

Huono johtajuus ravintola-alalla

Noora Soininen

Opinnäytetyö
Toukokuu 2020
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala
Restonomi (AMK)

Tekijä(t) Soininen, Noora	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Toukokuu 2020
	Sivumäärä 43	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Huono johtajuus ravintola-alalla		
Tutkinto-ohjelma Matkailu- ja palveluliiketoiminta		
Työn ohjaaja(t) Kimmo Aho		
Toimeksiantaja(t)		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Ravintola-alan työntekijät kohtaavat ravintola-alalla huonoa johtajuutta, joka on ollut yhtenä aiheuttajana vetovoimaisuuden laskuun ja alan työvoimapulaan. Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia ilmiötä tarkemmin ja selvittää miksi alalla ilmenee huonoa johtajuutta ja millaisena ravintola-alan työntekijät sen kokevat. Tutkimuksella pyrittiin luomaan sisältöä, jota sekä ravintola-alan nykyiset että tulevat johtajat voivat hyödyntää johtajuuttaan kehittäessä. Tutkimuksen tarkoituksena oli herättää myös kiinnostusta ilmiöön, jotta sitä tutkitaisiin enemmän myös tulevaisuudessa.</p> <p>Tutkimus toteutettiin monimenetelmällisesti käyttäen laadullisen ja määrällisen tutkimuksen menetelmiä samanaikaisesti. Tutkimus pohjattiin ilmiöön viittaaviin aikaisempiin tutkimuksiin ja lomakehaastattelulla kerättyyn tutkimusaineistoon, johon osallistui yhteensä 149 ravintola-alan työntekijää.</p> <p>Tulosten perusteella alan huono johtaja nähtiin henkilönä, joka kohtelee alaisiaan epätasa-arvoisesti, on kykenemätön olemaan vuorovaikutuksessa alaistensa kanssa, ja jonka alan ammattitaidottomuus näkyy päivittäisen työn huonossa laadussa sekä sen yleisessä vähäisyydessä. Tutkimus osoitti huonon johtajuuden olevan alalla yleistä.</p> <p>Tutkimuksessa määriteltiin alan hyvä johtaja henkilöksi, joka kannustaa, motivoi sekä kuuntelee työntekijöitään. Hyvä johtaja nähtiin myös esimerkillisenä työntekijänä, joka kohtelee työntekijöitään tasa-arvoisesti ja johtajan piirteissä arvostettiin rehellisyyttä sekä omana itsenä olemista. Tulosten mukaan johtajat voisivat parantaa johtajuuttaan keräämällä alaisiltaan palautetta, kouluttautumalla lisää sekä kartuttamalla ammattitaitoaan suorittavan työn tekemisellä.</p>		
Avainsanat (asiasanat) ravintola-ala, johtajuus, johtaminen, huono johtaja, työvoimapula		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Soininen, Noora	Type of publication Bachelor's thesis	Date May 2020 Language of publication:
	Number of pages 43	Permission for web publication: x
Title of publication Poor leadership in the restaurant business		
Degree programme Tourism and Hospitality Management		
Supervisor(s) Aho, Kimmo		
Assigned by		
Abstract <p>Restaurant workers face poor leadership in the restaurant business, which has been one of the causes of the decline in the attractiveness and labor shortages of the industry. The purpose of this study was to investigate the phenomenon more closely and to determine why poor leadership appears in the industry and how hospitality workers experience it. The study sought to create content that both current in the restaurant industry, that future executives can leverage when developing their leadership. Additionally, the study was intended to attract interest in both the phenomenon and further its study.</p> <p>The study was carried out in a multimethod manner using both qualitative and quantitative methods. Earlier studies concerning the phenomenon were used in this study alongside the research material gathered through a form interview involving a total of 149 hospitality workers.</p> <p>Based on the results, a poor leader in the field was seen as someone who treats their subordinates unequally, is unable to interact with subordinates, and whose unprofessionalism is reflected on their lack of daily work and its poor quality. The survey showed poor leadership to be prevalent in the field.</p> <p>The study defined a good leader in the industry as someone who encourages, motivates, and listens to their employees. A good manager was also seen as an exemplary employee who treats their employees equally. Additionally, honesty and authenticity were characteristics valued in a leader. According to the results, managers could improve their leadership by collecting feedback from their subordinates, educating themselves further and enhancing their leadership by doing the basic work.</p>		
Keywords/tags (subjects) hospitality industry, leadership, management, poor leader, labor shortages		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Tutkimusasetelma	4
2.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	4
2.2	Tutkimusote, aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät	6
2.3	Luotettavuus.....	7
2.4	Tutkimuskohde	9
3	Johtajuuden monitahoisuus.....	9
3.1	Ravintola-alan johtajan vaatimukset.....	10
3.2	Ravintola-alan esimiesten vuorovaikutusosaaminen	11
3.3	Johtajuuden laatuun vaikuttavat tekijät	13
3.4	Johtajuuden haasteita	14
3.5	Johtajuuden laadun vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin	15
3.6	Johtajuuden laadun vaikutus ravintola-alan vetovoimaisuuteen.....	16
4	Tutkimustulokset.....	18
4.1	Taustakartoitus.....	18
4.2	Kysymykset	21
4.3	Vapaa sana	29
5	Johtopäätökset.....	30
6	Pohdinta.....	31
6.1	Tulosten pohdinta	31
6.2	Tulosten luotettavuus	32
6.3	Tutkimusmenetelmän pohdinta.....	33
6.4	Yhteenvedo ja jatkotutkimusaiheet.....	35
	Lähteet	37
	Liitteet.....	40
	Liite 1. Lomakehaastattelu	40

Kuviot

Kuvio 1. Vastaajien ikäjakauma	19
Kuvio 2. Vastaajien ammattinimikkeet.....	20
Kuvio 3. Vastaajien työkokemus vuosina	20
Kuvio 4. Huonon esimiehen alaisuudessa työskennelleiden määrä prosentteina	25
Kuvio 5. Vastaajien toimet huonoa johtajuutta vastaan	27

1 Johdanto

Ravintola-alan vetovoimaisuus on laskussa ja alalla vallitsee yleinen työvoimapula. Syyt alan vetovoimattomuuteen ja vallitsevaan työvoimapulaan ovat moninaiset, mutta yksi syy ongelmaan on kuitenkin ylitse muiden. Ravintola-alan työntekijöiden alalla kohtaama huono johtajuus on ajanut alan ahdinkoon.

Ravintola-alalla on kova kilpailu asiakkaista, sillä alalla on runsaasti. Alalle ominaisia haasteita ovat työvoimavaltaisuus (palveluiden tuottaminen vaatii luonnollisesti paljon työvoimaa), henkilökunnan alhainen ammattitaso, työn laadun vaihtelevaisuus, ravintoloiden voittomarginaalien alhaisuus ja alan jatkuva muutostila, joka johtuu asiakkaiden mieltymyksiä jatkuvasta vaihtelusta. (Ahonen, Koskinen & Romero 2009, 20-21.) Työvoimapula on noussut erityiseksi haasteeksi ravintola-alalle, ja suurin aiheuttaja työvoimapulalle on alan kohtaanto-ongelma, jossa työntekijöiden ja työnantajien tarpeet eivät kohtaa. Potentiaalisina pidettäviä työntekijöitä on markkinoilla runsaasti työttöminä, mutta ravintola-ala ei silti onnistu houkuttelemaan heitä puoleensa. Kohtaanto-ongelmaan syitä on monia, joista kolme yleisintä ovat alan kiire ja kuormittavuus, heikot työehdot ja huono johtajuus. (Isola & Mäntylä 2019, 5-9.)

Ravintola-alan huonoa johtajuutta voidaan pitää vielä tuntemattomana, sillä ilmiöön kohdentuvia laaja-alaisia tutkimuksia ei ole juurikaan tehty. Huono johtajuus vaikuttaa kielteisesti yrityksen sekä koko alan menestykseen, joten ilmiöön perehtyminen sekä ongelman tutkiminen on perusteltua ja toivottavaa. Tässä opinnäytetyössä perehdytään alan johtajuuteen viittaaviin tutkimuksiin, jotta tutkimus ravintola-alan huonosta johtajuudesta voidaan toteuttaa. Tutkimuksen kohteena ovat laaja-alaisesti ravintola-alan työntekijät tiettyyn ammattiin katsomatta ja tutkimuksella pyritään löytämään syyt, miksi ravintola-alalla ilmenee huonoa johtajuutta ja millaisena alan työntekijät sen kokevat.

Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa sisältöä, jota sekä ravintola-alan nykyiset että tulevat esimiehet voivat käyttää kehittäessään omaa johtajuuttaan. Tutkimuksesta

voi mahdollisesti hyötyä ravintola-alan lisäksi muutkin palvelualat. Tutkimuksen tarkoituksena oli yleisesti lisätä tietoutta ravintola-alan huonosta johtajuudesta ongelmana sekä perustella aiheen jatkotutkittavuuden tärkeys ja tarpeellisuus.

2 Tutkimusasetelma

2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tutkimusongelma kiteytettiin kysymykseksi: ”Millainen on ravintola-alalla huono johtaja?”. Työntekijät kohtaavat alalla huonoa johtajuutta, joka on ollut yhtenä aiheuttajana alan vetovoimaisuuden laskuun ja alan työvoimapulaan. Ilmiö on ajankohtainen ja ongelman tutkiminen on hyödyksi varsinkin tuleville yrittäjille ja johtajille, mutta myös alalla jo ongelman kanssa kamppaileville. Ravintola-alan vetovoimaisuuden lasku ja siihen johtaneet syyt ovat moninaiset. Tämän takia opinnäytetyöstä rajattiin muut syyt pois, sillä muuten aihe olisi ollut liian laaja käsiteltäväksi. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa sisältöä, jota ravintola-alan yrittäjät ja esimiehet voivat käyttää hyödykseen, kehittyäkseen paremmiksi johtajiksi.

Yrityksen menestys ja liiketoiminnan kannattavuus ovat riippuvaisia asiakkaiden tyytyväisyydestä (Väisänen 2015, 10). Ravintola-alalla asiakastyytyväisyyteen vaikuttaa eniten heitä palvelevat työntekijät (Andaleeb & Conway 2006, 7-8) ja tehdyn työn laatuun vaikuttaa taas työntekijöiden hyvinvointi. Työpaikkaansa sitoutuneet työntekijät ovat yleensä onnellisia, iloisia ja innokkaita ja näin ollen hoitavat myös työnsä paremmin (Gutermann, Lehmann-Willenbrock, Boer, Born & C. Voelpel 2017, 303). Työntekijöiden yleinen sitoutumattomuus työnantajaan tai koko alaan on yksi aiheuttaja alalla vallitsevaan työvoimapulaan ja tästä syystä työvoimaa tulisikin pyrkiä sitouttamaan työpaikkoihin. Sitouttaminen voi tapahtua monella eri tavalla, mutta yksi tehokkaimista on työntekijöiden työhyvinvoinnin parantaminen. (Tuominen, Sjögren & Olander 2013, 7-15.)

Hyvän ja huonon johtajuuden merkitykset ovat nousseet myös alaa koskevissa aikaisemmissa tutkimuksissa, varsinkin koskien työntekijöiden hyvinvointia. Isolan ja Mäntylän (2019) selvityksessä ravintola-alan kohtaanto-ongelmasta perehdytään työttömien mielikuviin ravintola-alasta ja sen houkuttelevuudesta. Keskeisimmiksi syiksi alan vetovoimattomuuteen nousi kiire ja kuormittavuus, huonohkot työehdot ja huonoksi koettu johtajuus. Hyvien johtajien tärkeys nostettiin esille useissa haastattelussa ja hyvien esimiesten koettiin jopa sitouttavan alalle. Lindholm (2017) puolestaan tutkii opinnäytetyössään ravintola-alan työntekijöiden hyvinvointia ja työssä jaksamista. Positiivisena tekijänä jaksamiseen koettiin hyvä työilmapiiri sekä työkavereilta ja esimieheltä saatu tuki. Avoin vuorovaikutus koettiin merkittävimäksi hyvinvoinnin edistäjäksi.

Isolan ja Mäntylän (2019) ja Lindholmin (2017) tutkimuksien tulokset tukivat hyvin toisiaan, vaikka lähtökohdat tutkimuksissa olivat erilaiset. Tutkimustuloksissa huonoa johtajuutta ja johtamistyöhön liittyviä epäkohtia esiteltiin yleiseltä tasolta ja lähinnä sivuutettiin, sillä tutkimukset eivät keskittyneet pelkkään johtajuuteen alalla. Tutkimuskohteena olivat työttömät tai tietyn organisaation työntekijät, eivätkä alalla työskentelevät ihmiset yritykseen katsomatta. Näiden tutkimuksien pohjalta on luonnollista lähteä rakentamaan tarkentavaa tutkimusta, jossa keskitytään selvittämään alalla ilmenevää huonoa johtajuutta, miten alalla työskentelevät sen kokevat ja millaisena se konkreettisesti ilmenee alalla työskentelyssä.

Tutkimusongelmasta johdettiin seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Millaisena ravintola-alan työntekijät kokevat huonon johtajuuden?
2. Kuinka yleistä huono johtajuus on ravintola-alalla?
3. Millainen on hyvä johtaja ravintola-alalla?
4. Miten esimies voi parantaa johtajuuttaan?

2.2 Tutkimusote, aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät

Tutkimusongelman ratkaisemiseen käytetään erilaisia tutkimusmenetelmiä, jotka pitävät sisällään itselleen ominaiset aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät. Jokainen menetelmä muodostaa oman tutkimusotteensa eli millä tavoin kyseessä oleva ongelma pyritään ratkaisemaan. Tutkimusmenetelmä on aina tutkimusta tehdessä valittava tarkoin, sillä väärällä menetelmällä ei saada toivottuja tuloksia tai ratkaisua ongelmaan. Tutkimusmenetelmien piirteet ja menettelytavat on oltava hallussa sekä tietouden ja ymmärryksen tutkittavasta ilmiöstä oltava riittävä, jotta oikea menetelmä tulee valituksi. (Kananen 2015, 63-65.)

Tutkimusotteeksi tälle opinnäytetyölle valittiin monimenetelmäinen tutkimusote, jossa tutkimus toteutetaan hyödyntämällä laadullista ja määrällistä tutkimusmenetelmää samanaikaisesti. Laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käytetään tutkimuksessa, jotta näkemystä tuntemattomasta ilmiöstä voidaan syventää. Määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusmenetelmää hyödynnetään aineistonkeruussa sekä laadullisen tutkimusaineiston tuloksien vahvistamisessa. Huono johtajuus ravintolalalla on ilmiö, joka on nostanut päätään, mutta syitä miksi sitä ilmenee ja millaisena se koetaan, ei ole vielä tutkittu riittävästi.

Tutkimuksen perusteella pyritään luomaan ilmiöstä teorioita, hypoteeseja ja oletuksia. Kvalitatiiviset tutkimustulokset kuvaavat ilmiötä sanallisessa, kuvainnollisessa ja laadullisessa muodossa, kun taas kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus muodostaa tutkimuksen tulokset lukuina, joita voidaan havainnoida erilaisin diagrammein. Kvantitatiivinen tutkimus on rakenteeltaan muodollisempi kuin kvalitatiivinen tutkimus. Kvantitatiivinen tutkimus etenee aina tietyn kaavan mukaisesti ja kvalitatiivinen tutkimus puolestaan joustaa ja etenemismahdollisuuksia ja -polkuja on useita. (Kananen 2015, 70-71.)

Valittu tutkimusote määrittelee, kuinka tutkimuksen aineisto kerätään. Laadullisen tutkimuksen tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat dokumentit, havainnointi sekä haastattelut eri muodoissa. Määrällisessä tutkimuksessa aineistonkeruumenetel-

miä ovat tilastot ja kyselyt. (Kananen 2015, 81.) Haastattelut ovat kvalitatiivisen tutkimuksen yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä ja niiden tarkoituksena on syventää tutkijan käsitystä aiheesta. Perinteinen tapa haastatella tapahtuu haastattelijan ja haastateltavan ollessa konkreettisesti samassa paikassa ja keskustellessa toistensa kanssa. Haastatteluita voidaan kuitenkin toteuttaa muutenkin kuin perinteisen tavan mukaan, esimerkiksi puhelimitse tai verkkoyhteyden välityksellä. Tämän opinnäytetyön tutkimus päätettiin toteuttaa verkkotutkimuksena, sillä sen tekeminen on joustavaa, se mahdollistaa hajallaan olevan kohderyhmän tavoittamisen eikä hallitseva maailmantila estä sen toteuttamista.

Haastattelun muodoksi valittiin lomakehaastattelu, jossa tutkija esittää kysyttävät kysymykset tietyssä järjestyksessä. Lomakehaastattelu lasketaan haastatteluksi, vaikka se aineistonkeruumenetelmänä kuuluukin määrälliseen tutkimukseen. Lomakkeessa esitettyihin kysymyksiin haastateltavat vastaavat omin sanoin, kuten muulloinkin määrällisessä tutkimuksessa, nyt vain verkon välityksellä. Kysymykset voivat olla muodoltaan avoimia, valinta- tai monivalintakysymyksiä, joihin on annettu valmiit vastausvaihtoehdot (Kananen 2015, 232-233).

Lomakehaastattelulla kerätty aineisto oli kirjallisessa muodossa ja sanallisen aineiston käsittely aloitettiin lukemalla aineisto moneen kertaan. Useaan otteeseen lue-
tusta aineistosta alkoi nousta esille tärkeimmät teemat ja aineiston pääpiirteet. Lukemisen jälkeen aloitettiin aineistoa yhteismitallistaa eli muovaamaan aineistoa samantyyppiseen formaattiin. Pääpiirteitä yhdisteltiin teemoihin ja tekstiä redusoiitiin eli tiivistettiin, jotta tutkimuksen tulokset saatiin selville. Käytetyn kyselyohjelman avulla tuloksia pystyttiin muuttamaan helpommin havainnollistaviin muotoihin, esimerkiksi pylväsdiagrammeihin.

2.3 Luotettavuus

Tutkimuksen onnistumiseen vaikuttaa tutkimustuloksien luotettavuus. Virheitä syntyy prosessin eri vaiheissa ja yleensä ne johtuvat tutkijasta tai tutkittavista. Tutkija on kuitenkin se, joka vaikuttaa eniten työnsä luotettavuuteen. Kaikki tutkimusproses-

sisä tehdyt valinnat vaikuttavat saataviin tuloksiin ja näin ollen myös luotettavuuteen. Määrällistä tutkimusta pidetään laadullista tutkimusta objektiivisempänä, koska tutkija itse ei kerää aineistoa vaan sen tekee lomake. Lomake on kaikille vastaajille samanlainen, eikä näin ollen pysty vaikuttamaan vastauksiin. Täysin objektivistä tietoutta ei pystytä määrälliselläkään tutkimuksella tuottamaan, sillä jokainen tutkittava ymmärtää kysymykset omalla tavallaan. Laadullisen tutkimuksen isoin kompastuskivi on tutkijan omat virheelliset analysoinnit ja vääristävät johtopäätökset. (Kananen 2015, 338-343.)

Tutkimuksen luotettavuutta on syytä tarkastella heti tutkimuksen alkuvaiheessa, jolloin jo kartoitetaan tutkimuksen virhemahdollisuudet eli riskit epäonnistua. Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetilla tarkistetaan tuloksien paikkaansa pitävyys ja arvioidaan, toistuvatko tulokset, jos tutkimus toteutetaan uudelleen. Validiteetilla tarkistetaan, että tutkimuksessa tutkitaan asiaa tai ilmiötä, jota on tarkoituskin tutkia. (Kananen 2015, 338-343.)

Luotettavuuteen kiinnitettiin huomiota jo ennen tutkimuksen toteuttamista. Tutkimuksen toteutuksessa huomioitiin seikat, joilla voitiin varmistaa saadun aineiston luotettavuus. Pohjaa tutkimuksen luotettavuudelle luotiin kyselylomakkeen taustakartoituksella. Taustakartoituksen avulla pyrittiin saamaan tietoa vastaajien taustoista sekä aikaisemmista työkokemuksista. Taustakartoituksella haluttiin varmistaa, että vastaajat tiesivät mistä puhuivat, sillä jokaisen vastaajan omat mielipiteet, henkilökohtaiset kokemukset ja tuntemukset luonnollisesti vaikuttavat aineiston laatuun ja luotettavuuteen.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa myös saatujen vastauksien määrä ja laatu. Kuten laadullisen tutkimuksen piirteisiin kuuluu, ei tarvittavien vastauksien määrää voida etukäteen määritellä vaan aineiston riittävä kattavuus saadaan selville saturaation eli aineiston kyllästymisen kautta. Aineiston kyllästyminen tarkoittaa käytännössä sitä, etteivät uudet vastaukset tuo uutta tietoa tai lisäarvoa tutkimukselle ja näin ollen vastaukset alkavat jo toistamaan itseään. Saturaation saavuttaminen on laadullisen tutkimuksen kannalta oleellista, kyllästyntöntä aineistoa ei voida pitää tutkimuksen lopputuloksien kannalta luotettavana. (Kananen 2015, 128-129.)

2.4 Tutkimuskohde

Tutkimusta toteuttaessa valitaan kohderyhmä, johon tutkimus suuntautuu. Tutkimus voidaan toteuttaa joko kokonaistutkimuksena tai otantatutkimuksena. Kokonaistutkimuksessa tutkimuksen kohteena ovat kaikki kohderyhmään kuuluvat. Otantatutkimuksessa taas kohderyhmästä otetaan otos elin perusjoukko, joka on kuin peilikuva tai pienoismalli kohderyhmästä. Perusjoukon ollessa kirjava, tutkimuksen toteuttamisessa on otettava huomioon otannan riittävä laajuus. (Kananen 2014, 174-175.) Verkkotutkimus eroaa otantamenetelmien käytössä kuitenkin tavallisesta tutkimuksesta. Verkkotutkimuksessa on lähes mahdotonta käyttää erilaisia otantamenetelmiä, sillä verkkotutkimuksessa perusjoukkoa ei pystytä määrittelemään. Erilaisten otantamenetelmien käytöstä voidaan siis luopua tehdessä verkkotutkimusta, ja tutkimuksessa voidaan pyrkiä saamaan vain mahdollisimman monta vastausta. (Mts. 182-183.)

Tutkimuksen kohteena ovat ravintola-alan työntekijät. Koska ravintola-alan työntekijät ovat kohderyhmänä laaja sekä kirjava joukko, on kohderyhmästä mahdotonta ottaa tarpeeksi kattavaa otosta, jotta saatavia tutkimustuloksia voitaisiin pitää luotettavina. Tutkimusotteen ollessa monimenetelmäinen, voidaan pohjimmiltaan laadullinen tutkimus toteuttaa määrällisen tutkimuksen keinoin. Monimenetelmäisyys näkyy vastaajien määrässä siten, ettei vastaajia tarvitse olla yhtä monta kuin yleisesti määrällisessä tutkimuksessa. Vastaajien määrän katsotaan olevan sopiva, kun aineisto laadullisen tutkimuksen tapaan saavuttaa saturaation.

3 Johtajuuden monitahoisuus

Johtaminen on käsitteenä monimutkainen, sillä sitä voidaan lähestyä erilaisista näkökulmista ja lähtökohdista. Johtajuus pitää sisällään ihmisten ja asioiden johtamista, mutta organisaatio ja sen tavoitteet määrittelevät tarkemmin mitä johtamistyö todellisuudessaan pitää sisällään ja mihin siinä keskitytään. (Kupias, Peltoja & Pirinen 2014.) Johtajuus on vuosien saatossa kehittynyt, muuttanut muotoaan ja uusia johta-

miskonsepteja on ilmestynyt. Jatkuvan kehityksen ja erilaisten lähestymistapojen tarkia johtajuudelle ei ole yhtä universaalia selitystä, mutta johtajuuden keskiötä voidaan kuitenkin pitää vakiona. Johtajuus on kiteytettynä prosessi, jossa yksilö on vuorovaikutuksessa ryhmään yksilöitä, saavuttaakseen yhteisiä tavoitteita. (Northouse 2007, 3.)

3.1 Ravintola-alan johtajan vaatimukset

Johtajuus, millaisena se esiintyy ja mitä siltä vaaditaan, vaihtelee eri alojen mukaan. Ravintola-alan johtajuuteen suunnatut tutkimukset antavat tietoa siitä, millaisena se juuri ravintola-alalla ilmenee. Toivasen (2010) tutkimuksessa ravintola-alan johtajuudesta pyrittiin löytämään keskeisimmät asiat, jotka hyödyttävät yrityksen liiketoimintaa ja pitävät menestystä yllä. Tutkimuksessa nousi esille ravintola-alan johtajilta vaadittava monipuolinen ammattitaito, niin asioiden kuin ihmistenkin johtamisessa. Johtajalle tärkeinä kykyinä pidettiin yleisiä vuorovaikutustaitoja, työyhteisöön sopivien työntekijöiden rekrytointia, esimerkkinä toimimista sekä yrityksen talousasioista huolehtimista. Johtajalle hyvinä piirteinä pidettiin rehellisyyttä ja oman persoonansa ilmi tuomista ja esimiehen nähtiin selkeästi vaikuttavan myönteisesti yrityksen menestykseen. Tutkimus ravintola-alan johtajuudesta vaikutti kaikkineen luotettavalta ja tutkimustulokset hyvin paikkaansa pitäviltä. Toivasen tutkimusta voidaan kuitenkin pitää vasta hahmotelmana alan johtajuudesta. Aihetta voidaan pitää vielä kohtuullisen tuntemattomana, sillä siihen kohdistettuja tutkimuksia ei juurikaan ole. Tutkimuksen luotettavuutta voisi parantaa myös sen pohjalle tehdyt jatkotutkimukset. Jatkotutkimuksissa tulisi kiinnittää huomiota laajempaan rajaukseen, jotta tutkimus ei rajoituisi vain kahteen ravintolayritykseen Varsinais-Suomessa, ja tutkimusmenetelmässä voisi hyödyntää myös määrällistä tutkimusta.

Ohralahden (2011) tutkimuksessa puolestaan tutkittiin esimiesten erilaisia rooleja ja tehtäviä ruokaravintolassa. Tutkimuksessa johtajan tärkeimmiksi rooleiksi nousivat työn organisointi ja henkilökunnan johtaminen eli heistä huolehtiminen. Käytännön tehtäviksi mainittiin tilaukset sekä myynnin seuranta ja siihen reagoiminen. Kokonaisuudessaan haastateltavat pitivät työtään haastavana, monipuolisena, kehittyvänä, mutta myös raskaana. Yksi isoimmista esiintyneistä epäkohdista työssä oli aika ja

kuinka yrityksen linjauksien mukaan se tuli työtehtävien kesken jakaa. Työtä kuitenkin yleisesti pidettiin mielekkäänä ja uuden oppiminen sekä itsensä kehittäminen nähtiin auttavan työssä jaksamiseen. Ohralahden tutkimus oli rajattu käsittelemään vain ruokaravintoloiden salipuolen vuoro-esimiehiä ja kuinka he työkuvansa näkivät. Jos tutkimus olisi toteutettu ottaen huomioon myös muut alalla toimivat esimiehet, voitaisiin tutkimuksen tuloksia pitää luotettavampina ja koko alan johtajuuteen viittaavina. Tuloksien yleistettävyyttä kuitenkin paransi valittujen haastateltavien työskenteleminen kaikkiaan neljässä eri ravintolassa.

Toivasen (2010) ja Ohralahden (2011) tutkimuksissa nousseet erilaiset ravintola-alan johtajilta vaadittavat asiat vaikuttivat kaikkiaan luotettavilta. Kilpailun ollessa alalla kovaa, on ymmärrettävää, että esimiehiltä vaaditaan monipuolista ammattitaitoa, jotta yritys pärjäisi markkinoilla parhaalla mahdollisella tavalla. Esimiesten tehtäviin poikkeuksetta kuului samaan aikaan yrityksen talousasioiden ja niiden kehityksestä huolehtiminen, henkilöstön johtaminen sekä mahdollisesti myös suorittavien työtehtävien tekeminen. Esimiesten tehtävänähän on käyttää valtaansa taitavasti kaikkia yrityksen osapuolia hyödyttäen (Järvinen 2020, 18-20). Organisaatioiden omat odotukset ja useat työnkuvaan liitetyt työtehtävät tekevät esimiesten työnteosta hyvin kuormittavaa ja muun muassa työhön käytettävä aika nähtiin rajallisena. Työhön käytettävän ajan ollessa rajattu, on hyvin todennäköistä, että esimies väistämättä joutuu laiminlyömään jotain johtamisen osa-alueitaan ja näin ollen johtamisen laatu kärsii.

3.2 Ravintola-alan esimiesten vuorovaikutusosaaminen

Väisänen (2019) teki tutkimuksen ravintola-alan esimiesten vuorovaikutustaidoista. Tutkimuksen kohteena olivat ravintola-alalla esimiehinä toimivat ja tutkimuksella pyrittiin kartoittamaan esimiesten oma näkemys vuorovaikutustaitojensa laadusta. Tutkimuksella haluttiin löytää myös mahdolliset kehityskohdat, joihin esimiesten tulisi yleisesti kiinnittää enemmän huomiota. Kaikki kahdeksan haastateltavaa oli valittu tarkoin mahdollisimman erilaisista ravintoloista, jotta tuloksia voitaisiin pitää alalle yleistettävänä. Haastateltavista puolet oli ravintolasalin esimiehiä ja puolet toimivat esimiehinä keittiössä. Kuudella kahdeksasta oli erilaista esimieskoulutustaustaa. Tutkimustulokset osoittivat, että esimiehet ymmärsivät viestinnän ja vuorovaikutuksen

tärkeyden työssään. Tulosten mukaan esimiesten omat näkemykset ja kokemukset omista vuorovaikutustaidoistaan olivat hyvin myönteiset. Esimiehet pitivät haastavimpina vuorovaikutuksessa jämäkkyiden ja empaattisuuden tasapainotusta. Palautteen antamisen merkitys nousi myös tutkimuksen tuloksissa. Tutkimuksen mukaan kielteisen palautteen antaminen oli esimiehille helpompaa kuin myönteisen ja tämän todettiin olevan yksi isoimmista kehityskohteista. Esimiehet pitivät tärkeinä vuorovaikutusta ja viestintää, kehityskeskusteluita sekä palautteen antamista kumpaankin suuntaan. Tutkimus osoittaa, että esimiehillä on hyvä käsitys siitä, kuinka olla vuorovaikutuksessa työntekijöidensä kanssa. Tuloksista ilmenee, että esimiehet ymmärtävät vuorovaikutustaitojen tärkeyden työssään ja osaavat nimetä omia kehityskohteitaan. Tutkimukseen osallistuneet esimiehet olivat kuitenkin kohtuullisen korkeasti koulutettuja, sillä suuremmalla osalla oli taustallaan jonkinlainen esimieskoulutus. Esimieskoulutus ei ole ravintola-alalla vaatimus, joten tutkimuksen luotettavuutta olisi lisännyt haastateltavien alempi koulutustaso.

Palautteen merkitystä työyhteisössä ei tule aliarvioida. Palaute on työyhteisössä merkki siitä, että tehty työpanos on otettu huomioon. Palautteen tulee olla palautteen saajaa hyödyttävää, oli palaute sitten myönteistä tai kielteistä. Palautteen tarkoituksena on laajentaa saajan ajatusta aiheesta, ja oikeanlainen palaute ajaa työntekijää vastaisuudessa työskentelemään paremmin. Palautteen saamattomuus laskee selkeästi työmotivaatiota, sillä ilman palautetta työntekijä alkaa kyseenalaistamaan itseään. (Sarkkinen 2017.) Palautteen antaminen on syystä tärkeä osa johtamisvuorovaikutusta, sillä sen merkitys näkyy heti työnteon laadussa.

Kalinaisen (2018) tutkielmassa perehdyttiin työyhteisön välisiin palautevuorovaikutuksiin. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaista on ihanteellinen palautevuorovaikutus työyhteisössä ja mitä vuorovaikutusosaamista oikeanlainen palaute edellyttää. Tutkimuksen perusteella tärkeimmät seikat laadukkaassa vuorovaikutuksessa ovat palautteen vastavuoroisuus, tavoitteellisuus, tilanteisuus sekä inhimillisuus. Tuloksien mukaan palautetta antaessa on hyvä pyrkiä asettumaan saajan asemaan, perustella palaute kunnolla sekä tukea palautetilanteessa palautteen saajaa, sillä palautetilanteen tarkoituksena on aina kehittyminen. Kuten tuloksista ilmenee,

palautetta voidaan pitää onnistuneena, jos palautteen antamisen jälkeen vuorovaikutussuhde pysyy ennallaan tai jopa parantuu entisestään. Tutkimus osoittaa selkeästi onnistuneen palautteen lähtökohdat ja vaatimukset sekä korostaa hyvin palautteen perimmäistä tarkoitusta. Palaute käsitteenä on saanut hieman kielteisen sävyn, mutta kuten tutkimus osoittaa, ei palautteen tarkoitus ole koskaan huonontaa työntekijän ja työnantajan välistä vuorovaikutussuhdetta.

3.3 Johtajuuden laatuun vaikuttavat tekijät

Odotukset johtajia kohtaan ovat korkealla, sillä esimiesten taito käsitellä ja johtaa ihmisiä on noussut selkeäksi menestystekijäksi (Järvinen 2020, 18-20) ja näin ollen johtamistyön laadun on oltava kohdallaan. Heleniuksen (2016) tutkimuksessa perehdyttään huonoon johtamistyöhön ja millaisia vaikutuksia sillä on. Tutkimuksessa ilmenee, että johtamiseen ollaan yleisesti kohtuullisen tyytyväisiä, mutta paljon kehitettävää on vielä paljon. Enemmistö kokee, etteivät esimiehet osanneet ratkoa työpaikalla ilmeneviä riitoja, kiitoksen saaminen tehdystä työstä oli vähäistä ja työvoiman vaihtuvuuden selitettiin johtuvan esimiehen omista toimintatavoista. Kannustavuuden, positiivisen johtajuuden ja hyvän ilmapiirin koettiin vaikuttavan työpanoksen laatuun, työn mielekkyyteen, tuottavuuteen ja organisaation erilaisiin kustannuksiin.

Vaikka Heleniuksen (2016) tutkimuksen lähtökohtana oli yleinen tyytymättömyys johtajiin tiettyyn alaan katsomatta ja tutkimuksen aineisto oli kerätty erilaisia tutkimuksia ja virallisia tilastoja hyödyntäen. Tutkimuksen luotettavuutta olisi kuitenkin voitu parantaa pohjaamalla tutkimus myös muuten kerättyyn aineistoon tilastojen ja aikaisemmin tehtyjen tutkimuksien lisäksi. Tutkimuksen olisi voinut kohdistaa tiettyyn alaan tai aloihin, esimerkiksi palvelualoihin, jolloin tietoa voisi hyödyntää enemmän myös ravintola-alan johtajuutta käsittelevissä tutkimuksissa. Tutkimuksen tulokset kuitenkin tukevat hyvin Toivasen (2010) ja Ohralahden (2011) tutkimustuloksia tarkoittaen, että huonoa johtajuutta voidaan pitää myös ravintola-alalla ilmentyvänä epäkohtana.

Esimiesten ei tarvitse olla luonteenpiirteitään samanlaisia onnistuakseen johtajina. Osa esimiehistä seuraa stereotyyppistä esimieskuvaa enemmän kuin toiset, mutta

yleisesti johtajat voivat olla keskenään erilaisia, esimerkiksi olemalla enemmän tai vähemmän ulospäinsuuntautuneita. (Wykowski, Kiryanoff, Mishra & Mishra 2017, 4-5.) Johtajat, jotka ovat ulospäinsuuntautuneita, varmoja tekemisestään ja toimivat tavoitteellisesti, ovat johtajia, joita todennäköisemmin seurataan työelämässä. (Shaw 2014, 4.) Persoonallisuus vaikuttaa siihen, miten esimies johtaa, käyttää valtaansa ja omaksuu roolinsa johtajana. Omaa persoonallisuuttaan on vaikea lähteä muuttamaan, mutta esimies voi kuitenkin kehittää omaa johtamiskäyttäytymistään merkittävästi. Johtamiskäyttäytymisen kehitys lähtee hyvästä itsetuntemuksesta ja omien heikkouksien tunnistamisesta. (Järvinen 2005, 69.)

3.4 Johtajuuden haasteita

Menestyäkseen työssään, johtaja joutuu tasapainottelemaan asioiden kanssa, jotka ovat ristiriidassa. Hyvän johtajan tulee olla itsevarma ja luottaa itsensä lisäksi myös organisaation visioon, samalla kuitenkin tiedostaen omat rajallisuudet ja heikkoudet. Itsevarmuus on tekijä, joka ajaa johtajaa eteenpäin, kohti vastoinkäymisiä ja niistä yli. Liiallinen itsevarmuus ja optimismisuus saattavat kuitenkin sokaista esimiehen, jolloin virheiden mahdollisuus kasvaa. Esimiehen tulee löytää tasapaino itsevarmuuden ja itsensä epäilyn välillä, ennakoida ja analysoida sokeita kohtiaan ja keskittyä niitä kehittämään. (Shaw 2014, 3-5.)

Esimiehet pitävät vahvuksiensa arviointia ja heikkouksiensa tunnistamista haastavana ja kuten Ohralahden (2011) tutkimuksessakin ilmeni, sama pätee ravintola-alan esimiehiin. Ravintola-alan esimiesten vahvuutena pidettiin sosiaalisia taitoja, joustavuutta ja yhteishengen luontia. Johtajuus oli haastateltavien mielestä enemmän ihmisten kuin asioiden johtamista, sillä henkilöstöjohtamisen koettiin olevan heille tärkeämpää. Haastateltavien mukaan hyvin hoidettu henkilöstöjohtaminen näkyi heti yleisesti työn sujuvuudessa ja näin ollen helpotti myös asioiden johtamista. Ylempi organisaation johto kuitenkin saattoi pitää asioiden johtamista tärkeämpänä, joten resurssit henkilöstöjohtamiseen olivat vähentyneet.

3.5 Johtajuuden laadun vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin

Henkilöstöjohtamiseen käytetyt resurssit vaikuttavat henkilöstön työhyvinvointiin ja ilmiö pätee myös ravintola-alalla. Ravintola-alan henkilöstön työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista asioista on tehty tutkimuksia, jotka antavat viitettä alalla esiintyvän johtajuuden laatuun ja kuinka se vaikuttaa työorganisaatiossa.

Liemaan (2011) tutkimuksessa hotelli- ja ravintola-alan henkilö työhyvinvoinnista, työhyvinvointi jaettiin fyysiseen ja henkiseen hyvinvointiin. Tutkimuksen lähtökohdiana oli toistaa Työterveyslaitoksen aikaisemmin toteutettu tutkimus ja verrata oliko työntekijöiden työhyvinvointi parantunut vai huonontunut. Tutkimus osoitti, että moni hyvinvoinnin osa-alue oli vain huonontunut aikaisemmasta. Työhyvinvointia parantavia asioita kuvailtiin pieniksi muutoksiksi, joilla koettiin kuitenkin olevan suuri merkitys henkilökunnalle sekä itse organisaatiolle. Tulokset osoittivat, että yritysten johdossa keskityttiin enemmän kustannusten tarkasteluun, kuin henkilöstön huolenpitoon, eikä henkilöstön hyvinvointia nähty kannattavuuteen vaikuttavana tekijänä. Tutkimustuloksista ilmeni, että henkilöstöä pidettiin lähinnä menoeränä, eikä henkilökuntaan käytettyjen varojen ymmärretty tulevan yritykselle takaisin moninkertaisina. Kustannuksien liiallinen tarkkailu oli aiheuttanut leikkauksia työntekijöiden määrässä tai työtunneissa. Vaikka yritysten tarkoituksena on ollut vähentää erilaisia kustannuksia, leikkauksien aiheuttamat kuormitukset olivat todellisuudessaan vain lisänneet kustannuksia, jotka olivat ilmentyneet muun muassa työntekijöiden sairaspöissaoloina.

Liemaan (2011) tutkimuksessa tulee hyvin ilmi johtajuuden laadun vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin ja sen kautta myös yrityksen kannattavuuteen. Tutkimuksen tuloksissa olisi voitu vielä enemmän korostaa työntekijöiden hyvinvoinnin merkitystä koko organisaatiolla, jotta tuloksista osoittautuisi ongelman todellinen vakavuus. Eri-laiset laskelmat olisivat tuoneet tutkimukselle vielä enemmän lisäarvoa. Laskelmat, joissa olisi vertailtu leikkauksia ja leikkauksista aiheutuneita lisäkustannuksia, olisivat havainnollistaneet ongelmaa paremmin ja perustelleet vielä enemmän tuloksien luotettavuutta.

3.6 Johtajuuden laadun vaikutus ravintola-alan vetovoimaisuuteen

Kiire ja kuormittavuus ovat tekijöitä, jotka heikentävät työntekijöiden hyvinvointia. Kuten Isolan ja Mäntylän (2019) tutkimuksessa tulee esille, ne ovat tekijöitä, jotka heikentävät koko ravintola-alan vetovoimaisuutta. Kiire, monen asian yhtäaikainen tekeminen sekä liian vähäinen miehitys työvuorossa, ovat asioita, jotka nousivat esille myös Lindholmin (2017) tutkimuksessa alan työntekijöiden hyvinvoinnista. Yksi alan kiireen ja kuormittavuuden lisääntymisen aiheuttaja on organisaatioiden painotus asioiden eikä ihmisten johtamiseen, kuten ilmeni myös Liemaan (2011) tutkimuksessa.

Ravintola-alan huomattava vetovoimaisuuden heikentyminen johtuu alan kiireestä ja kuormittavuudesta, heikoista työehdoista sekä alalla ilmentyvistä huonosta johtamisesta. Heikko vetovoimaisuus on aiheuttanut alalle kohtaanto-ongelman eli työntekijien ja työntekijöiden tarpeet eivät kohtaa. (Isola & Mäntylä 2019, 9.) Avoimiin työpaikkoihin ei saada palkattua uusia työntekijöitä, eivätkä alan koulupaikat täyty. Karhunen ja Mäki-Tulokas (2019) tutkivat kuinka matkailu- ja ravintola-alan vetovoimaisuutta saataisiin lisättyä. Syy vetovoimattomuuteen löydettiin alan alhaisesta arvotuksesta. Arvostukseen olivat vaikuttaneet alan heikot työehdot, pienipalkkaisuus, huono johtajuus ja työn huonosti hoidettu organisointi. Vetovoimaisuuden nähtiin lisääntyvän työoloja kehittämällä, palkkausta uudistamalla, työn uudelleen organisoimalla ja laadukkaammalla johtajuudella. Tutkimuksessa oli saatu laaja käsitys siitä, miten vetovoimaisuutta saataisiin parannettua, sillä tutkimukseen oli valittu monipuolisesti osallistujia. Tutkimukseen osallistuneet olivat olleet Pirkanmaan Matkailu- ja Ravintolayrittäjien jäsenyhdistykseen kuuluvia yrittäjiä, alalle kouluttavien oppilaitoksien koulutuspäälliköitä ja -johtajia sekä ravintola-alan työntekijöitä. Tutkimuksen laaja kohderyhmä antoi kuvaa yrittäjien, alan kouluttajien sekä työntekijöiden näkökulmasta. Vaikka tulokset pohjautuivat kolmeen eri näkökulmaan, olivat tutkimuksen tulokset yhteneväiset ja näin ollen tuloksia voidaan pitää luotettavana.

Johansson (2019) tutki puolestaan alan houkuttelevuutta alan opiskelijoiden näkökulmasta. Tutkimuksen kohteena olivat restonomiopiskelijat ja tutkimuksella pyrittiin

selvittämään, millainen oli heidän käsityksensä houkuttelevasta työnantajasta. Tutkimuksen pohjana oli alalla vallitseva henkilöstöpula, joka on esteenä alan kehitykselle. Alan opiskelijoiden mielestä houkutteleva työnantaja arvostaa työntekijöitään, huolehtii heidän työhyvinvoinnistaan, tarjoaa kilpailukykyisen palkan ja hyvät työehdot. Hyvää ja kannustavaa esimiestä arvostettiin, jonka ote alaisiinsa on tiukka, mutta samalla tarpeeksi rento. Koska tutkimuksen lähtökohtana oli Haaga-Helian ruokatuotannon johtamista opiskelevat restonomiopiskelijat, voidaan tulosten ajatella olevan ravintola-alan tulevaisuuden johtajien näkökulmasta. Osa kyseisistä opiskelijoista kuitenkin oli sitä mieltä, että haluavat työllistyä mieluummin muulle alalle kuin ravintola-alalle. Tutkimuksessa noussut haluttomuus työllistyä opiskeltavalle alalle tiivistää hyvin alan houkuttelemattomuuden ja kertoo ongelman vakavuuden.

Johanssonin (2019), Karhusen ja Mäki-Tulokkaan (2019) tuloksien ollessa hyvin yhteneväiset, voidaan ravintola-alan työntekijöiden työhyvinvoinnin parantamista pitää avaimena alan vetovoimaisuuden nousuun ja jopa ratkaisuna kohtaanto-ongelmaan. Alan yleisen työhyvinvoinnin parantaminen on kuitenkin monimutkaisempi prosessi, eikä se tapahdu hetkessä. On hyvä kuitenkin tunnistaa osa-alueet, jotka vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin ja alan ongelmiin.

Tuominen, Sjögren ja Olander (2013) lähestyivät ravintola-alan henkilöstön vaihtuvuutta sitouttamisen näkökulmasta. Tutkimuksen pohjana oli käytetty alan kohtaanto-ongelmaa ja henkilöstöjohtamisen tärkeyttä yrityksen menestykselle. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten alan vetovoimattomuus vaikuttaa henkilöstöjohtamiseen ja mitkä olivat keinot, joilla haasteista selvitäisiin. Tutkimuksen tuloksissa suurimmaksi haasteeksi ilmeni työntekijöiden vaihtuvuus työpaikoissa. Vaihtuvuus johtui yleisesti sitoutumattomuutena joko tiettyyn organisaatioon tai ravintolaalaan yleisesti. Tuloksien mukaan organisaatiot voisivat sitouttaa työntekijöitään paremmin kiinnittämällä enemmän huomiota työntekijöiden tarpeiden huomioimiseen. Ammatillista sitoutuneisuutta tutkimuksen mukaan voitaisiin parantaa realistisemmalla alankuvalla ja alalle perehdytyksenä. Oppilaitoksien tärkeyttä ammatillisessa sitoutuneisuudessa korostettiin, oppilaitosten tulisi antaa realistista kuvaa ravintolaalasta ja siellä työskentelystä. Perehdytyksen merkitys ja yleisemmin asiallinen perehdytys, nousi esille sitouttamattomuutta lisäävänä tekijänä.

Oli kyseessä sitten organisaatioon tai ammattiin sitouttaminen, voidaan Tuomisen ja muiden (2013) tekemän tutkimuksen perusteella päätellä esimiehen tärkeys ja johtajuuden laadun merkitys tässäkin asiassa. Esimiehen organisaatiollinen sitouttaminen ilmenee parhaiten työntekijöiden arvostuksena, motivoimisena sekä työntekijöiden yleisenä huomioon ottamisena. Esimies vaikuttaa perehdytyksen kautta myös alalla opiskeleviin ja näin ollen antaa kuvaa siitä, millaista työ todellisuudessa on. Tuomisen ja muiden tutkimustulokset antavat hyvää pohjaa alan sitoutumattomuudesta ja näin ollen herättävät ajatuksia antaen aihetta jatkotutkimuksille. Esimiehen tai johtajuuden laadun merkitys koko alaan sitouttavana tekijänä antaisi tutkimukselle vielä lisää luotettavuutta ja ilmiöstä saataisiin erilainen, syvällisempi näkökulma.

4 Tutkimustulokset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miksi ravintola-alalla esiintyy huonoa johtajuutta, miten se ilmenee alalla ja millaisena ravintola-alan työntekijät sen kokevat. Tutkimus toteutettiin toukokuussa 2020 verkkotutkimuksena ja aineisto kerättiin lomakehaastatteluna Webropol-kyselyohjelman avulla. Lomakehaastattelua jaettiin kohderyhmän omissa suljetuissa Facebook-ryhmissä. Lomakehaastattelu koostui kahdesta osasta – taustakartoituksesta ja tutkimuskysymyksiä pohjalta johdetuista kysymyksistä. Lisäksi kyselyn lopussa vastaajilla oli mahdollisuus vapaaseen sanaan.

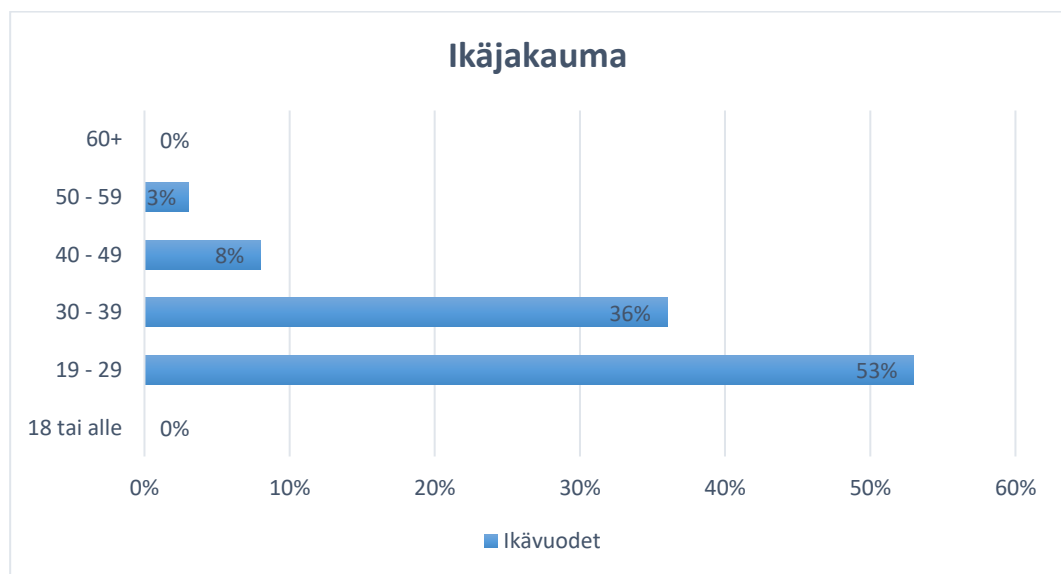
4.1 Taustakartoitus

Taustakartoituksessa selvitettiin vastaajien ikää, sukupuolta, ammattinimikkeitä, alan työkokemusvuosia, entisten ja nykyisten työpaikkojen yhteenlaskettua määrää sekä monenko esimiehen alaisina vastaajat olivat uransa aikana työskennelleet. Varsinaisten kysymysten ollessa riippuvaisia vastaajien omista kokemuksista ja mielipiteistä, taustakartoituksella haluttiin saada pohjaa vastauksien luotettavuudesta, jotta tutkimuksessa nousseita asioita pystyttäisiin yleistämään. Kauan alalla useiden esimiesten

alaisuudessa työskennelleiden työntekijöiden vastauksia voidaan pitää luotettavampina, sillä heillä oletetaan olevan enemmän tietoa alalla toimivista huonoista esimiehistä. Kyselyyn vastasi yhteensä 149 ravintola-alan työntekijää.

Ikä ja sukupuoli

Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma oli 19 ja 59 ikävuoden välillä. Vastanneista suurin osa (53 %) oli 19–29 vuotiaita ja vähiten (3 %) 50–59 vuotiaita. Loput vastaajat jakautuivat 30–39 (36 %) ja 40–49 (8 %) vuotiaisiin. (Ks. kuvio 1.) Vastaajista 77 % oli naisia ja 23 % miehiä. Muihin sukupuoliin identifoituvia ei vastaajien keskuudessa ollut.



Kuvio 1. Vastaajien ikäjakauma

Ammattinimikkeet

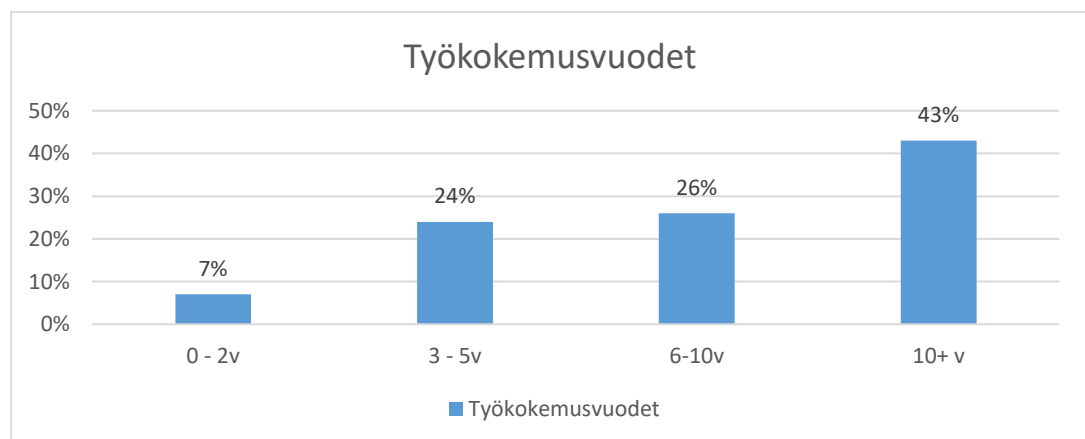
Ammattinimikkeitä oli vastaajien keskuudessa monia, sillä tutkimuksen kohteena eivät olleet tietyn ammattinimikkeen edustajat, vaan ravintola-alan työntekijät yleisellä tasolla. Kuviossa 2. on eritelty vastaajien ammattinimikkeet ja ne esiintyvät kuviossa suuruusjärjestyksessä niiden esiintyneisyyden mukaisesti - useammin esiintyneet suurempina ja vähemmän esiintyneet pienempinä.



Kuvio 2. Vastaajien ammattinimikkeet

Työkokemus ja työpaikkojen lukumäärä

Vastaajien työkokemuksissa oli eroavaisuuksia, sillä osa oli työskennellyt alalla vain muutaman vuoden ja osalla oli puolestaan työkokemusta yli 10 vuotta. Vastaajista 43 % oli työskennellyt ravintola-alalla yli 10 vuotta, 26 % kuudesta kymmeneen vuotta, 24 % kolmesta viiteen vuotta ja 7 % vastanneista oli ollut alalla enintään kaksi vuotta. (Ks. kuvio 3.) Työpaikkojen lukumäärä vaihteli reilusti vastanneiden keskuudessa aina yhdestä työpaikasta yli sataan. Keskiarvoksi työpaikkojen lukumäärälle laskettiin noin 8 työpaikkaa aina yhtä työntekijää kohden.



Kuvio 3. Vastaajien työkokemus vuosina

Esimiesten lukumäärä

Esimiesten lukumäärissä oli vaihtelua yhdestä esimiehestä jopa sataan. Vastaukset perustuivat lähinnä arvioihin, sillä esimiesten lukumäärät koettiin suuriksi ja hankaliksi laskettaviksi, viisi vastaajaa oli maininnut tehtävän olevan jopa mahdoton. Arvioiden perusteella kuitenkin laskettiin keskiarvo, kuinka monen esimiehen alaisena yksi työntekijä oli työskennellyt. Esimiesten lukumäärän keskiarvo oli 14 esimiestä yhtä työntekijää kohden.

4.2 Kysymykset

Tutkimuskysymysten pohjalta muodostettuja kysymyksiä oli yhteensä kahdeksan, jotka olivat muodoltaan avoimia, valinta- tai monivalintakysymyksiä. Kysymykset koskivat työntekijöiden kokemuksia, ja mielipiteitä, siitä millainen on huono esimies, kuinka yleisenä huonoa johtajuutta pidetään alalla ja onko työntekijät itse joutuneet huonon esimiehen alaisuuteen. Kysymyksillä haluttiin myös kartoittaa kuinka johtajuus ja sen huono laatu vaikuttavat työntekemiseen ja miten työntekijät yleensä siihen reagoivat. Vastaajien tuli myös kertoa vähintään kolme asiaa, jotka tekivät heidän mielestään ravintola-alan esimiehestä hyvän johtajan ja ehdottaa kolme asiaa, joilla esimies voisi parantaa johtajuuttaan.

Millainen on huono esimies ravintola-alalla?

Vastaajien tuli määritellä heidän mielestään huono ravintola-alan esimies ja määritelmiä tuli monia erilaisia kysymyksen ollessa avoin kysymys. Vaikka vastaukset olivat aiheesta erilaiset, samat teemat, luonteenpiirteet sekä ammattitaidon alueet nousivat vastauksista esille ja niiden perusteella voitiin luoda yleistys siitä, millaisena huono esimies alalla nähtiin. Vastauksissa esille nousseet teemat voitiin luokitella kolmen pääluokkaan: esimiehen epäreiluteen, vuorovaikutusosaamiseen sekä alan ammattitaidottomuuteen.

Vastaajat määrittelivät huonon esimiehen olevan henkilö, joka ennen kaikkea kohtelee alaisiaan huonosti ja epäreilusti. Vastauksien mukaan epäreiluus näkyy esimiehen omista työskentelytavoista, mutta myös tavassaan käsitellä alaisiaan. Huonoa esi-

miestä pidettiin itsekkäänä ihmisenä, joka pitää itseään korvaamattomana ja parempana kuin muut. Tuloksien mukaan huono esimies pitää itseään myös henkilönä, joka ei koskaan tee virheitä eikä näin ollen pysty niitä myöskään myöntämään. Epäreiluus alaisia kohtaan nähtiin ilmentyvän työntekijöiden epätasa-arvoisena kohteluna, jossa esimies, syystä tai toisesta, suosii tiettyjä työntekijöitään. Itsekkyden lisäksi huonon esimiehen luonteenpiirteinä pidettiin muun muassa epärehellisyyttä, epäluotettavuutta ja äkkipikaisuutta. Esimiehissä ei arvostettu myöskään liiallista tuloshakuisuutta tai määräilevää käyttäytymistä.

Vuorovaikutustaidot nousivat myös esille johtajuuden laatuun vaikuttavina tekijöinä, varsinkin taitojen ollessa vajavaisia. Vuorovaikutustaidoista nostettiin esille esimiesten kyky antaa ja vastaanottaa palautetta sekä yleinen kommunikaatio. Vastauksien mukaan huono esimies ei pysty vastaanottamaan palautetta tai kritiikkiä rakentavasti ja reagoi niihin vastaan pakoilemalla, kostamalla palautteen antajalle tai muuten käyttäytymällä epäasiallisesti. Myös esimiehiltä saadun palautteen yleinen vähäisyys liitettiin huonoon johtajuuteen, negatiivisen palautteen määrä oli kuitenkin suurempi suhteessa positiiviseen palautteeseen. Kommunikaatiosta nostettiin esille epäsosiaalisuus, kuuntelemattomuus ja esimiehen viestintäosaaminen. Kuuntelemattomuus koettiin kommunikaation osa-alueista isoimpana ongelmana - vastaajien mielestä esimiehen on kuunneltava mitä alaisilla on sanottavana ja tarjota mahdollisuus vaikuttaa työorganisaation asioihin.

Epäoikeudenmukainen, itsekeskeinen, eikä reilu kaikkia kohtaan tai kohtelee kaikkia tasaisen hyvin. Liian lepsu, sysää vastuun muille. Huono esimies ei anna palautetta, eikä neuvo, vaan vain mainitsee, jos joku asia on väärin, eikä korjaa sitä. (Vastaaja A.)

Esimies, joka on huono kommunikoimaan tai kohtelee työntekijöitä eriarvoisesti. Huono esimies laiminlyö työntekijöiden turvallisuuden ja antaa henkilökohtaisten asioiden olla työn ja johtajuuden edellä. Huono esimies ei kysy työntekijöiltään miten menee. (Vastaaja B.)

Ravintola-alaan liittyvistä asioista nousivat esimieheltä oletettava alan työkokemus sekä työehtosopimuksen taitaminen. Vastaajat pitivät huonona esimiestä, joka oli päässyt virkaansa mahdollisten suhteiden tai työvuosiensa kautta eikä niinkään sopivuutensa tai luonteensa takia. Työkokemuksen puute nähtiin suoraan liittyvän varsinkin suorittavien työtehtävien tekemiseen. Huonolla esimiehellä ei ollut tarpeellista alan kokemusta, jotta voisi oikeasti työskennellä alalla ja näin ollen esimiestä pidettiin epäpätevänä puuttuvan osaamisensa takia.

Muina huonon esimiehen piirteinä pidettiin etäisyyttä, sanojen ja tekojen ristiriitaisuutta, panostamattomuutta henkilökunnan fyysiseen ja henkiseen hyvinvointiin sekä pelolla johtamista. Vastausten mukaan huono esimies on etäinen, ei koskaan paikalla ja vaikeasti tavoitettava. Esimieheltä oletettiin toimimista organisaation päivittäisessä toiminnassa, jotta esimies olisi perillä työyhteisön asioista.

Sanojen ja tekojen ristiriidan sanottiin ilmenevän esimiehen tapana toimia vastoin omia sanojaan, olettaen kuitenkin muiden toimivan sanojensa mukaisesti, mutta ei itse kunnioita sovittuja tai määrättyjä yhteisiä sääntöjä ja näin ollen toimii huonona esimerkkinä alaisilleen. Huono esimies ei vastausten mukaan kiinnitä huomiota työntekijöiden työhyvinvointiin henkisellä tai fyysisellä tasolla ja huono esimies voitiin kokea jopa pelottavana henkilönä, joka käyttää valtaansa väärin ja jolle työntekijät eivät uskalla edes puhua.

Sellinen, joka ei johda omalla esimerkillä. Se, jolla ei ole kosketusta käytännön työhön. Se, joka ei anna suoraviivaisia ja selkeitä ohjeita, ole jämäkkä. Se, johon ei voi luottaa ja on epätasa-arvoinen. (Vastaaja C.)

Liian kiireinen osoittamaan tarvittavat työtehtävät, huono delegoimaan, pihtaa tietoa, pitää asioita itsestäänselvänä / ei perehdytä tarpeeksi koska yleensä aina kiire / alaistensa yläpuolella. (Vastaaja D.)

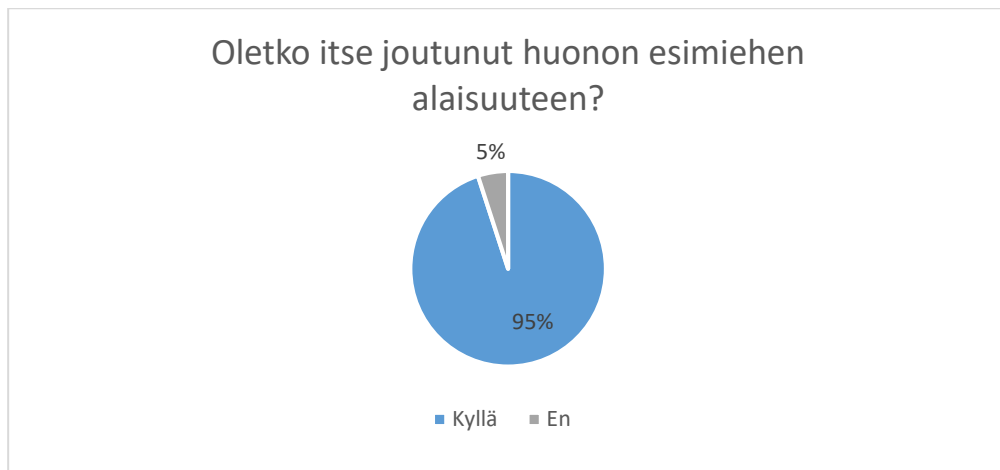
Tutkimuksessa ilmeni myös huolestuttavia huonon esimiehen piirteitä, kuten väkivaltaisuutta, rasistisuutta ja asioiden setvimistä alkoholin vaikutuksen alaisena. Tuloksien mukaan huono esimies jättää työntekijänsä pulaan ongelmatilanteessa tai huu-
taa työntekijöidensä lisäksi myös asiakkaille.

Kuinka yleistä huono johtajuus on mielestäsi alalla?

Vastaajien tuli arvioida kuinka paljon huonoa johtajuutta esiintyy ravintola-alalla. Kysymys oli muodoltaan valintakysymys, jossa oli kuitenkin mahdollista lisätä itselleen mieleinen vastausvaihtoehto sellaisen puuttuessa. Kukaan vastanneista ei ollut sitä mieltä, että alalla ei olisi ollenkaan huonoa johtajuutta, suurin osa vastanneista (41,21 %) kuitenkin piti esiintyvyyttä kohtuullisena. Vastanneista vain 11,49 % piti huonon johtajuuden esiintyvyyttä vähäisenä kuin taas 31,08 % sanoi sitä esiintyvän paljon ja 14,19 % todella paljon. Kolme vastaajista (2,03 %) ei kokenut valmiiden vaihtoehtojen kuvaavan parhaiten esiintyvyyttä ja he olivatkin valinneet avoimen kohdan, johon olivat selittäneet vastauksensa. Avoimissa vastauksissa tuli esille, että vastaajat kokivat huonon johtajuuden olevan yleistä ja varsinkin yksityisellä puolella sen koettiin olevan suurempi ongelma. Huonon johtajuuden koettiin esiintyvän varsinkin vuokrattua henkilöstöä kohtaa, sillä vuokrahenkilökunnan ohjeistusta tai perehdytystä työhön pidetään tarpeettomana.

Oletko itse joutunut huonon esimiehen alaisuuteen?

Valintakysymyksellä haluttiin yksinkertaisesti selvittää, olivatko vastaajat itse joutuneet urallaan huonon esimiehen alaisuuteen. Tulokset osoittivat, että 95 % vastaajista oli työskennellyt huonon esimiehen alaisuudessa ja 5 % vastaajista puolestaan ei. (Ks. kuvio 4.) Vastaajille, jotka olivat vastanneet työskennelleensä huonon esimiehen alaisuudessa, avautui aiheeseen liittyvä lisäkysymys: ”Miksi esimiehesi ovat hoitaneet työnsä huonosti?” Lisäkysymyksellä haluttiin tiedustella tarkemmin, miten huono johtajuus on konkreettisesti näkynyt esimiesten käytöksessä.



Kuvio 4. Huonon esimiehen alaisuudessa työskennelleiden määrä prosentteina

Miksi esimiehesi ovat hoitaneet työnsä huonosti?

Kysymys oli avoin lisäkysymys vastaajille, jotka olivat joskus työskennelleet huonon esimiehen alaisuudessa. Tarkentava lisäkysymys avautui 141 vastaajalle, joista 126 vastasi kokemuksistaan huonon esimiehen alaisuudessa. Kysymyksen tarkoituksena oli saada parempaa käsitystä siitä, miten huono johtajuus oli konkreettisesti ilmentynyt vastaajien työpaikoilla. Vastaajien kokemuksista nousi esille samoja teemoja, joita oli ilmentynyt huonon esimiehen määrittelyssä. Samoja teemoja olivat muun muassa esimiesten huono kyky antaa ja vastaanottaa palautetta, perehdytyksen puute sekä esimiehen suorittavan työn tekemisen vähyys. Vaikka teemoissa oli samankaltaisuutta, vastaajien omakohtaisten kokemusten perusteella voitiin nostaa yksi teema ylitse muiden.

Vastaajien omien kokemusten perusteella vallitsevaksi teemaksi nousi esimiesten ala-arvoinen käytös omia alaisiaan kohtaan. Huono käytös ilmeni työorganisaatiossa erilaisin tavoin. Esimiehille yhteistä oli kuitenkin yleinen välinpitämättömyys työntekijöiden henkistä hyvinvointia kohtaan ja esimiehet käyttäytyivät alaisiaan kohtaan epäkorrektisti aiheuttaen paljon mielipahaa ja ahdistusta. Esimiehet eivät olleet kiinnostuneita työntekijöiden työnteosta ja sen laadusta, mikä sai työntekijät tuntemaan itsensä turhiksi ja tarpeettomiksi.

Esimiesten huono käytös näkyi työntekijöiden epätasa-arvoisena kohteluna. Esimiehet suosivat tiettyjä alaisiaan muiden nähden ja osa joutui jopa esimiestensä kiusattavaksi. Tuloksissa nostettiin esille esimiesten toimiminen kiusaamistilanteissa. Esimiehet olivat harvoin puuttuneet työpaikkakiusaamisiin, vaikka ongelmat olivatkin heidän tiedossaan. Useimmiten esimiehet olivat itse ottaneet osaa kiusaamiseen puhumalla pahaa työntekijöidensä selkien takana toisille työntekijöille. Kiusaaminen ilmeni myös työvuorolistasuunnittelussa sekä työntekijöiden tarkkailussa. Tehdyt virheet tai esimiehelle annettu palaute saatettiin kostaa työntekijän työtunteja vähentämällä, yksipuolisilla työvuoroilla tai vapaatoiveiden toteuttamattomuudella. Esimiehet saattoivat kiusallaan ottaa tietyn työntekijän tarkkailun alaiseksi ja arvostella ääneen kaikkea työntekijään liittyvää.

Tuloksien perusteella alaisten nöyryyttäminen oli huonoille esimiehille tavallista. Moni vastaajista kertoi omakohtaisia esimerkkejä siitä, kuinka esimies oli nöyryyttänyt heitä muiden työntekijöiden tai asiakkaiden edessä. Yleensä esimies nöyryytti tiettyä työntekijäänsä huutamalla hänelle muiden ihmisten läsnä ollessa. Useimmiten syynä huutoon oli työntekijän tekemä virhe tai esimiehen oma stressaantuneisuus, jonka esimies purki pienestäkin syystä työntekijäänsä.

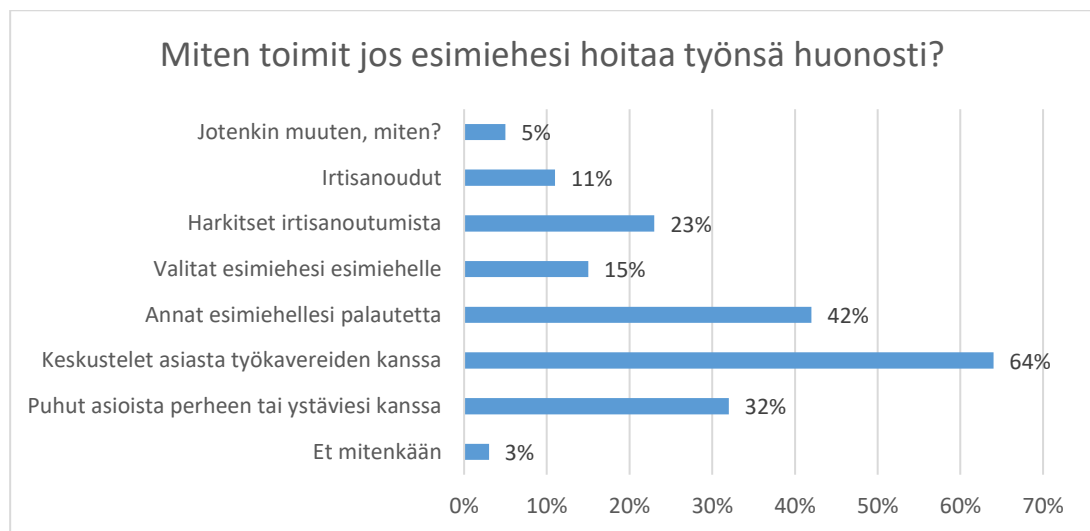
Miten esimiestyön huono laatu vaikuttaa työnteekoon?

Vastaajilta haluttiin tiedustella, kuinka johtajuuden huono laatu koettiin vaikuttavan työntekijöiden omaan työntekoon. Tuloksien perusteella suurin osa vastaajista (94 %) koki johtajuuden huonon laadun vaikuttavan työntekoon negatiivisesti. Vastaajista 5,37 % koki, ettei laatu vaikuttanut heidän työnteekoonsa mitenkään ja 0,63 % vastaajista koki huonon laadun vaikuttavan työhönsä positiivisesti.

Miten toimit, jos esimiehesi hoitaa työnsä huonosti?

Kysymyksen tarkoituksena oli kartoittaa, kuinka työntekijät toimivat kokiessaan esimiehensä toimivan epätoivotulla tavalla tai hoitaessaan työnsä huonosti. Kyseessä oli monivalintakysymys, jossa vastaajaa pyydettiin kertomaan toimintatavoistaan yhdellä tai kahdella asialla. Vaihtoehtoja oli yhteensä kahdeksan, joista yksi oli avoin, johon sai lisätä mieleisen vastauksen. Tulokset osoittivat, että suurin osa vastaajista reagoi tavalla tai toisella esimiehen huonoon toimintaan, vain 3 % vastaajista sanoi

olevansa tekemättä mitään. Yleisimmäksi tavaksi vastaajien keskuudessa nousi asiasta keskusteleminen muiden työkavereiden kanssa. Myös suoraa palautetta annettiin esimiehelle paljon tai asioita käytiin läpi perheen tai ystävien kanssa. Loput vastaukset jakautuivat kohtuullisen tasaisesti, 23 % vastaajista sanoi harkinneensa irtisanoutumista, 15 % valitti asiasta esimiehensä esimiehelle, 11 % irtisanoutui suoraan ja loput 5 % kertoivat omin sanoin keskustelevansa asiasta esimiehensä kanssa kehityskeskusteluissa. (Ks. kuvio 5.)



Kuvio 5. Vastaajien toimet huonoa johtajuutta vastaan

Millainen on mielestäsi hyvä esimies ravintola-alalla?

Suurin osa lomakehaastattelun kysymyksistä koski nimenomaan huonoa johtajuutta ravintola-alalla, ja jotta tuloksille saatiin kunnolla vertailukohtaa, pyydettiin vastaajia kertomaan myös vähintään kolme asiaa, jotka tekevät ravintola-alan esimiehestä hyvän esimiehen. Kaiken kaikkiaan vastaukset olivat todella yhdenmielisiä, eikä useampia laajempia teemoja tai kokonaisuuksia noussut esille vastauksista. Tuloksien perusteella hyvän esimiehen piirteet voitiin tiivistää kolmeen tärkeimpään asiaan, joita olivat esimiehen kannustavuus, reiluus ja työntekijöiden kuunteleminen.

Yksinkertaisuudessaan vastauksien perusteella hyvä esimies ravintola-alalla oli henkilö, alan rautainen ammattilainen, joka omalla toiminnallaan ja esimerkillään jakoi ammattitaitoaan alaisilleen. Hyvä esimies motivoi ja kannustaa alaisiaan työnteossa

ja tukee työssä kehittämisessä. Luonteeltaan esimiehen tulee olla rento, mutta tarpeeksi jäykkä johtaja, joka kohtelee alaisiaan yksilöllisesti, mutta tasa-arvoisesti olemalla samalla reilu kaikkia kohtaan. Hyvän esimiehen sanottiin ymmärtävän työntekijöidensä arvon ja tiedostavan, että työntekijät todellisuudessaan tekevät yrityksen tuloksen. Ammatillisesta osaamisesta nousi esille alan työehtosopimuksen taitaminen, lainmukainen toimiminen sekä muut vuorovaikutustaidot kuuntelemisen lisäksi.

*Kannustava, looginen ja maalaisjärjen ihminen. Kuuntelee ja auttaa.
(Vastaaja E.)*

On työntekijöille esimerkki, jota seurata, kannustaa, huomioi hyvin tehdyn työn, motivoi työyhteisöä, huolehtii viestinnän toimivuudesta, ei syrji ketään, kohtelee tasavertaisesti, kannustaa kehittymään, kouluttaa, on avoin uusille ideoille, luottaa työntekijöihin ja osaa jakaa vastuuta osaamisen mukaan. (Vastaaja F.)

Asiallinen mutta rento. Kuuntelee alaisiaan. Pystyy kommunikoimaan huutamatta. (Vastaaja G.)

Tuloksien perusteella voidaan myös sanoa, etteivät työntekijät odota esimiehiltään mahdottomia vaan kohtuullisen yksinkertaisia pidettäviä asioita, kuten muiden ihmisten kuuntelemista ja keskustelemista huutamatta.

Miten esimies voisi mielestäsi parantaa johtajuuttaan?

Vastaajien tuli kertoa kolme asiaa, joilla esimiehet voisivat kehittää omaa osaamistaan. Tuloksista nousi esille kolme tapaa, joilla esimiehen koettiin voivan parantaa johtajuuttaan parhaiten. Tärkeimpiä keinoja olivat palautteen keruu ja käsitteleminen, erilaiset kurssit tai jatkokouluttautuminen sekä työkokemuksen kartuttaminen.

Esimiehiä kehoitettiin keräämään työntekijöiltään palautetta, esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Käsittelemällä alaisensa antaman palautteen, esimies tulisi tietoiseksi

omista kehityskohteistaan ja näin ollen pystyisi keskittymään myös niiden kehittämiseen. Tiedostettuaan omat ongelmakohtansa, esimies voisi osallistua erilaisille ammattitaitoa vahvistaville kursseille, kouluttautua alalle tai jopa jatkokouluttautua. Koulutuksen merkitys ammattitaitoon liittyvänä asiana nousi vahvasti esille, mutta ammattitaidon karttumiseen nähtiin vaikuttavan myös konkreettisesti työntekeminen ja työkokemuksen kerryttäminen.

4.3 Vapaa sana

Lomakehaastattelun lopussa oli vapaan sanan osio, jossa vastaajat saivat täysin vapaaehtoisesti kertoa terveisiä tai antaa neuvoja tulevaisuuden ravintola-alan esimiehelle. Vaikka kyseessä oli vapaaehtoinen kohta, kuitenkin 118 vastaajaa jätti osioon oman kommenttinsa.

Mitä haluaisit sanoa tulevaisuuden ravintola-alan esimiehelle?

Osioon kerääntyi monenlaisia kommentteja, vinkkejä ja neuvoja, siitä kuinka esimies voi onnistua olemaan hyvä esimies. Muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta, yleinen sävy kommentteissa oli positiivinen sekä tulevaisuuden esimiestä kannustava ja tsemppaava. Tulevaisuuden esimiestä haluttiin rohkaista olemaan oma itsensä. Esimiestä kannustettiin olemaan rehellinen, niin alaisilleen kuin itselleen sekä hyväksymään myös omat virheensä.

Opettele tulemaan toimeen muiden ihmisten kanssa. Kuuntele henkilökuntaasi. Tee parhaasi heidän vuokseen ja puolesta, he ovat tärkein voimavarasi. Jos olet heille reilu, voit luottaa pääsääntöisesti siihen, että he myös tukevat sinua työssäsi. (Vastaaja H.)

Olkaa rehellisiä ja aitoja, kuunnelkaa ja luottakaa työntekijöihinne. Olkaa läsnä tilanteissa. Nimike ei vielä tee päällikköä vaan teot ja tavat. (Vastaaja I.)

Tulevaisuuden hyvältä esimieheltä ei odotettu täydellisyyttä vaan taitoa ottaa opiksi omista virheistään sekä tahtoa kehittää omaa osaamistaan jatkuvasti. Johtajuutta kuvailtiin todella haastavaksi työksi, mutta jos esimies ymmärtää työntekijöidensä tärkeyden, ei hyvänä esimiehenä toimiminen ole totaalinen mahdottomuus.

Kohtele muita niin kuin haluaisit itse tulla kohdelluksi (Vastaaaja J).

5 Johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millainen on ravintola-alan työntekijöiden mielestä ravintola-alalla huono johtaja. Tulosten perusteella alan huono johtaja on henkilö, joka kohtelee alaisiaan epätasa-arvoisesti. Käyttäytyminen on yleisellä tasolla hyvin epäsovinnainen, ja alan ammattitaidottomuus on esimiesten keskuudessa vähäistä näkyen osaamattomuutena päivittäisessä työskentelyssä. Huono esimies ei myöskään kykene olemaan työntekijöidensä kanssa tarvittavassa vuorovaikutuksessa.

Tutkimustuloksien perusteella huono johtajuus on yleistä ravintola-alalla, sillä kaikki tutkimukseen osallistuneista olivat törmänneet ilmiöön. Vaikka suurin osa vastaajista koki ongelman ilmenevän kohtuullisena, on ongelma yleinen, sillä suurin osa vastaajista oli itse joutunut työskentelemään huonon esimiehen alaisuudessa.

Ravintola-alalla hyvä esimies on henkilö, joka kannustaa, motivoi sekä kuuntelee työntekijöitään. Lisäksi hyvä esimies toimii esimerkillisesti ja tasa-arvoisesti kaikkia työntekijöitään kohtaan. Tuloksissa esimiestä kehoitettiin olemaan rehellinen sekä oma itsensä.

Tulosten mukaan esimiehet voisivat parantaa johtajuuttaan keräämällä alaisiltaan palautetta, kouluttamalla itseään lisää sekä kartuttamalla ammattitaitoaan suorittavan työn tekemisellä.

6 Pohdinta

Tutkimuksen pohjana oli kiinnostus ravintola-alan yrittäjyyteen ja sitä kautta myös ravintola-alalla esimiehenä toimimiseen. Aihe tutkimukselle valikoitui muiden alaan kohdennettujen tutkimuksien kautta (Isola & Mäntylä 2019; Lindholm 2017). Aiemmissä tutkimuksissa mainittiin alan huono johtajuus, mutta ilmiötä itsessään ei oltu tutkittu. Ravintola-alan työntekijänä ilmiö oli jo valmiiksi tuttu, jonka takia tutkimukselle oli joitakin ennako-oletuksia. Ensimmäinen yllätys oli, ettei kyseistä aihetta ollut tutkittu aikaisemmin, vaikka huono johtajuus oli noussut isoksi alan ongelmaksi – ei vain ravintola-alan työntekijöiden keskuudessa vaan myös muiden tutkimuksien perusteella.

6.1 Tulosten pohdinta

Tutkimustulokset osoittavat, että esimies voi olla alaistensa mielestä huono johtaja todella monesta eri syystä. Kuitenkin oli mielenkiintoista huomata, että vaikka syitä huonoon johtamiseen oli lukuisia, tutkimuksesta selvisi selkeästi muutamat pienemmät seikat, jotka tekivät puolestaan esimiehestä hyvän johtajan.

Pienessä ristiriidassa omien ennakkokäsityksieni kanssa oli tavat, joilla esimiesten koettiin voivan parantaa johtajuuttaan. Palautteen antaminen sekä oikeanlainen vastaanotto on yleisesti ongelma alalla kuin alalla – varsinkin meille suomalaisille. Palautteen antamisessa ja saamisessa on kaikilla yleisesti paljon kehitettävää, joten palautteeseen liittyvät kehitysehdotukset eivät yllättäneet. Kehityskeskusteluiden ja koulutuksen merkityksen nostaminen oli puolestaan yllättävää. Omat kokemukseni kehityskeskusteluista ovat vähäiset, sillä kehityskeskusteluiden pitäminen ei ole ollut työyhteisöissäni yleistä. Olen ollut tyytyväinen pidettyihin kehityskeskusteluihin, mutta mielestäni alalla pidempään olleet ammattilaiset eivät ole kokeneet kehityskeskusteluista kovinkaan tarpeellisiksi tai käytännöllisiksi. Kehityskeskusteluista saatava hyöty on kuitenkin aina työntekijästä ja esimiehestä itsestään kiinni.

Koulutuksen merkitys nostettiin yllättävän korkealle, ottaen huomioon alan yleisen matalakouluttautuneisuuden. Ravintola-alan johtotehtäviin ei vaadita korkeakoulutusta, mikä luultavasti näkyikin esimiesten johtamistaidoissa, varsinkin henkilöstöjohtamisessa. Alalla voi yletä johtotehtäviin asti työvuosilla tai henkilökohtaisilla suhteilla, mikä ilmeni myös tämän tutkimuksen tuloksissa. Harvoin huonot esimiehet olivat päässeet asemaansa ammattitaidollaan, kokemuksellaan tai olemalla muuten sopiva työhön.

Samaan aikaan yllättävää, mutta myös harmittavaa oli huomata, kuinka yleistä huono johtajuus todellisuudessaan on. Vaikka suurin osa vastanneista piti määrää kohtuullisena, oli vastaajista liian moni joutunut itse huonon esimiehen alaisuuteen. Vaikka oma ennako-oletukseni oli, että alalla on huonoja johtajia, en kuvitellut määrää noin suureksi. Myös esimerkit, joita vastaajat kertoivat, olivat järkyttäviä. On vaikeaa ymmärtää, kuinka ihmiset ovat voineet työskennellä sellaisten esimiesten alaisuudessa, jotka eivät ole osanneet käyttäytyä niin kuin ihmisen ihmiselle kuuluisi käyttäytyä. Todella huolestuttavaa oli lukea vastauksia, joissa esimiehet olivat huutaneet alaisilleen ja asiakkailleen, riehuneet, käyttäytyneet muuten väkivaltaisesti tai hoitaneet työtehtäviään hyvin humaltuneena.

6.2 Tulosten luotettavuus

Vastauksien luotettavuutta on kuitenkin tarkasteltava kriittisesti. Koska kyseessä oli verkkotutkimus, johon tutkittavat ottivat osaa anonymisti, ei vastaajien taustoja tai tietojen pitävyyttä pystytä tarkistamaan. Kyselyssä olleen taustakartoituksen avulla pyrittiin kuitenkin saamaan pohjaa vastauksien luotettavuudelle. Parhaiten luotettavaa pohjaa antoivat viitteet vastaajien työkokemusvuosista sekä työpaikkojen ja esimiesten lukumääristä. Useimmat vastaajat olivat olleet alalla yli 10 vuotta, joten voidaan olettaa, että heillä on kokemusta useammasta työpaikasta ja näin ollen myös erilaisista esimiehistä. Esimiesten ja työpaikkojen lukumäärän arviointi oli vastaajille haastavaa, sillä varsinkin uran ollessa pidempi, on mahdotonta laskea tarkalleen kaikkien esimiesten ja työpaikkojen määriä. Tämän takia uskon, että vastaajien arviot saattavat olla hieman yläkantissa. Esimiesten tai työpaikkojen lukumäärän ollessa todella suuri, lukuja tarkasteltiin suhteessa vastaajan työkokemusvuosiin ja ikään. Jos

vastaajalla oli enemmän ikää ja alan työkokemusta oli kertynyt yli 10 vuotta, voitiin suuria lukuja pitää paikkaansa pitävinä.

6.3 Tutkimusmenetelmän pohdinta

Tutkimuksessa käytetty lomakehaastattelu oli suunniteltu mahdollisimman helposti ymmärrettäväksi ja muotoilulla pyrittiin siihen, että jokainen vastaaja ymmärtäisi kysymykset samalla tavalla. Tutkimuksen ollessa monimenetelmäinen, vastaajille annettiin mahdollisimman paljon tilaa vastata omin sanoin, eikä vastausvaihtoehdoilla pyritty ohjailemaan liikaa vastauksia. Kyselylomaketta pidetään objektiivisempänä tiedonkeruuvälineenä kuin esimerkiksi haastattelua. Täysin objektiivista tietoa ei kyselylläkään voida saavuttaa, sillä jokainen tutkimukseen osallistuva käsittää kysymykset omalla tavallaan ja omasta näkökulmastaan. Sama ilmiö näkyi tämänkin tutkimuksen vastauksissa. Vaikka kyselyn kysymykset olivat paikoittain todella lähellä toisiaan tai ne vaikuttivat vastakohdilta, oli kysymyksiä näkökulmat kuitenkin mietitty erilaisiksi. Kaikki vastaajat eivät olleet lähestyneet kaikkia kysymyksiä juuri siitä halutusta näkökulmasta. He esimerkiksi kertoivat huonon esimiehen määrittelyssä omia suoria kokemuksia tai tapahtuneita tilanteita, vaikka kyseiset vastaukset kuuluivatkin enemmän kohtaan, jossa kysyttiin omia kokemuksia huonon johtajan alaisuudessa. Vastaukset otettiin kuitenkin aina huomioon tuloksissa, vaikka vastaukset olisivatkin annettu hieman väärästä näkökulmasta. Tällöin aineistosta luettiin rivien välistä nousevat teemat, joita analysoitiin ja yleistettiin.

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittu lomakehaastattelu eli kysely, osoitautui oikeaksi menettelytavaksi. Verkkokyselyä jaettiin muutamassa ravintolalahenkilökunnan Facebook-ryhmässä. Kyselyyn vastanneita kertyi 16 tunnissa jo 149 ja tutkimusaineiston katsottiin saavuttaneen saturaation. Verkkokysely tavoitti nopeasti monia alan työntekijöitä, joista useat vastaajien ammattinimikkeet kertovat. Tutkimuksen tarkoituksena nimenomaan olikin tutkia ravintola-alan työntekijöitä tiettyyn ammattinimikkeeseen katsomatta ja tässä onnistuttiin. Aikaisemmat tutkimukset olivat pohjautuneet alan työttömiin, tietyn työyhteisön työntekijöihin tai esimiehiin, eivätkä alan työntekijöihin – varsinkaan näin yleisellä tasolla. Kohderyhmän ollessa hyvin hajanainen ja tarkasti rajaamaton, kuten tässä tutkimuksessa, on verkkokyselyn

käyttäminen järkevää ja perusteltua, jotta kohderyhmä saadaan tavoitettua mahdollisimman laajalta alueelta.

Verkkokyselyiden haasteita ovat liian vähäiset tai laadultaan huonot vastaukset. Kyselytutkimuksella kerätty aineisto voi jäädä pinnallisemmaksi kuin esimerkiksi perinteisellä haastattelulla kerätty aineisto. Perinteisemmän haastattelun toteuttaminen olisi ollut mahdotonta maailmalla vallitsevan Koronavirus-tilanteen takia ja haastattelut olisi jouduttu toteuttamaan sähköisesti. Haastattelulla ei myöskään olisi voitu tavoittaa laajaa kohderyhmää, mikä olisi vaikuttanut tutkimustuloksiinkin. Myös tietotekniikan käyttäminen voi asettaa omia haasteitaan varsinkin vastaajille. Käyttämäni Webropol-kyselyohjelma on kuitenkin mielestäni helposti lähestyttävä, rungoltaan selkeä sekä sen kyselyihin voi vastata monenlaiselta alustalta, kuten tietokoneelta tai mobiililaitteelta.

Verkkokyselyissä olennaista on kiinnittää huomiota kyselyn helppouteen sekä nopeaan osallistumiseen. Kohderyhmä todennäköisemmin vastaa kyselyyn, johon on nopea vastata ja jonka kysymykset ovat helppoja. Kyselyn helppouteen kiinnitettiin tässäkin tutkimuksessa huomiota ja kysymykset muotoiltiin mahdollisimman lyhyiksi. Vaikka kyselyllä tahdottiin kerätä laadullista aineistoa, eivät kaikki kysymykset voineet olla muodoltaan avoimia. Avoimiin kysymyksiin vastaaminen vie yleisesti paljon aikaa ja vaivaa, joten niiden liiallinen käyttö vaikuttaa vastausprosenttiin kielteisesti. Vaikka kyselystä oli pyritty tekemään mahdollisimman helppo ja nopea vastata, vastauksista huomasi, että tutkimukseen osallistuneet olivat käyttäneet paljon aikaa vastataksaan kysymyksiin. Vastaukset olivat pitkiä, ne sisälsivät paljon yksityiskohtia ja käytännön esimerkkejä työelämästä. Vaikka vastaukset olivat valmiiksi pitkiä, moni sanoi maininneensa vasta muutaman asian ja sanottavaa olisi ollut paljon enemmänkin.

Verkkotutkimus onnistui kaiken kaikkiaan oletettua paremmin. Ennen tutkimusta oli mahdotonta aavistaa, kuinka monta vastaajaa tarvittaisiin saturaation saavuttamiseen, kuinka kauan kyselyn toteuttaminen veisi tai kuinka kohderyhmä ottaisi tutkimuksen vastaan. Saturaatio saavutettiin kohtuullisen nopeasti ja vähemmälläkin vastaajamäärällä olisi päädytty samanlaisiin lopputuloksiin. Kyselytutkimus oli avoin alle

vuorokauden ja silti vastauksia tuli enemmän kuin riittävästi. Kohderyhmän myönteinen suhtautuminen tutkimukseen ilmeni vastauksien suurena määränä, vastauksiin paneutumisena sekä saadulla palautteella. Myönteisestä vastaanotosta syntyi kuva, että kohderyhmä piti tutkimusta kyseisestä aiheesta tärkeänä, ja josta on hyötyä koko ravintola-alalle. Kohderyhmän mielenkiinto tutkimusta kohtaan sekä ilmiön tutkimattomuus, saivat ajattelemaan ravintola-alan huonon johtajuuden yleisesti vaiettuna asiana. Ongelma on kuitenkin ollut tiedossa, sillä sen tiedetään vaikuttavan alan yritysten menetykseen kielteisesti. Tästä huolimatta ilmiötä ei ole tutkittu laaja-alaisesti tai työkaluja ilmiön parantamiseen ole kehitetty.

Sukupuolineutraalien sanojen käyttäminen on nykyaikana yhä suositumpaa ja Suomen kielen lautakunta suosittelee sukupuolettomien sanojen käytön lisäämistä. Tehdäänimikkeistä suurin osa on suomen kielessä kuitenkin mies-loppuisia, eikä kaikkia sanoja voida vaihtaa sukupuolettomiin vaihtoehtoihin. (Sukupuolineutraalin kielenkäytön edistäminen, n.d.) Sukupuolineutraalit vastineet sanalle ”esimies” ovat esihenkilö sekä johtaja. Sana ”esihenkilö” koettiin korvaan särähtäväksi, tyylillisesti väärnlaiseksi ja koska se ei ole täysin vakiintunut sana ”esimiehen” tilalle, päätettiin tässä opinnäytetyössä käyttää johtajista myös termiä esimies. Vaikka läpi työn puhutaan esimiehistä, ei sanan käytöllä ole tarkoitus mitenkään sukupuolittaa johtajaa – esimies vain on käytössä oleva, vakiintunut ammattisana.

6.4 Yhteenveto ja jatkotutkimusaiheet

Kuten tutkimuksessakin ilmeni, huono johtajuus vaikuttaa yleensä kielteisesti työntekijöiden työntekoon ja huonon johtajuuden takia työntekijät voivat jopa irtisanoutua. Vetovoimattomuuden ja työntekijöiden sitoutumattomuuden ollessa alan yleisiä ongelmia, on erikoista, ettei alan huonoa johtajuutta pyritä yleisesti parantamaan, vaikka huono johtajuus vaikuttaa suoraan yritysten menestykseen. Kuinka uusia työntekijöitä voidaan sitouttaa alalle, jos entisetkin työntekijät lähtevät alalta ratkaisemattomien ongelmien takia?

Kokonaisuudessaan tutkimusta voidaan pitää onnistuneena. Tutkimuksen tulokset vaikuttavat luotettavilta ja paikkaansa pitäviltä, vaikka osa tuloksista olikin ristiriidassa tutkijan ennakkokäsityksiin. Tutkija vaikuttaa aina hieman tutkimuksen lopputuloksiin – varsinkin aineiston ollessa sanallisessa muodossa. Tutkimustuloksia pyrittiin kuitenkin luomaan mahdollisimman objektiivisesta näkökulmasta ja ennako-ole-
tusten vastaiset tulokset viittaavat objektiivisuuden onnistumiseen. Tutkijan omasta ravintola-alan kokemuksesta oli hyötyä aineiston käsittelyssä, sillä vastaajien käyttämät ammattitermit tai työtehtävät olisivat voineet olla tuntemattomia kokemuksettomalle tutkijalle.

Vaikka tutkimusta voidaan pitää yleisesti onnistuneena, on työssä kuitenkin vielä parannettavaa. Työssä eniten parannettavaa olisi ollut kyselyn kysymyksissä, opinnäytetyön tieteellisen viiteperustan laajuudessa sekä koko työhön käytetyssä ajassa. Kyselyn kysymykset olisi voitu muotoilla vielä helpommin ymmärrettäviksi tai toisistaan enemmän eroaviksi, jotta kaikki kyselyyn vastanneet olisivat vastanneet kysymyksiin samasta näkökulmasta. Näin ollen tutkijan virheellisten näkemysten mahdollisuus olisi ollut pienempi. Teoreettinen osuus ravintola-alan johtajuudesta, olisi voinut olla vielä laaja-alaisempi, mutta ottaen huomioon ravintola-alan huonon johtajuuden tutkimattomuuden, on ymmärrettävää, ettei ravintola-alan johtajuudesta kertovaa tietoa ollut paljoa saatavilla. Myös maailmalla vallitseva Koronaviruspandemia vaikutti tietoperustan luomiseen kirjastojen ollessa kiinni, joten työn teoreettinen osuus oli rakennettava erilaisten sähköisten lähteiden pohjalta. Opinnäytetyön tekemiseen olisi voinut varata enemmän aikaa, mutta vaikka toteutuksen aikataulu oli tiukka, ei se vaikuttanut työn tekemiseen tai lopputulokseen merkittävästi.

Ravintola-alan huonoa johtajuutta on tärkeää tutkia lisää tulevaisuudessa. Jatkotutkimuksessa pitäisi pyrkiä tutkimaan ilmiötä vielä laaja-alaisemmin sekä syventää teemmääni tutkimusta. Hyviä jatkotutkimusehdotuksia tälle opinnäytetyölle olisi muun muassa tutkimus ravintola-alan esimiesten tausta- tai peruskoulutuksesta sekä kuinka alan esimiehet kehittävät johtajuuttaan. Mielenkiintoista olisi myös saada selville, onko tämän kaltaisilla tutkimuksilla vaikutusta ravintola-alan johtajuuden laatuun.

Lähteet

Ahonen, J., Koskinen, T. & Romero, T. 2009. Opas ravintolan liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Helsinki: Restamark.

Andaleeb, S. S. & Conway, C. 2006. Customer satisfaction in the restaurant industry: an examination of the transaction-specific model. *Journal of Service Marketing*, 20, 1, 3-11. Viitattu 8.5.2020. <https://janet.finna.fi>, Emerald.

Gutermann, D., Lehmann-Willenbrock, N., Boer, D., Born, M. & C. Voelpel, S. 2017. How leaders affect followers' work engagement and performance: Integrating leader-member exchange and crossover theory. *British Journal of Management*, 28, 299-314. Viitattu 8.5.2020. https://www.researchgate.net/publication/312946816_How_Leaders_Affect_Followers'_Work_Engagement_and_Performance_Integrating_Leader-Member_Exchange_and_Crossover_Theory. ResearchGate.

Helenius, K. 2016. Huonon esimiehestyön vaikutukset. Opinnäytetyö, AMK. Laurea-ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 13.5.2020. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/111185/Helenius_Kati.pdf?sequence=1

Isola, A.-M. & Mäntylä, E. 2019. Miksi ravintola-ala ei houkuttele työttömiä työnhakijoita? Työpaperi. THL. Viitattu 1.5.2020. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137757/URN_ISBN_978-952-343-303-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Johansson, H.-M. 2019. Houkutteleva työnantaja – ruokatuotannon johtamisen opiskelijan näkökulmaa. Opinnäytetyö, AMK. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma. Viitattu 15.5.2020. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/170643/Houkutteleva%20ty%C3%B6nantaja.pdf?sequence=2>

Jänkälä, S. 2019. Matkailun toimialaraportti. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 1.5.2020. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161292/TEM_3_2019_Matkailun_toimialaraportti.pdf

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. 3. p. Alma Talent. Viitattu 13.5.2020. <https://janet.finna.fi>, Alma Talent.

Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä. 102 ohjetta esimiehelle. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 13.5.2020. <https://janet.finna.fi>, Alma Talent.

Kalinainen, T. 2018. Työyhteisön jäsenten välinen palautevuorovaikutus ja sen edellyttämä vuorovaikutusosaaminen. Aikuiskasvatuksen pro gradu-tutkielma. Jyväskylän yliopisto, kasvatustieteiden laitos. Viitattu 25.5.2020. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/60761/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201812205285.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kananen, J. 2014. Verkkotutkimus opinnäytetyönä. Laadullisen ja määrällisen verkkotutkimuksen opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun Julkaisuja-sarja. Viitattu 13.5.2020. Booky.fi.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun Julkaisuja-sarja.

Karhunen, T. & Mäki-Tulokas, T. 2019. Matkailu- ja ravintola-alan vetovoimaisuuden lisääminen. Opinnäytetyö, AMK. Tampereen ammattikorkeakoulu, palveluliiketoiminnan koulutusohjelma. Viitattu 14.5.2020. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/267921/Karhunen_Tiina_Maki-Tulokas_Tiina.pdf?sequence=3

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. SanomaPro. Viitattu 11.5.2020. <https://janet.finna.fi>, Alma Talent.

Liemaa, J. 2011. Työhyvinvointi hotelli- ja ravintola-alalla. Opinnäytetyö, AMK. Tampereen ammattikorkeakoulu, hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma. Viitattu 14.5.2020. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/36360/Liemaa_Johanna.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Lindholm, T. 2017. Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen ravintola-alalla työskentelevien näkökulmasta. Opinnäytetyö, AMK. Savonia-ammattikorkeakoulu, matkailu-, ravitsemis- ja talousala. Viitattu 8.5.2020. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/131831/Lindholm_Tiiamari.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Matkailutilinpito. Matkailun talous- ja työllisyysvaikutukset 2017 – 2018. 2020. Business Finland. Visit Finland, Visit Finland tutkimuksia. Helsinki. Viitattu 30.4.2020. <https://tem.fi/documents/1410877/0/Matkailutilinpito+2017-2018/256d70a6-c678-6612-9f11-98aeb0c178fe/Matkailutilinpito+2017-2018.pdf>

Northouse, P. G. 2007. Leadership. Theory and Practice. 4. p. Yhdysvallat: Sage Publications. Google Books.

Ohralahti, M. 2011. Esimiehen rooli ja tehtävät ruokaravintolassa. Opinnäytetyö, AMK. Tampereen ammattikorkeakoulu, Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma. Viitattu 13.5.2020. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/31645/Ohralahti_Mikko.pdf?sequence=1

Ravintolayritysten määrä. 2019. MaRa. Viitattu 1.5.2020. <https://www.mara.fi/toimiala/tilastot/yritysten-ja-tyollisten-maara/ravintolayritysten-maara.html>

Sarkkinen, M. 2017. Palaute on työelämän pienin suuri asia. Työterveyslaitos. Työpiste-verkkolehti. Viitattu 25.5.2020. <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia/>

Shaw, R. B. 2014. Leadership Blindspots: How Successful Leaders Identify and Overcome the Weaknesses That Matter. San Francisco: Jossey-Bass. Viitattu 13.5.2020. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost.

Sukupuolineutraalin kielenkäytön edistäminen. N.d. Kotimaisten kielten keskus. Viitattu 23.5.2020. https://www.kotus.fi/ohjeet/suomen_kielen_lautakunnan_suosituksia/kannanotot/sukupuolineutraalin_kielenkayton_edistaminen

Toivonen, P. 2010. Hahmotelma johtajuudesta ravintola-alalla: Tutkimus kahdesta ravintolayrityksestä Varsinais-Suomessa. Opinnäytetyö, AMK. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma. Viitattu 11.5.2020. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/22562/Toivonen_Pia.pdf?sequ

Tuominen, P., Sjögren, H. & Olander, H. 2013. Henkilöstön sitouttaminen keinona hillitä työntekijöiden vaihtuvuutta ravintola-alalla. Kandidaatintutkielma. Lappeenranta University of Technology, kauppatieteellinen tiedekunta. Viitattu 8.5.2020. <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/93472/Kanditutkielma.pdf?sequence=2>

Väisänen, E. 2015. Asiakastyytyväisyyden merkitys palveluyritykselle. Case: Scandic Kajanus. Opinnäytetyö, AMK. Kajaanin ammattikorkeakoulu, matkailu-, ravitsemis- ja talousala. Viitattu 8.5.2020. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/101878/Vaisanen_Elina.pdf?sequence=1

Väisänen, J. 2019. Ravintola-alan esimiesten vuorovaikutusosaaminen. Opinnäytetyö, YAMK. Savonia-ammattikorkeakoulu, matkailu-, ravitsemis- ja talousala. Viitattu 25.5.2020. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/219770/vaisanen_jenni.pdf.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Wykowski, T., Kiryanoff, J., Mishra, J. & Mishra, B. 2017. What great managers do. *Advances in Management*, 10, 3, 1-7. Viitattu 13.5.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Liitteet

Liite 1. Lomakehaastattelu

jamk.fi

Jyväskylän ammattikorkeakoulu
JAMK University of Applied Sciences

Huono johtajuus ravintola-alalla

Tervetuloa! Tämän kyselytutkimuksen aiheena on huono johtajuus ravintola-alalla, alan työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksen toteuttaa Jyväskylän Ammattikorkeakoulun restonomi-opiskelija osanaan opinnäytetyötään.

Taustakartoitus

1. Ikä?

- 18 tai alle
- 19-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60+

2. Sukupuoli?

- Mies
- Nainen
- Muu
- En halua vastata

3. Ammattinimike?

4. Ravintola-alan työkokemus vuosina?

- 0-2
- 3-5
- 6-10
- 10+

5. Kuinka monessa ravintola-alan työpaikassa olet työskennellyt?

Entisten ja nykyisten alan työpaikkojen määrä

6. Kuinka monen esimiehen alaisena olet työskennellyt ravintola-alalla?

Esimiehellä voidaan tarkoittaa esimerkiksi ravintolapäällikköä, vuoropäällikköä tai muuta päivittäiseen työhösi vaikuttavaa henkilöä, jonka alaisena toimit.

Kysymykset**7. Millainen on huono esimies ravintola-alalla?**

Määrittele mielestäsi huono esimies

8. Kuinka yleistä huono johtajuus on mielestäsi alalla?

Sitä esiintyy..

- Ei yhtään
- Vähän
- Kohtuullisesti
- Paljon

- Valitat esimiehesi esimiehelle
- Harkitset irtisanoutumista
- Irtisanoudut
- Jotenkin muuten, miten?

13. Millainen on mielestäsi hyvä esimies ravintola-alalla?

Kerro vähintään 3 asiaa

14. Miten esimies voisi mielestäsi parantaa johtajuuttaan?

Kerro 3 asiaa

15. Mitä haluaisit sanoa tulevaisuuden ravintola-alan esimiehelle?

Vapaa sana
