



**SAVONIA**

■ VALITSE KOHDE. - VALITSE KOHDE.  
VALITSE KOHDE.

# RAVINTOLAN ESIMIEHEN TYÖNKUVA JA HAASTEITA

TEKIJÄ/T: Meeri Keränen

Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	
Koulutusohjelma Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Meeri Keränen	
Työn nimi Ravintolan esimiehen työnkuva ja haasteita	
Päiväys 8.5.2018	Sivumäärä/Liitteet 38/1
Ohjaaja(t) Markku Haapakoski	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) -	
Tiivistelmä <p>Esimies työn haastavuus ja tärkeys lisääntyvät ravintola-alalla jatkuvasti. Tarve pätevistä esimiehistä on jatkuva. Jokainen alalla työskentelevä tietää, mitä ominaisuuksia toivoisi esimieheltä löytyvän. Näitä ovat esimerkiksi joustavuus, palautteen anto, rehellisyys ja tasa-arvoisuus. On myös huomioitava se, että esimiestyö ei ole aina helppoa, eikä kaikista ole siihen. Työ vaatii esimerkiksi erilaisten ihmisten ymmärtämistä, kuuntelemista, tasa-arvoisuutta ja pelisilmää.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoitus on perehtyä esimiestyöhön tarkemmin ja saada laaja ymmärrys siitä, mitä kaikkea esimiehen täytyy nykypäivänä olla ja osata. Opinnäytetyö koostuu teoria- ja tutkimusosista. Teoria osuudessa käyn läpi miten ravintola-ala on ensinnäkin muuttunut, kuinka esimiestyö on muuttunut ja mitä esimiehen tehtäviin kuuluu nykypäivänä. Esimies työssä olennaista on myös työporukan ohjaaminen, mikä on otettu huomioon tekstissä.</p> <p>Tutkimusosuus pohjautuu haastattelu-osioon, jossa kuopiolaiset ravintolan vuoropäälliköt (5kpl) kävivät kanssani noin 35 minuutin haastattelun. Haastattelu tallennettiin ääninauhurilla. Kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus.</p> <p>Itsensä haastaminen ja intohimo esimiestyötä kohtaan ovat pakollisia, sillä ilman niitä esimiestyö voi osoittautua haastavaksi. Esimiestyö vaatii hyvää itsetuntemusta, sillä vain silloin kehittyminen voi olla mahdollista. Omien vahvuuksien ja heikkouksien tiedostaminen vievät heti esimiestyössä eteenpäin. Itsensä ja esimiestaitojen kehittämistä hyötyy niin esimies, kuin myös työtiimi.</p>	
Avainsanat esimiestyö, esimies, johtaminen, yhteistyö	

Field of Study Tourism, Catering and Domestic Services			
Degree Programme Degree Programme in Hotel and Restaurant Management			
Author(s) Meeri Keränen			
Title of Thesis			
Date	8.5.2018	Pages/Appendices	38/1
Supervisor(s) Markku Haapakoski			
Client Organisation /Partners Restaurant shift supervisor's job description			
<p>Abstract</p> <p>As a supervisor, the challenge and importance of work are constantly increasing in the restaurant sector. The need for qualified supervisors is continuous. Everyone in the field knows what features you would like to find from a superior. These are example flexibility, feedback, honesty and equality. It should also be noted that supervisor work is not always easy and some people don't fit that status. Work requires for example, the understanding, listening, equality and handling different kind of people.</p> <p>The purpose of this thesis is to get acquainted with the supervisor's work more closely and get a broad understanding of what every boss/supervisor has to be and know today. The thesis consists of a theory and research part.</p> <p>In theory, I go through how the restaurant sector has first changed and what the responsibilities of the superiors are today. Guiding work is also taken into account in the text.</p> <p>The research part is based on the interview section, where the Kuopio shift officers discussed with me on the restaurant industry and about their job. We discussed, for example, working times and working atmosphere. There were five supervisors and the interview took about 35 minutes.</p> <p>The interview was recorded with a voice recorder. Qualitative research.</p> <p>Challenging yourself and passion about work is important, because without that, work can be difficult. Supervisor work requires good self-knowledge, since only then development can be possible. As a supervisor you need to know your strengths and weaknesses, because it will take you forward. Workteam benefit also about these knowledge.</p>			
<p>Keywords Supervisor, leadership, management, teamwork</p>			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	5
2	KATSAUS RAVINTOLA-ALAN HISTORIAAN .....	6
2.1	Suomen ravintola-alan nousu.....	6
2.1.1	Kieltolaki vuosina 1919-1932.....	7
2.1.2	Ravintola-alan henkilökunta 1930-luvulla ja ammattiryhmien kehitys.....	7
2.1.3	90-luvun ravintola-ala.....	8
2.2	Ravintola-ala tänä päivänä.....	9
3	ITSENSÄ JOHTAMINEN, ROOLIT JA ESIMIEHEN YDINTEHTÄVÄT .....	12
3.1	Itsensä johtamisen ydintaidot .....	13
3.2	Esimiestyön vaativuus ja haastavuus .....	14
3.3	Esimiehen itsensä kehittäminen .....	14
3.4	Roolikartta esimiehen työkaluna.....	16
4	ESIMIEHEN TEHTÄVIÄ JA OMINAISUUKSIA .....	18
4.1	Työajan käyttö ja sen hallinta .....	20
5	TYÖYHTEISÖN TYÖKYKY JA SEN TUKEMINEN ESIMIESTYÖSSÄ .....	21
5.1	Työyhteisön hyvinvointia tukeva johtaminen .....	22
6	TUTKIMUSMENETELMÄ.....	23
6.1	Teemahaastattelu .....	23
6.2	Tutkimuksen toteuttaminen .....	24
7	TUTKIMUKSEN TULOKSET JA ANALYSOINTI.....	25
7.1	Taustatiedot .....	25
7.2	Työn haasteet ja vaatimukset .....	26
7.3	Työajan käyttö ja tavoitteet.....	27
7.4	Työn mielekkyys ja esimiestyön muutokset.....	28
7.5	Työilmapiirin tärkeys ja vahvistaminen .....	29
7.6	Näkemyksistä omasta esimiestyöstä ja miltä tulevaisuus näyttää .....	29
8	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	31
8.1	Validiteetti ja reliabiliteetti .....	32
	LIITE 1. HAASTATTELUKYSYMYKSET .....	35

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aiheena on ravintolan esimiehen työnkuvan tarkastelu ja työn haastavuuden huomiointi. Ravintola-alalla esimiehen tarvitsee sietää paineensietokykyä, pitää yllä tiimihenkeä, saada toiminta tulokselliseksi ja samaan aikaan huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista. Samaan aikaan ylemmältä taholta tulevat ohjeet ja työntekijöiden odotukset ovat pidettävä tasapainossa, paineet ovat suuret.

Esimiehen käyttäytyminen, tilannetaju ja jokaisen työntekijän huomioiminen on tärkeää. Hänen kuului olla esimerkillinen ja saamaan työntekijät innostuneeksi työstään. Kiinnostuneena alasta ja esimiestyöstä, halusin pureutua aiheeseen paremmin ja selvittää mitä kaikkea esimiestyöhön kuuluu ja mitä työltä nykypäivänä vaaditaan.

Selvitän mitä Kuopiolaisten ravintoloiden esimiehet (vuoropäälliköt) ovat mieltä yleisesti oman työssä haastavuudesta ja mielekkyydestä, mistä heidän työaikansa koostuu, miten työ on muuttunut vuosien varrella ja miten suuri vaikutus työilmapiirillä on työporukkaan.

Työssäni selvitän esimiestyötä laajassa mittakaavassa, lähinnä vuoropäällikön silmin mutta myös osittain ravintolapäällikönkin kautta. Päivittäisjohtaminen kuuluu molempien esimiesten arkeen, mutta etenkin vuoropäälliköille.

Mitä kaikkea päivittäiseen työhön sisältyy, mitä ominaisuuksia hyvältä esimieheltä vaaditaan? Miten erilaisten ongelmatilanteiden hoitaminen luonnistuu, unohtamatta myös työntekijöiden ja työilmapiirin tärkeyttä?

## 2 KATSAUS RAVINTOLA-ALAN HISTORIAAN

Nykyinen ravintolakulttuuri syntyi 1700-luvun lopulla Pariisissa. Ravintolan isänä pidetään keitto-kauppias Boulangeria, joka perusti vuonna 1765 ravintolan Pariisiin latinalaiskortteliin. Sanasta *restaurabo* kehittyi sana *restaurant*, joka levisi useisiin kieliin tarkoittamaan korkeatasoista ruokapaikkaa. Ranskan suuri vallankumous synnytti Pariisissa suuren kysynnän ravintoloille. Toki ennen vallankumousta ulkona ruokailu oli ollut mahdollista. Majatalot olivat tarjonneet matkalaisille ruokaa, juomaa ja yösijan. Kahvilat olivat olleet merkittäviä kohtaamispaikkoja eurooppalaisissa kaupungeissa 1600-luvulta lähtien. Katukeittiöt olivat olleet tärkeitä varsinkin alemmille yhteiskuntaluokille. Ravintola oli porvarillinen ilmiö. Se syntyi nimenomaan 1800-luvun ”uuden porvariston” mukana. Tällä tarkoitetaan teollisen vallankumouksen myötä syntyneitä ryhmiä, johon kuului pankkiireita, kauppiaita, tehtailijoita, laivanvarustajia, virkamiehiä, opettajia ja liike-elämän palveluksessa olevia ihmisiä. Lisääntynyt vapaa-aika antoi myös mahdollisuuksia kulutukseen, jonka avulla saatiin arvostusta, mukavuutta ja huvia. Keskiluokan varallisuuden kasvu näkyi myös matkailun kasvuna. Hotelli- ja ravintolaelinkeino laajeni erityisesti 1890-luvulla, jolloin myös kodin ulkopuolella ruokailu lisääntyi merkittävästi, sillä naisten työssäkäynti yleistyi. (Sillanpää 2002, 18-28.)

### 2.1 Suomen ravintola-alan nousu

Suomessa ravintolakulttuurin murros tapahtui Ruotsin vallasta irrottautumisen yhteydessä. Ravintolatoiminta vilkastui ensimmäisenä Turussa. Ravintoloita, kahviloita ja konditorioita käyttivät virkamiehet, ylioppilaat ja matkustajat. Turkulaiset alkoivat kaivata korkeatasoista juhlapaikkaa, jossa kaupunkilaiset olisivat voineet pitää kokouksia ja juhlia. Vaativat matkustajat halusivat myös tasokkaampaa palvelua. Turkulaiset perustivat osakeyhtiön, joka rakensi edustavan talon seurapiireille. Suomen ensimmäinen Seurahuone valmistui Turkuun 1812, minkä jälkeen useat muut kaupungit seurasivat Turun esimerkkiä. Seurahuone oli yleensä paikkakunnan hienoin hotelli-ravintola. Seurahuoneitten perinteet kantautuivat pitkälle, sillä vielä 1900-luvulla Seurahuone oli yleinen hotellin nimi ja monesti se myös kuului paikkakunnan tasokkaimpiin paikkoihin. Turun ravintolaelämä hiipui, kun Helsingistä tuli maan pääkaupunki. Helsingin kahviloissa ja ravintoloissa kävi 1820-luvulla vain miesasiakkaita. Monet ihmiset alkoivat syödä ”ulkona” joko kaikki ateriansa tai lounaan, koska kävely-matka kotiin kesken työpäivän oli liian pitkä. Myös naiset ilmaantuivat vähitellen ravintoloiden asiakkaiksi, mutta ainoastaan herraseurassa. Naiset eivät yksinään päässeet ravintoloihin ja kaikki kommunikointi henkilökunnan kanssa tapahtui miehen välityksellä. Naisten ravintoloihin tulo johtu siitä, että sosiaalinen elämä siirtyi pikkuhiljaa kodeista ravintoloihin. (Sillanpää 2002, 30-33.)

Taulukko 1. Helsingin anniskelupaikat vuosina 1910-1911 (Sillanpää 2002, 35.)

Kerhoja	14
Hotelleja	7
I luokan ravintoloita	13
II luokan ravintoloita	7
Teatteriravintoloita	2
Ulkoravintoloita	6
Anniskeluyhtiön anniskelupaikkoja (III lk.)	6
Ravintoloita ja kahviloita joissa tarjottiin olutta ja viiniä	16
Yhteensä	71

### 2.1.1 Kieltolaki vuosina 1919-1932

Kesäkuussa 1919 Suomessa alkoi kieltolaki, joka kielsi alkoholin valmistuksen, maahantuonnin, myynnin, kuljetuksen ja varastossapidon muihin kuin lääketieteellisiin, teknisiin ja tieteellisiin tarkoituksiin. Vuonna 1922 lakia tiukennettiin ja esimerkiksi julkisella paikalla juopuneena esiintymisestä tuli rikos. Kieltolain valvonta oli Sosiaaliministeriön, poliisiviranomaisten, lääkintähallituksen ja tullihallituksen vastuulla. Ravintoloiden kehityksen kannalta kieltolaki-aika oli hyvin ristiriitainen ajanjakso. Alkoholin salakauppa saattoi olla taloudellisesti erittäin tuottavaa, mutta se oli laitonta. Jos ravintola jäi kiinni laittomasta anniskelusta, se suljettiin kokonaan tai määrääjäksi. Myös ravintoloitsijat hakeutuivat toiseen ammattiin kieltolain vuoksi, ja ravintolat vaihtoivat usein omistajaa. Ravintoloitsijan oli siedettävä jatkuvaa epävarmuutta, sillä kuka tahansa saattoi ilmi antaa paikan sala-anniskelusta. Suomeen syntyi 1920-luvulla uudenlainen kaupunkilainen ja keskiluokkainen ravintolakulttuuri. Ravintolatanssi tuli muotiin, jolloin hienostoravintolat alkoivat järjestää tanssi-iltoja. 5. huhtikuuta vuonna 1932 kieltolaki loppui. (Sillanpää 2002, 52-63.)

### 2.1.2 Ravintola-alan henkilökunta 1930-luvulla ja ammattiryhmien kehitys

Pätevän henkilökunnan löytäminen muodostui 1930-luvulla ongelmaksi. Ulkomaalaisia, ammattitaitoisia työntekijöitä ei enää virrannut Suomeen. Ravintola-alan ammatit olivat erittäin aliarvostettuja Suomessa ja kieltolain aikana arvostus oli laskenut entisestään. Monet yrittäjät toivoivat, että miehiä olisi hakeutunut enemmän ravintola-alalle. Ravintolahenkilökunta suomalaistui ja naisistui itsenäisyyden alusta alkaen. Ravintoloissa työskenteli paljon nuoria, 21-29 vuotiaita ihmisiä, joille ravintola oli ensimmäinen työpaikka. Työntekijöiden palkkahaitari oli erittäin laaja ja samankin ammattiryhmän sisällä saattoi olla huomattavia tuloeroja. Ravintola-alan tyhösuhde oli yleensä tehty vain suullisesti työntekijän ja työnantajan välillä, ja monesti se oli hatara tai kokonaan määrittelemätön. (Sillanpää 2002, 72.)

Tarjoilijoiden lukumäärä lisääntyi voimakkaasti 1980-luvun puolivälistä alkaen mutta samaan aikaan sekä hovimestareiden että vahtimestareiden määrä lähti hienoiseen laskuun. Suhteellisesti tarkasteltuna näiden ammattiryhmien määrän väheneminen oli huomattavan rajua. Monet ravintola-alan ammatit olivat vanhaa perua, ja alan rakennemuutos teki muutamia ammatteja tarpeettomiksi. Perinteisesti hovimestari oli ollut tarjoiluhenkilökunnan esimies. Pienimmissä ravintoloissa hovimestarit toimivat saliesimiehinä, jonka toimeen kuva voitiin ilmaista lauseella: *”tekee kaikkea ja vastaa kaikesta”* (Sillanpää 2002, 196-199.)

Majoitus- ja ravitsemisalalan ammattien aseman muuttuminen liittyy laajempaan yhteiskunnalliseen kehitykseen Suomessa. Suurin osa suomalaisista sai vielä 1950-luvulla toimeentulonsa maataloudesta. Suomalaiset olivat tottuneet tulemaan toimeen omillaan ja tekemään kaiken itse. Palveleminen oli nähty alempiarvoisena työnä, jonka tekijä oli joutunut nöyrytykseen. Se väestönosa, joka oli kokenut pitämään palvelusväkeä Suomessa, oli lukumäärältään niin pieni, ettei Suomessa ollut syntynyt itsetietoista ja ylpeää palvelijaluokkaa. (Sillanpää 2002, 196-199.)

Suomalainen yhteiskunta eli 1980-luvulla mielenkiintoisessa tilanteessa, sillä enemmistö väestöstä asui kaupungeissa ja palvelut oli suurin työllistäjä. Teollisuus ja maatalous eivät enää nuoria kiinnostaneet, vaan he näkivät palveluammattit nykyaikaisina, kaupunkilaisina ja tavoiteltavina. (Sillanpää 2002, 196-199.)

### 2.1.3 90-luvun ravintola-ala

Ravintoloitsijoille oli 1980-luvun lopulla ensimmäistä kertaa 1900-luvun aikana annettu enemmän vapautta toteuttaa liikeideoitaan. Yrittäjät toivoivat edelleen lisää vapautta ravintolamiljöön toteuttamiseen sekä aukiolojen ja töiden joustavaan järjestelyyn. Ravintoloille yhtä tärkeämmäksi käyvät naisasiakkaat pakottivat kiinnittämään huomiota yhtä enemmän sisustukseen. Ravintolat pyrittiin saamaan entistä viihtyisimmiksi. Suurimalta osalta suomalaisten ravintoloiden asiakkaista puuttui lapsuuden muistot ravintoloista, mutta monet olivat kuulleet juttuja ravintoloiden kalleudesta ja kopeista vahtimestareista. Kun ravintola ei näyttänyt kalliilta, asiakkaat uskoivat, ettei se ollut kallis. Laman ja suurtyöttömyyden vuoksi myös ravintola-alalla jouduttiin uudistamaan perinteisiä työsuhdemalleja. Työntekijöiden määrä yritettiin sopeuttaa kysynnän mukaan, ja osa-aikaisten työntekijöiden määrä oli voimakkaassa nousussa vakituisten työntekijöiden kustannuksella. Lamavuodet ja kannattavuuden heikkeneminen tiesivät myös konkurssesja majoitus- ja ravitsemisalalle. Majoitus- ja ravitsemisala joutui kokemaan 1990-luvulla monia aikaisemmin tuntemattomia asioita. Työttömyys, konkurssit, miltei vapaa kilpailu ja harmaa talous olivat olleet aiemmin yrittäjille lähes tuntemattomia ilmiöitä. (Sillanpää 2002, 206-213.)

1990-luvulla majoitus- ja ravitsemisalaan vaikutti yleinen taloustilanne ja Euroopan unioniin liittymisen tuottama alkoholipolitiikan suuri muutos (Pohls 2016, 309).

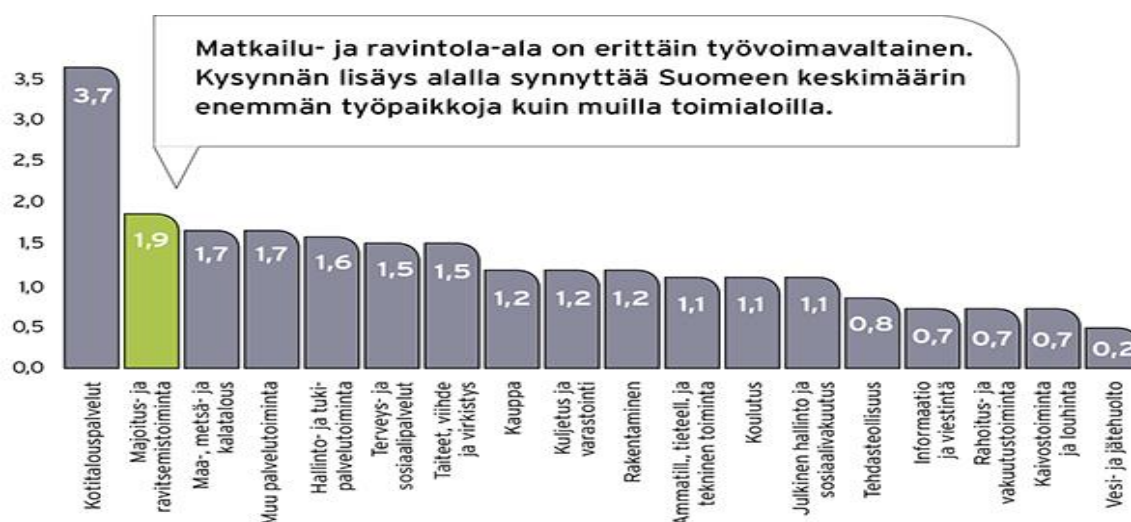


Olennaisinta oli Alkon muuttuminen hallintoviranomaisesta yritykseksi. Se irrotti Alkon anniskelutoiminnan valvonnasta kokonaan ja jätti sille enää yksinoikeuden alkoholin vähittäismyyntiin. EU-jäsenyys ja sopeutuminen eurooppalaiseen talousjärjestelmään edellytti monopolien purkamista. (Pohls 2016, 309.)

## 2.2 Ravintola-ala tänä päivänä

Matkailu- ja ravintola-ala on kasvava ja kansainvälinen toimiala. Ala luo työtä ja hyvinvointia kaikille Suomeen nyt ja tulevaisuudessa. Matkailu- ja ravintola-alan työpaikat ja verotulot pysyvät aina Suomessa. Matkailutoimialat työllistävät 140 000 työntekijää ympäri Suomen. Ala työllistää yli 11 prosenttia yksityisillä palvelualoilla työskentelevistä reilusta miljoonasta suomalaisesta, matkailu- ja ravintola-ala tuo valtiolle verotuloja 5,2 miljardia euroa vuodessa. (www.mara.fi , viitattu 21.9.2017. <https://www.mara.fi/toimiala>)

Matkailu on kasvava vientiala ja merkittävä työllistäjä. Matkailutoimialat edustavat 3,8 prosenttia Suomen bruttokansantuotteesta. (www.mara.fi, viitattu 26.10.2017, <https://mara.fi/toimiala/matkailu-ja-ravintola-ala-lyhyesti>)



Päätoimialojen työllisyys ja bkt-osuuksien suhteet vuonna 2013 kansantalouden tilinpidon mukaan.

Kuva 1. Päätoimialojen työllisyys vuonna 2013. (Mara-internetsivut, Viitattu 21.9.2017, <https://www.mara.fi/toimiala/matkailu-ja-ravintola-ala-lyhyesti/matkailu-2>)

Matkailu- ja ravintola-alan suhdannekatsaus julkaistiin 2017 kesäkuussa. Matkailu- ja ravintola-alan yritysten myynnin kasvu jatkui kuluvaan vuoteen tammi-maaliskuussa vahvana. Koko mara-alan liikevaihto kasvoi 8,5 prosenttia. Kasvu oli majoitusliikkeissä ravintoloita ripeämpää. Matkailu ulkomailta Suomeen ja hyvä kotimaan talousvire tukevat toimialan näkymiä: matkailu- ja ravintola-alan liikevaihdon odotetaan kasvavan vuoden ensimmäisellä puoliskolla lähes 8 prosenttia. [www.mara.fi](http://www.mara.fi), viitattu 26.10.2017. <https://mara.fi/matkailu-ja-ravintola-alan-suhdannekatsaus-20>

Anniskelu ravintoloissa on vähentynyt jo 20 vuoden ajan. Kotimainen sääntely, alkoholiverojen koroittaminen ja hintojen nousu ei ole vähentänyt alkoholin kulutusta, vaan siirtänyt kulutusta ravintoloista Viroon, kaduille ja matkustajalaivoille. Suomalaisten kuluttamasta alkoholista 90 prosenttia nautitaan kotioloissa. Virosta tuodun alkoholin määrä on pysynyt korkealla tasolla. [www.mara.fi](http://www.mara.fi), viitattu 21.9.2017. <https://www.mara.fi/toimiala/matkailu-ja-ravintola-ala-lyhyesti/anniskelu-ravintoloissa>



Kuva 2. Anniskelu ravintoloissa lukuina (Mara-internetsivut, viitattu 21.9.2017, <https://www.mara.fi/toimiala/matkailu-ja-ravintola-ala-lyhyesti/anniskelu-ravintoloissa>)

Matkailun eri toimialoilla on puhuttu paljon työvoiman saatavuudesta. Henkilöstön saatavuus onkin parantunut eri ammateissa. Edelleen kuitenkin keskustellaan henkilöstön saatavuuden rinnalla myös osaavan henkilöstön saatavuudesta.

Matkailualalla toimivia yleisimpiä ammatteja ovat esimerkiksi tarjoilijat, kokit, vastaanottovirkailijat, matkatoimistovirkailijat ja matkaoppaat. (Temtoimialapalvelut-nettisivut, viitattu 21.9.2017, s.26.) [http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2576/1\\_2016\\_TOIMIALARAPORTTI\\_ravitsemistoiminta.pdf](http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2576/1_2016_TOIMIALARAPORTTI_ravitsemistoiminta.pdf)

Yleensäkin matkailuyritykset käyttävät oman henkilökuntansa lisäksi vuokratyövoimaa. Erityisesti tämä näkyy yrityksissä, joissa toiminta painottuu vahvoihin sesonkeihin. Yritysten omilla palkkalistoilla on ns. hiljaisen sesongin miehitys ja loput, varsinkin tuntityöntekijät, otetaan vuokrauksen kautta. Yrityksen sijainti vaikuttaa myös vuokratyövoiman käyttöön. Pohjoisen matkailukeskusten ravitsemispalveluita tarjoavissa yrityksissä jopa 40 prosenttia työvoimasta voi olla vuokratyövoimaa, kun se etelässä kaupunkipaikoilla voi olla noin 20 prosentin luokkaa. Etelä-Suomessa työvoiman liikkuvuus

on parempaa, jolloin vuokratyövoiman määrä ei nouse niin korkeaksi. (Temtoimialapalvelut-nettisivut, viitattu 21.9.2017, s.28.)

[http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2576/1\\_2016\\_TOIMIALARAPORTTI\\_ravitsemistoiminta.pdf](http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2576/1_2016_TOIMIALARAPORTTI_ravitsemistoiminta.pdf)

Palvelualojen ammattiliiton (Pam) mukaan, vuonna 2013 toimialalla oli noin 13 000 esimiehiä ja vuoropäälliköitä. Tuoreempaa tilastoa ei ole vielä julkaistu, mutta tästä saa suuntaa missä määrissä liikutaan.

Taulukko 2. Tilastokeskuksen työssäkäyvien esimiesten määrä, vuonna 2013.

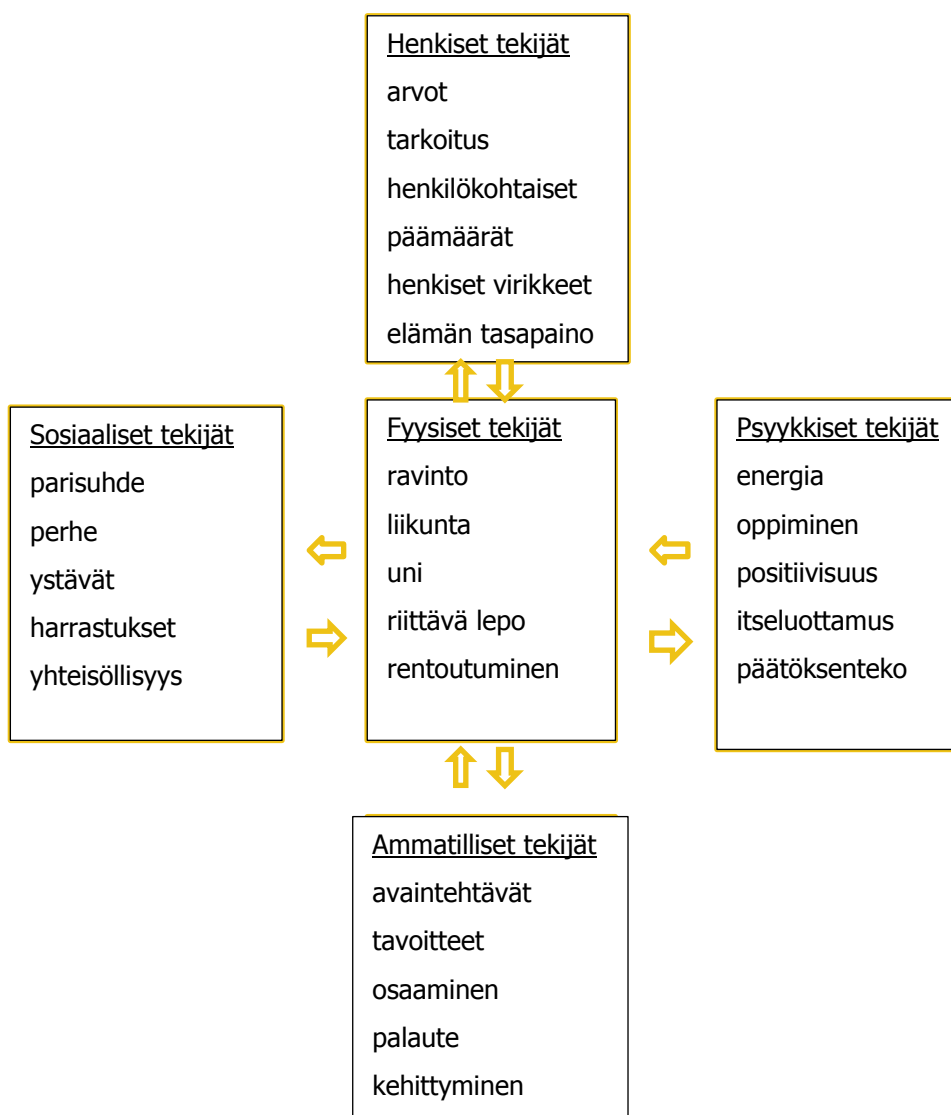
Lähde: Palvelualojen-ammattiliitto (Pam) <https://www.pam.fi/>, viitattu 4.5.2018

<b>51202 Ravintolaesimiehet ja vuoropäälliköt</b>	<b>Ikaluokat yhteensä</b>	
		13053
	<b>Alle 25v</b>	646
	<b>25-34v</b>	3677
	<b>35-44v</b>	3316
	<b>45-54v</b>	3250
	<b>55-64v</b>	2164

### 3 ITSENSÄ JOHTAMINEN, ROOLIT JA ESIMIEHEN YDINTEHTÄVÄT

Ennen kuin voi ryhtyä johtamaan muita, on opittava johtamaan itseään. Esimieheksi kasvaminen on pitkä ihmisenä kasvamisen prosessi. Itsensä tunteminen onkin nykyisin paljon tärkeämpää kuin ennen. Vielä muutama vuosikymmen sitten ihmisten toimintaa ohjasivat kaikkien tunnistamat normit ja arvot. Nykyisin yhteisiä normeja ja arvoja on vähän, ja siksi johtajan täytyy olla valmis ymmärtämään hyvin erilaisia näkemyksiä. (Laurent 2006, 49.)

Kuviossa 2 itsensä johtaminen on jaettu henkisiin, psyykkiseen, fyysisiin, sosiaalisiin ja ammatillisiin tekijöihin, joiden tulisi olla tasapainossa (Laurent 2006, 49).



Kuvio. 2 Itsensä johtamisen osa-alueet (Laurent, 2006, 50.)

### 3.1 Itsensä johtamisen ydintaidot

*Arvotietoisuus* on tietoisien esimiehisyiden perusta. Kun tulet tietoiseksi arvoistasi, voit myös peilata toimintaasi niitä vasten. *Tahdonvoima* on kehityksen ja muutoksen moottori. Löytämällä tahdonvoimasi ja kohdistamalla sen oikein etenet kohti tavoitteita. *Tarkkaavaisuustaidot* ovat läsnäolon perusta. Kun opit suuntamaan tarkkaavaisuutesi, olet entistä vapaampi valitsemaan, miten toimit.

*Tunnetaidot* eli tunteiden tunnistaminen, käsittely ja ohjaaminen auttavat rakentamaan entistä tyydyttävämpää ja tuloksellisempaa vuorovaikutusta. *Palautetaidot* ovat oppimisen ytimessä. Palautetta pyytämällä, vastaanottamalla ja antamalla mahdollistat oman ja muiden kehittymisen. (Grünbaum ja Ristikangas 2014, 130.)

Niin kauan, kun esimies kuvittelee pystyvänsä täydelliseen esimiestyöhön, hän epäonnistuu. Jokainen täydellisyyteen pyrkivä perfektionisti joutuu kohtaamaan epäonnistumisia. Tahto ei kehity, ellei ihminen usko voivansa vaikuttaa asioiden kulkuun. Ensin pitää uskoa, että ylipäätään voi vaikuttaa asioihin. Tavoitteeseen pyrkiminen ja haasteiden voittaminen tuottavat pitkäaikaista mielihyvää ja onnellisuutta. Se tapahtuu tahdonvoimalla, ei rahalla. Arvostamme enemmän asioita, joiden eteen olemme joutuneet ponnistelemaan. (Grünbaum ja Ristikangas 2014, 136-137.)

Tarkkaavaisuustaidot osuvat itsensä johtamisen ytimeen. Niiden harjoittelu parantaa tutkitusti stressinhallintaa ja hyvinvointia. Ne kasvattavat itsetuntemusta sekä kykyä tyydyttävään ja tulokselliseen vuorovaikutukseen. (Grünbaum ja Ristikangas 2014, 139.)

Tunteista on viime vuosina alettu puhua yhä enemmän. Nyt myönnetään, että tunteet ovat tärkeitä ja että ne vaikuttavat sekä työntekoon että työyhteisön toimivuuteen. Parhaimillaan ne selkeyttävät ja helpottavat yhteistyötä, jolloin tunne-energia valjastetaan tukemaan yhteisiä tavoitteita. Jos emme ole tietoisia tunteistamme ja osaa vaikuttaa niihin, on miltei mahdotonta luoda tasapainoista tunteilmastoa. (Grünbaum ja Ristikangas 2014, 144-147.)

Yritystoiminnan yhteydessä management voidaan suomentaa liikkeenjohtamiseksi. Leadership-käsitteen voi luontevasti suomentaa johtajuudeksi. (Kostamo 2004, 33.)

Leader ja manager-sanojen merkityksissä voidaan nähdä toinenkin ero kuin se, kohdistuuko johtaminen lähinnä ihmisiin vai asioihin. Ero on siinä, millä valtuuksilla ja missä asemassa johtaja johtaa. Leader-johtaja johtaa henkilökohtaisilla johtajakyvyillään. Hänellä ei välttämättä tarvitse olla valtuuksia tai asemaa, hän voi vaikuttaa muutenkin. Hän johtaa kyvyillään. Manager-johtaja johtaa (kykyjensä lisäksi) organisaation johonkin vakanssiin kuuluvalla tavalla. (Kostamo 2004, 33-34.)

### 3.2 Esimiestyön vaativuus ja haastavuus

Esimiehen työn vaativuus on lisääntynyt monella tavalla. Työntekijöiden koulutustaso on noussut viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana Suomessa erittäin nopeasti. Työntekijät osaavat vaatia esimiehiltään ja saattavat olla paremmin koulutettuja kuin esimiehensä. Myös toimintaympäristön muutokset ovat nopeita. Kilpailu on kiristynyt ja yrityksen menestyminen edellyttää innovatiivisuutta, laatua ja kilpailukykyä. Esimieheksi kasvetaan vähitellen. Kokemuksen lisääntyessä valmiudet paranevat. Nuoret, koulutetut esimiehet ovat yleensä hyviä asijahtajia. Ihmisten johtamisen taidot puolestaan karttuvat vuosien mittaan. (Laurent 2006, 50-51.)

Yksi esimieshaaste on molempiin suuntiin työskentely. Esimiehen pitää tehdä parhaansa oman tiimin ihmisten eteen ja olla vahvasti yhtiön tuloksen ja kasvun tekijä. (Erämetsä 2009, 21.)

Kiire, jatkuvat ja nopeat muutokset sekä verkostomainen työ haastavat johtamisen. Työ koetaan toistaalta monimuotoisena ja haastavana, toisaalta pirstaleisena ja hallitsemattomana. Useimmat asiantuntijat, esimiehet ja tiimit työskentelevät samanaikaisesti monissa suhteissa, verkostoissa ja hankkeissa. He ovat kuin jönglöörejä, jotka pitelevät lukuisia palloja ilmassa. Pienillä muutoksilla saadaan aikaan suuria vaikutuksia, ja muutos on jatkuvaa ja luonnollista. Jatkuvan muutoksen maailmassa valmentavan esimiestyön painopiste siirtyy rakenteiden johtamisesta sellaisten olosuhteiden ja kontekstien johtamiseen, jotka vaikuttavat tiimin itseorganisointiin ja työtapaan. (Grünbaum ja Ristikangas 2014, 161-162.)

Kehittyminen tarkoittaa aina myös epäonnistumisia ja toimimattomia kokeiluja. Onnistuneita linjauksia ei voi tehdä etukäteen, vaan niitä testataan arjessa yrittämisen ja erehtymisen kautta. Organisaatio ei onnistu toimimaan ketterästi muuttuvassa toimintaympäristössä ilman näitä kokeiluja ja rohkeutta tehdä asioita uudella tavalla. (Grünbaum ja Ristikangas 2014, 161-162.)

### 3.3 Esimiehen itsensä kehittäminen

Johtamisen harjoittelu alkaa itsetuntemuksesta ja itsensä hallinnasta. Johtajan on tunnettava hyvin itsensä, koska se vaikuttaa hänen onnistumiseensa muiden johtajana. (Sydänmaanlakka 2009, 152-153.) Kiteytettynä uudistuminen koostuu kolmesta asiasta: se on hyvää itsetuntemusta, se on riittävä itseluottamus ja se edellyttää reflektointitaitoa (Sydänmaanlakka 2009, 155).

Esimiehen tulisi suunnitelmallisesti kehittää niin itseään kuin työntekijöitäänkin ja auttaa kaikkia pitämään silmänsä auki kehittämisen ja kehittymisen suhteen. Kehittämistoimenpiteiden tulee olla monipuolisia, ja niissä on otettava huomioon niin ryhmät kuin yksilötkin. Oma toimintaansa kehittävä esimies on paras esimerkki siitä, ettei kukaan voi jäädä polkemaan paikoilleen. (Kupias, Peltola ja Pirinen, 2014.)

Kehittyminen edellyttää, että uskaltautuu mukavuusalueensa ulkopuolelle harjoittelemaan uusia toimintatapoja ja saamaan siitä palautetta. (Grünbaum ja Ristikangas 2014, 131).

Muutokset ovat kehittymisen ehto. Pyri viestimään myönteistä kehittymisasennettasi ja suhtautumistapaasi aktiivisesti myös johtettavillesi. (Grünbaum ja Ristikangas 2014, 161.)

Uskalla vaikuttaa ja rakenna itseäsi valmennettavana esimiehenä. Anna itsellesi ja toisille lupa erehtyä. Kehittyminen tarkoittaa aina myös epäonnistumisia ja toimimattomia kokeiluja. (Grünbaum ja Ristikangas 2014, 162.)

Esimiestyö on käsiteltävänä työnä, ei asemana tai statuksena. Mitä paremmin haluat tehdä sen ja mitä vähemmän ajattelet tehtävän sisältämää valtaa tai aseman tuomaa arvostusta, sitä varmemmin onnistut. Arvostus alkaa siitä, että arvostaa itse työtään, ei sen tuomaa statusta. (Erämetsä 2009, 22.)

Identiteettimme rakentuu vuorovaikutuksesta, suhteistamme toisiin. Rooli on arkikielestä tuttu käsite, johon liittyy erilaisia merkityksiä. Teatterilla tai valkokankaalla rooli tarkoittaa näyttelijän esittämään henkilöä tai hahmoa. Jokapäiväisessä puheessa saatamme todeta henkilön ”vetävän jotain roolia” eli käyttäytyvän tavalla, joka ei ole aidosti häntä itseään. Tällöin rooliajatteluun saattaa liittyä kielteisiä ja jopa kartettavia piirteitä. (Aaltonen, Pitkänen ja Ristikangas 2010, 125-126.)

Roolit ovat *tosia ja aitoja*, luonnollinen *osa sosiaalista olemista ja toimintaa*. Ne ovat kehittyneet vuorovaikutuskokemustemme siivittäminä läpi elämänvaiheidemme. Ne eivät ole kiveen hakattuja, geeniperimämme tuotteita tai pysyviä luonteemme osia vaan jatkuvasti alttiina muutoksille. Sosiaaliset roolit liittyvät henkilön sosiaalisiin suhteisiin ja asemaan, psyykkiset roolit vastaavasti yksilön persoonalliseen tapaan toimia. (Aaltonen, Pitkänen ja Ristikangas 2010, 125-126.)

Sosiaaliset roolit kuvaavat asemaa, työtehtävää tai suhdetta ihmisten välisissä verkostoissa. Ne ovat stereotyyppioita, joihin liittyy mielikuva tietyn tyyppisestä toiminnasta. Meillä on suhteellisen samankaltainen käsitys poliisista, joka pelkällä läsnäolollaan, puettuna virkapukuun, vaikuttaa ympärillä oleviin. Synnytämme mielikuvissamme karikatyyrejä eri ammattien edustajista. Samaan kategoriaan kuuluvat esimiehen ja alaisen sosiaalisen roolit. Kun pomo tulee paikalle, keskustelu kahvihuooneessa muuttuu. Johdattevalle kertyy useitakin sosiaalisia rooleja. Hän saattaa olla samanaikaisesti esimies, apulainen, puoliso, järjestön puheenjohtaja, urheiluvalmentaja ja naapuri. Toimimme rooleihimme liittyvien odotusten mukaisesti. Se tapahtuu vaistomaisesti ilman, että meidän tarvitsee kiinnittää siihen erityistä huomiota. (Aaltonen ym. 2010, 127.) Jokaisen sosiaalisen roolin taustalla (tai sisällä) on henkilökohtaisempi ulottuvuus. Sanavalintamme ja tapamme toimia ovat tilannesidonnaisia. Emme toimi vakioisesti, samalla äänenpainolla tai käyttäen samoja käsitteitä. Kun sosiaalinen roolimme muuttuu, se vaikuttaa samalla tapamme toimia. Näitä käyttäytymisen tason rooleja Moreno kutsui *psyykkisiksi* (tai psykodramaattisiksi) *rooleiksi*. Psyykkiset roolit ovat meille jokaiselle persoonallisia, ikiomia. (Aaltonen ym. 2010, 130.)

Voimme jatkuvasti opetella uusia rooleja ja siten täydentää roolivarastoamme. Käytettävissä olevat roolit saavat ajan myötä uusia nyansseja. Tietoisuutemme lisääntyessä olemme samalla jatkuvasti uuden oppimisen äärellä. (Aaltonen ym. 2010, 158.)

### 3.4 Roolikartta esimiehen työkaluna

Tuoreilla esimiehillä tehtävän hoitamiseen tarvittavat roolit ovat usein alikehittyneitä. Varsin tyypillisiä ovat tilanteet, joissa esimies tiedostaa ja tunnistaa tarpeensa toimia tietyllä tavalla, mutta tilanteeseen sopivat roolit eivät ole riittävän kehittyneitä. Hyvänä esimerkkinä on *jämäkän puuttujan* rooli, jota esimiestyössä usein kaivataan. (Aaltonen ym. 2010, 158.)

Jämäkän puuttujan roolin sijaan esimiehen käyttäytymistä saattaa hallita ylikehittynyt *joustavan myötäijän rooli*, tuttu rooli monelle, siinä on turvallista olla. Toimitaan kaavamaisesti ja rutinoituneesti. Se osataan hyvin riippumatta siitä, vastaako toiminta tilannetta ja tarvetta, ja tuottaako se toivotun lopputuloksen. Esimies voi olla jatkuvasti innostuneen tarttujan roolissa ottaen kantaa jokaiseen asiaan, joka tulee uutena vastaan. Tai vetäytyjän roolissa, jolloin hän karttaa sosiaalisia tilanteita ja mieluiten viettää aikaa yksinään omassa huoneessaan. (Aaltonen ym. 2010, 158.)

*Sopivasti kehittyneet roolit* ovat tarpeen mukaan käytettävissä. Toiminta on sujuvaa ja ennen kaikkea spontaania. Tehtävän suorittaminen onnistuu hyvin, eikä se ole vielä liian rutinoitunutta. Lisäksi toimintaa on mahdollista muuttaa, jos se ei jostain syystä vastaa käsillä olevaa tilannetta. (Aaltonen ym. 2010, 158.)

Alikehittynyt rooli	➔	Ei aina käytössä, vaikka sitä tarvittaisiin
Ylikehittynyt rooli	➔	On liikaa käytössä tilanteeseen sopimattomalla tavalla
Sopivasti kehittynyt rooli	➔	Tarpeen mukaan on aina käytettävissä
Puuttuva rooli	➔	Ei toistaiseksi käytössä

Kuvio 3. Roolikartta esimiestyössä. (Aaltonen ym. 2010, 159.)

Voimme jatkuvasti kehittää alikehittyneitä roolejamme ja tilanteen vaatiessa ottaa vaaditun roolin käyttöön. Tällä on esimiesroolin kypsymisen ja kehittymisen kannalta tärkeä merkitys. Roolivalikoiden laajentaminen on esimiestyön suola. (Aaltonen ym. 2010, 158.)

Esimiehen tehtävänä on johtaa vastuualueensa toimintaa. Esimies on olemassa sitä varten, että päästään tavoitteisiin. (Erämetsä 2009, 25.)

Päivittäinjohtaminen on työsuorityksen johtamista, arkista ja päivittäistä toimintaa, jolla tuotetaan yrityksen palvelut asiakkaalle (Laurent 2006, 8).



Esimiehen rooli on muuttunut merkittävästi vuosikymmenten kuluessa. Hierarkkisuus ja johtajien määrä on vähentynyt, kun taas asiakkaiden parissa toimivien esimiesten vastuu on lisääntynyt. Koska esimies osallistuu myös suorittavaan työhön, hänen roolinsa on laajentunut vaakatasossa. Hänen on oltava moniosaaja, joka pystyy ajattelemaan laaja-alaisesti ja strategisesti.

(Laurent 2006, 126.)

#### 4 ESIMIEHEN TEHTÄVIÄ JA OMINAISUUKSIA

Esimiehen tehtävä on saada johtamassaan kokonaisuudessa onnistumisia aikaan. Onnistumiset tarkoittavat tavallisesti sitä, että koko johdettava joukkue ja sen jäsenet onnistuvat. Se, miten onnistut esimiehenä, mitataan johdettaviesi menestyksenä. Se pakottaa ymmärtämään, että onnistumisesi tulevat muiden onnistumisien kautta – ja muiden onnistumisten mahdollistaminen puolestaan on sinun päätyösi. Esimiestyötä tarvitaan, kun jonkun on viime kädessä päätettävä. Kerrottava odotuksista. Katsottava kokonaisuutta. (Erämetsä 2009, 27-28.)

On monta tapaa jäsentää tai määrittää esimiehen työtä. Yksi tapa on määrittää ydintehtävät: Huolehdi, että jokainen tietää tavoitteensa ja että kullakin on käsitys siitä mihin niihin pääsee. Kommunikoiki työn toteuttamisen kannalta tärkeät asiat säännöllisesti ja varmista jaettu ymmärrys niistä. (Erämetsä 2009, 28-29.)

Kerro, miten odotat ihmisten toimivan tiimissä ja sovittava pelisäännöistä. Valmenna ja kehittä yksilöllisesti alaisten osaamista ja käytännön tekemistä. Anna rakentavaa ja myönteistä palautetta säännöllisesti aina, kun siihen on aihetta. Kommunikoiki ihmisten asioita ylös- ja eteenpäin ja organisaation asioita ihmisille. Ratkaise ongelmia, jotka eivät selviä muiden ratkaisemina. Anna vastuuta ja vapautta onnistua tehtävissä. Huolehdi onnistumisen edellytyksistä työkalujen ja toimintapojen toimivuuden kannalta. Perehdytä ja varmista, että ihmiset tietävät roolinsa, tehtävänsä ja tavoitteensa. (Erämetsä 2009, 28-29.)

Esimiehen päätehtävä on ajatella, havainnoida ja päättää. Kertoa tavoitteista ja kuunnella muita. Haastaa kysymyksin ja ehdottaa ratkaisuja. Motivoida kertomalla miksi ja miten tullaan onnistumaan. Edellyttää toimintaa, standardeja ja tuloksia. Kertoa mitä tehdään. Sanoa ääneen asioita. (Erämetsä 2009, 43.)

Johtamisen ytimessä on myös kommunikointi. Esimieheltä odotetaan ja tarvitaan tietoa, näkemystä, suuntaa, ratkaisuja, kannustusta, kannanottoa ja päätöksiä. (Erämetsä 2009, 41.)

Huolellinen työntekijöiden kuunteleminen on tärkeää sekä esimiehelle itselleen että työntekijälle. Kuuntelemalla esimies saa tarvitsemaansa tietoa sekä tukee ja auttaa työntekijäänsä. (Laine ja Surakka 2011, 149.)

Vaikka työntekijä osaisi itse hyvin arvioida työnsä laatua ja ratkaista omaan työhönsä liittyviä ongelmia, hän tarvitsee palautetta esimieheltään. Myönteinen palaute lisää työntekijän osaamisen tunnetta ja kannustaa työhön. Korjaava palaute taas auttaa työntekijää näkemään ne asiat, joissa hänen pitää parantaa toimintaansa. (Laine ja Surakka 2011, 150.)

Perehdyttäminen ja osaamisen kehittäminen kuuluvat esimiehen vastuulle. Jotta uusi työntekijä pysyisi mahdollisimman varhaisessa vaiheessa keskittymään täysipainoisesti työhönsä, on hänet pereh-

dytettävä huolellisesti. Työntekijän työkuva läpikäyminen on aina esimiehen tehtävä. Mitkä ovat päävastuut, suoritustavoitteet, kehittämistavoitteet ja tapa arvioida onnistumista? Nämä ovat pohja tulevalle palautteelle ja niihin palataan valmennus- ja kehityskeskusteluissa. (Laine ja Surakka 2011, 153.)

Esimiehen tehtävänä on ongelmiin puuttuminen ja niiden ratkominen yhdessä työyhteisön kanssa. (Laine ja Surakka 2011, 178).

Johtaminen vaatii läsnäoloa. Esimieheltä edellytetään työntekijöiden työn seuranta. Kun esimies on myönteisellä tavalla läsnä työntekijöidensä arjessa, myös seuranta voidaan kokea esimiehen kiinnostuksena työntekijää kohtaan. (Laine ja Surakka 2011, 194.)

Esimies kunnoittaa muiden luottamuksellisesti kertomia tietoja eikä kerro niitä eteenpäin organisaatiossa (Juuti ja Vuorela 2002, 37).

Johtamiseen motivoituminen on johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia (Aaltonen ym. 2010, 183).

Esimiehen on erityisen tärkeää johtaa itseään eli hallita oma toimintansa. Lisäksi esimiehen pitää olla hyvin selvillä oman viestintätapansa vaikutuksista, vahvuuksista ja heikkouksista, sillä johtaminen on viestintää. Matkailu- ja ravintola-alan toiminta on korostetun ihmiskeskeistä, ja siksi esimiehen viestintätaidot ovat avainasemassa. Kilpailukyvyyn ylläpitäminen ja kehittäminen vaatiikin kaikilta kykyä osallistua toiminnan kehittämiseen. Kehittämislle suotuisan ilmapiirin luominen on esimiehen tehtävä. (Laurent 2006, 124-125.)

Päivittäisesimiehen työ keskittyy yrityksen liikeidean osa-alueisiin: asiakkaisiin, tuotteisiin tai palveluihin ja toimintatapoihin. Kun selvitetään asiakkaiden tarpeita ja toiveita sekä niiden muuttumista, keskitytään yrityksen ulkopuoliseen maailmaan. Esimiehen tehtävä on edustaa asiakasnäkökulmaa ryhmässä. Yrityksen sisällä taas kehitetään tuotteita tai palveluita ja toimintapoja pienin askelin vastaamaan asiakkaiden tarpeita. Organisointi on ensisijassa jatkuvaa päivittäisen toiminnan järjestelystä. Henkilöstö mitoitetaan toimintarytmin, tilanteiden ja osaamistarpeen mukaisesti. Esimies jakaa työt niin, että toiminta olisi mahdollisimman tehokasta. (Laurent 2006, 125-127.)

Päivittäisesimies on tärkeä tiedon välittäjä. Hän toimii tiedonvälittäjänä sekä ylhäältä alaspäin että alhaalta ylöspäin. Työryhmän jäsenet ovat riippuvaisia esimiehen välittämästä tiedosta. Hyvä tiedotus vähentää toimintaa haittaavien ja ristiriitoja aiheuttavien huhujen määrää, vahvistaa ryhmän sisäistä luottamusta sekä lisää työntekijöiden mahdollisuutta toimia omatomaisesti ja osallistua toiminnan kehittämiseen. Esimies on ryhmässä päätöksentekijä, jonka päätökset käynnistävät toiminnan. Hän päättää ryhmän voimavarojen käytöstä ja neuvottelee asiakkaiden ja tavarantoimittajien kanssa. (Laurent 2006, 125-127.)

Kaikki esimiesroolit laajenevat organisaatioiden keventymisen seurauksena. Roolien laajeneminen tapahtuu sekä alas- että ylöspäin tehtävien hierarkiassa. Työnjohdollisiin tehtäviin yhdistyy yhä

useammin perinteisesti keskijohdolle kuuluneita kehittämistehtäviä. Tärkein tehtävä kuitenkin on toimia oman ryhmän esimiehenä. Esimieheltä edellytetään kykyä pitää yllä ryhmässään yrityksen strategista suuntaa ja ohjata oman vastuualueensa toimintaa. (Laurent 2006, 128-129.)

Työnjohdon roolin muutos asettaa uusia vaatimuksia esimiehen valmiuksille. Asenteellisesti työnjohtajan on muututtava toteuttajasta tuloksen tekijäksi. Sen lisäksi häneltä edellytetään jatkossakin käytännön työn perusteellista osaamista. Matkailu- ja ravintola-alan toiminta on käytännönläheistä, eikä esimiehenä voi menestyä osaamatta alaistensa töitä. (Laurent 2006, 128-129.)

#### 4.1 Työajan käyttö ja sen hallinta

Hyvä ajanhallinta on esimiestyön tehokkuuden perusta. Siksi erilaiset työn sujuvuutta edistävät keinot ovat kullannarvoinen apu arjen kiireisiin. Olennaista esimiestyössä on kyetä arvioimaan, mikä täytyy hoitaa heti ja mitä voi tehdä myöhemmin. Jatkuvasti on myös päätettävä, mitä tekee omakätisesti ja mitkä asiat voi delegoida muille. Jotkut esimiehet ovat saaneet työhön lisää tehokkuutta varamalla päivittäin esimerkiksi tunnin aikaa keskittymistä vaativille työtehtäville. (Laine ja Surakka 2011, 111.) Väsyneenä ja stressaantuneena meidän on vaikea keskittyä tarkkaavaisuutta vaativiin tehtäviin. Sen sijaan rutiinitehtävistä voimme suoriutua väsyneenäkin. (Laine ja Surakka 2011, 41.)

Esimiehellä ei saisi koskaan olla niin kiire, ettei ehdi delegoida. Ei kannata yrittää selvittää aina kasvavasta työmäärästä yksin, vaan on pohdittava, mitä kaikkea voi vähitellen antaa muiden tehtäväksi. Lisäksi delegoiminen on tapa kasvattaa työntekijöiden osaamista. (Laine ja Surakka 2011, 112.) Suunnitelmallisuus ja oikea työnjako tekevät työyhteisöstä tehokkaan. Esimiehen ajanhallinta on parhaimmillaan sitä, että hän harkitusti ohjaa sekä työntekijöitä että itseään tekemään oikeita asioita. Ajanhallinta on myös asennekysymys. Vaikka kiire painaisi päälle, on parempi pysyä rauhallisena kuin hosua ja hätäillä tekemättömistä töistä. Ainoa tapa vapautua kiireestä on keskittyä nykyhetkeen ja tehdä työt asia kerrallaan. (Laine ja Surakka 2011, 113.)

Johtajuuteen liittyvä vuorovaikutus näyttäytyy vastaavasti visioiden ja tavoitteiden asettamisena yksilöille ja tiimeille, tavoitteiden seuraamisena, yhteisten palaverien pitämisenä, kehityskeskustelujen toteuttamisena, motivointikeskustelujen ylläpitäjänä, palautteen vastaanottamisena ja antamisena, henkilöihin liittyvien ongelmatilanteiden selvittämisenä, esimerkkijohtamisena, asiakastilanteiden hoitamisenä yhdessä alaisten kanssa. (Aaltonen ym. 2010, 118-119.)

Esimiestehtäviin kuluu aikaa, ja tarvittavan ajan ennakointi on haastavaa. Mitä enemmän on johdettavia, johtamiseen tarvittava ajankäyttö kasvaa. (Aaltonen ym. 2010, 120.)

## 5 TYÖYHTEISÖN TYÖKYKY JA SEN TUKEMINEN ESIMIESTYÖSSÄ

Työyhteisön terveys ja työkyky on monella tavalla tärkeä tavoite sekä esimiehen että työyhteisön jäsenen näkökulmasta. Terve työyhteisö ei tarkoita ristiriidatonta olotilaa. Tilanne on terve silloin, kun vahingon satuttua ei kysytä kuka ”töppäsi”, vaan kysytään miksi vahinko pääsi tapahtumaan ja miten vastaavat vahingot voidaan estää. (Juuti ja Vuorela 2002, 142-143.)

Työyhteisöt ovat monimutkaistuneet ja osaaminen niissä on entistä enemmän hajautunut. Tämä tarkoittaa sitä, että johtajalla voi olla hallussaan vain pieni osa koko tiimin osaamisesta. Siksi johtamisessa on siirrytty yksilökeskeisyydestä enemmän tiimikeskeisyyteen. Tiimistä on tullut organisaation tärkein suoritus- ja osaamisyksikkö. (Sydänmaanlakka 2009, 160.) Johtaminen nähdään yhteistoimintana, johon kaikki osallistuvat aktiivisesti. Toki tarvitsemme virallisen johtajan edelleen, mutta johtamisen vastuuta on myös jaettu koko tiimille. (Sydänmaanlakka 2009, 160-161.)

Työyhteisön hyvinvoinnin kehittämisen puolesta puhuu vääjäämättömästi se, että menestyvät työyhteisöt ovat osaavia ja hyvinvoivia. Mikäli työyhteisönjäsenet eivät innostu työstään, se näkyy välittömästi organisaation tuloksessa. (Juuti ja Vuorela 2002, 147.)

Hyvän hengen luominen organisaatioon vie aikaa. Ihmistä ei voi motivoida ulkoapäin. Innostus syntyy ihmisen omassa mielessä monien keskenään ristiriidassa olevien mielikuvien synnyttämänä. Innokkuuden ja luovuuden rakentaminen kuitenkin kannattaa, koska niiden avulla työyhteisö menestyy nykyisissä ympäristöissä. Lisäksi into ja luovuus kasautuvat. Työyhteisöt, joihin on kasautunut myönteistä energiaa kykenevät antamaan voimaa ja energiaa sekä tarjoavat onnistumisen mahdollisuuksia jäsenilleen. Tällaiset työyhteisöt ovat myös innovatiivisia ja kykenevät luomaan tuotteita ja palveluita tulevaisuuden yhteiskuntaa varten. (Juuti ja Vuorela 2002, 147-149.)

Tasapainoinen organisaatio perustuu terveiden ihmisten työskentelyyn yhdessä. Monissa organisaatioissa on tunnistettu, että työyhteisöä tulee kehittää sellaiseksi, että ihminen voi niissä hyvin. Näissä organisaatioissa on havaittu, että vain terve ihminen voi tehdä hyviä tuloksia. Terveydellä tarkoitetaan ihmisen kokonaisuutta: sekä fyysistä, psyykkistä että sosiaalista puolta. (Juuti ja Vuorela 2002, 29.)

Esimiesten onkin jatkuvasti työskenneltävä työyhteisön hengen vaalimiseksi. Esimiehen on pyrittävä painottamaan kokonaisuutta ja kaatamaan turhia raja-aitoja tiimien, osastojen ja henkilöstöryhmien väliltä. Esimies on henkilö, joka luo yhteisöllisyyttä painottamalla kokonaisuutta ja me-ajattelua. Esimiehen on pyrittävä ajamaan kaikkien yhteistä etua ja ottamaan tässä työssään jokaisen oma etu huomioon. (Juuti ja Vuorela 2002, 37.)

## 5.1 Työyhteisön hyvinvointia tukeva johtaminen

Johtamisella on jokseenkin suora yhteys työyhteisön ihmissuhteisiin ja ilmapiiriin. Johtamisen kautta jäsenyvät myös työhön ja työympäristöön liittyvät tekijät. Johtaminen on kaikkien näiden seikkojen kannalta merkittävä ainakin sikäli, että johtamisen kautta niihin voidaan vaikuttaa ja niitä voidaan pyrkiä kehittämään. (Juuti ja Vuorela 2002, 18-22.)

Johtamista on varsin monenlaista. Kuitenkin vain hyvä ihmisten johtaminen luo työyhteisöön hyvän ilmapiirin ja terveyttä edistävän toimintatavan. Ihmisten johtaminen pyrkii kehittämään toimintoja henkilöstön osallistumisen kautta. Yleisperiaatteena hyvälle ja henkilöstön hyvinvointia tukevalle johtamiselle on, että esimies keskustelee ihmisten kanssa ja ottaa huomioon ihmisten mielipiteet. Esimiehen työ on erilaisten näkökulmien yhteensovittamista niin, että työhön liittyvät päämäärät voidaan saavuttaa. Tätä ei voi saada aikaan muuten kuin keskustelemalla. (Juuti ja Vuorela 2002, 18-22.)

On esimiehen keskeisimpiä tehtäviä luoda organisaatioon vahva toimintakulttuuri, joka antaa selkeitä ohjeita siitä, miten arjen tulisi toimia. Toimintakulttuurin rakentaminen ei ole pääosin rationaalinen prosessi, vaan se edellyttää esimieheltä tunnetasoisten prosessien työstämistä yhdessä muiden kanssa. Tämä vaatii esimieheltä mukaan menemistä ja itsensä likoon laittamista. (Juuti ja Vuorela 2002, 18-22.)

Esimiehen tehtävänä on luoda yhdessä ihmisten kanssa selkeä mielikuva yhdessä toimimisen perustaksi. Organisaatiolla on oltava mielekäs perustehtävä. Esimiehen tehtävä on kirkastaa tämän tehtävän sisältöä, tulevaisuuskuvaa ja niitä arvoja, joille se perustuu. Esimiehen tehtävänä on myös suunnata riittävästi voimavaroja tuon perustehtävän toteuttamiseksi. (Juuti ja Vuorela 2002, 18-22.)

## 6 TUTKIMUSMENETELMÄ

Lähtökohtana kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on *todellisen elämän* kuvaaminen. Tähän sisältyy ajatus, että todellisuus on moninainen. Tutkimuksessa on kuitenkin otettava huomioon, että todellisuutta ei voi pirstoa mielivaltaisesti osiin. Tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toinen toistaan, ja onkin mahdollista löytää monensuuntaisia suhteita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman *kokonaisvaltaisesti*. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2007, 157.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastatteluille tyypillistä on vuorovaikutus, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Vuorovaikutuksen avulla voidaan suorien kysymysten lisäksi kysyä epäsuorasti esimerkiksi työkaverin tai jonkun muun asianomaisen mielipidettä. (Heikkilä T. 2014, 16.)

Yleisesti todetaan, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä pikemmin *löytää tai paljastaa tosiasioita* kuin todentaa jo olemassa olevia (totuus) väittämiä (Hirsjärvi ym. 2007, 157).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tavoitteena ymmärtää tutkimuskohdetta. Usein tutkimus alkaa siitä, että tutkija yrittää kartoittaa kentän, jossa hän toimii. (Hirsjärvi ym. 2007, 176.)

Työ toteutettiin haastattelemalla ravintola-alan vuoropäälliköitä Kuopiossa.

### 6.1 Teemahaastattelu

Teemahaastattelulla on se etu, että se ei sido haastattelua tiettyyn leiriin, kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen, eikä se ota kantaa haastattelukertojen määrään tai siihen, miten ”syvälle” aiheen käsitteilyssä mennään. Sen sijaan nimi kertoo siitä, mikä tässä haastattelussa on kaikkein oleellisinta, nimittäin sen, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Tämä vapauttaa pääosin haastattelun tutkijan näkökulmasta ja tuo tutkittavien äänen kuuluviin. (Hirsjärvi ja Hurme 2009, 48.)

Teemahaastattelu eroaa siitä siinä, ettei se edellytä tiettyä kokeellisesti aikaansaatuja yhteistä kokemusta, vaan lähtee oletuksesta, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia tällä menetelmällä. (Hirsjärvi ja Hurme 2009, 48.)

Koska haastattelu on hyvin joustava menetelmä, se sopii moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa ja tämä tilanne luo mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa itse tilanteessa. Samoin on mahdollista saada esiin vastausten taustalla olevia motiiveja. (Hirsjärvi ja Hurme 2009, 34.)

Haastattelu on kyselylomaketta joustavampi, koska haastateltavan on helpompi tulkita kysymyksiä. Kieltäytymisprosentti on lomakekyselyyn verrattuna pienempi ja muun tiedon ohella voidaan saada uusia hypoteeseja ja ilmiöiden välisiä yhteyksiä. (Hirsjärvi ja Hurme 2009, 36.)

Haastattelun yksi vahvuus on lisäkysymysten esittäminen. Runkokysymykset tulee kuitenkin suunnitella huolellisesti. Suunnittelu edellyttää kirjallisuuteen tutustumista ja huomioon tulee ottaa myös se, kuinka aineistoa käsitellään. (Heikkilä 2014, 145-146.)

Haastattelijan on voitettavat vastaajan luottamus ja motivoitava hänet vastaamaan kysymyksiin mahdollisimman tarkasti. Haastattelun tulee olla aina vapaaehtoinen. Haastattelu on tutkimusmenetelmänä joustava, koska haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys tai oikaista väärinkäsityksiä. (Heikkilä 2014, 64-65.)

Tutkijan on pyrittävä tavoittamaan haastatteluvastauksen olennainen sisältö (Hirsjärvi ja Hurme 2009, 142).

## 6.2 Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä työssä käytettiin teemahaastattelua. Tutkimuksella oli tarkoitus selvittää, miten esimies kokee työnsä, onko siinä tapahtunut vuosien mittaan muutoksia, mitkä ovat arjen haasteita ja miksi työ on mielekästä. Informantteja oli viisi joiden työkokemus esimiestyöstä vaihtelivat 5-40 vuotta. Heistä kaikki työskentelivät Kuopiossa sijaitsevilla a la carte ravintoloissa ja heidän työnimikkeensä oli vuoropäällikkö. Vuoropäälliköt olivat saaneet haastattelurungon (liite 1.) luettavaksi jo etukäteen, näin haastattelupäivän tultua he olivat perehtyneet etukäteen aiheisiin ja kysymyksiin. Näin ollen haastattelu oli hyvinkin joustavaa ja haastateltavien oli helppo muistella omia pohdintojaan, jotkut olivat laittaneet asioita ylös paperille helpottaakseen muistelua. Haastattelu äänitettiin ja litteroitiin, eli purettiin tekstimuotoon ja analysoitiin. Arvioitu aika haastattelulle oli 30-45 min. Haastattelu tapahtui ennen haastateltavan työpäivän alkua, kahvikupin ääressä. Haastattelukysymysten lomassa esitin tarkentavia kysymyksiä, jotta haastateltavan näkemykset ja tunteukset avautuisivat minulle lisää. Itse haastattelutilanne oli mielestäni rento ja avoin. Tietysti ensimmäiset kysymykset olivat hiukan jännittäviä haastateltavalle, mutta kysymysten lisääntyessä haastateltavat rentoutuivat ja osa heistä sanoikin että olisivat voineet jatkaa rupattelua pitempään. Aika meni hyvinkin äkkiä ja 4/5 kommentoi haastattelun jälkeen, että haastattelu laittoi heidät pohtimaan nykyistä työtilannetta ja miten on lähiaikoina toiminut esimiehenä. Toteutin haastattelun tutuilla vuoropäälliköillä, joihin olin tutustunut joko harjoittelu- tai työpaikoillani vuosien mittaan. Kun päätin haastatella kuopiolaisia vuoropäälliköitä, ei paikalle pääseminen ollut este, vaan kaikki haastateltavat suostuivat heti kättelyssä. Haastattelin jokaisen esimiehen vuorotellen ja purin tekstiä ensin papereille käsin, kun kaikki haastattelut olivat tehty, vertailin niitä, poimin yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Tämän jälkeen aloitin varsinaisen kirjoittamisen tekstimuotoon ja se onnistui yllättävän helposti.

Haastattelusta oli hyötyä myös haastateltaville, koska se oli mielekäs ja sai ajatukset liikkumaan. Mielestäni kaikkien haastateltavien kanssa henkilökemiat kohtasivat, olemme saman alan työntekijöitä, tiedämme mitä ala vaatii ja mitä ravintola-alan työ myös antaa.



## 7 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA ANALYSOINTI

Pyrin pitämään haastattelun kysymykset mahdollisimman selkeinä ja lyhyinä, näin ollen haastattelun aikana oli mahdollisuus tulla uusina asioita esille. Haastattelin viittä vuoropäällikköä Kuopion eri ravintoloista. Haastattelut tehtiin ravintolan salissa, rauhallisena hetkenä, jolloin haastateltava pystyi keskittymään kysymyksiin eikä ympärillä ollut hälinää. Tilanne oli rauhallinen ja aikaa haastatteluissa meni noin 30-45 min. Haastateltavat olivat hienosti mukana keskustelussa heti ensimmäisestä kysymyksestä alkaen, toki joitakin lisäkysymyksiä täytyi kysyä, mutta suurimmaksi osaksi he itse puhuivat mielellään aiheesta ja olivat kiinnostuneita kertomaan heidän kokemuksiaan alalta ja työstään.

### 7.1 Taustatiedot

Haastateltavat olivat kaikki naisia, iältään 25-60v ja he kaikki työskentelevät vuoropäällikköinä ruokaravintoloissa Kuopiossa. Alan kokemus vaihtelee paljon, sillä 3/5 ovat olleet alalla 20-40 vuotta, kun loput 2/5 ovat olleet alalla noin 5 vuotta. Osa on ollut useammalla työnantajalla, kun taas toiset ovat pysyneet samassa firmassa koko aikuisikänsä. Asiaan ovat vaikuttaneet työn mielekkyys, työilmapiiri ja työn vakinaistaminen.

Ravintolat olivat al'a carte-painotteisia, joten haastateltavien mielipiteet ja kokemukset olivat monissa kohdissa hyvin samankaltaisia. Monilla alalle päätyminen oli ns. vahinko, erilaisten sattumien kautta alalle oli vain päädytty, tai kiinnostus oli kasvanut yllättäen, esimerkiksi ylioppilastutkinnon jälkeen. Kaikki haastateltavat ovat käyneet hotelli- ja ravintola-alan perustutkinnon, (80-luvulla oli nimellä työnjohdollinen linja, kaksi vuotta kestävä tutkinto) mutta 2/5 haastateltavalta ei löydy resonomitutkintoa, eli varsinaista esimiestutkintoa. Esimiestyöhön on siis annettu tilaisuus ja sitä kautta kasvettu työhön. Työ on välillä fyysisesti hyvinkin raskasta. Työntekijöiden mukaan välillä ilmenee joissan määrin pientä tyytymättömyyttä, mutta haastateltavat olivat sitä mieltä, että se on normaalia missä tahansa työpaikalla.

Haastateltavien elämäntilanteet olivat hyvin erilaisia, esimerkkinä osalla oli perhe ja lapsia, osa asui itseksensä. Ikäluokittain oli mahdollisuus havaita samankaltaisuuksia vastauksissa. Nuoret työntekijät arvostavat itse työtä ja työpaikkaa ja ovat iloisia, että heillä on mahdollisuus työskennellä kasvavassa yrityksessä. Haastateltavat joilla oli aikaisempaa työkokemusta jo useita vuosia, kokivat, että yritys on hyvä työpaikka vakavaraisuuden ja työilmapiirin takia.

## 7.2 Työn haasteet ja vaatimukset

Seuraavaksi siirryimme itse esimiestyöhön, mitä vaatimuksia ja haasteita on nykypäivän esimiestyössä. Kun puhutaan vaatimuksista, kaikki haastateltavat mainitsivat erilaisia luonteenpiirteitä: joustavuus, ystävällisyys, rehellisyys ja luottamus. Esimiehen täytyy olla sopivasti vaativa, palautettava antava ja oikean asenteen omaava. Ilman näitä on hyvin vaikea saada tiimiläisten luottamus ja työilmapiiri hyväksi. Esimiehen täytyy pitää huolta hyvästä tiimihengestä, siitä että hommat tulee tehdyksi, hyvästä palvelusta, myynnin lisäämisestä ja olemalla osa työryhmää. Kun puhutaan hyvästä esimiehestä, tuli ilmi että esimies osallistuu arjen työhön, on siis läsnä. Hänelle voi puhua ja hän kuuntelee. On siis selvää, että työntekijät arvostavat esimiestä, jolla on ammattipätevyyttä sekä ihmisten käsittely taitoa. Vaaditaan osallistumista ja myös sitä, että esimies voi nähdä asiat työntekijän silmin. Myös kehitysehdotuksien kysyminen tietyn väliajoin on tärkeää, miten työntekijät kokevat nykyisen tilanteen ja miten asioita kehitettäisiin. Ollaan siis kiinnostuneita työntekijöistä. Täsmällisyyttä ja luottamusta toivotaan, että asiat tulee hoidetuksi ja ajallaan.

*”Jokainen on omanlaisensa esimies, mutta tiettyjä luonteenpiirteitä arvostetaan aina” (N. 3)*

*”Esimies mokaa itsekin välillä, pitää siis muistaa olla armollinen myös itselleen” (N. 2)*

*”Minusta esimiestyöhön kasvaa pikkuhiljaa, se ei ole vuoden tai kahden juttu” (N. 2)*

*”Pyrin olemaan esimies, joka luottaa tiimiinsä ja on osa sitä” (N. 1)*

Haasteina nuoremmat esimiehet pitävät alan kiirettä ja jatkuvaa muutosta, mutta se nähdään myös positiivisena asiana, he kokevat oppivansa kokoajan lisää ja pysyvät ajan hengessä mukana. Iäkäämmät esimiehet olivat osittain toistamielta, heidän mukaansa muutos ja oppiminen ovat kyllä hyvästä, mutta jatkuvalla syötöllä, nopeat muutokset ja kiire voivat käydä raskaaksi. Haasteina koetaan työn raskaus, ja usein myös pitkät työpäivät/työviikot. Kun useamman päivän työputki on takana, toivoisivat esimiehet että myös vapaapäiviä olisi enemmän, esimerkiksi neljä peräkkäin, jolloin levähdysaika olisi pitempi. Sairauslomat ovat hyvä esimerkki siitä, että vuoropäällikön täytyy olla joustava niin työajoissaan kuin tehtävissään, hänen täytyy esimerkiksi miettiä työpäivien jakoa uusiksi tai hankkia vuokrafirman kautta apua kiireiseen päivään. Haasteita luovat myös vuorotyön tuomat rasitteet ja myös esikuvana oleminen. Se että kaikille täytyy näyttää esimerkkiä ja olla yleisesti sanottuna aina myyntivalpas ja iloinen, on myös hetkittäin raskasta. Osa esimiehistä pitää haasteena sitä, että esimerkiksi sosiaalisen median käyttö on tullut heidän vastuulleen, muitten töitten ohessa. Kokousvastaavana toimiminen oli kaikille viidelle tuttua, he olivat se henkilö, joka oli vastuussa kokouksien hoitamisesta vuoron aikana. Myös erilaisten reklamaatioiden hoitaminen oli useimmiten vuoropäällikön harteilla. On siis monia asioita, joista vuoropäällikkö voi olla päivän aikana vastuussa!

*”Yleisesti voi sanoa että hymyyn vastataan hymyllä, se on hyvä muistaa esimiestyössä” (N.1)*

*”Yllättävät sairaspöissaolot ovat ikäviä, siinä menee pakka hetkeksi aivan sekaisin” (N. 3)*

*”Kun lähtee sillä ajatuksella liikkeelle, että kyllä me YHDESSÄ tämän hoidamme kunnialla, on hyvä alku vaikeaan päivään” (N.5)*

Jokainen esimies totesi myös, että rahallisesti olisi hyvä saada enemmän arvostusta esimiestyötä kohtaan. Mitä tulee ravintola-alan palkkoihin, niitä ei nosteta enää 10-vuoden työkokemuksen jälkeen, mikä minusta tuntuu aika käsittämättömältä. Olisi siis hienoa, jos pitkään palvelleita työntekijöitä muistettaisiin rahallisesti enemmän, vaikkapa pienellä lahjakortilla tai pitemällä loma-jaksolla. Tämä varmasti lisäisi työstä kokemaa arvostusta, ja kunnioitusta tehdyistä työvuosista.

### 7.3 Työajan käyttö ja tavoitteet

Yhteisiä esimiehen tehtäviä löytyi kaikilta viideltä haastateltavalta, he kaikki tekevät työvuorolistat työntekijöille kolmen viikon jaksolle, he tilaavat alkoholit/alkoholittomat juomat ravintolaan tarvittaessa, he ovat tekemisissä päivittäin muun työtiimin kanssa, eli osallistuvat arjen myyntityöhön, kuten salissa työskentelyyn. Kaikkien haastateltavien mukaan työ jakautuu nykyään 90 % myyntityöhön ja 10 % muihin töihin, mm. tilausten tekoon tai työvuorolistojen suunnitteluun. He pitävät huolta että päivän työt tulevat tehdyksi ja ovat opastamassa työntekijöitä/harjoittelijoita, mikäli apua tarvitaan.

Työaika koostuu siis työnjaosta, työsuorituksesta, työn seurannasta, palautteen annosta, tulevien tilausten suunnittelusta ja työvoiman suunnittelusta. Jokainen vuoropäällikkö on ollut myös niin työharjoittelijoiden kuin palkallisten työntekijöiden valintojen tekemisessä. Vuoropäällikön näkemystä tarvitaan, sillä vuoropäällikkö on hyvin tietoinen minkälainen ihminen pärjää ravintola-alan työssä ja millainen henki heidän tiimissä sillä hetkellä on. Eroavaisuuksia löytyi erilaisten tilausten tekemisessä, riippuen ravintolasta, erilaiset juhlatilaisuudet työllistävät vuoropäälliköitä tietokoneen ääreen. 4/5 tekee tarvittavat juhlatilaisuuspäätökset ja ovat tekemisissä keittiön että ravintolapäällikön kanssa. Esimerkiksi häätilaisuudet ovat tärkeä ja iso tapahtuma, jonka kehittämiseen ja luomiseen käytetään aikaa muiden päälliköiden kanssa. Ruokalistojen muutokset tehdään yhdessä keittiön kanssa, jolloin yleensä vuoropäälliköt ovat kyselleet oman tiiminsä mielipiteitä ja ruokaehdotuksia, joita voisi ehdottaa uudelle listalle.

Erilaisten erimielisyyksien tai pahimmassa tapauksessa riitojen purkaminen työntekijöiden kesken on myös tullut vuoropäälliköiden kohdalle. Sitä ei paljoa tapahdu, mutta joitakin kertoja on tarvinnut istua pöydän ääreen ja jutella asiat halki. Nuoret vuoropäälliköt pitivät näitä kohtaamisia vaikeina, koska molempia osapuolia täytyisi ymmärtää ja löytää ratkaisu ongelmaan. Yleensä nämä tilanteet ovat kumminkin vain väärin ymmärryksiä, jotka on loppupeleissä helppo ratkaista. Kun tehdään joukolla töitä, on tärkeää pitää yllä hyvää fiilistä. Esimiehen tavoitteena on työporukan motivointi ja hyvän hengen luominen, unohtamatta kuitenkaan asiakaspalvelun laadukasta suorittamista.

#### 7.4 Työn mielekkyys ja esimiestyön muutokset

Kaikki haastateltavat kokivat, että ravintolatyö on mielekästä, koska siinä ollaan asiakkaiden kanssa tekemisissä päivittäin, asiakaskunta vaihtelee ja päivät ovat erillaisia. Työn mielekkyys kumpuaa sekä asiakkailta että työkavereilta ja omalta esimieheltä tulevasta positiivisesta palautteesta. Myös hyvä henkilökemia on tärkeää. Se että omat toiveet pyritään toteuttamaan, niin työvuoro- ja lomasuunnittelussa ovat tärkeitä työn mielekkyyden kannalta.

Alalla on paljon työpaikkoja, ympäri Suomea. Kynnys ei ole niin suuri vaihtaa maisemaa, kun tietää että jokaisessa Suomen kaupungissa löytyy ravintola/ravintoloita, josta voisi olla mahdollisuus saada uusi työpaikka. Osa haastateltavista (3/5) on aina asunut Kuopiossa ja loput kaksi Etelä-Suomesta. Kuopiosta pidetään kaupunkina, koska siellä voi tehdä hyvää työtä rennolla savolaisella asenteella/otteella, olematta kuitenkaan laiska tai saamaton. Iloisuus ja ystävällisyys nousevat keskusteluissa pinnalle. Ilman sitä ei voi olla hyvä asiakaspalvelija. Ja niitä piirteitä arvostetaan asiakaspalvelussa. Kaikki haastateltavat kokivat yhdessä työskentelyn mielekkäänä, koska siinä huomaa että on monta tapaa tehdä asioita. Joukossa ryhmähenki kasvaa, erilaisia mielipiteitä syntyy enemmän, joita pystyy mahdollisesti hyödyntämään. Työn antoisa puoli on myös se, että pääset välillä myös tekemään itsenäisiä päätöksiä ja kantamaan vastuuta. Alalla pitempään olleet olivat sitä mieltä, että vaikka samassa ravintolassa on ollut niinkin pitkään, ei ajallisesti ole tuntunut siltä. Kun päivät ja asiakaskunta vaihtelevat, on työkkin mielekästä.

Kysyessäni haastateltavilta, onko esimiestyö muuttunut, vastaus oli monella kyllä. Työnkuva on laajentunut; Suorittavaa työtä on hyvin paljon, verrattuna vaikka 20 vuotta taaksepäin. Silloin hovimestarina toimineiden esimiesten päätyö oli ohjata asiakas pöytään, ottaa tilaus ja toimittaa tarjoilijalle. Tarjoilija hoiti loput. Hovimestari valvoi enemmän miten työntekijät tekivät työnsä, vaikka toki nykyäänkin esimies seurailee työntekoa omien töittensä ohessa. Mutta esimerkiksi anniskelua valvottin tiukasti, ei saanut anniskella enää jos asiakas vaikutti päihtyneeltä, hänet ohjattiin äkkiä ulos. Hovimestari oli enemmänkin omassa kuplassaan, eikä päässyt niin muiden työntekijöiden ryhmään ”sisään.” Nykyään töitä tehdään yhdessä, hyvässä hengessä. Vuoropäällikkö on osa suorittavaa työryhmää. Nuoremmat vuoropäälliköt eivät osanneet nähdä muutosta näin suurella mittakaavalla, mutta hekin mainitsivat työtehtävien laajentumisesta ja vastuualueiden kasvusta.

Myös päivien hektisyys ja raskaus ovat muuttuneet aikojen saatossa. Osa esimiehistä kokee että työ on myös hyvin stressaavaa, välillä tuntuu että mikään ei riitä ja ei ole tarpeeksi hyvä, vaikka hyvää palautetta saakin. Koetaan, että monessa paikassa täytyisi olla yhtä aikaa, on niin sanotusti ”revi-tään joka suuntaan-olo.”

*”Välillä sitä havahtuu että olenpa ollut samassa puljussa kohta 30 vuotta, eikä se haittaa” (N.4)*

*”Tarjoilijan työ on vähän niin kuin näyttelijän työtä, aina ei huvita tai jaksa, mutta silti on hymyiltävä” (N.1)*

*”Päivät ovat välillä hektisiä ja raskaita, mutta kyllä tämä asiakaspalvelu myös antaakin paljon” (N.2)*

*”Esimiestyön laajentuminen on mahdollistanut sen, että työporukka on hyvinkin tiivis ja puhalletaan yhteen hiileen” (N.5)*

## 7.5 Työilmapiirin tärkeys ja vahvistaminen

Haastateltavat kokevat että työilmapiiri on avain asia töissä viihtyvyyteen ja työn suorittamiseen. Jokainen työntekijä on tärkeä ja heitä arvostetaan. Kun porukka tekee töitä yhteisten tavoitteiden suorittamiseen, ovat asiat hyvällä mallilla. On tapoja joilla työilmapiiriä voi vahvistaa, kysellään kuulumisia, ollaan aidosti kiinnostuneita, kuunnellaan ja autetaan, jos jollain on elämässä asiat huonosti. Kun elämässä voi tulla vastoinkäymisiä, on hyvä niistä infota lähiesimiehelle, etenkin jos ne vaikuttavat suoritettavaan työhön. Silloin voidaan ohjata vähän henkisesti kevyempiä vuoroja, mm. aamupalan siivousta.

Yhdessä suorittaminen ja yhteisten hyvien suoritusten kautta, arvostamme toisiamme enemmän ja luotamme vahvemmin siihen, että työt tulevat tehdyksi. Kehityskeskustelut ovat tärkeitä, siellä esimies voi ottaa puheeksi asioita, missä työntekijä on pärjännyt hyvin ja missä voisi olla parannettavaa, kuitenkin työntekijää mollaamatta. Kannustamalla ja rakentavalla palautteella on kaikkien haastateltavien mielestä tärkeä yhteys työilmapiirin kannalta.

*”Kuuntelu on yllättävän helppo, mutta tärkeä tapa viestiä että sinua arvostetaan ryhmässä” (N.1)*

*”Kaikilla on huonoja hetkiä ja esimiehenä pyrin ymmärtämään sekä auttamaan jos mahdollista” (N.2)*

*”Parhaassa tilanteessa töihin meno tuntuu siltä, kuin menisi kotiin, työporukka on niin toimiva” (N.3)*

## 7.6 Näkemys omasta esimiestyöstä ja miltä tulevaisuus näyttää

Nuoret esimiehet, 2/5 olivat sitä mieltä, että heillä on vielä paljon opittavaa esimiestyöstä. He ovat oppineet muutaman vuoden sisällä erilaisia toimintatapoja, mutta omien vahvuuksien löytäminen on vielä hakusessa. Uusien asioiden oppiminen on nopeaa ja työtahti on tiukkaa, mutta he pitävät siitä ja arvostavat nykyistä työnantajaa. Kun on nimekkäässä työpaikassa, katsotaan hyvällä että on toiminut siellä useamman vuoden. Työt tulevat tehdyksi, mutta erilaisten riita-tilanteiden käsittely on edelleenkin vaikeaa. Myös vaikeiden asiakkaiden palveleminen on joskus ison työn alla.

Esimiehenä he pitävät itseään rentona ja kivana työkaverina, joka kumminkin haluaa että työtulos on hyvää ja lisämyyntiä tehdään joka pöydässä. He osallistuvat arjen työhön ja pitävät huolta että kaikki sujuu niin kuin pitää. Iltojen venyminen ei haittaa, koska kotona ei esimerkiksi odota lapset. Tulevaisuudelta molemmat nuoret esimiehet näkevät, että nykyisellä työnantajalla työskennellään parisen vutota, sitten on uusien tuulien aika. Riippumatta siitä jäävätkö he Kuopioon, vai muuttavatko pois, he ovat halukkaita lisäämään työtaitojaan lähiesimiehinä ja opettamaan muita nuoria, mikäli he ovat halukkaita ottamaan paikan vuoropäällikkönä.

Loput esimiehet, 3/5, iäkkäämpi ryhmä, olivat sitä mieltä että he ovat luultavasti eläkeikään asti samalla työnantajalla. Miksi enää vaihtaa? Jos kaikki toimii ja mikään ei isommin rupea ”tökkimään”, niin tuskin työnantajan vaihdosta tulee. Joskus heillä on tullut päähän pistoksia, koskien työnantajan vaihdosta, mutta kun asiaa oli isommin ruennut miettimään, eivät asiat olleet edenneet suuntaan tai

toiseen. He kaikki kokivat tärkeänä työilmapiirin, jossa on kiva työskennellä ja asiat tulee tehdyksi, luotto työkavereihin on suuri. Myös se että on varma työnantaja, pitänee heidät nykyisessä paikassa. Yksi heistä koki olleensa aiemmin hiukan liian tarkka ja vaativa esimiehenä, jota hän katu. Mutta lähivuosien myötä hän on oppinut antamaan asioiden edetä omalla painollaan, kunhan työn jälki on siistiä ja tulee tehdyksi. Hän pyrkii jatkossakin samaan, koska aikaisempi käytös oli ennen hyvin stressaavaa ja raskasta henkisesti. Loput kaksi, kokevat olleensa aina hyvin positiivisia ja helposti lähestyttäviä esimiehiä. He kokivat työnsä tärkeäksi ja että heitä arvostetaan. Heille tullaan puhumaan vaikeistakin asioista ja heitä kuunnellaan.

*“On päiviä kun töihin meno turhauttaa, mutta sitten kun pääsee työhön kiinni, ihmettelee taas miksi ei tekisi tätä?” (N.4)*

*“Tykkään työstäni ja uskon että se näkyy vielä nämä viimeisetkin työvuodet” (N.1)*

Yleisesti voi sanoa että nämä kaikki esimiehet näkevät työnsä arvokkaana ja heitä kunnioitetaan työporukassa. He ovat niitä jotka pitävät paketin kasassa joka työpäivä.

## 8 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Työtä aloittaessa teoriaa oli mielestäni mukava lähteä tutkimaan, sillä aihe kiinnostaa minua suuresti, ravintola-alalla työskentelevälle nuorelle tämä oli osuva valinta opinnäytetyö aiheeksi. Aiheen lukeminen oli mielekästä, sillä kirjallisuutta aiheesta löytyy hyvin paljon. Pääasiassa teoriaosuudessa käytetyt tekstit ovatkin löydetty kirjoista, nettisivuja en juuri käyttänyt lähteinä, koska pidän enemmän siitä, että voin tarkastella sivuja konkreettisesti itse, vaikka useampaan otteeseen. Teoriakirjat olivat helppo lukea ja työhön liittyvät pääteemat oli helppo päättää työn edetessä. Mielestäni teoriaosuus työssä on riittävän laaja ja siinä käsitellään hyvin alusta alkaen ensin ravintola-alaa yleisesti, ravintola-alan esimiesten työtehtäviä ja mitkä asiat vaikuttavat suorittavaan työhön. Työn edetessä pureuduttiin syvemmälle itse esimiestyöhön, joka oli työn tarkoitus.

Haastattelutilanteet olivat hyvin luontevia. Jokainen vuoropäällikkö oli valmis puhumaan aiheesta avoimesti ja he avautuivat vaikeistakin asioista, koskien mm. työn määrää. Uskon, että haastateltavat kokivat minut helposti lähestyttävänä, sillä olen tehnyt ravintola-alan töitä reilut neljä vuotta. Tiedän siis mitä ala on ja mitä se vaatii.

Osa haastateltavista oli selvästi sitä mieltä, että tämä on heidän kutsumusammattinsa, eivätkä he näe itseään muussa työssä. Ehkä nuoremmat esimiehet voivat vielä vaihtaa alaa ja opiskella, mutta sekään ei ole varmaa. He viihtyvät nykyisellä työnantajalla eikä muutoksia ole lähiaikoina tiedossa. Vanhemmat esimiehet olivat tyytyväisiä tähän tilanteeseen, enää ei kannata lähteä sooloilemaan, he ovat hyviä siinä mitä tekevät, vieläkun pari vuotta jaksaa niin ansaittu eläke-aika odottaa.

Asiakaspalvelu antaa paljon iloa ja erilaiset asiakasryhmät antavat voimaa vaikeisiin päiviin. Työ on raskasta fyysisesti: yllättävät sairauspoissaolot, jotka sekoittavat helposti työvuoroa, erilaisten kuormien purku (esim. viinakuormat) jotka vaativat melkein päyhdeltä ihmiseltä koko aamupäivän. Ja onhan työ suurimmaksi osaksi suorittavaa työtä, eli olet jaloillasi 8 tuntia ja kävelet salin ja keittiön väliä hyvin paljon. Raskasta on myös henkisesti. Vuorotyö ei sovi kaikille. Erilaisia asiakaskohtaamisia on paljon, asiakkaat ovat vaativampia kuin ennen ja tiedostavat hyvän palvelun tärkeyden. Myös se, että pitäisi olla aina positiivinen tiiminjohtaja, on välillä raskasta. Jokaisella on huonoja päiviä, mutta esimiestyössä niitä huonoja hetkiä ei juuri saisi tuoda ilmi. Esimiehen täytyy pystyä pitämään pakka kasassa koko työvuoron ajan, vaikka samana päivänä olisi monta eri tapahtumaa.

Työaika koostuu monista asioista, jotka pitäisi päivän aikana hoitaa. Haastateltavat kokivat hetkittäin että heitä revitään joka suuntaan. Varsinkin alalla pitempään olleet esimiehet, tiedostivat mitä työ on ollut esimerkiksi 20 vuotta sitten, miten asiat silloin tehtiin ja miten taas nykypäivänä toimitaan erilailla.

Mutta kaiken kaikkiaan haastateltavat kokevat ravintola-alan antoisaksi: se on monipuolinen, haastava, ihmiskeskeinen ja työllistävä. Esimiestyö on palkitsevaa ja tiimissä työskentely on mukavaa. Yhdessä tekeminen, yhteisten tavoitteiden saavuttaminen on tärkeää, se yhdistää tiimiä ja tuo luottamusta. Kun tiimihenki on hyvä ja toimiva, se antaa luottoa esimiehelle että hänkin on toiminut oikein. Palautteen ja kritiikin anto rakentavasti, kuuluvat esimiestyöhön ja se parantaa työsuoritusta. Osallistuva esimies on kaiken A ja O.

Jos vertaillaan teoriaa ja haastateltavien vastauksia/mielipiteitä, minusta ne tekevät hyvän kokonaisuuden, niin hyvin kuin mahdollista. Haastattelukysymykset viittaavat vahvasti itse teoriaan, näin olen haastateltavien vastaukset ja mielipiteet tukevat hyvin koko työtäni. Työn mieluisin puoli oli esimiesten haastattelu, koska haluan itsekin kehittyä alalla ja näen itseni vuoropäällikkönä muutaman vuoden päästä. Tahdoin siis tutustua aiheeseen ja saada lisää tietoa, mikä minua voi odottaa ja miten voisin kehittää itseäni enemmän esimies-tasolle.

Olen onnistunut mielestäni tekemään hyvän pohjatyön teoria-osuudessa, vahvistamaan haastatelluilla työn tarkoitusta ja etenemään työssäni fiksussa järjestyksessä. Työn tarkoitus tuli selväksi ja mielestäni työ on helposti ymmärrettävä, selkeä ja asiantunteva. Uskoisin että työstäni on hyötyä ihmiselle, joka on kiinnostunut ravintola-alasta, eritoten vuoropäällikön työkuvasta. Ja mahdollisesti jo valmiille vuoropäällikölle, joka haluaisi kehittyä esimiehenä.

Koska opinnäytetyö oli minulle aivan uusi kokemus, olen ylpeä saavutuksestani. Työ valmistuminen venyi hiukan, sillä uusi työ toi minulle hyvin työtunteja. Olen kuitenkin tyytyväinen siihen, että en pitänyt asialla kiirettä ja tehnyt työtä hätiköidysti, vaan ajatuksena oli valmistua viimeistään kesällä 2018. Tulevaisuuden kannalta, aion ehdottomasti hyödyntää opinnäytetyötäni ja hakea vuoropäälliköksi, kun vielä saan lisää työkokemusta. Työ vaatii tietynlaista asennetta ja uskon että minulta sitä löytyisi jatkoa ajatellen.

## 8.1 Validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen reliabiliteetti, eli luotettavuus tarkoittaa mittaustuloksen toistettavuutta. Esimerkiksi silloin, kun kaksi arvioijaa päätyy samaan tulokseen, tai jos useammalla tutkimuskerralla saadaan sama tulos, voi tutkimusta sanoa reliabeliksi. Toinen tutkimuksen pätevyyteen liittyvä käsite on validius. Validius tarkoittaa sitä, mittaako tutkimus sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. Esimerkiksi kyselylomakkeiden kysymyksiin saadaan vastaukset, mutta vastaajat ovat voineet käsittää kysymyksen toisin, kuin tutkija on ajatellut. Mikäli tutkija tällaisessa tilanteessa käsittelee vastaukset oman ajatelmallinsa perusteella, ei tutkimusta voida pitää validina. (Hirsjärvi ym. 2007, 226-227.)

Halusin haastatella vuoropäälliköitä, jotka ovat olleet alalla jo useampia vuosia, mutta myös niitä, jotka ovat lähivuosina edenneet urallaan ja päässeet vuoropäälliköiksi. Tämä oli hyvä päätös, sillä vaikka vastaukset olivat suuressa määrin samanlaisia, olivat nuoremmat esimiehet välillä epävarmempia vastauksissaan. Kaikki esimiehet olivat valittu eri Kuopion ravintoloista, eli jokaisella heillä oli omanlaisensa toimintatavat, miten yrityksen sisällä toimitaan. Koska muutama esimiehistä tiesi minut jo entuudestaan, he osasivat olla rennosti ja omia itsejään. Myös loput päälliköt osasivat ottaa rennon asenteen ensimmäisten kysymysten kohdalla, sillä selitin myös ennen haastattelun alkua, että olen työskennellyt alalla yli neljä vuotta ja ymmärrän miten homma toimii. Ilmaisin myös selvästi, että haastattelu on anonyymi eikä valmiissa työssä saada selville ketä haastateltavat olivat. Oman ha-



vannoinnin ja haastattelujen perusteella vastaukset olivat hyvin yhteneväisiä, joten pidän työtäni luotettavana.

Huomioin työssäni myös esteettisyyden, haastattelun alussa kerroin, miksi tätä tutkimusta tehdään ja mihin vastaukset käytetään. Keneltäkään haastateltavalta ei tullut epäilyksiä tai pohdintoja työn anonymisyyteen. Haastattelujen tulokset käsiteltiin luottamuksellisesti, eikä yksittäistä vastaajaa voida tuloksista todeta. Sovimme että lähetän valmiin opinnäytetyön haastateltaville, sillä mielestäni sekin osoittaa luottamuksellisuutta ja samalla kiitosta itse haastateltaville.

## LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- AALTONEN, T., PITKÄNEN, E. ja RISTIKANGAS, V. 2010. Asiantuntijasta esimies – Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Helsinki: WSOYpro Oy.
- ERÄMETSÄ T. 2009. Teorista todeksi- Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.
- GRÜNBAUM, L. ja RISTIKANGAS, M. 2014. Valmentava esimies- onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum.
- HEIKKILÄ T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- HIRSJÄRVI, S. ja HURME, H. 2011. Tutkimushaastattelu-Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tal- linna: Gaudeamus
- HIRSJÄRVI, S. REMES, P. ja SAJAVAARA, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- JUUTI, P. ja VUORELA, A. V. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus Kir- japaino Oy.
- KOSTAMO E. 2004. Suomalainen johtajuus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- KUPIAS, P. , PELTOLA, R. ja PIRINEN, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Viitattu 24.4.2017 . <https://savonia.finna.fi>
- LAINEN, N. ja SURAKKA, T. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.
- LAURENT B. 2006. Päivittäisjohtaminen matkailu- ja ravintola- alalla. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- MARAN-NETTISIVUT 2017. Viitattu 26.10.2017 . <https://mara.fi/>
- PAMIN-NETTISIVUT 2018. Viitattu 4.5.2018. <https://www.pam.fi/>
- POHLS M. 2016. Viini, laulu ja taustajoukot. Porvoo: Bookwell
- SILLANPÄÄ M. 2002. Säännöstelty huvi. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura.
- SYDÄNMAANLAKKA P. 2009. Jatkuva uudistuminen- Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

## LIITE 1. HAASTATTELUKYSYMYKSET

- 1) Taustatietoja, ikä, työsuhde, aikaisempi työkokemus
- 2) Työn haasteet ja vaatimukset
- 3) Työajan käyttö ja tavoitteet
- 4) Työn mielekkyys ja esimiestyön muutokset
- 5) Työilmapiirin tärkeys ja vahvistaminen
- 6) Näkemys omasta esimiestyöstä