



Työvuorosuunnittelu myynnin kehittämisen työvälineenä McDonald´s-ketjussa

Enna Helenius

Opinnäytetyö
Hotelli- ja ravintola-alan liik-
keenjohdon koulutus
2015



Tekijä Enna Helenius	
Koulutusohjelma Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutus, restonomi (AMK)	
Opinnäytetyön otsikko Työvuorosunnittelu myynnin kehittämisen työvälineenä McDonald´s-ketjussa	Sivu- ja liitesivumäärä 35+8
Opinnäytetyön otsikko englanniksi Scheduling as a tool for improving sales at McDonald´s	
<p>Tämä opinnäytetyö on McDonald´s Oy:n tilaama tutkimuksellinen kehittämistyö. Kehittämistyössä tutkittiin McDonald´s-ketjun esimiesten työvuorosunnittelun osaamistasoa sekä työvuorosunnittelun vaikutusta myynnin kasvattamiseen. Kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda kehitysehdotuksia, joilla saadaan kasvatettua yksikkökohtaista myyntiä työvuorosunnittelun avulla.</p> <p>Aihetta on lähestytty tapaustutkimuksen keinoin. Opinnäytetyö koostuu tietoperustasta, ravintolapäälliköille tehdystä kyselytutkimuksesta ja kolmesta teemahaastattelusta. Tietoperustassa käsitellään henkilöstökulujen merkitystä ravintola-alalla sekä alan työvuorosunnittelua. Tutkimusmenetelminä on käytetty puolistrukturoituja teemahaastatteluja sekä kyselytutkimusta.</p> <p>Tutkimuksen tulosten perusteella on tehty kehitysehdotuksia McDonald´s-ketjulle työvuorosunnittelun prosessiin. Kyselytutkimuksen ja teemahaastatteluiden tulokset, sekä yritykselle tehdyt kehitysehdotukset on jätetty julkaistusta versiosta pois, koska ne kuuluvat yrityksen liikesalaisuuden piiriin.</p>	
Asiasanat Myynti, työvoimantarve, ravintola-ala, tuottavuus, henkilöstösuunnittelu	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Henkilöstökulujen merkitys ravintola-alalla	3
2.1	Tuottavuus käsitteenä	4
2.2	Tuottavuuden hallinta	4
2.3	Tuottavuuden suhde myyntiin	5
2.4	Myynnin ennustaminen	7
2.5	Myynnin analysointi	8
3	Työvuorosuunnittelu	10
3.1	Työvoimatarpeen määrittäminen	11
3.2	Työehtosopimuksen vaikutukset	12
4	McDonald's ja työvuorosuunnittelu	15
4.1	Työvuorosuunnittelu käytännössä	16
4.2	Toimeksianto	18
5	Tutkimuksen toteutus	20
5.1	Teemahaastattelu ja kysely tutkimusmenetelminä	20
5.2	Teemahaastatteluiden suunnittelu ja toteutus	22
5.3	Kyselytutkimuksen suunnittelu ja toteutus	23
5.4	Kyselyn tulosten analysointi	25
5.5	Luotettavuuden arviointi	26
6	Pohdinta	28
6.1	Tutkimuksen luotettavuus ja merkityksellisyys	29
6.2	Kehityshanke oppimisen näkökulmasta	30
6.3	Kehityshankkeen onnistuminen	31
	Lähteet	32
	Liite 1. Kyselypohja	35
	Liite 2. Kyselypohjan perusteet	42

1 Johdanto

Ravintola-alalla henkilökunta tuottaa palvelun asiakkaalle. Henkilökunnalla on siis suuri merkitys liiketoiminnalle. Henkilökunnasta puhuttaessa keskitytään usein työntekijöiden rekrytointiin ja osaamiseen, eli henkilökunnan laatuun. Palveluita tuottavassa yrityksessä myös henkilökunnan määrällä on väliä. Tässä opinnäytetyössä on keskitytty tarkastelemaan työntekijöiden määrän suunnittelua työvuorosuunnittelun näkökulmasta ja sen liiketoimintavaikutuksia.

Opinnäytetyö on McDonald's Oy:n tilaama tutkimuksellinen kehittämistyö. Työssä tutkittiin McDonald's-ketjun esimiesten vuorolistasuunnittelun osaamistasoa sekä työvuorosuunnittelun vaikutusta myynnin kasvattamiseen. Kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda kehitysehdotuksia, joilla saadaan yksikkökohtaista myyntiä kasvatettua työvuorosuunnittelun avulla.

Opinnäytetyö koostuu tietoperustasta, kyselystä ja teemahaastatteluista sekä tutkimusten tulosten perusteella McDonald's Oy:lle laadituista kehitysehdotuksista työvuorosuunnittelun prosessiin. Kyselyn ja teemahaastatteluiden tulokset sekä niihin perustuvat kehitysehdotukset on jätetty julkaistusta versiosta pois, koska ne kuuluvat yrityksen liikesalaisuuden piiriin.

Tietoperustassa käsitellään ravintola-alan henkilöstökuluja henkilökuntamäärän ja työvuorosuunnittelun näkökulmasta. Lisäksi perehdytään tehokkuuden ja tuottavuuden käsitteisiin ja pohditaan työvuorosuunnittelun vaikutuksia myyntiin.

Tutkimuksen toteutukseen ja tutkimusmenetelmiin liittyvä tietoperusta on toiminut pohjana teemahaastatteluiden sekä kyselytutkimuksen toteuttamisessa, sekä tutkimustulosten analysoinnissa ja johtopäätösten tekemisessä.

Tietoperustassa on hyödynnetty sisäisen laskentatoimen, henkilöstöjohtamisen ja liikkeenjohdon kirjallisuutta ja tutkimuksia. Teoriapohjan rakentamiseen on käytetty pääsääntöisesti palvelualoja, mutta erityisesti ravintola-alaa koskevaa lähdemateriaalia. Kirjallisuuden ja tutkimusten ohella tietoperustassa on hyödynnetty kirjoittajan omaa ammattitaitoa sekä yritystuntemusta. Kirjoittaja on työskennellyt McDonald's-ketjussa yli viisitoista vuotta, joista viimeiset kuusi vuotta henkilöstösuunnittelun asiantuntijatehtävissä. Yrityksen liiketoiminta- ja työvuorosuunnittelusta hänellä on kokemusta yli kymmenen vuoden ajalta.

Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat muun muassa myynti, työvoimantarve ja työvuorosuunnittelu. Nämä käsitteet toistuvat läpi työn. Työn kannalta oleellista oli määritellä miten ravintola-ala on rajattu ja mitä sillä tässä työssä tarkoitetaan. Lisäksi pää- ja alaluissa on avattu kyseisten lukujen aiheiden käsitteitä.

Myynti on käsitteenä mahdollista tulkita monella eri tavalla. Myynnillä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä asiakkaan tuomaa rahavirtaa, eli sitä summaa joka saadaan asiakkaiden lompakoista yrityksen kassaan.

Työntekijöiden määrää hallitaan henkilöstösuunnittelulla. Perinteisesti henkilöstösuunnittelulla tarkoitetaan rekrytointiin liittyviä toimenpiteitä. Ravintola-alalla on paljon osa-aikaisia työntekijöitä ja kokoaikaisille on olemassa joustavia työaikajärjestelmiä. Tästä johtuen ravintola-alalla rekrytoinnin ohella suuressa roolissa työntekijöiden määrän hallinnassa on työvuorosuunnittelu. Henkilöresursseista puhuttaessa tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan henkilökunnan määrää.

Työvuorosuunnittelulla viitataan prosessiin, jolla määritellään työvuorojen määrät ja ajankohdat. Työvuorolista on työvuorosuunnittelun lopputulos.

Palvelualalla tarkoitetaan alaa, jonka toimijoiksi lasketaan kaikki palvelua tuottavat yritykset. Palveluksi määritellään tuotteet, jotka ovat ainakin osaksi aineettomia ja niitä yleensä tuotetaan samaan aikaan kun kulutetaan. Ravintola-ala on osa palvelualaa. Ravintola-alaan kuuluvat ravintola- ja kahvilapalveluja tuottavat kaupalliset toimijat. (Heikkinen, Kortelampi & Verhelä 2015, 10.)

”Matkailu-, majoitus-, ravitsemis- ja elämystoimialojen yritykset ja toimipaikat voidaan luokitella eri tavoin. Alan asiantuntijat käyttävät käsitteitä päällekkäin, sekaisin ja eri yhteyksissä. Osa päällekkäisyyksistä ja sekaannuksista johtuu suomen kielen moninaisuudesta.” (Heikkinen, Kortelampi & Verhelä 2015, 3.)

2 Henkilöstökulujen merkitys ravintola-alalla

Kulu, kustannukset, korvaukset – vai kenties investointi. Tässä luvussa avataan henkilöstökulujen merkitystä ravintola-alan yritysten liiketoimintaan. Luvussa käsitellään myyntiä, sillä se on sijoitetun investoinnin haluttu lopputulos. Ilman henkilökuntaa yksikään ravintola ei pysty pitämään oviaan auki. Jos myyntiä ei ole, ei palkkojakaan voida maksaa ja aikaa myöten ravintolan liiketoiminta loppuu. Tässä luvussa perehdytään tarkemmin tuottavuuden määritelmään.

Henkilöstöressurssien tehokas käyttö on keskeistä ravintola-alalla, koska suuri osa tuotteista valmistetaan vasta myyntihetkellä (Selander & Valli 2007, 18). Menestyvä liiketoiminta on työntekijöiden, yritysten, asiakkaiden ja koko maan etu. Kasvava ravintola-ala työllistää ja luo hyvinvointia. Matkailu- ja ravintola-ala työllistää kaikkialla Suomessa ja se on hyvin työvoimavaltainen. Matkailu- ja ravintolatoiminnot työllistävät tällä hetkellä yksityisillä palvelualoilla työskentelevistä reilusta miljoonasta työntekijästä yli 11 prosenttia. Alan työvoiman käyttö kasvoi 35 prosenttia vuosina 1995–2012, kun samaan aikaan muut toimialat vähensivät työvoiman käyttöä. (MaRa 2014a.)

Yritysten liikevaihdosta keskimäärin 16 prosenttia kohdistuu henkilöstökuluihin. Yritysten ja toimialojen välillä on paljon vaihtelua, ja tyypillisesti kulut ovat 10-40 prosenttia liikevaihdosta. Palvelualalla henkilöstökulut voivat ylittää jopa puolet kaikista liiketoiminnan kuluista. (Kesti 2010, 167-168.) Vuonna 2012 ravintoloiden työvoimakustannuksiin meni 28 prosenttia liikevaihdosta. Vuonna 2003 työntekijöiden säännöllisen työajan keskiansio oli 1597 euroa kuukaudessa, kun taas 2013 keskiansio oli 2088 euroa. Tämä tarkoittaa, että keskiansio on noussut kymmenessä vuodessa yli 30 prosenttia. (MaRa 2014b, 2-3.)

Kannattavuuden säilyttämiseksi yrityksillä on usein paine nostaa hintoja, jotta työvoimakustannukset saadaan katettua. Hintojen nostaminen ei kuitenkaan ole riskitöntä, koska se helposti heikentää kilpailukykyä. Tätä ongelmaa ei tule, mikäli työn tuottavuutta onnistutaan parantamaan. Tämä tapahtuu, kun sama tuote saadaan tehtyä vähemmällä työmäärällä tai jos työmäärä pysyy samana ja tuotetta saadaan aikaan enemmän. (Karikorpi 2010, 142-143.) Grönroosin (2001, 277) mielestä tuottavuus palvelutoiminnoissa ei ole yrityksen sisäinen asia, vaan asiakkaat päättävät sen mikä on tuottavuutta.

Työvoiman merkitys on palvelualoilla suuri, erityisesti kannattavuuden ja laadun hallinnan näkökulmasta. Ravintola-alalla toimivilta yrityksiltä työvoimakulut vievät merkittävän osuuden liikevaihdosta, joka näkyy vahvasti yritysten kulurakenteessa. Työvoimakulujen hallintaa vaatii tarkkaa työtuntien ja myynnin välisen suhteen seuranta. Onnistuakseen hallit-

semaan kulurakennetta yrityksen on pystyttävä kohdentamaan työtunnit tarkasti myynnin tason mukaisesti. (Heikkilä & Saranpää 2008, 150.) Tuottavuuden parantaminen on yrityksille tärkeä asia, sillä palkoilla on ajan myötä tapana nousta (Karikorpi 2010, 142). Heikkisen (2004,119) mukaan todennäköistä on, että palkkataso ravintola-alalla ei laske. Henkilökustannusten kehitykseen on vaikutettava yhä enemmän henkilökunnan optimaalisella käytöllä, eli hyvällä suunnittelulla ja oikeilla henkilöstömitoituksilla.

2.1 Tuottavuus käsitteenä

Tuottavuuden mittaukseen on ehdotettu kirjava määrä eri määritelmiä ja mittaamenetelmiä. Tuottavuudelle ei ole olemassa mitään laajaa ja yleisesti hyväksyttyä teoriaa. Tuottavuuden teoriaa pystytään hahmottamaan, koska kaikkien eri ehdotusten takana on ajatus siitä, mitä tuottavuus on, ja miten sitä tulisi mitata. Lisäksi kirjallisuudesta löytyy paljon yleisiä näkemyksiä ja ajatuksia tuottavuudesta. (Saari 2006, 95.) Karikorpi (2010, 144-145) ihmettelee, kuinka vähän kirjallisuudessa keskitytään tuottavuuteen.

Heikkilän ja Saranpään (2008, 66) mukaan tuottavuus tarkoittaa toiminnan panoksien suhdetta tuotokseen, ja siitä käytetään myös nimitystä tehokkuus. Saaren (2006, 162) mukaan tehokkuus on: ”Tavoitteellisen toiminnan yleiskäsite, joka kertoo jotain tuotetun arvon ja sen vaatiman uhrauksen suhteesta. Näin määriteltynä tehokkuuden mittari noudattaa lisäarvon logiikkaa, joka on tuotetun arvon ja vaaditun uhrauksen suhde”. Karlöf (2004, 6) sen sijaan kokee valitettavana sen, että sana tehokkuus sekoitetaan usein tuottavuuden käsitteeseen. Toisaalta taas Karikorven (2010, 141) mielestä tehokkuuden ja tuottavuuden käsitteet ovat puhekielessä usein toistensa synonyymejä, vaikka kirjallisuudesta voi todeta molemmille löytyvän toisistaan poikkeavat määrittelyt. Hänen mukaansa tuottavuudella tarkoitetaan useimmiten työn tuottavuutta.

Ravintola-alalla tuottavuudella tarkoitetaan yleensä työvoiman käytön tehokkuutta. Tuottavuuden tavoitteena on saavuttaa maksimaalinen tuotto suhteessa käytettyihin työtunteihin (Heikkilä & Saranpää 2008, 66). Työn tuottavuus on alan tunnusluvuista käytetyin (Miettinen & Santala 2003, 211). Karlöf (2004, 9) kiteyttää tehokkuuskäsitteen ydinajatuksen seuraavasti: ”Kaiken organisoidun toiminnan tarkoituksena on tuottaa arvoa, joka on suurempi kuin arvon tuottamisen ja toimittamisen kustannukset.”

2.2 Tuottavuuden hallinta

Henkilöstötuottavuus vaihtelee toimialoittain, mikä johtuu alojen hinnoittelu- ja kulurakenteiden eroista (Kesti 2010, 167). Erityisen tärkeää tuottavuus on sellaisilla palvelualoilla, joissa toiminta perustuu pääosin henkilöstön työpanokseen (Karikorpi 2010, 141-142).

Tuottava ja taloudellinen toiminta ei itsessään takaa yrityksen toiminnan kannattavuutta. Tietyn työpanoksen avulla aikaansaatu toiminta voi yksittäisellä ajanjaksolla olla tuottavaa johtuen onnistuneesta suunnittelusta. Kannattavuus voi siitä huolimatta heiketä, jos saman ajanjakson myynti ei pysty kattamaan aiheutuneita kustannuksia. Kannattavuuden perusedellytys on taloudellisesti ja tuottavasti suunniteltu toiminta. (Heikkilä & Saranpää 2008, 69.)

Tuotanto- ja palveluprosessit ovat työvoimavaltaisia sekä kulutus- ja asiakaslähtöisiä. Prosessit ja kulutus ovat usein samanaikaisia. Yleisesti ravintola-alan yritykset pyrkivät parantamaan kilpailukykyään kehittämällä työn tuottavuutta. (Heikkinen 2004, 92.) Heikkisen mukaan työn tuottavuus voi parantua periaatteessa viidellä eri tavalla:

- Myynti kasvaa enemmän kuin työpanos
- Myynti vähenee hitaammin kuin työpanos
- Myynti kasvaa ja työpanos pysyy ennallaan
- Myynti pysyy samana, mutta työpanos pienenee
- Myynti kasvaa ja työpanos pienenee

Tuottavuuden hallinta tarkoittaa yritykselle usein kokonaiskannattavuuden hallintaa. Oletuksena on, että kun tuottavuus paranee tuloksetkin paranevat, sillä asiakkaalle annetaan samaa tai jopa parempaa arvoa pienemmillä resursseilla. Niin kauan kun näin on, tuottavuuden hallinta on viisasta. Jos tuottavuuden paraneminen ei näy tulosten paranemisenä, ansaintatehokkuus ei toteudu ja tuottavuuden lisääminen ei ole perusteltua. (Grönroos 2001, 280.)

2.3 Tuottavuuden suhde myyntiin

Työn tuottavuutta arvioidaan vertaamalla myyntiä tehtyihin työtunteihin. Mitä enemmän myyntiä on saatu aikaiseksi yhdellä työtunnilla, sitä parempi on tuottavuus. Tehokkuuden ja taloudellisuuden samanaikainen toteuttaminen on hankalaa. Jos ravintolassa säästeetään henkilöstökuluista liikaa, saattaa se johtaa palvelun tason laskuun ja sitä kautta pienentää myyntiä. Tällöin tehokkuuskin voi laskea. (Miettinen & Santala 2003, 81.) Palveluorganisaatioissa tuottavuuden parantamisella voi olla asiakkaan kokemukseen myönteinen, neutraali tai kielteinen vaikutus. Kun vaikutus on kielteinen, asiakkaan tyytyväisyys heikkenee ja riski asiakkaan menettämisestä kasvaa. Myynti pienenee, mikä voi heikentää tulosta, vaikka kustannuksia samaan aikaan olisi saatu supistettua. (Grönroos 2001, 278.) Lyhyellä aikavälillä on tarpeellista ensisijaisesti puuttua toiminnon kustannuksiin. Pidemmän aikavälin menestykseen vaikuttaa asiakkaan kokema arvo saadusta palvelusta. (Karlöf 2004, 11.)

Alhaiset henkilöstökulut eivät yksinään tee yrityksestä menestyvää. Voittoa voidaan saada aikaiseksi vasta kun myyntiä on kertynyt riittävästi. Palvelun on vastattava asiakkaan odotuksia ja sitä tulee olla toteuttamassa osaavia työntekijöitä riittävä määrä kuhunkin palvelutilanteeseen. (Eräsalo 2011, 72.) Pelkkä tuottavuuden kehittäminen saattaa johtaa laatuvirheisiin, jotka pitkällä aikavälillä vähentävät kannattavuutta (Kesti 2010, 11). Karlöfin (2004, 101) mukaan ”palvelualojen vakava ongelma on se, että tuottavuuden parissa työskentely heikentää palvelun laatua ja sen kautta asiakkaan saamaa arvoa”.

Tuottoa käsitteenä on yleisesti pohdittu paljon vähemmän kuin kustannuksen käsitettä. Yleensä laskentatoimi keskittyy käsittelemään kustannuksia ja niiden kohdistamista. Tämä johtune kirjanpidollisen ajattelun taustavaikutuksesta laskentatoimeen. Toinen syy voi olla se, että tuottojen kohdentaminen koetaan helpompana kuin kulujen kohdistaminen. (Vilkkumaa 2005, 63.) Vilkkumaan (2005, 63) mielestä kyseinen ajattelumalli ei kuitenkaan todellisuudessa pidä paikkaansa. Hänestä on lähes yhtä vaikea sanoa mistä tuotot tulevat, kuin se, miten kustannukset muodostuvat. On esimerkiksi hankalaa sanoa, joutuuko jokin yksikön tuoton kasvu mainostamisesta vai yksikön omasta ponnistelusta.

Perinteisessä johtamisajattelussa voitot määräytyvät lähinnä työvoiman tuottavuuden ja pääoman, eli yrityksen sisäisten näkökohtien perusteella. Erityisesti palveluyritysten asiakkaat kuitenkin arvioivat sitä miten organisaatio toimii ja saadaanko sen operaatioilla millainen tuotos aikaiseksi. Sisäisen tehokkuuden parantamiseen suunnatut toimenpiteet voivat heikentää asiakkaan kokemaa tehokkuutta ja laatua. Päätöksillä, jotka liittyvät pelkästään yrityksen sisäiseen tehokkuuteen, ei kuitenkaan ole ainoastaan negatiivisia vaikutuksia. Kustannussäästöihin ja tehokkaampaan resurssien käyttöön tulee pyrkiä. Tällaisten sisäisten pyrkimysten tulee kuitenkin perustua siihen, että sisäiset ja ulkoiset vaikutukset sekä niiden välinen suhde toisiinsa huomioidaan. Johdon toimenpiteiden suurimpina tavoitteina ei pidä olla tehokkuus tai pääoman ja työvoiman tuottavuus. Asiakkaan kokemukseen vaikuttavien päätösten tulee olla mukana aina kun tehdään sisäistä tehokkuutta koskevia päätöksiä. (Grönroos 2001, 252-253.)

Tuottavuudella on iso merkitys asiakkaan saamalle arvolle, koska hinta määräytyy osittain tuottavuuden perusteella. Hyvästä tuottavuudesta ei ole hyötyä, jos samalla kauppa ei käy. Hyvällä laadulla taas ei ole väliä, mikäli sen tuottaminen ei ole kustannustehokasta. (Karlöf 2004, 99-100.) On epätodennäköistä, että myyntiä pystytään kasvattamaan samalla kun työpanos vähenee. On siis syytä miettiä, pysyykö ravintolan maine työpanosta vähentäessä samalla tasolla kun ennen vähentämistä. Työpanoksen vähentäminen tarkoittaa usein palvelun heikentymistä. Keskeistä on arvioida hinnan ja laadun keskinäistä suh-

detta. Kun työn tuottavuus paranee, hinnoittelua pystytään tarkentamaan alemmalle tasolle kuin ennen. (Heikkinen 2004, 93.)

Pieni henkilöstökuluprosentti ja hyvä tuottavuus ovat edellytys kannattavalle liiketoiminnalle. Kasvuhakuinen myyntitavoite vaatii riittävän määrän ammattitaitoista henkilökuntaa työvuoroon. Liian kireällä tuottavuustavoitteella saatetaan aiheuttaa henkilöstön alimitoitus ja se voi olla uhka kannattavuudelle. Myyntityötä ei pystytä tekemään riittävästi ja myynti jää pienemmäksi. (Miettinen & Santala 2003, 211.) Henkilöstökulujen hallinta vaatii paljon kulujen hallintakykyä. Jos henkilömäärää pidetään liian alhaisena, kuluja hallitaan silloin asiakaspalvelun kustannuksella. Mikäli asiakas jättää tilauksensa tekemättä, koska hän säälii työntekijän työmäärää tai jos kiireestä johtuen asiakasta ei ehditä palvella, se osoittaa ongelmia toiminnoissa. (Eräsalo 2011, 9.)

Yritykset pitävät tuottavuuden hallintaa yleensä sisäisenä asiana. Tuottavuutta mitataan tällöin sisäisen tehokkuuden näkökulmasta. Kun laadun odotetaan pysyvän samana, yritykset luulevat, että tuottavuuden kehittämisen asiakkaan saamaan arvoon suuntautuvat vaikutukset ovat hallinnassa. Palveluissa tämä ei ole totuus. Tuottavuutta arvioidaan yrityksen ulkopuolella, ei sen sisällä. Yrityksen johtajat eivät yksin arvioi tuottavuutta, vaan asiakkaat tekevät itsenäiset päätöksensä palvelun tuottavuudesta. Tämä ei sulje pois sisäisen tehokkuuden ja tuottavuuden merkitystä. On ymmärrettävä, että viimeinen sana on asiakkaalla. (Grönroos 2001, 279.)

2.4 Myynnin ennustaminen

Myynnissä ja sen seurannassa onnistuminen vaatii myynnin tehokasta suunnittelua. Tähän liittyy monta eri osa-aluetta. Myyntiennusteiden pohjalta laaditaan tulostavoitteet. Tavoitteiden olemassaolo taas on avain tulokselliseen myyntityöhön. Myynnin ennustamisen pohjalta suunnitellaan myös henkilökunnan määrää. (Rope 2003, 118.)

Myyntiennusteen tarkoitus on luoda käsitys siitä, miten paljon myydään. Ennusteen aikaperspektiivi saattaa vaihdella. Mitä pidemmälle tulevaisuuteen ennustetta laaditaan, sitä epävarmempi siitä tulee. Myyntiennuste on yritykselle tärkeä, mutta ongelmallinen. Ennusteista harvat pitävät täysin paikkaansa tai ne ovat niin epämääräisiä, ettei niiden oikeellisuutta voida luotettavasti arvioida. Ennusteella, joka ei ole luotettava, ei ole minkäänlaista arvoa. (Laine 2008, 260-261.)

Laineen (2008, 265) mukaan resursoinnin virheellisyys on puutteellisen myynnin ennustamisen mukanaan tuoma ongelma. Resursseja voidaan painottaa väärin jolloin ne muut-

tuvat investoinnista kuluksi. Laine (2008, 258) korostaa, että myyntiennusteen tekeminen on myynnin johtamisen osa-alueista kaikista haastavin. Varsinkin silloin, kun sen tekemisen tulee olla säännöllistä ja mahdollisimman tarkkaa. Ennustaminen on hankalaa, manuaalista ja todella epätarkkaa. Tämä ei saisi riittää selitykseksi huonosti onnistuneisiin ennusteisiin. Myyntijohdon on pystyttävä arvioimaan miten myynti kehittyy tulevaisuudessa. Arviointia on tehtävä asiakasmäärien ja myynnin määrän osilta. Lisäksi tulee huomioida kenelle myydään ja koska myydään, sillä myyntiennusteiden varaan laaditaan suunnitellut tulevaisuutta varten. (Laine 2008, 258-259.)

Myyntibudjetti määrittelee myyntitavoitteet. Ennuste on tavoitteiden toteutumisen seuranta ja tavoitteiden tarkentamista varten. Hyviä myyntiennusteita ei tuoteta vahingossa. Vaikka myynti on tunnelaji, sitä voi systemaattisesti ennustaa. Tämä ei onnistu ilman systemaattista toimintatapaa tai dokumentoitua prosessia. (Laine 2008, 262-263.)

2.5 Myynnin analysointi

Toteutuneen myynnin seuraaminen ja sen vertaaminen asetettuihin tavoitteisiin antaa tiedon siitä, kuinka onnistuneita myynnissä ollaan oltu. Jatkuva myynnin seuranta antaa pohjan myynnin suuntaamiselle aina parempiin myyntituloksiin. (Rope 2003, 122.)

Kokemukseni mukaan toteutuneen myynnin analysointi ja myyntiennusteiden laatiminen kulkevat käsi kädessä. Jos analysointivaiheessa epäonnistutaan, on ennusteen onnistumisessakin jo epäonnistuttu. Toisaalta, jos ennuste on tehty väärin, analysointi hankaloituu. Esimerkkinä tästä on, jos ravintolan läheisyydessä on järjestetty jokin iso tapahtuma, joka ei ole jostain syystä ollut tiedossa. Myynnin ennustamisessa ei tästä johtuen ole otettu tapahtumaa huomioon ja täten myös tarvittavat henkilöresurssit on ennustettu väärin. Toteutunut myynti kyseiseltä päivältä on jäänyt pienemmäksi, kuin mihin olisi ollut mahdollisuus. Paperilla tilanne näyttää hyvältä, koska myyntiennuste on todennäköisesti ylitetty ja henkilöstökustannuksetkin ovat pysyneet hyvin kurissa. Pahimmassa tapauksessa kyseisen päivän myyntiä analysoidaan jälkikäteen vain myyntiluvun avulla, eikä historiasta opita mitään. Jotta ennustamisessa onnistuttaisiin, on ennusteeseen pohjautuva historia osattava analysoida. Tähän tarvitaan mittareita, mutta ennen kaikkea aistinvaraista havainnointia.

Vilkkumaan (2005, 48) mielestä suorituksia seurataan ja arvioidaan usein vain talousluku- jen perusteella. Tämä on hänen näkemyksensä mukaan virhe. Tekemistä ja tekemisen prosessia tulisi seurata enemmän, sillä jos näin ei tehdä, virhe voi johtaa tilanteeseen, jossa ei voida oppia toiminnasta tai sen toimimattomuudesta. Lisäksi voi olla, että jokin ulkoinen vaikuttava tekijä jää huomaamatta, kun toimintoja ja tekemistä seurataan vain

talouden lukujen perusteella. Vilkkumaan (2005, 48) mielestä tärkeintä on seurata suoritusta, eli tekemisen tavoitteiden saavuttamista.

Suurin osa yrityksistä painottaa asiakaslähtöisyyttä, mutta vain harva havainnoi asian paikkaansa pitävyyttä laittamalla itsensä asiakkaan asemaan tarkastelemaan alaistensa ja yrityksensä toimintaa kriittisesti. Yrityksen toiminta on kiistatta asiakkaista riippuvaisia. Liiketoimintasuunnitelmissa tämä perusasia unohdetaan aivan liian usein. (Rubanovisch & Aalto 2007, 32.) Seurannan toteutus on Vilkkumaan (2010, 255) mukaan suora seuraus strategisista tavoitteista ja tiedonjohtamisen halusta sekä tasosta. Seurantatiedolla saadaan selville, miten lähellä tavoitetta ollaan. Tiedoista on apua kehitystarpeiden hahmottamisessa. Tiedon saajan on pystyttävä ymmärtämään saamansa tieto, jotta toimintaa pystytään kehittämään sen avulla.

3 Työvuorosuunnittelu

Tässä luvussa keskitytään yleisesti työvuorosuunnittelun merkitykseen sekä työvoimatarpeen määrittämiseen. Lisäksi perehdytään työehtosopimuksen työvuorosuunnitteluvaikutuksiin.

Työvuorosuunnittelu on prosessi, jolla suunnitellaan työvoiman määrää. Suunnittelulla pyritään saamaan aikaiseksi työvuorolistat, jotka vastaisivat ravintolan todellista tarvetta. Ravintolan työvoiman tarve määräytyy halutun asiakaspalvelun tason perusteella. Työvuorosuunnittelu on ravintoloissa varsin haastavaa. Liian vähäinen määrä työntekijöitä vaarantaa asiakkaiden positiivisen vierailukokemuksen. Tämä voi aiheuttaa sen, että myyntiä menetetään. Toisaalta taas liiallinen määrä henkilökuntaa vaarantaa yrityksen kannattavuuden. (Thompson 2004, 145.) Thompson (2004, 145) on määritellyt työvuorosuunnittelun prosessista nelivaiheisen mallin. Mallin mukaiset toimenpiteet ovat: asiakkaan odotusten ennakointi, odotusten täyttämisen muuntaminen työntekijätarpeeksi, työvuorolistan kehittäminen ja työvuorolistojen kontrollointi niiden laatimisen jälkeen.

Ravintolassa yksittäisen päivän merkittävin kuluerä on työvoimakustannukset, joten työvoiman joustava käyttö ja huolella tehty työvuorolistasuunnittelu ovat avaimia onnistuneeseen työvoimakustannusten hallintaan (Heikkilä & Saranpää 2008, 64). Työvoimakulujen vaikuttavuuden vuoksi työvuorolistan suunnittelu on yksi tärkeimmistä kannattavuuteen ja sen hallintaan liittyvistä tehtävistä. On harkittava tarkasti, milloin ja miten työtä tehdään. (Heikkilä & Saranpää 2008, 150-151.) Selanderin ja Vallin (2007, 49) mukaan työvoimakustannuksia kontrolloidaan parhaiten hyvällä työvuorosuunnittelulla niin, että oikeat ihmiset työskentelevät oikeassa paikassa oikeaan aikaan.

Työvuorojen suunnittelulla ja siihen liittyvillä rutiineilla pyritään yleensä joko minimoimaan työvuorolistojen aiheuttama kuluerä tai maksimoimaan työvuorosuunnittelun kokonaisyödyt yritykselle. Esimiehet pyrkivät myös laatimaan sellaisia työvuorolistoja, jotka pitävät työntekijät tyytyväisinä. Usein kuitenkin yhdistelmä minimoiduista kuluista, maksimaalisesta hyödystä ja kaikkien osapuolien tyytyväisyydestä on mahdoton yhtälö. (Thompson 1998, 87.)

Työvoimakustannusten kokonaismäärä on riippuvainen henkilöstön käytön tehokkuudesta. Henkilöstön määrä tulee suunnitella niin, että se vastaa todellista tarvetta. (Selander & Valli 2007, 48.) Työtehtävien määrän ja työn laatuvaatimusten sekä niiden suorittamiseen varatun ajan suhde on yksi hankalimpia nykypäivän kysymyksiä organisaatioissa. Työn vaatiman ajan ja työpanoksen tarpeen arvioinnin osaaminen kuuluu osaksi hyvää johta-

mista. (Jylhä & Viitala 2014, 206.) Yhden lisätyöntekijän suunnittelu kiireiselle ajankohdalle kehittää usean asiakkaan käyntikokemusta (Thompson 1998, 88).

3.1 Työvoimatarpeen määrittäminen

Päivittäinen työvoimatarve määritellään yrityksen toiminnan sekä työn määrän perusteella eri kellonajoille ja viikonpäiville (Eräsalo 2011, 72). Työvoiman käytön suunnittelu on haastavaa, koska työntekijöitä tulee olla aina riittävästi tuotteiden valmistamiseksi ja asiakkaiden palvelemiseksi. Muuten yritykseltä saattaa jäädä lyhyellä aikavälillä myyntiä saamatta ja pidemmällä aikavälillä mielikuva yrityksestä heikkenee. Toisaalta työntekijöitä ei saa olla myöskään liikaa, koska silloin yrityksen tulos kärsii. (Selander & Valli 2007, 19.) Henkilöstövoimavaroja johdetaan käytännössä yrityksen strategisia linjauksia mukailen ja niitä käytäntöön ajavien henkilöstösuunnitelmien avulla. Henkilöstösuunnitelma toimii työkaluna, jolla henkilöstöjohtamisen kentällä liikutaan strategian linjausten ja periaatteiden mukaisesti. Henkilöstösuunnittelu toimii tulevaisuuteen varautumisena ja sen ennakointina. Sen avulla varmistetaan, että yrityksellä on oikea määrä oikeilla valmiuksilla varustettuja työntekijöitä oikeissa paikoissa. (Viitala 2013, 57.)

Thompson (2004,146) on tutkinut työvuorosuunnittelun optimaalista suunnittelutarkkuutta, eli sitä kannattaako työvuoroja suunnitella tunnin, puolen tunnin vai jopa lyhyemmällä viidentoista ja viiden minuutin tarkkuuksilla. Thompsonin (2004,146) mukaan työvuorolistat suunnitellaan yleisesti viidentoista minuutin, puolen tunnin tai tunnin tarkkuudella, mutta esimiehillä on harvoin käsitystä siitä, millaista suunnittelutarkkuutta kannattaa käyttää. Hän on tutkimuksiansa perusteella päätenyt siihen, että viidentoista minuutin suunnittelutarkkuus on työvuorolistoja tehtäessä kaikista toimivin.

Työvoiman tarpeen ennustaminen pohjautuu organisaation strategiseen suunnitteluun jota uudelleen arvioidaan jatkuvasti. Täten myös työvoiman tarvetta koskevat ennusteet tulee pystyä tekemään nopeasti. Joillain aloilla tämä korostuu erityisesti. Teoriassa henkilöstösuunnittelun voi jakaa määrälliseen ja laadulliseen suunnitteluun. Se kuitenkin useimmiten sisältää molemmat osa-alueet, koska ne ovat käytännön tasolla hyvin lähellä toisiaan. Työntekijöiden määrällä ei voida korvata laatua, mutta henkilöstön laadulla voidaan hyvässä tilanteessa korvata määrää. Osaaminen ja työn tekemisen joustavuus voivat kompensoida henkilöstön määrää. (Kauhanen 2010, 64.) Viitalan (2013, 59) mukaan henkilöstösuunnittelulla huolehditaan työvoiman määrästä liiketoiminnan edellytysten mukaan ja varmistetaan ajallisesti sekä paikallisesti työvoiman kohdentuminen oikein. Suunnittelulla säädellään ja ennakoidaan henkilöstökustannuksia sekä turvataan yritykseen riittävä

osaaminen. Työvuorosuunnittelun viitekehyksen tavoitteena tulisi olla yhden työntekijän työvuoroon lisäämisen hyödyn tai hyödyttömyyden mittaaminen. (Thompson 1998, 89.)

Eräsalo (2011, 73) mukaan tietokonepohjaisesti tehdyt työvuorolistat altistavat kaavamaiseen toimintaan. Kun työvoimatarve on kertaalleen määritelty, ei sitä useinkaan muuteta – ei, vaikka työvoiman tarpeessa olisi käynyt merkittäviä muutoksia. Käytettävät tunnit syötetään työvuorojen suunnitteluohjelmaan ja mikäli toteumaa seurataan teholluvulla myynti jaettuna työntekijätunneilla, ei toiminnassa oteta riskejä. Tämä taas estää toiminnan kehittämisen. Toimitaan varman päälle, eli niin kuin on ennenkin toimittu. (Eräsalo 2011, 73.) Tunnistan saman riskin kuin Eräsalo siinä, mitä tulee tekniikan hyödyntämiseen suunnittelun työvälineenä. Parhaimmillaan hyvä työvuorojen suunnitteluohjelma tehostaa ja auttaa optimaalisten työvuorojen suunnittelussa. Ohjelma vaatii kuitenkin rinnalleen koulutetun ja osaavan käyttäjän. Esimiehen, joka on aidosti mukana asiakasrajapinnassa. Numerot eivät yksinään kerro asiakaspotentiaalista. Aistinvaraiset havainnot, oikein ja suunnitelmallisesti tehtyinä, sen sijaan kertovat.

Henkilöstömääriä hallitaan kokemuksen mukaan perinteisesti rekrytoinnin kautta. Henkilöstösuunnittelun avulla määritellään työvoima- ja rekrytointitarve. Silloin kun kyseessä on ravintola, jonka asiakasmäärissä on viikonpäivien, päivänosien ja jopa tuntien välillä paljon vaihtelua, ei henkilöstömäärien hallinta tapahdu vain rekrytoinnin avulla. Toki lähtökohta on se, että työvoimatarve pystytään määrittämään niin, että palkattujen henkilöiden määrä vastaa tarvetta. Myynnin vaihteluiden ja sen kohdistumisen johdosta ravintola todennäköisesti päätyy rekrytoimaan paljon osa-aikaisia työntekijöitä. Tällaisessa tilanteessa rekrytointiin keskittyvä henkilöstösuunnittelu ei riitä, vaan työvoimatarve tulee rekrytoinnin jälkeen määritellä työvuorosuunnittelun avulla joka kerta kun työvuorolistoja laaditaan.

3.2 Työehtosopimuksen vaikutukset

Ravintola-alan työvuorosuunnittelu on vahvasti säädeltyä. Tässä luvussa kerrotaan Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajanpalveluita koskevan työehtosopimuksen vaikutuksia työvuorosuunnitteluun. Tuntemalla alaa koskeva työehtosopimus sekä työlainsäädäntö, pystytään vaikuttamaan henkilöstökuluihin (Eräsalo 2011, 9).

Työehtosopimuksessa sovitaan kirjallisesti työsuhteiden yleisistä ehdoista, kuten palkoista. Työehtosopimuksen solmii aina yksi työnantajapuolta edustava liitto ja yksi työntekijöitä edustava liitto. Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajanpalveluita koskevan työehtosopimuksen neuvottelee Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry ja Palvelualojen ammattiliitto PAM

ry. Työehtosopimus määrittää yleiset työsuhde-ehtojen vähimmäisvaatimukset ja samaan aikaan se tuo mukanaan työrauhan. Työrauhalla tarkoitetaan sitä, että kumpikaan sopija-osapuoli ei saa ryhtyä työtaisteluun sopimusehtojen muuttamiseksi työehtosopimuksen voimassaoloaikana. (Saarinen 2011, 8.)

Ravintola-alalla on käytössä yleissitova työehtosopimus. Tämä tarkoittaa sitä, että jokaisen alalla toimivan työnantajan tulee noudattaa työehtosopimuksen vähimmäisehtoja. Kun liitot sopivat työehtosopimuksen, he ottavat huomioon yleisesti koko alan työntekijöiden edun ja koko alan työnantajien edun. Eräsalo (2011, 9) muistuttaa, että lakien ja säästösten vastaiset teot saattavat hetkellisesti alentaa kuluja, mutta voivat tulla ajan mittaan kalliiksi.

Matkailu- ja ravintola-ala on edelläkävijä joustavissa työaikajärjestelmissä. Tämän avulla ala on viime vuosina voinut tarjota enemmän kokoaikaisia työsuhteita. Toimialalla työntekijät ovat moni osaajia, jotka hallitsevat omien avaintehtäviensä lisäksi myös muita toimipaikan työtehtäviä. (MaRa 2014c.)

Yksi tapa saada joustavuutta henkilöstön käyttöön on osa-aikaiset työntekijät. Heidän työpanostaan hyödynnetään myynnin kiirepiikkien aikana ja ruuhka-aikoina. Osa-aikatyöntekijät tekevät yleensä alle 35-tuntista työviikkoa tai muuta alan työehtosopimuksen määrittämää osa-aikaisen työntekijän työaikaa. (Jylhä & Viitala 2014, 222-223.) Ravintola-alalla työehtosopimukseen on määritelty, että jos työntekijän työtunnit ovat vähemmän kuin keskimäärin 111 tuntia kolmessa viikossa, työntekijä on silloin osa-aikainen (Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry & Palvelualojen ammattiliitto PAM ry 2014, 6).

Alalla on mahdollista sopia kahdesta eri työaikamuodosta, jotka ovat kiinteä vähimmäistyöaika ja keskimääräinen vähimmäistyöaika. Kiinteä vähimmäistyöaika tarkoittaa sitä, että työntekijälle suunnitellaan jokaiseen työvuorolistaan vähintään työsopimuksessa sovitut työtunnit. Keskimääräinen vähimmäistyöaika taas tarkoittaa, että työntekijän työtunnit tasoittuvat vuoden tarkastelujakson aikana vähintään työsopimuksessa sovittuun tuntimäärään. (Saarinen 2011, 112.) Keskimääräistä vähimmäistyöaikaa käytetään silloin kun työn määrä vaihtelee kausittain. Tämä on ravintola-alalla hyvin yleistä ja siksi se onkin työaikamuodoista käytetympi.

Palvelualoilla osa-aikaisen työn osuus on korkeampi kuin muilla toimialoilla. Vähittäiskaupan työntekijöistä osa-aikatyötä teki 39 prosenttia vuonna 2013. Myyjien osa-aikatyö on kovin yleistä. Osa-aikatyöntekijöiden osuus on majoitus- ja ravitsemisalalla 31 prosenttia. (Palvelualojen ammattiliiton PAM ry 2014, 6.)

Työehtosopimuksen mukaan työvuorot tulee asettaa henkilökunnan nähtäville viimeistään viikkoa ennen uuden työvuorolistan alkamista. Vuorolistat laaditaan aina kolmeksi viikoksi kerrallaan. Työvuoroja ei voi jälkikäteen muuttaa ilman työntekijän suostumusta. (Saari-
nen 2011, 104.) Tämä tarkoittaa sitä, että ravintoloiden tulee suunnitella liiketoimintansa työvuorojen osilta kuukaudeksikin eteenpäin. Ravintolat ovat toiminnaltaan herkkiä ympä-
ristössä tapahtuville asioille, kuten säälle, ja siksi neljän viikon päähän ennusteen tekemi-
nen ja työvoimatarpeen määrittäminen on haastavaa. Tästä johtuen ravintoloille on etua
siitä, jos henkilökunta on joustava työvuorojen muuttamisten suhteen.

Työvuorojen pituuksista on työehtosopimuksessa määritelty, että niiden tulee olla vähin-
tään neljän tunnin mittaisia. Työvuoron maksimipituus on kymmenen tuntia. Työntekijän
suostumuksella se voi olla pidempi, kuitenkin korkeintaan 16 tuntia. Työvuorojen väliin
pitää jäädä vähintään kahdeksan tunnin lepoaika. (Saarinen 2011, 105.)

Palkat määrittävät työtuntien hinnat ja vaikuttavat siksi työvuorosuunnitteluun. Ravintola-
alalla työntekijä saa peruspalkan lisäksi vuorokohtaisia lisiä ilt-, yö- ja pyhävuoroista.
Näistä merkittävimmin työvuorosuunnitteluun vaikuttaa pyhälisä. Pyhälisällä tarkoitetaan
100 prosentilla korotettua peruspalkkaa (Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry ja Palve-
lualojen ammattiliitto PAM ry 2014, 32) ja lisiä, eli käytännössä puhutaan tuplapalkasta.
Sunnuntait ja muut pyhät ovat usein hyviä myyntipäiviä. Tämä kustannusrakenteen selkeä
muutos vaikuttaa yleensä niin, että työvoimaa suunnitellaan sunnuntaipäiville maltillisem-
min kuin muille viikonpäiville.

4 McDonald's ja työvuorosuunnittelu

Tässä luvussa on esitelty McDonald's-ketjun toimintaa Suomessa, sekä sen toimintaympäristöä ja työvuorosuunnittelua. Esittelyssä viitataan edellisissä luvuissa kerrottuihin ravintola-alan henkilöstökulujen rakenteisiin ja toimintamalleihin työvuorosuunnitteluun liittyen. Luvussa on hyödynnetty kirjoittajan työkokemusta McDonald's-ketjusta ja sen työvuorosuunnittelusta.

McDonald's on kansainvälinen ravintola-alan yritys ja yksi maailman tunnetuimmista tuotemerkeistä. Yritys myy ruokaa kuten hampurilaisia, juomia, ranskalaisia perunoita ja salaattiannoksia. McDonald's on ollut Suomessa vuodesta 1984, jolloin ensimmäinen ravintola avattiin Tampereelle. Suomessa on 83 ravintolaa. Niistä 71 on yksityisten yrittäjien omistuksessa. Yrittäjiä on Suomessa yhteensä 18. (McDonald's 2014a.)

Ravintola-alan työntekijöistä 30 prosenttia on alle 26-vuotiaita ja alan työpaikat ovat usein nuorten ensi kosketus työelämään (MaRa 2014c). McDonald's-ketjussa työntekijöiden keski-ikä on 22 vuotta, joten yritys on merkittävä nuorten työllistäjä. Ketjussa työskentelee keskimäärin 3200 työntekijää pääsääntöisesti vakituisissa työsuhteissa. Suomessa McDonald's on työllistänyt noin 40 000 nuorta työntekijää toimintavuosiensa aikana. McDonald's on loistava palveluammattien peruskoulu. (McDonald's 2014b.) McDonald'sin yrityskulttuuriin kuuluu yhdessä tekeminen, joka ulottuu työpaikan lisäksi myös vapaa-aikaan. Hyvä yhteishenki näyttäytyy työkavereiden auttamisena työvuoroissa. Joustavien työaikojen ansiosta työn voi helposti sovittaa muuhun arkeen. Lähes kaikki ravintoloiden esimiehistä ovat aloittaneet uransa ravintolatyöntekijänä. McDonald's-ketju on sijoittunut viidenneksi Great Place to Work® Instituten laatimalle Suomen parhaat työpaikat -listalle suurten yritysten sarjassa vuosina 2013 ja 2014. (Great Place to Work® Institute 2014.) McDonald's on tunnettu työmenetelmien ja palveluprosessien tehokkuudesta. Lähes kaikkiin toimintoihin löytyy prosessikuvaus, joka onkin yksi yrityksen ehdottomista vahvuuksista.

Pikaruoka on ilmiönä maailmanlaajuinen ja kilpailu alalla on todella kovaa. Ravintoloiden palvelu on hyvin samankaltaista ja hinnoissa ei ole paljon eroja. Ruuan tasalaatuisuus, ravintolan siisteys, palvelun laatu ja nopeus sekä hinnat ovat asioita, joilla kilpaillaan asiakkaista. (Hemmi, Häkkinen & Lahdenkauppi 2008, 63.) Pikaruokan idea on tuottaa ruokaa nopeasti. Asiakkaan tulee saada tilaamansa tuotteet minuutissa ja jonottamiseen ei saisi mennä paljoa pidempään. Osa asiakkaista syö paikan päällä ja toiset ottavat tuotteet mukaansa. Annosten mukaan ottaminen on yleistynyt kiireisen elämänrytmin yleistyttyä ja asiakkaat hakevat välipalansa tai aterian kotiin tai työpaikalle mukaan vietäväksi. Pikaruoko-

karavintoloiden kilpailuetuina toimii helppous ja vaivattomuus sekä yleinen ajan säästö. Hinnat ovat myös melko edulliset. (Hemmi ym. 2008, 59.)

4.1 Työvuorosuunnittelu käytännössä

McDonald'sin toiminnassa korostuu työvuorosuunnittelun taloudellinen merkitys. Kuten on jo aiemmin todettu, ravintola-alan henkilöstökustannusten osuus kulurakenteessa on merkittävä. Pikaruoka-alalla henkilöstökustannusten hallinta on vielä kriittisempää, koska hinnat ovat edulliset ja toiminta on korkeaan asiakasvolyymiin perustuvaa. Työvuorosuunnittelussa onnistuminen on talouslukujen näkökulmasta kriittistä kahdesta syystä.

- Jos työntekijöitä on liian vähän suhteessa tarpeeseen, menetetään potentiaalisia asiakkaita. McDonald's ravintolat sijaitsevat vilkkailla alueilla, jossa on myös paljon kilpailua. Asiakkaat odottavat pikaruokaravintoloissa asioidessaan nopeaa palvelua. Asiakas on valmis tekemään muutamassa sekunnissa päätöksen kääntyä ovelta ja lähteä kilpailijalle, jos tilanne ravintolassa näyttää siltä, että asiointi tulee kestämään. Tämä vaikuttaa ravintolan myyntiin välittömästi. Toisaalta asiakas odottaa nopeuden ohella hyvää palvelua, laadukasta ja maistuvaa ruokaa siistissä ja miellyttävässä ympäristössä. Jos työvuorossa ei ole riittävästi henkilöstöä, on näiden odotusten täyttäminen hankalaa. Silloin kun asiakkaan odotuksia ei pystytä täyttämään, hän ei todennäköisesti tule asiomaan ravintolaan enää uudelleen.
- Jos henkilöstöä on enemmän töissä kuin on tarpeen, vaikutus kokonaiskannattavuuteen on merkittävä. Tämä on yrityksen toiminnalle pidemmän päälle kestävä tilanne.

Näiden kahden tilanteen välissä tasapainottelu ei ole helppoa. Työvuorosuunnittelun tavoitteina ovat asiakkaiden odotukset täyttävä tai ylittävä asiointikokemus, asiakasmäärien kehittämien ja liiketoiminnan kannattavuus. Työvuorosuunnittelussa on huomioitava näiden talousvaikutuksien lisäksi lukuisia asioita. Niitä ovat esimerkiksi henkilöstön osaaminen ja käytettävyys sekä työaikalainsäädäntö ja työehtosopimuksen minimivaatimukset.

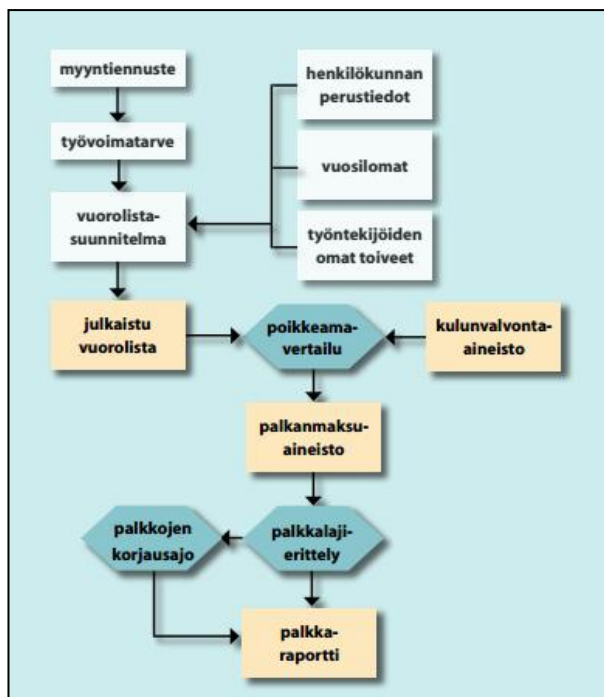
Pohjoismaissa on maailman korkeimpiin kuuluvat henkilökuntakustannukset ja siksi niissä toimivissa McDonald's-ravintoloissa tulee keskittyä henkilöstökuluihin keskimääräistä tarkemmin. Työvuorosuunnittelu on henkilöstökulujen hallinnan työvälineenä ja myynnin mahdollistajana tärkeässä roolissa. Vaikka Suomen McDonald's voikin hyödyntää muissa maissa tehtyjä materiaaleja ja prosessikuvauksia, työvuorosuunnittelu poikkeaa tästä. Pohjoismaat erottuvat muista maista korkeiden henkilöstökustannusten lisäksi tavallista säädellymmän työaikalainsäädäntönsä sekä työehtosopimuksen puolesta. Tämän vuoksi Suomessakin tarvitaan oma maakohtainen prosessikuvaus työvuorosuunnittelusta.

McDonald's-ketjussa käytetään työvuorosuunnitteluun Solotes työvuorosuunnittelu -ohjelmistoa. Solotes helpottaa työvuorolistojen laadintaa ja helpottaa henkilöstöressurssien

kohdentamista oikein. Järjestelmä sisältää kattavan työaikalakien tulkinnan, sekä useita automatisoituja työvuorolistojen tekemistä helpottavia toimintoja. (Solotes Finland Oy 2013.)

Työvuorojen suunnittelu voidaan tehdä Solotes-ohjelmassa monella eri tavalla. Ohjelmistossa on monia resurssimitoitusta ja työntekijöiden sijoittelua helpottavia automatisoituja toimintoja. Jos yrityksen asiakasvirrat vaihtelevat, työvoiman tarve on suositeltavaa mitoitaa myyntiennusteiden mukaisesti. Säännöllisemmässä toimintaympäristössä työvuorolistat tehdään yleensä kiertävillä listamalleilla. (Solotes Finland Oy 2011.)

Kuviossa 1 on esitetty Solotes-ohjelmalla tehtävän työvuorosuunnittelun ja palkanmaksun prosessi. Ohjelmiston suunnitteluprosessi alkaa työvoimatarpeen määrittämisestä ja päättyy valmiiden palkkatapahtumien välittämiseen palkkajärjestelmään (Solotes Finland Oy 2006, 3). Kehittämishanke keskittyy kuviossa 1 esitetystä prosessikuvauksesta mainittuihin myyntiennusteisiin ja työvoimatarpeen määrittämiseen.



Kuvio 1, Solotes prosessikuvaus (Solotes Finland Oy 2006, 3)

Myyntiennusteiden laatimiseen hyödynnetään McDonald´illa SMS-nimistä ohjelmaa. SMS on ravintolan operatiivisen johtamisen sähköinen järjestelmä, jonka avulla hallinnoidaan muun muassa varastokirjanpitoa, työtuntileimauksia ja myyntitietoja. Myyntiennusteet laaditaan päivä- ja tuntitasolle. Tuntitason suunnittelu tehdään puolen tunnin tarkkuudella. Valmiit myyntiennusteet siirretään Solotes-ohjelmaan, jossa niitä käytetään työvoimatarpeen määrittelyn pohjana. Työvoimatarpeen määrittely ja raaka-ainetilaukset poh-

jautuvat myyntiennusteisiin, joten niiden tekemisen on oltava erittäin tarkkaa. Myyntiennusteiden onnistuminen vaikuttaa merkittävästi koko liiketoimintaan.

McDonald'silla on työvoiman tarpeen suunnittelua varten tarvetaulukko niminen työkalu. Työkalu toimii osana Solotes-ohjelmaa. Tarvetaulukolla ohjataan muuttuvien tuntien tarvetta. Muuttuvilla tunneilla tarkoitetaan niitä työtunteja, jotka kohdistuvat tuottamaan palvelua ja tuotteita asiakkaille. Tarvetaulukko kertoo, kuinka monta työntekijää tarvitaan yhdelle tunnille töihin, myynnin ollessa kyseisellä tunnilla X euroa. Ravintoloiden tuotejakauma, asiakkaiden ostokäyttäytyminen, henkilökunnan osaamistaso ja ravintolan fyysiset puitteet eroavat toisistaan. Tämän vuoksi tarvetaulukoiden laatimiseen vaadittava paras ammattitaito löytyy ravintolasta. Mainitut erilaisuustekijät vaihtelevat vuoden aikana myös yksittäisessä ravintolassa. Tämän vuoksi tarvetaulukoita tulee päivittää säännöllisesti. Tarkkaa aikamäärettä taulukoiden päivittämiseen ei ole annettu. Ohje on, että päivittämisen pitää tapahtua aina tarpeen tullen. Muuttuvien tuntien tarve pohjautuu myyntiennusteisiin ja tarvetaulukkoon. Myyntiennusteiden tekeminen onnistuu puolen tunnin tarkkuudella, joten muuttuvien tuntien työntekijätarve on myös määriteltävissä samalla tarkkuudella. Työvuorosuunnittelua toteutetaan ravintoloissa pääsääntöisesti tunnin tarkkuudella.

Muuttuvien työtuntien lisäksi suunnitellaan kiinteät työtunnit. Kiinteillä tunneilla tarkoitetaan sellaisia työtunteja, joita käytetään tehtäviin, jotka eivät tuota suoraan palvelua ja tuotteita asiakkaille. Tällaisia tehtäviä ovat esimerkiksi kuorman purku, laitehuolto ja kouluttaminen. Kiinteillä tunneilla vaikutetaan myyntiin välillisesti. Jos kiinteitä tunteja ei ole suunniteltu huolella, joudutaan kyseisten tehtävien hoitoon käyttämään henkilöitä, jotka on suunniteltu palvelun tuottamista varten työvuoroon. Tämä voi vaikuttaa asiakkaan kokemaan arvoon ja sitä kautta välittömästi myyntiin.

Tunnit on jaoteltu muuttuviksi ja kiinteiksi tunneiksi työvuorosuunnittelun helpottamiseksi. Työtunnit ovat kustannuksiltaan samanarvoisia. Molempien tehokas ja oikeaoppinen suunnittelu auttaa henkilöstökustannusten ja myynnin optimoinnissa.

4.2 Toimeksianto

Esimiesten koulutus työvuorosuunnitteluun on ollut McDonald's-ketjussa pääsääntöisesti henkilöltä toiselle kouluttamista. Se onkin ehdottomasti tehokkain tapa kouluttaa työvuorosuunnittelua. Koulutustavan heikkous on se, että koulutuksen laatu perustuu perimätietoon. Isosta asiakokonaisuudesta puhuttaessa, kuten työvuorosuunnittelu, kyseinen toimintamalli pitää sisällään riskejä. Pelkkä henkilöltä toiselle kouluttaminen voi aiheuttaa eroja esimiesten vuorolistasuunnittelun osaamistasoissa. Työvuorolistat suunnitellaan

ravintola-alalla kolmelle viikolle kerrallaan, joten rutiinien löytäminen tekemiseen vie tästä johtuen aikaa. Kertaaminen on opintojen äiti, joten näin pitkä aikaväli myös hidastaa työvuorosuunnittelun ammattilaiseksi kasvamista. Työvuorolistojen suunnittelu kolmeksi viikoksi eteenpäin on hektisesti muuttuvassa toimintaympäristössä haastavaa ja siksi esimiesten ammattitaito myynnin ennustamisen ja työvuorosuunnittelun osilta on erittäin tärkeää.

Työvuorosuunnittelun merkityksellisyys on tiedostettu McDonald'silla jo pitkään. Työvuorosuunnittelun kehittämisen pääpaino on ollut työvuorojen suunnitteluun käytettävien työkalujen kehittämisessä ja koulutuksessa. Kehittämistyön toimeksiannota oli alunperin työvuorosuunnittelun koulutusmateriaalin tuottaminen toimeksiantajalle. Kehittämistyön suunnitteluvaiheessa kuitenkin todettiin, että asiaa täytyy tutkia, ennen kun materiaalin tuottaminen on järkevää. Ravintolat ovat keskenään erilaisia ja siksi työvuorosuunnittelussa tiedetään olevan myös eroavaisuuksia. Toimintatapojen tutkiminen ja sitä kautta kehitysehdotuksien löytäminen koko McDonald's-ketjun hyödynnettäväksi oli kehittämistyön lopullisen toimeksiannon ydintavoite. Tätä toimeksiannosta ryhdyttiin toteuttamaan teema-haastatteluiden sekä ravintolapäälliköille suunnatun kyselytutkimuksen avulla.

5 Tutkimuksen toteutus

Kehittämistyön empiirinen osuus koostuu kolmesta teemahaastattelusta sekä ravintolapäälliköille toteutetusta kyselytutkimuksesta. Haastatteluiden ja kyselyn toteutus ja niiden tulosten pohjalta tehdyt kehitysehdotukset ovat tämän kehittämishankkeen toiminnallinen osa. Tutkimusmenetelmien määrittämiseen, tutkimuksen suunnitteluun ja tulosten analysointiin on hyödynnetty alan kirjallisuutta. Tutkimuksen tuloksista on tehty erilliset yhteenvedot, jotka löytyvät liitteistä 3.-5. Nämä liitteet on jätetty julkaistusta opinnäytetyöversioista pois, koska ne sisältävät liikesalaisuuden piiriin kuluvia tietoja. Tässä luvussa kuvaillaan tutkimuksen etenemistä ja siihen hyödynnettyä teoriapohjaa.

Kehittämistyö on toteutettu vuoden 2014 aikana. Kehittämistyössä on käytetty tutkimuksellista otetta niin tietoperustan rakentamisessa kuin kyselytutkimuksen toteuttamisessa ja tulosten analysoinnissa. Tutkimuksellisuudella ei tarkoiteta pelkästään tutkimuksen toteuttamista jonkinlaisena haastatteluna tai kyselynä. Tutkimuksellisuus on paljon laajempi käsite kuin miten se ymmärretään. Se on keskeinen työelämän kehittämisen osa-alue. Tutkimuksellisuuden tunnistaa erityisesti siitä, kuinka järjestelmällisesti, analyyttisesti ja kriittisesti tutkimus etenee. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2009, 21.) Toimialan ymmärtäminen on tärkeää, jotta kehitystyössä esille nousevat ehdotukset eivät perustu pelkästään teorian tietoon, vaan lähemmin kohdeyrityksen todellisuuteen ja toiminnan arkeen (Moilanen ym. 2009, 29).

5.1 Teemahaastattelu ja kysely tutkimusmenetelminä

Monet tutkijat ovat sitä mieltä, että eri tutkimusmenetelmiä tulisi yhdistää enemmän. Menetelmien käyttöä laajentamalla, esille saadaan entistä laajempia näkökulmia ja tutkimuksen luotettavuutta pystytään kasvattamaan. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 38.) Vehkalahten (2008, 13.) mukaan samassa tutkimuksessa voi hyödyntää sekä määrällistä, että laadullista tutkimusotetta. Tarkoituksenmukaisen lähestymistavan valinta on oleellisinta.

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen avulla selvitetään lukumääriin liittyviä kysymyksiä, sekä riippuvuuksia eri asioiden välillä. Se edellyttää riittävän isoa otosta. Aineiston keräämiseen käytetään valmiita vastausvaihtoehtoja sisältäviä tutkimuslomakkeita. Asiaita kuvataan numeroin, ja tuloksia havainnollistetaan erilaisilla kuvioilla ja taulukoinneilla. Kvantitatiivisella tutkimusotteella saadaan yleensä kartoitettua tietoa tutkittavaan asiaan liittyen, mutta syitä ja taustoja asioihin ei saada riittävästi selville. Kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus auttaa sen sijaan ymmärtämään ja selittämään tutkimuskohdetta ja sen käyttäytymistä. Tutkittavat valitaan yleensä harkinnanvaraisesti ja tutkimusotteella ei

edes pyritä saamaan tilastollista tietoa. Kvalitatiivinen tutkimus sopii toiminnan kehittämiseen. (Heikkilä T. 2004, 16.)

Haastattelut sopivat moniin kehittämistehtäviin, koska niiden avulla on helppo saada nopeasti syvääkin tietoa aiheesta. Haastattelu on aineiston keruumenetelmänä toimiva, etenkin jos kehittämiskohdetta on tutkittu vähän. Haastattelun avulla on silloin mahdollisuus saada uusia näkökulmia aineistoon. Haastattelu kannattaa yhdistää tutkimuksessa muihin menetelmiin, koska useimmiten menetelmät tukevat toinen toisiaan. Haastattelun tehtävä kehittämishankkeessa voi olla asioiden syventäminen tai selventäminen. Haastattelumenetelmiä on erilaisia, joten menetelmän valinta vaatii pohdintaa. Merkittävimmät erot liittyvät haastatteluiden strukturointiin, eli siihen, kuinka valmiiksi kysymykset on laadittu, ja kuinka paljon haastattelutilanteessa voi joustaa ennalta määritellyistä kysymyksistä. Menetelmiä voi jollain tasolla jakaa kahteen menetelmäluokkaan. Strukturoitu haastattelu toteutetaan standardisoidulla lomakkeella. Toiseen menetelmäluokkaan kuuluvat esimerkiksi syvähaastattelu, teemahaastattelu ja ryhmähaastattelu. (Moilanen ym. 2009, 94.)

Teemahaastattelu on lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelumenetelmää. Teemahaastattelua voi pitää puolistrukturoituna menetelmänä, koska haastattelun aihepiirit ja teema ovat kaikille haastateltaville samat. Muissa puolistrukturoiduissa haastatteluissa kysymykset ja niiden muoto on kaikille haastateltaville samat. Teemahaastatteluissa ei ole strukturoiduille lomakehaastatteluille tyypillisiä kysymysten tarkkaa järjestystä ja muotoa, mutta se ei ole kuitenkaan kokonaan avoin ja vapaa, kuten syvähaastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.) Avoimessa haastattelussa haastateltava ja haastattelija keskustelevat yleisellä tasolla haastatteluaiheesta tai -ongelmasta. Molemmat osapuolet osallistuvat keskusteluun tasavertaisesti ja keskustelu on hyvin avointa ja aktiivista. Haastattelu voi olla myös keskusteluna epämuodollinen. Avoin ja puolistrukturoitu haastattelu ovat hyödyllisiä silloin, kun tarvitsee tehdä taustatyötä ennen kvantitatiivisen tutkimuksen tekemistä. (Moilanen ym. 2009, 97-98.)

Vehkalahden (2008,13) mukaan ”kyselytutkimus on enimmäkseen määrällistä tutkimusta, jossa sovelletaan tilastollisia menetelmiä.” Kyselytutkimuksissa voi olla mukana myös avoimia kysymyksiä. Avoimet kysymykset ovat perusteltuja tilanteissa, joissa vastausvaihtoehtoja ei tunneta etukäteen. (Heikkilä T. 2004, 49.) Kysely on nopea tapa kerätä tietoa, mutta kyselyiden heikkoutena pidetään sitä, että niistä tuotettu tieto jää liian pinnalliseksi. Haasteen tuo mukanaan myös se, että vastaajan suhtautumista kyselyyn ja sen vaikutusta vastaamiseen on vaikeaa arvioida. Lisäksi on vaikeaa mitata vastaajan tietoisuutta tutkittavaan aiheeseen sekä vastausvaihtoehtojen sopivuutta vastaajien näkemyksiin. Perin-

teisen tulkinnan mukaan kvantitatiivisilla menetelmillä aikaansaadaan pinnallista, mutta luotettavaa tietoa ja kvalitatiivisilla menetelmillä syvällisempää, mutta huonommin yleistettävissä olevaa tietoa. (Moilanen ym. 2009, 108.) Mielipiteiden, arvojen ja asenteiden tutkiminen on vaikeaa lukuisista epävarmuustekijöistä johtuen, kuten: onko kyselyyn saatu tarpeeksi vastauksia, ovatko vastaukset olleet tarpeeksi kattavia ja onnistuivatko kysymykset mittaamaan tutkittavia asioita (Vehkalahti 2008, 12).

5.2 Teemahaastatteluiden suunnittelu ja toteutus

Toteutin kyselytutkimuksen tueksi kolme puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastatteluilla halusin saada vahvistusta tutkittaviin teemoihin sekä selvittää tarpeet kyselytutkimuksen avulla selvitettäviin asioihin. Haastattelut sijoituivat vuoden 2014 touko- ja elokuuhun. Haastateltavien valintakriteerinä toimi heidän vahva liiketoimintaosaamisensa ja ymmärrys McDonald's-ketjun työvuorosuunnitteluun. Haastattelin ravintolapäällikköä, operatiivisen osaston esimiestä sekä järjestelmäasiantuntijaa yrityksestä, joka toimii palveluntarjoajana McDonald's-ketjulle. Haastateltavat valitsin osittain heidän tehtäviensä, mutta pääosin heidän työkokemuksen ja vahvan ammattitaidon vuoksi. Haastatteluun osallistunut ravintolapäällikkö tunnetaan yleisesti siitä, että hänen liiketoiminnan suunnittelu myyntien ennustamisen osilta on hyvin tarkkaa ja täsmällistä. Hänen ravintolansa on myynniltään ja asiakasmääriltään yksi McDonald's-ketjun suurimmista yksiköistä. Operatiivisen osaston esimiehen valitsin, koska hänellä on liiketoimintaymmärrystä koko ketjun näkökulmasta ja hänellä on vahva ammattitaito työvuorosuunnitteluun. Palveluntarjoajana toimivasta yrityksestä valitsin järjestelmäasiantuntijan haastateltavaksi useasta syystä. Hän on ollut pitkään McDonald's-ravintolassa töissä ja ymmärtää hyvin yrityksen liiketoimintaa. Hänellä on myös erittäin laaja tekninen kokemuspohja ja osaaminen SMS-järjestelmästä, jonka avulla McDonald's-ketjussa toteutetaan myyntien ennustamisen prosessia.

Teemahaastatteluiden tavoitteena oli selvittää:

- Vahvuuksia ja mahdollisuuksia myyntien ennustamisen prosessissa
- Ravintoloiden esimiesten osaamista ja osaamisen selvitystarpeita
- Myyntien ennustamisen työkalujen käytön nykytilaa ja kehitystarpeita
- Vuorolistasuunnittelun vahvuuksia ja kehittämiskohteita
- Käytössä olevien työvoimakustannusten mittareita ja niiden hyödyntämistä

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina, joten lähetin haastateltaville ennen haastattelua muutama tukikysymys pohdittavaksi. Tarkoitus oli, että he miettivät aihealueita ja omia näkemyksiään valmiiksi ennen varsinaista haastattelua. Kerroin heille etukäteen, että kyseessä tulee olemaan hyvin vapaamuotoinen haastattelu. Valitsin

tämän menetelmän siksi, että en ohjaisi haastateltavia liikaa valmiilla kysymyksillä. Koin myös, että tällä keinolla keskusteluissa voisi nousta esille jotain seikkoja, joita en ollut osannut huomioida etukäteen. Olin myös vakuuttunut siitä, että valitut henkilöt osaavat tuoda näkemyksiään esille ilman tarkkaa haastattelustruktuuria.

Mitä avoimempi haastattelu on, sitä enemmän tulee aineiston käsittelyssä käyttää laadullisen aineiston käsittelyyn tarkoitettuja menetelmiä. Haastattelut kannattaa nauhoittaa ja litteroida haastattelun jälkeen. Litteroinnilla tarkoitetaan haastattelun puhtaaksi kirjoittamista. Jos haastattelijaa kiinnostaa vain haastattelussa esille nousseet asiat, teksti voi olla yleiskielistä. Haastatteluaineiston analysoinnissa yksi tapa on ilmiöiden esiintymisen ja niiden määrän laskeminen. (Moilanen ym. 2009, 99.) Haastattelut kestivät tunnin ja kirjasin niiden aikana muistiinpanoja.

Kun olin pitänyt kaikki haastattelut, käsittelin ja jaottelin muistiinpanot teemoittain. Haastatteluiden tavoite oli löytää näiden kolmen henkilön haastatteluista yhdistäviä tekijöitä. Analysoitavaksi poimin vain sellaiset esille tulleet näkemykset, jotka jokainen haastateltava nosti annetuista teemoista esille. Teemahaastattelujen löydökset on käsitelty liitteessä 3.

5.3 Kyselytutkimuksen suunnittelu ja toteutus

Kyselyn tavoite oli selvittää McDonald´s-ketjun ravintolapäälliköiden ymmärrystä ja osamista vuorolistasuunnitteluun osana liiketoiminnan johtamista. Kyselyn avulla pureuduttiin seuraaviin aihealueisiin:

- Myyntiennusteiden laatiminen
- Resurssiennusteiden laatiminen
- Vuorolistaohjelman käyttö työkaluna
- Myyntitietojen analysointi

Kyselytutkimus toteutettiin verkkokyselynä ja siinä käytettiin apuna SurveyMonkey-kysely ja tiedon analysointi työkalua. Kysely sijoittui ajallisesti vuoden 2014 heinäkuuhun.

”Mittauksen kohteita kutsutaan havaintoyksiköksi” (Moilanen ym. 2009, 109). Kyselyn havaintoyksikköinä toimivat McDonald´s-ketjun ravintolapäälliköt. Heidän vastuullaan on yksiköiden, eli ravintoloiden päivittäisjohtaminen ja liiketoiminnan suunnittelu. He ovat vastuussa myös vuorolistasuunnittelusta sekä sen kouluttamisesta. Siksi oli luontevaa valita juuri heidät vastaamaan kyselyyn.

”Havaintoyksikön valinnan jälkeen tutkija valitsee, kuinka monesta havaintoyksiköstä tietoa kerätään. Kaikkien havaintoyksiköiden muodostamaa joukkoa kutsutaan tutkimuksen perusjoukoksi. Luotettavinta määrällistä tietoa saadaan mittaamalla haluttuja ominaisuuksia kaikista perusjoukkoon kuuluvista havaintoyksiköistä.” (Moilanen ym. 2009, 109.)

Lähetin kyselyn koko perusjoukolle. Perustelin tätä sillä, että vaikka vastaajat ovat samassa roolissa, työnkuvat, työkokemukset sekä henkilöiden osaamis pohja ovat hyvin eritasoisia. Toimeksiantajalle oli lisäksi hyödyllistä saada tietoa mahdollisimman laajasti. Koin myös, että tämä valinta lisäsi kyselyn luotettavuutta.

Pohdin pitkään onko kyselylomake riittävä keino tiedon keräämiseen. Tarvittava tieto kun suurilta osin perustui avoimiin kysymyksiin. Koin kuitenkin tärkeäksi tutkimuksen kannalta, että tietoa kerätään koko perusjoukolta. Tämän vuoksi kyselylomake tuntui oikealta toimintatavalta ja päädyin siihen. Tiedostaen valitsemani tutkimusmenetelmän riskit, ymmärsin varata lomakkeen suunnitteluun riittävästi aikaa. Kysymysten ja vastaajajoukon määrä tuli myös huomioida alusta alkaen. Keskittymällä lomakkeen huolelliseen suunnitteluun, säästin paljon aikaa vastausten analysoinnissa.

Kyselylomake on syytä suunnitella huolella, koska muutoksia ei voida enää jälkikäteen tehdä. Lomake on koko tutkimuksen onnistumisen kannalta merkityksellinen. Hyvässä kyselylomakkeessa toteutuvat sekä tilastolliset että sisällölliset näkökohdat (Vehkalahti 20018, 20.). Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2009, 204) ovat sitä mieltä, että lomakkeen tulee näyttää helppokäyttöiseltä ja sen tulee olla moitteeton ulkoasultaan.

Lomakkeen suunnittelu alkoi joulukuussa 2013. Valitsin sähköisen kyselypohjan ja SurveyMonkey-työkalun, koska se oli minulle ja vastaajille jo entuudestaan tuttu. Kyselylomakkeen hahmotelmaan keräsin mielipiteitä ja näkemyksiä ravintolapäälliköiltä itseltään sekä heidän esimiehiltään. Varauduin analysointivaiheeseen jo kyselyä laatiessa. Mietin tarkkaan jokaisen kysymyksen teknisen toteutustavan sekä perusteet valinnalleni. Laadin pohdintojeni perusteella kyselysuunnitelman (liite 2.).

Kyselylomakkeen testaaminen on välttämätöntä ennen kun sitä lähdetään laajemmin levittämään. Suositeltavaa on, että kyselylomakkeeseen tutustuu joku sellainen henkilö joka tuntee alaa, esimerkiksi tutkimuksen ohjaaja. Lisäksi lomake kannattaa täyttää kertaalleen itse. Perusjoukosta on hyvä ottaa koevastaajajoukko, joka testaa kyselylomakkeen ja antaa siitä palautetta. Palautteen perusteella lomaketta voi vielä täsmentää ja muuttaa, ennen kun varsinainen kyselytutkimus alkaa. (Moilanen ym. 2009, 118.)

Helmikuussa 2014 toteutin testikyselyn, johon osallistui 14 henkilöä. Testikyselystä saadut kokemukset auttoivat rajaamaan varsinaisen kyselyn perusjoukon ja havaintoyksiköt. Kyselylomakkeen testaaminen jo ennen varsinaista kyselytutkimusta oli järkevää. Tämä auttoi merkittävästi kysymysten muotoilussa ja lopullisessa valinnassa.

Saatuani kyselylomakkeen (Liite 1.) valmiiksi, käytin sen vielä kahdella perusjoukon edustajalla kommentoitavana. Näin varmistin, että kysymykset olivat mahdollisimman yksiselitteisiä ja ymmärrettäviä.

5.4 Kyselyn tulosten analysointi

Kvantitatiivisen tutkimuksen aineiston kerääminen ja sen käsittely sekä analysointi ovat erillisiä työvaiheita. Perinteisellä tavalla tiedot kerätään paperilomakkeella ja syötetään sen jälkeen manuaalisesti tietokoneelle käsittelyä varten. Internet-kyselyiden vastaukset voidaan saada joko suoraan tilasto-ohjelmaan tai tiedot voidaan tallentaa jossain toisessa muodossa. Erillinen manuaalinen tietojen syöttäminen jää Internet-kyselyissä pois ja tuloksia päästään käsittelemään nopeammin. (Heikkilä T. 2004, 123.)

Kyselylomakkeen tiedot syötetään yleensä havaintomatriisiin esimerkiksi taulukkolaskentaohjelmaan. Havaintomatriisilla tarkoitetaan taulukkoa, jossa pystysarakkeet vastaavat muuttujia ja vaakariveillä tilastoyksiköitä. Yhdellä rivillä on siis yhden tutkittavan vastaukset ja sarakkeessa kaikilta vastaajilta kerätyt vastaukset yhteen kysymykseen. (Heikkilä T. 2004, 123.)

SurveyMonkey-kysely ja tiedon analysointi työkalu oli helppokäyttöinen tulosten analysoinnin kannalta. Työkalu pystyi tuottamaan itse annetusta aineistosta erilaisia taulukoita ja kuvioita. Päädyin tästä huolimatta viemään tiedot SurveyMonkey-järjestelmästä Excel-taulukkolaskentaohjelmaan. Koin, että tämä helpotti aineiston käsittelyä ja analysointia. Aineistoon oli kyselyn avulla kertynyt käsiteltäväksi yli tuhat yksittäistä vastausta. Excelissä tällaisen tietomäärän käsittely on yksinkertaista ja aineiston sai siirrettyä havaintomatriisiin automaattisesti ilman turhaa manuaalista työtä.

Kyselytutkimuksella kerätyn aineiston analysointi ei ole pelkästään mekaanista työtä (Vehkalahti 2008, 13). Kun aineisto on saatu kerättyä ja tallennettua, alkaa seuraavaksi sen käsittely. Tiedot tulee käsitellä niin, että tutkimuskysymyksiin saadaan vastaus ja tutkimusongelmaan saadaan ratkaisu. Käytetty tilasto-ohjelma toimii renkinä ja tutkija isäntänä aineistoa käsiteltäessä. Tilastollinen analysointi on luova prosessi. Ennen tilastokäsittelyä laaditaan suunnitelma, jota pyritään tarkasti noudattamaan käsittelyn aikana. Muuten

eteneminen saattaa monimutkaistua ja eikä se ole johdonmukaista. Hyvä suunnitelma antaa perustan johtopäätösten tekemiseen sekä selkeän, luotettavan, mielenkiintoisen ja havainnollisen tutkimusraportin laatimiseen. (Heikkilä 2004, 142-143.)

Käytin aineiston käsittelyn suunnittelussa hyödykseni kyselysuunnitelmaa (Liite 2.) jonka olin tehnyt jo kyselylomakkeen suunnitteluvaiheessa. Kyselyn kvantitatiivisten kysymysten vastaukset analysoin ensin, mikä Excelin avulla oli melko yksinkertaista. Kvalitatiivisten kysymysten vastaukset vaativat läpikäymistä ja tutustumista, ennen kun pystyin määrittelemään tarkemmin sen, miten lähden niitä tilastoimaan. Päädyin hyödyntämään teemoitain jaettua havainnointitaulukkoa, jonka avulla poimin tiettyjä avainsanoja ja teemoja sekä niiden puuttumista vastauksista.

Teksti tai taulukko ei aina riitä tarpeeksi havainnollistamaan tietoa, joten niiden rinnalla on hyvä käyttää kuvioita (Heikkilä 2004, 143). Kuvion onnistumista tulee arvioida siinä ympäristössä, missä sitä on tarkoitus käyttää. Hyvä tilastokuvio kertoo tarinan kuvattavasta ilmiöstä. Hyvälle kuviolle ominaista on tiedon visuaalinen välittäminen, suuren tiedon määrän saaminen pieneen tilaan ja se saa samalla katsojan kiinnostumaan aiheesta. (Heikkilä 2004, 154.)

Kyselyn tuloksien havainnollistamisessa hyödynsin taulukoiden sijaan kuvioita tekstin tukena, koska ne kertovat lukijalle nopeammin mistä on kyse. Tuloksia (Liite 4.) on esitetty vertaillen eri vastausten välisiä suhteita ja sen vuoksi graafisten kuvioiden käyttäminen oli johdonmukainen esittämistapa.

5.5 Luotettavuuden arviointi

Tutkimusaineiston laatuun ja luotettavuuteen vaikuttavat käsittelyvirheet, mittausvirheet, otantavirheet sekä peitto- ja katovirheet (Heikkilä 2004, 185). Mittauksen luotettavuudelle ensimmäinen edellytys on, että tutkimus on toteutettu tieteellisille tutkimuksille osoitettujen kriteerien mukaisesti. Mittauksen laadukkuutta ja luotettavuutta kutsutaan kahdella käsitteellä: validiteetti ja reliabiliteetti. Ne muodostavat mittarin kyselytutkimuksen kokonaisluotettavuudesta. (Heikkilä 2004, 185.)

Reliaabeliuden ja validiuden käsitteiden ajatus perustuu siihen, että tutkija pääsee käsiksi objektiiviseen todellisuuteen ja totuuteen. Molempia käsitteitä käytetään perinteisesti mitausta käsiteltäessä. Vaikka puhuttaisiin mittaamisen sijaan tutkimisesta, jää jäljelle joukko haasteita. Kun ennako-oletuksista luovutaan, muuttuu myös reliaabelisuuden ja validiuden käsitykset. Täten voisi olla viisasta luopua koko käsitteiden käytöstä tai ainakin suh-

tautua niihin tietyin varauksin. Reliaabeliudella tarkoitetaan sitä, että samaa henkilöä tutkittaessa saadaan aikaiseksi kaksi samaa tulosta eri tutkimuskerroilla. Jos oletetaan, että ihmisessä ajan myötä tapahtuu muutoksia, tästä määritelmästä on luovuttava. Validiuden käsite on peräsin kvantitatiivisesta tutkimuksesta, kuten myös reliaabeliuskäsite. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 185-186.)

Validiteetilla tarkoitetaan pätevyyttä, eli sitä, että tutkimuksella mitataan sitä, mitä oli tarkoituskin. Jos tutkimukselle ei ole asetettu selviä tavoitteita, tutkija saattaa tutkia väriä asioita. Karkeasti sanottuna validius tarkoittaa systemaattisen virheen puuttumista. Validilla mittarilla tehdyt mittaukset ovat yleensä oikeita. Jos mitattavia muuttujia ja käsitteitä ei ole tarkkaan määritelty, eivät tuloksetkaan voi olla valideja. Validiutta on vaikeaa arvioida jälkikäteen. Se varmistetaan etukäteen tarkasti harkitulla tiedonkeruulla ja huolellisella suunnittelulla. (Heikkilä 2004, 29.)

6 Pohdinta

Henkilöstöresurssit, niihin vaikuttaminen sekä niihin liittyvät erilaiset ajattelutavat ovat aina kiehtoneet minua. Koen, että esimerkiksi henkilökuntakuluja, nimensä mukaisesti, lähestytään lähes poikkeuksetta kulujen näkökulmasta ja koen tämän lähestymistavan hankalana. Todellisuudessa palvelualoilla kyse on merkittävimmästä liiketoimintaan vaikuttavasta investoinnista, jota tulisi ajatella myynnin mahdollistamisen näkökulmasta. Uskon, että ajattelulla on yksinkertaisuudessaan suuri voima. Jos keskitymme ajattelemaan kuluja, kulujen hallinta on se mitä saamme. Jos sen lisäksi keskittyisimme ajattelemaan henkilökuntakuluja investointina ja sitä, mitä investoinnilla haluamme saavuttaa – kuljemme kohti saavutuksia.

Ravintola-alalla toimimisen haastavuus korostui tietoperustassa. Alan kustannusrakenne on tiukka ja voittoa on tästä syystä hankalaa saada aikaiseksi. Samaan aikaan ravintola on suhteellisen yksinkertaista perustaa, ja alalle on sen vuoksi myös paljon tulijoita. Tämä luo kilpailua, mikä vuorostaan laskee hintoja. Kun hinnat ovat alhaalla, on tuotteiden katetta hankala pitää kannattavalla tasolla. Kate saadaan aikaiseksi kun tuotteen myyntihinnasta vähennetään tuotteen valmistuksesta aiheutuvat kustannukset. Ravintolan pyörittäminen on ikuista talouslukujen kanssa tasapainottelua. Liika kukkaron nyörien kiristäminen ja henkilökuntakuluista leikkaaminen vaikuttavat kuitenkin negatiivisesti asiakastytyväisyyteen ja sitä kautta siihen, miten kauppa käy.

Henkilöstön tuottavuuteen liitetään usein hyvä esimiestyö. Kokemukseni mukaan laadukas esimiestyö ja toimintojen johtaminen ovat edellytys toiminnan tehokkuudelle. Henkilöresurssien lisäämisestä ei ole tehokkuuden kannalta mitään hyötyä, ellei niitä osata johtaa oikein. Henkilöstön määrällä ei siis voi paikata mahdollista johtajuusvajetta. Toisaalta johtamisellakaan ei voida loputtomiin korvata henkilöstön määrää. Resursointi on yksi johtamisen osa-alue, jonka tulee olla tasapainossa muun johtamisen kanssa.

Tässä opinnäytetyössä lähestyttiin resursointia henkilökuntamäärien näkökulmasta. Vähintään yhtä tärkeää on resurssien laatu, eli henkilökunnan osaaminen ja toimintakyky. Niihin vaikutetaan myös määrällisellä resursoinnilla. Jos esimerkiksi ravintolassa on suunniteltu koulutusvuoro, mutta samaan aikaan vuorossa ei ole riittävästi henkilökuntaa asiakkaiden palvelemiseen, kouluttamiselle ei olekaan aikaa. Yhdessä teemahaastattelussa nousi esille näkökulma resursoinnin vaikutuksista sairauspoissaoloihin. Haastateltavan kokemuksen mukaan työvuoroihin, joissa oli jo lähtökohtaisesti alimiehitystä, kohdistui myös enemmän sairauspoissaoloja. Toisaalta oman kokemukseni mukaan samaa voi

havaita myös ylimiehitetyissä työvuoroissa. Näiden yhteyttä olisi mielenkiintoista tutkia lisää. Jätin tämän näkökulman rajauksen nimissä varsinaisesta työstä pois.

Toin luvussa kolme esille, että kolmen viikon jaksoille työvuorolistojen laatiminen on liiketoiminnan näkökulmasta ajoittain hankalaa. Tämä johtuu siitä, että tarkkaa myynnin määrää on vaikeaa ennustaa niin pitkälle ajanjaksolle. Näkisin alan kehityksen kannalta tärkeänä, että liitot tutkisivat sitä, miten työntekijät ja työnantajat suhtautuisivat esimerkiksi kahden viikon työvuorosuunnittelujaksotukseen. Tämä toisi työehtosopimukseen mukanaan paljon muitakin muutoksia ja oikeastaan koko alan työaika-säädökset tulisi uudistaa tämän uudistuksen mukana. Muutos voisi saada aikaan merkittävää kasvua alalle ja siksi sen vaikutusten tutkiminen olisi erittäin suositeltavaa.

6.1 Tutkimuksen luotettavuus ja merkityksellisyys

Kysely lähetettiin 82 henkilölle ja siihen vastasi 54 henkilöä. Kyselyn vastausprosentti oli 66 prosenttia. Tutkimus toteutettiin kesällä jolloin osa ravintolapäälliköistä oli lomalla. Uskon tämän vaikuttaneen vastaajamäärään heikentävästi. Toisaalta pidän tämän huomioon ottaen vastausprosenttia hyvänä. Yleisesti yli 50 prosentin vastausaktiivisuus tämän kokoisessa tutkimuksessa on varsin hyvä kerätyn aineiston reliabeliuden näkökulmasta. Uskon, että hyvään vastausaktiivisuuteen on vaikuttanut se, että olin suurimmalle osalle vastaajista entuudestaan tuttu henkilö.

Kyselytutkimuksen laatimissa oli hyötyä omasta ammattitaidostani. Toisaalta pohdittavaksi jäi, kuinka paljon vastaajiin vaikutti kysymysten asettelu sekä se, että kysyjänä toimin minä. Suurin osa vastaajista tuntee minut ja olen työni kautta heidän kanssaan aktiivisesti tekemisissä. Tämä on voinut vaikuttaa vastausten reliabeliuteen esimerkiksi siten, että vastauksissa ollaan oltu avoimempia tai siten, että vastaajat ovat harkinneet vastauksiaan tavallista tarkemmin, joka on voinut ohjata etenkin avoimien kysymysten vastauksia. Tiedostin tämän jo kyselylomaketta rakentaessani ja se vaikutti paljon kysymysten muotoiluun sekä siihen, mitä kysymyksiä lopulliseen kyselylomakkeeseen edes jätin.

Kyselytutkimuksen validiteetin vaikutti mielestäni positiivisesti se, että käytin sen suunnitteluun ja testaamiseen paljon aikaa. Myös kyselysuunnitelman laatiminen lisäsi tutkimuksen validiteettia.

Teemahaastatteluista nousi esille yllättävän paljon samoja vastauksia. Haastateltavat työskentelivät pääsääntöisesti erillään toisistaan, eikä heillä ollut teemojen tiimoilta kontaktia toisiinsa. Heidän roolinsa olivat myös hyvin erilaisia. Mielestäni on uskottavaa tulkita

vastaukset suhteellisen luotettaviksi. Vastauksien luotettavuuteen on voinut vaikuttaa haastattelumenetelmä. Puolistrukturoitu haastattelumenetelmä yhdistettynä yhteen haastattelijaan saattaa vaikuttaa siten, että haastatteliija ohjaa kysymyksillään haastateltavan vastauksia.

6.2 Kehityshanke oppimisen näkökulmasta

Kehityshankkeen aihe ja siihen lähempi tutustuminen oli jo itsessään varsin opettavaista. Toki minua hämmensi se, kuinka vähän aihe on saanut huomiota osakseen. Etenkin kun puhutaan Suomesta, jossa henkilöstökustannusten merkitys ravintola-alalla toimivien yritysten kannattavuuteen on niin merkittävä. Päällimmäiseksi minulle jäi tunne siitä, että henkilöstökulujen ongelmat tiedostetaan ravintola-alalla, mutta ratkaisuja ei löydy. Ikään kuin kustannusrakenne olisi vain annettu tekijä ja vastaukset löytyvät pelkästään liittojen neuvottelupöydistä ja niistä tulevista palkkaratkaisuista. Toki palkoilla ja niiden kehityksellä on iso merkitys. Isompi merkitys on silti mielestäni sillä, mihin ja miten sitä henkilöstökustannuksilla ostettua työvoimaa käytetään.

Jos tehokkuuden kehittäminen ravintoloissa tarkoittaa vain työtuntien vähentämistä ja myynti jaettuna työntekijätunneilla tehokkuusluvun maksimointia, ollaan aivan väärällä tiellä. Myynti jaettuna työntekijätunneilla on oikein hyvä mittari. Kunhan ymmärretään, että se on yksinkertaisuudessaan pelkkä jakolasku, jonka tulosta käytetään suhdelukuna. Suhdeluku muodostuu kahdesta numerosta eli myynnistä ja työntekijätunneista. Kyseen tehokkuuslukuun voidaan vaikuttaa siis sekä työntekijätuntien että myynnin määrällä. On muistettava, että tehokkuusmittarit ovat toimintaa tukevia mittareita muiden joukossa. Ne eivät voi olla kannattavan ja kasvavan liiketoiminnan ainoita mittareita saati koko toiminnan tarkoitus.

Tutkimuksellinen työskentely oli terminä ja oikeastaan toimintanakin minulle uutta. Olen aikaisemminkin rakentanut erilaisia kyselyitä, mutta minulta on puuttunut niiden tekemiseen tarvittava teoriaosaaminen. Kyselytutkimuksen laatiminen oli ammattitaitoni kehittämisen kannalta erittäin hyödyllistä.

Kyselysuunnitelman laatiminen otti aikansa, mutta teki itse kyselylomakkeen rakentamisesta helppoa. Ennen kaikkea suunnitelmallisuus helpotti myöhemmin tiedon käsittelyä analysointivaiheessa. Näin jälkikäteen ajateltuna, minun olisi pitänyt käyttää suunnitteluun vielä enemmän aikaa. Kysymyksiä oli paljon ja pyrin selvittämään liian montaa asiaa samaan aikaan. Kyselyn rajaus olisi siis voinut olla onnistuneempi.

Erityisen mielenkiintoista opinnäytetyöprosessissa oli huomata, kuinka näkemykseni aiheeseen syveni tietoperustaa rakentaessa. Oli lohdullista huomata, että myös muut tunnistavat tehokkuuteen ja tuottavuuteen liittyvät haasteet sekä mahdollisuudet. Lopulliseen opinnäytetyöversioon päätyi aiheen rajaamisen vuoksi vain murto-osa siitä tiedosta, mitä kehityshanketta tehdessäni opin.

6.3 Kehityshankkeen onnistuminen

Kehittämistyössä tutkittiin McDonald's-ketjun esimiesten vuorolistasuunnittelun osaamistasoa sekä työvuorosuunnittelun vaikutusta myynnin kasvattamiseen.

Alunperin toimeksianto koski nimenomaisesti työvuorosuunnittelun koulutuksen kehittämistä. Kehittämistyön edetessä nousi esille, että työvuorosuunnittelun osa-alueista erityisesti myynnin ennustaminen on asia johon tulee keskittyä tutkimuksen avulla. Myyntien ennustamisessa selkeä esille noussut kehittämiskohta oli prosessin määrittäminen. Myynnin ennustaminen on kehittämishankkeen myötä osoittautunut kriittiseksi toiminnoksi henkilöstökulujen optimoinnin ja myynnin kasvattamisen kannalta.

Tämän tyyppisen kehityshankkeen onnistumisen yksi edellytys oli toimialan, toimeksiantajan ja aiheen tunteminen, eli oma ammattitaitoni. Kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda kehitysehdotuksia, joilla saadaan yksikkökohtaista myyntiä kasvatettua työvuorosuunnittelun avulla. Nämä kehittämissuositukset saatiin tutkimuksen avulla tuotettua ja ne on toimitettu toimeksiantajalle. Merkittävimmät kyselytutkimuksen löydökset on käyty toimeksiantajan kanssa läpi jo heti kyselyn toteutuksen jälkeen 2014 loppukesästä. Niiden perusteella myyntien ennustamisen ja työvuorosuunnittelun prosessi on nostettu seuraavien vuosien strategiaan yhdeksi prioriteetiksi. Kehittämishankkeen tavoite saavutettiin aikataulussa vuoden 2014 aikana.

Lähteet

Eräsalo U. 2011. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. Toinen painos. Restamark Oy. Helsinki.

Great Place to Work® Institute. 2014. Parempi työelämä. Luettavissa: <http://www.parempityoelama.fi/parhaat-tyopaikat/suuret-organisaatiot/mcdonalds/>. Luettu: 5.1.2015.

Grönroos C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Heikkilä P. & Saranpää T. 2008. Hotelli- ja ravintola-alan sisäinen laskentatoimi. Restamark Oy. Vantaa.

Heikkilä T. 2004. Tilastollinen tutkimus.5. uudistettu painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Heikkinen V.A. 2004. Matka restonomiin ydinosaamiseen. Haaga Instituutin ammattikorkeakoulu Haaga Tutkimus. Tampere.

Heikkinen V.A., Kortelampi S. & Verhelä P. 2015. Matkailu-, majoitus- ja ravitsemisalalan peruskäsitteet. Luettavissa: <http://www.silab.fi/wp-content/uploads/2015/01/Matkailu-majoitus-ja-ravitsemisalalan-kasitteet.pdf>. Luettu: 17.1.2015.

Hemmi M., Häkkinen U. & Lahdenkauppi M. 2008. Avec asiakaspalvelua ravintolassa. 6. painos. WSOY. Helsinki.

Hirsjärvi S. & Hurme H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki university press. Helsinki.

Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita.15.-16. painos. Kirjayhtymä Oy. Hämeenlinna.

Jylhä E. & Viitala R. Liiketoimintaosaaminen, menestyvän yritystoiminnan perusta. 6.-7. painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Karikorpi O. 2010. Raha ratkaisee. Tietosanoma Oy. Helsinki.

- Karlöf B. 2004. Tehokas johtaminen. Yritystalouden kaivattu ydin. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Kauhanen J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. WSOYpro Oy. Helsinki.
- Kesti M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Talentum. Helsinki.
- Laine P. 2008. Myynnin anatomia. Talentum media Oy. Helsinki
- MaRa 2014a. Taloudellinen vastuu. Luettavissa: <https://www.mara.fi/taloudellinen-vastuu/>. Luettu: 6.1.2015.
- MaRa 2014b. TILASTOTIETOJA HOTELLI- JA RAVINTOLA-ALALTA 2014. Luettavissa: <http://mara.fi/ext/cms3/attachments/taskutilasto-2014.pdf>. Luettu: 6.1.2015.
- MaRa 2014c. Sosiaalinen vastuu. Luettavissa: <https://www.mara.fi/sosiaalinen-vastuu/>. Luettu: 6.1.2015.
- Matkailu ja Ravintolapalvelut MaRa ry ja Palvelualojen ammattiliitto PAM Ry. 2014. Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskeva työehtosopimus. Työntekijät. Restamark. Helsinki.
- McDonald's Oy. 2014a. McDonald's Suomessa. Luettavissa: http://www.mcdonalds.fi/fi/mcdonalds_suomessa/vuodesta_1984.html. Luettu: 13.12.2014.
- McDonald's Oy. 2014b. Hyvä Työpaikka. Luettavissa: http://www.mcdonalds.fi/fi/tyoepaikat/hyva_tyopaikka.html. Luettu: 13.12.2014.
- Miettinen P. & Santala H. 2003. Tuloksen tekijät. WSOY. Helsinki.
- Moilanen T., Ojasalo K. & Ritalahti J. 2009. Kehittämistyön menetelmät, uudenlaista osaamista liiketoimintaan.1.-2. painos. WSOYpro OY. Helsinki.
- Palvelualojen ammattiliitto PAM 2014. PAMin Taskutilasto 2014. Luettavissa: <https://www.pam.fi/media/1.-materiaalipankki-tiedostot-nakyvat-julkisessa->

materiaalipankissa/tilastot-ja-tutkimukset/pam_taskutilasto_2014_lowres.pdf. Luettu: 6.1.2015.

Rubanovisch M. & Aalto E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Toinen painos. Libris Oy. Helsinki.

Rope T. 2003. Onnistu myynnissä. WSOY. Helsinki.

Saari S. 2006. Tuottavuus, teoria ja mittaaminen liiketoiminnassa. Mido Oy. Vantaa.

Saarinen M. 2011. Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluiden työsuhdeasiat. 21. painos. MS-Maralex Oy. Kauniainen.

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

Solotes Finland Oy. 2006. Henkilöstökustannukset hallintaan Solotesilla. Luettavissa: http://www.solotes.fi/solotes_www_docs/solotes-brochure-general-2006-fi.pdf. Luettu: 5.1.2015.

Solotes Finland Oy. 2011. Vuorolistojen suunnittelu. Luettavissa: http://www.solotes.fi/solotes_www_fi_solotes.htm. Luettu 5.1.2015.

Solotes Finland Oy. 2013. Ratkaisu työvuorosuunnittelun ongelmiin. Luettavissa: http://www.solotes.fi/solotes_www_fi_index.htm. Luettu: 5.1.2015.

Vehkalahti K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Tammi. Helsinki.

Viitala R. 2013. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Vilkkumaa M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. 2005. Gummerus. Jyväskylä.

Vilkkumaa M. 2010. Yrityksen menestyksen mittarit. Yrityskirjat Oy. Helsinki.

Thompson G. 1998. Developing a workforce schedule. Cornell hotel and restaurant administration quarterly. Volume 39, No 5.

Thompson G. 2004. Planning-interval duration in Labor-shift Scheduling. Cornell hospital-ty quarterly. Volume 45, Issue 2. 145-157.

Liite 1. Kyselypohja

1. Nimi (vapaaehtoinen):

*2. Kokemusvuodet nykyisessä työtehtävässä:

- Alle 2 vuotta
- 2-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- 11-15 vuotta
- yll 15 vuotta

*3. Oletko osallistunut urasi aikana Solotes-koulutukseen?

- Kyllä
- En

***4. Kuka suunnittelee ravintolasi kuukausikohtaiset myyntiarviot:**

- Minä
- Yrittäjä
- Minä ja yrittäjä yhdessä
- Minä ja kenttäpäällikkö yhdessä
- Muu (täsmennä)

***5. Kuka suunnittelee ravintolasi päiväkohtaiset myyntiarviot?**

- Minä
- Yrittäjä
- Minä ja yrittäjä yhdessä
- Minä ja kenttäpäällikkö yhdessä
- Muu (täsmennä)

***6. Kuvaile mahdollisimman tarkasti, miten ravintolassasi laaditaan päiväkohtaiset myyntiarviot:**

***7. Mitä työkaluja käytätte päiväkohtaisten myyntien suunnittelussa?**

- SMS
- Excel
- Laskin
- Paperia ja kynää
- Muu (täsmennä)

***8. Kuinka paljon käytätte aikaa kuukausitasolla päiväkohtaisten myyntien suunnitteluun?**

***9. Kuka ravintolassasi suunnittelee tuntikohtaiset myyntiarviot:**

- Minä
- Yrittäjä
- Minä ja yrittäjä yhdessä
- Minä ja kenttäpäällikkö yhdessä

Muu (täsmennä)

***10. Kuvaile mahdollisimman tarkasti, miten ravintolassasi laaditaan tuntikohtaiset myyntiarviot:**

***11. Kuinka pitkä kokemus sinulla on Solotes-ohjelman käytöstä?**

- alle vuosi
- 1-2 vuotta
- 3-5 vuotta
- 5-10 vuotta
- yli 10 vuotta

***12. Kuinka paljon käytätte keskimäärin aikaa vuorolistojen tekemiseen?**

***13. Minkä työtehtävien suunnitteluun käytätte kiinteitä tarvemalleja?**

- Avaustolmenpiteet
- Sulkemistolmenpiteet
- Stokkaus
- Shake-deep
- Havin vastaanotto
- Laltehuollot
- Koulutusvuorot
- Muita (täsmennä)

***14. Kuinka usein päivitätte Soloteksen tarvetaulukoita?**

- Kerran kuukaudessa
- 3 kk välein
- Pari kertaa vuodessa
- Kerran vuodessa
- Harvemmin
- Emme käytä tarvetaulukoita

***15. Kuvaile mahdollisimman tarkasti miten hyödynnätte viikonpäiväkohtaisia tarvetaulukoita:**

***16. Onko kaikkien työntekijöiden palkkatiedot ajan tasalla Soloteksessa?**

- Kyllä
 Ei
 En tiedä

***17. Käytättekö Soloteksen kustannuslaskelmaa vuorolistojen suunnitteluvaiheessa?**

- Kyllä
 Ei

***18. Kun suunnittelet esimiesten työvuoroja, mihin näistä priorisoi? Laita tärkeysjärjestykseen.**

<input type="checkbox"/>	Työvuorotoiveet toteutuu
<input type="checkbox"/>	Kilrealkoina kokeneimmat henkilöt töissä
<input type="checkbox"/>	Oma työaikani jakautuu niin, että tapaan kaikkia esimiehiä tasaisesti
<input type="checkbox"/>	Oma työaikani tulee käytettyä heikolmpien työsuorituksen kehittämiseen
<input type="checkbox"/>	Työvuorot ovat kiertäviä

***19. Mitä muuta otat huomioon, kun suunnittelet esimiesten työvuorolistoja?**

20. Mitä koulutusta koet tarvitsevasi vuorolistojen laadukkaaseen tekemiseen?

21. Kuvaile mahdollisimman tarkasti, miten analysoitte toteutuneita päivakohtaisia myyntejä suhteessa suunniteltuihin päivakohtaisiin myynteihin:

***22. Kuvaile mahdollisimman tarkasti, miten analysoitte toteutuneita tuntikohtaisia myyntejä suhteessa suunniteltuihin tuntikohtaisiin myynteihin:**

***23. Miten tärkeänä näet seuraavat asiat ja tunnusluvut, kun analysoitte toteutuneita työvoimakuluja suhteessa toteutuneeseen myyntiin? Laita tärkeysjärjestykseen.**

<input type="text"/>	Omat havainnot ravintolan toiminnasta
<input type="text"/>	Labour%
<input type="text"/>	Asiakaspalautteet
<input type="text"/>	Myyntin kasvu (Sales comp %)
<input type="text"/>	Myynti/ työntekijätunnella
<input type="text"/>	Henkilöstön mielipiteet
<input type="text"/>	Palveluajat

***24. Arvioi kuinka paljon myyntiarviot eroavat toteutuneista myynneistä kuukausitasolla?**

- alle 1%
- 1-2%
- 2-5%
- 5-10%
- yli 10%

***25. Mikä on mielestävi sopiva ero kuukausikohtaisten myyntiarvioiden ja toteutuneiden kuukausimyyntien välillä?**

- alle 1%
- 1-2%
- 2-5%
- 5-10%
- yli 10%

Liite 2. Kyselypohjan perusteet

Nro	Tekniikka	Perustelut - Miksi kysytään ja miksi kysytään miten kysytään:
1	Vapaaehtoinen	Kyselyllä kartoitetaan vastaajan osaamista. Rehellisten vastausten saamiseksi on tärkeää, että vastaajalla on mahdollisuus olla anonymi. Toisaalta mahdollisuus nimen jättämiseen on hyvä olla, jotta vastaajalle voidaan palata, hänen niin toivoessaan.
2	Valmiit vastausvaihtoehdot (vain yksi vastaus)	Auttaa rajaamaan vastaajat tiettyihin henkilöryhmiin. Mahdollistaa vastausten analysoinnin työtehtävien mukaan.
3	Kyllä/en	Tarpeellinen tieto osaamisen kartoittamiseksi. Voidaan hyödyntää myös datana suhteessa muihin vastauksiin.
4	Valmiit vastausvaihtoehdot (vain yksi vastaus)	Auttaa ymmärtämään vastaajan roolin kyseisessä asiassa. Aineistoa voidaan hyödyntää suhteessa muihin vastauksiin.
5	Valmiit vastausvaihtoehdot (vain yksi vastaus)	Auttaa ymmärtämään vastaajan roolin kyseisessä asiassa. Aineistoa voidaan hyödyntää suhteessa muihin vastauksiin.
6	Avoin vastaus	Prosessissa saattaa olla paljonkin vastaajakohtaisia eroja. Tämän kysymyksen avulla pureudutaan kunkin vastaajan tapaan tehdä myyntien ennustamista.
7	Valmiit vastausvaihtoehdot (useampi vastaus)	Teemahaastattelujen pohjalta tässä on paljon vaihtelua ja siksi tätä tulee selvittää. Tähän ei ole linjausta ketjussa -> mahdollinen kehitysehdotus
8	Avoin vastaus	Tähän ei ole ohjeistusta ja vastausvaihtoehto on avoin, jotta vastaaja vastaisi mahdollisimman rehellisesti, eikä vastausta vahingossa ohjata.
9	Valmiit vastausvaihtoehdot (vain yksi vastaus)	Auttaa ymmärtämään vastaajan roolin kyseisessä asiassa. Dataa voidaan hyödyntää suhteessa muihin vastauksiin.
10	Avoin vastaus	Prosessissa saattaa olla paljonkin vastaajakohtaisia eroja. Tämän kysymyksen avulla pureudutaan kunkin vastaajan tapaan tehdä myyntien ennustamista.
11	Valmiit vastausvaihtoehdot (vain yksi vastaus)	Mahdollistaa vastausten analysoinnissa kokemuksen huomioinnin
12	Avoin vastaus	Tähän ei ole ohjeistusta ja vastausvaihtoehto on avoin, jotta vastaaja vastaisi mahdollisimman rehellisesti, eikä vastausta vahingossa ohjata.
13	Valmiita vaihtoehtoja, joista voi valita niin monta kun haluaa + avoin vastausvaihtoehto, mihin voi kirjata niitä lisää	Perustehtävät, joihin kiinteitä tarvemalleja käytetään on määritelty annettuna tekijänä. Kysymyksellä voidaan mitata sitä, kuinka hyvin niitä käytetään. Lisäksi avoin vastausvaihtoehto mahdollistaa sen, että vastaaja pääsee jakamaan hyviä käytäntöjä -> määriteltyä saattaa olla tarve muuttaa.

14	Valmiit vastausvaihtoehdot (vain yksi vastaus)	Oleellinen tieto ohjelman hyödyntämisen näkökulmasta. Yrityksessä ei ole määritelty sitä, kuinka usein tämä tulisi tehdä -> pyrkimykseni on päästä opinnäytetyöni kautta ottamaan tähän asiaan kantaa. Valmiit vastausvaihtoehdot auttavat analysoimaan vastauksia.
15	Avoin vastaus	Oleellinen tieto ohjelman hyödyntämisen näkökulmasta. Tähän ei ole mitään linjausta ja tiedon kerääminen on oleellista, jo pelkästään itse ohjelman kehittämisen näkökulmasta.
16	Kyllä/ ei/ en tiedä	Auttaa seuraavan kysymyksen analysoinnissa ja vastaajien lajittelussa.
17	Kyllä/ ei	Kulujen suunnittelun ja hallinnan näkökulmasta tärkeä asia. Kyllä/ ei vastauksella saadaan tilastollista tietoa.
18	Priorisointikysymys: - työvuorotoiveet toteutuu - kiireaikoina kokeneimmat henkilöt töissä - työvuorojen kierto - RP:n vuorot jakautuu niin, että aikaa tulee vietettyä heikoimpien suoriutujien kanssa eniten	Auttaa ymmärtämään, mihin asioihin suunnittelussa priorisoidaan (esim. Henkilön omat toiveet/ mieltymykset vs. liiketoiminnan tarpeet). Esimiehen rooli liiketoiminnan johtamisessa vuoroissa on kriittisen tärkeä.
19	Avoin vastaus	Antaa mahdollisuuden lisätiedon keräämiseen, edelliseen kysymykseen pohjautuen.
20	Avoin vastaus	Antaa tietoa vastaajan omasta kokemuksesta liittyen koulutustarpeisiin. Mahdollistaa vastaajalle palaamisen, mikä hän sitä toivoo.
21	Avoin vastaus	Prosessissa saattaa olla paljonkin vastaajakohtaisia eroja. Tämän kysymyksen avulla pureudutaan vastaajien tapaan tehdä myyntien analysointia -> vaikuttaa ennustamiseen.
22	Avoin vastaus	Prosessissa saattaa olla paljonkin vastaajakohtaisia eroja. Tämän kysymyksen avulla pureudutaan vastaajien tapaan tehdä myyntien analysointia -> vaikuttaa ennustamiseen.
23	Priorisointikysymys: - Myynti comp - Palveluajat - Labour% - Myynti/tt - CSO - Asiakaspalautteet - Henkilöstön mielipiteet - Omat havainnot ravintolan toiminnasta	Auttaa ymmärtämään, mihin asioihin analysoinnissa priorisoidaan (esim. kulukontrolli/ asiakastyytyväisyys).
24	Valmiit vastausvaihtoehdot	Valmiit vastausvaihtoehdot, jotta tilastointi mahdollista. Tärkeä asia kun mitataan suunnittelun onnistumista.
25	Valmiit vastausvaihtoehdot	Valmiit vastausvaihtoehdot, jotta tilastointi mahdollista. Tärkeä asia kun mitataan suunnittelun onnistumista.