

## **Hahmotelma johtajuudesta ravintola-alalla: Tutkimus kahdesta ravintolayrityksestä Varsinais-Suomessa**

Pia Toivanen



Koulutusohjelma

<p><b>Tekijä tai tekijät</b> Pia Toivanen</p>	<p><b>RHM17</b></p>
<p><b>Raportin nimi</b> Hahmotelma johtajuudesta ravintola-alalla: Tutkimus kahdesta ravintolayrityksestä Varsinais-Suomessa</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 56 + 15</p>
<p><b>Opettajat tai ohjaajat</b> Kari Nurminen</p>	
<p>Ravintolayritysten menestyminen markkinoilla ja yritysten kilpailukyvyyn ylläpitäminen tarvitsee tuekseen monitaitoista johtajuutta. Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa sellaisia keskeisiä asioita johtajuudessa, joita tutkittavat pitivät kilpailuetua tuovana asiana yritykselle. Opinnäytetyössä kuvataan ravintola-alaa ja alalla olevaa johtajuutta, sekä niitä tekijöitä, joita johtajalta odotetaan, jotta yritys menestyy.</p> <p>Opinnäytetyö oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ravintoloiden johtajuudesta. Työ muodostuu teoria- ja empiriaosuudesta. Teoriaosuuteen on kerättyä aineisto johtajuuskirjallisuudesta ja ravintola-alasta. Tutkimusta varten haastateltiin 8:aa henkilöä teemahaastatteluin heinä-elokuussa 2010. Haastattelun aineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin mukaan. Haastateltavat työskentelivät 2 eri ravintolayrityksessä Varsinais-Suomessa. Ravintolat olivat kannattavasti toimivia pk-yrityksiä.</p> <p>Ravintolan johtamisessa keskeisintä on kyky hoitaa monitaitoisesti työtään. Siihen sisältyvät vuorovaikutustaidot, joista kuuntelua pidettiin tärkeimpänä. Laajat ihmissuhdetaidot, esimerkiksi työntekijöiden kannustaminen ja motivointi kuuluivat johtajan työhön. Johtajan ammattitaitoa ja kokemusta, johon sisältyi esimerkkinä toimiminen sekä talouden seuranta ja rekrytointia pidettiin tärkeinä.</p> <p>Ravintolan johtajuuteen kuuluvat lisäksi yritystoiminnan sekä työntekijöiden kehittäminen. Johtajan tehtäviin kuuluvat uusien ideoiden esilletulon edistäminen yrityskulttuuriin sekä vanhojen tapojen kyseenalaistaminen. Työyhteisön tasa-arvoistuminen näkyi ravintoloiden arkipäivässä. Johtajan rehellisyyttä pidettiin tärkeimpänä luonteenlaatuna.</p> <p>Tämä tutkimus antaisi viitteitä siitä, että ravintola-alan johtajuustaidoissa vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot tulevat olemaan tärkeitä työyhteisön toimivuuden, menestymisen ja kehittymisen kannalta. Näitä taitoja johtajan kannattaa harjoitella ja hyödyntää yrityksensä toiminnassa.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> Johtajuus, johtaminen, ravintolat, Varsinais-Suomi</p>	

Degree programme

<p><b>Author</b> Pia Toivanen</p>	<p><b>Group</b> RHM 17</p>
<p><b>The title of thesis</b> Features of leadership in hospitality: Study of two restaurant companies in Southwest Finland</p>	<p><b>Number of pages and appendices</b> 56+15</p>
<p><b>Supervisor</b> Kari Nurminen</p>	
<p>Success and maintaining competitiveness in restaurant business needs to be supported by multi skill leadership. The aim in this bachelor's thesis is to find features in leadership, which would bring competitive advantage for the company. The key objective was to find what kind of leadership in the hospitality sector would be a real benefit to the company's business and would keep it profitable and successful.</p> <p>The thesis was designed to survey and describe the hospitality industry and leadership in it and the factors expected in a manager. The report describes in more detail the benefits of interaction that the surveyed companies thought necessary.</p> <p>This thesis is a qualitative study on leadership in restaurants. The report consists of a theoretical and empirical part. In the theory part, the data is collected from literature of leadership and the hospitality industry. Eight people were interviewed for the study using theme interviews. Interview data was analyzed using modified analysis. Interviews were done from July to August 2010. The interviewees were working in two different restaurant companies in Southwest Finland. Restaurants were small businesses, and they had been running successful business for several years.</p> <p>The main result of the study was the leaders' ability to handle work overall. The work requires social, relational and interactional skills. Out of interactional skills, listening was the most frequently mentioned. The leaders' experience and professional skills, which included monitoring the finances and acting as an example, were mentioned as significant skills. In addition, developing the company and training the employees were parts of restaurant leadership. The leaders tasks also included motivation, encouragement, supporting new initiatives, questioning old habits and to an extent, giving freedom and responsibility for administrative tasks as well as promoting flexibility. The restaurant companies had low organizations, and workplace equality could be seen in the everyday life of these restaurants. Integrity was ranked as the most important characteristic of leaders.</p> <p>In the businesses included in this study, the leader's comprehensive leadership had a significant effect on the restaurant's success.</p>	
<p><b>Key words</b> Leadership, management, restaurants, hospitality industry, Southwest Finland</p>	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Johtajuus ravintola-alalla .....	4
2.1	Ravintola-ala elinkeinon näkökulmasta sekä kilpailun tulo alalle.....	5
2.2	Johtajuuden ja johtamisen tehtävät.....	7
2.3	Pieni historiakatsaus johtajuusajatteluun.....	8
2.4	Johtajuus eri ajattelijoiden näkökulmasta .....	10
2.5	Vuorovaikutteinen johtajuus.....	14
2.6	Johtajuus tukena yrityksen innovoinnissa .....	16
3	Tutkimus johtajuudesta kahdessa eri ravintolassa .....	21
3.1	Tutkimusmenetelmän valinta.....	22
3.2	Tutkimusaineiston kerääminen.....	23
3.3	Tutkimushaastattelut.....	23
3.4	Teemahaastatteluaineiston analyysi.....	25
4	Tulokset.....	28
4.1	Tulosten tausta-aineistoa .....	28
4.2	Johtajuuden ja johtamisen vaikutus ravintolayrityksen menestymiseen.....	30
4.3	Inhimillisten voimavarojen hyödyntäminen ravintolayrityksissä .....	34
4.4	Ravintola-alalla tarvitaan monipuolista johtajuutta.....	37
4.5	Pohdintaa analyysin toteutuksesta.....	38
5	Pohdinta .....	41
5.1	Tavoitteen saavuttaminen ja johtopäätökset .....	41
5.2	Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset näkökulmat.....	45
5.3	Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimusaiheet.....	49
5.4	Opinnäytetyön tekeminen mahdollisti oman kehittymisen .....	50
	Lähteet.....	52
	Liitteet.....	57
	Liite 1. Saatekirje	
	Liite 2. Haastattelukysymykset	
	Liite 3. Aineiston analyysi	
	Liite 4. Ravintola-alan toiminnasta kertovia lukuja Suomessa	

# 1 Johdanto

Miten yritysten kilpailukykyä voidaan lisätä ja miten yritykset menestyvät markkinoilla paremmin? Miten saada lisää yritystoimintaan kannattavuutta ja tehoa? Näitä taloudellisten-tekniisiä niin sanottuja kovia asioita pohtivat työelämässä niin yrittäjät, yritysten palkkajohtajat, kuin koko henkilöstö, koska näiden vastaus näihin kysymyksiin todennäköisesti mahdollistaisi yrityksen taloudellisen menestymisen.

Sen vuoksi näitä kysymyksiä, mietitään monessa yrityksissä ammattialasta riippumatta. Aihe on ajankohtainen koko elinkeinoelämässä ja erityisesti yrittäjävetoisissa pienissä tai keskisuurissa yrityksissä. (EK 2010a.) Samankaltaiset kysymykset töiden tehostamisesta ja tuottavuuden lisäämisestä kiinnostavat myös julkista palvelutuotantoa.

Tässä opinnäytetyössä kartoitan, miten ravintola-alalla, erityisesti yrittäjävetoisissa, pk-yrityksissä saadaan aikaan menestystä ja kilpailukykyä niin sanotuilla pehmeillä asioilla, johtajuutta apuna käyttäen. Vuonna 2008 majoitus - ja ravitsemisalalla pk-yritykset tekivät 62,5 %:a alan liikevaihdosta (Tilastokeskus 2010a).

Opinnäytetyön tavoitteena on löytää sellaisia keskeisiä asioita johtajuudesta, joita tutkitavat pitävät kilpailuetua tuovina seikkoina yritykselle. Tavoitteena on tutkia millainen johtajuus ravintola-alalla toisi hyötyä yrityksen liiketoimintaan ja pitäisi yrityksen menestyvänä. Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa ravintola-alaa ja alalla vallitsevaa johtajuutta, niitä taitoja joita johtajalta odotetaan. Työssä kuvataan lähemmin vuorovai-  
kutusta ja sen avulla saavutettavaa hyötyä yritykselle. Tämän opinnäytetyön tärkeimpänä tutkimuskysymyksenä on millaista johtajuutta ravintola-alalla tarvitaan? Muita kysymyksiä ovat seuraavat:

1. Minkälaiset tekijät johtamisessa vaikuttavat ravintolayrityksen menestymiseen ja miten johtajuudella näihin asioihin voidaan vaikuttaa?
2. Miten ravintolayrityksissä hyödynnetään koko henkilöstön luovuutta ja voimavaroja esimerkiksi ongelman ratkaisemisessa tai uutuuden kehittämisessä?

Opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tämän opinnäytetyön aineisto kerätään haastattelemalla kahden ravintolayrityksen työntekijöitä. Käytän haastatteluissa tekemääni alustavaa haastattelurunkoa apuna ja esitän ne kaikille haastateltavilleni. Teen haastattelut teemahaastatteluina, joissa käytän puolistrukturoituja kysymyksiä. Silloin haastateltava voi halutessaan poiketa esittämästäni kysymyksestä ottamalla esiin hänelle aihepiiristä mieleen tulevia asioita. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48.) Haastatteluaineiston analyysin teen teoriaohjaavan sisällönanalyysin mukaan.

Tämä työ on rajattu käsittelemään, johtajuutta, ravintola-alaa, vuorovaikutusta ja sen mukana tulevia hyötyjä yritystoimintaan uutuuden kehittämisessä tai vanhan innovaation käyttöä uudella, paremmalla tavalla. Rajaan työn näin, koska uskon siihen, että käsiteltävät aiheet ovat keskeisimpiä ravintola-alan yritysten menestymiseen vaikuttavia tekijöitä. Vuorovaikutteinen, inhimillinen johtajuus ei pois rajaa mitään johtajuutta tai osaluuetta vaan se huomioi toteutuakseen kaiken mahdollisen ihmisissä olemassa olevan, kokonaisvaltaisen näkemyksen ihmisten voimavaroista, joita johtajuuden avulla mahdollistetaan yrityksen menestykseen oikeassa ajassa ja paikassa. Inhimillinen pääoma on yrityksille arvokasta, mutta sen näkyväksi tekeminen on vaikeammin hahmoteltavissa. Inhimillisen pääoman käyttö voi näkyä yrityksissä, esimerkiksi parempina työmenetelminä tai tuotteina ja tuottavat näin aineellisia kuin aineettomia tuottoja yritystoimintaan. (Lönngqvist ym. 2010, 100.)

Nämä vuorovaikutuksessa tulevat hyödyt konkretisoituvat, kun koko henkilöstön ajatuksia ja ideoita kuunnellaan ja käyttökelpoiset ajatukset toteutetaan. Näitä ajatuksia voivat olla esimerkiksi jokin uusi keksintö. Yhtähyvin se voi kohdistua vanhan toimintatavan tai tuotteen parantamiseen.

Tämän opinnäytetyön keskeisimpiä käsitteitä ovat inhimillisyys ja vuorovaikutus. Ravintola-ala on asiakaspalveluala ja kuuluu palveluyritysten ryhmään. Palveluyrityksille aineeton pääoma on tärkeää ja se luo yrityksille menestystä. Yrityksen aineettomaan pääomaan sisältyy inhimillinen pääoma. Inhimillinen pääoma liittyy yrityksen työntekijöihin ja on yritykselle erittäin arvokasta. Inhimillistä pääomaa on vaikea hahmottaa ja tehdä näkyväksi. Inhimillinen pääoma liittyy henkilöstön voimavaroihin, joita voivat olla esimerkiksi tiedot, taidot, asenne, hiljainen tieto, koulutustaso, kokemustausta ja

henkilökohtaiset verkostot. (Lönnqvist ym. 2010, 95–97.) Inhimillisellä johtajuudella tarkoitan tässä opinnäytetyössä inhimillisen pääoman eli henkilöstön voimavarojen huomioimista, mahdollistamista ja käyttöä suhteessa ravintola-alan vaatimukseen. Tämä vaatimus toteutuu, kun esimies johtaa vuorovaikutuksen avulla.

Vuorovaikutus on ihmisten välistä viestintää, jossa kuunnellaan, keskustellaan, ajatellaan, kysellään ja annetaan palautetta joka suuntaan. Näin osapuolet viestiessään vuorotellen kuuntelevat ja puhuvat eli vaikuttavat vuoroin toisiinsa. Vuorovaikutuksen aikana asioille annetaan merkityksiä ja tulkitaan niitä vuorovaikutteisesti. Tarkkaan ei voida etukäteen tietää, millainen on vuorovaikutuksen lopputulos, sillä siinä on tarkoituksena ajatella yhdessä ja ymmärtää kaikkia näkemyksiä. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 90.) Tämänkaltaista vuorovaikutusta kutsutaan myös dialogiksi (Isaacs 2001, 40). Vuorovaikutustilanteessa, ihmisen koko olemus on läsnä. Silloin siihen vaikuttavat ihmisen ilmeet, eleet ja mielentila. Vuorovaikutuksen aikana ihmisillä on mahdollisuus saada uutta tietoa, näkökulmia asiaan, ja näin voi syntyä erilaisia ajatusyhtymiä, ideoita, jotka jalostuvat edelleen keskustellessa. Näitä erilaisia ajatuksia ja esille tulleita mahdollisuuksia yrityksen johto voi hyödyntää ravintolayrityksen toiminnan menestymiseen.

## 2 Johtajuus ravintola-alalla

Ravintola-ala on työvoimavaltainen asiakaspalveluala. Monet siellä tapahtuvista toiminnoista tehdään yhdessä toisten ihmisten kanssa. Tämän lisäksi ravintola-alalla toimitaan kuten muissakin liikeyrityksissä eli tavoitteena on tehdä kannattavaa liiketoimintaa. Suurimman osan ravintola-alan liikevaihdosta tekevät alan pk-yritykset. Ravintola-ala on Suomessa ohjesääntöistä ja sen toiminnan aloittaminen vaatii erillisten lupien hankkimista. Merkittävä muutos alalle oli anniskeluoikeuksien rajoittamisen poistuminen vuonna 1986. Samalla se lisäsi ravintola-alan yrittäjien määrää sekä loi huomattavasti kilpailua elinkeinolle. (Sillanpää 2002, 183.) Ravintola-alan toimintaa on luonteavaa hahmottaa tilastotiedon valossa, koska näin saadaan liikeyrityksille tarpeellista numeerista tilastotietoa. Ravintola-alan yrityksiä toimialoittain, sisältäen kaiken ravitsemistoiminnan oli tilastokeskuksen mukaan vuonna 2008 Suomessa 9180 ja niissä työskenteli 42 578 henkilöä. Liikevaihtoa ravintola-alalla oli noin 4 miljardia euroa (Tilastokeskus 2010b).

Ravintola-alan luonteesta johtuen, erityisesti ihmisten vuorovaikutukseen ja kokonaisvaltaiseen johtajuuteen kannattaisi kiinnittää mielestäni huomiota. Ravintoloiden johtotehtävissä tarvitaan niin ihmisten kuin asioiden johtajaa ja nämä kaksi näkökulmaa tulisi nähdä kokonaisuutena. Esimerkiksi Vauhkonen (2008, 41) toteaa, että keittiömestarin tulee kyetä hallitsemaan toimintaa kokonaisuutena, yhtäläillä motivoimaan työntekijöitä, huolehtimaan laadusta kuin kannattavuudestakin. Toisaalta monessa kirjallisuuden lähteessä tuli esille, että johtamista usein ajatellaan kahdesta eri näkökulmasta. Näitä ovat ihmisten johtaminen eli englanninkielinen termi leadership. Tällä termillä tarkoitetaan sitä, että ihmiset huomioidaan ihmisinä ja saadaan silti toimimaan johtajan haluamalla tavalla. Toinen näkökulma on asioiden johtamista eli englanninkielestä tuleva termi management, joka sisältää, systeemien, tekniikoiden käyttöä, suunnittelua ja yleensä asioita, mitkä auttavat asioiden sujumista työyhteisössä. (Åberg 2006, 65; Juuti 2006, 231.)

Kamenskyn (2008, 50) ja Viitalan (2004, 194) mukaan tämä asioiden ja ihmisten johtamisen kahtiajako on hyödytöntä ja he näkevät asian niin, että nämä johtamiset kietoutuvat toisiinsa ja olennaisinta on oivaltaa vuorovaikutussuhteet niissä. Tässä tietoperustassa johtaminen ilmenee niin ihmisten johtamisessa kuin asioiden sujumisessakin. Yk-



sinkertaisesti asiaa voisi ajatella niin, että monesti asioiden hyvä hoitaminen on parasta ihmisten johtamista ja se myös toimii toisinpäin. Yleistäen voisi sanoa, että suomalaista johtajaa kuvaa hyvä asijaohjajuus, mutta ihmisten johtaminen tarvitsee lisää kehittymistä (Kettunen 1997, 147; Kalliomaa & Kettunen 2010, 169). Ravintola-alalla on havaittu sama ilmiö. Kotilan (2009, 79) tekemässä ravintola-alan asiantuntijoille tehdyssä haastattelututkimuksessa tuli esille, että monet johtajat ravintola-alalla olivat erittäin hyviä asijaohjajia, mutta ihmisten johtamiseen tarvittaisiin kehittymistä.

Hyvässä johtajuudessa, huomioidaan koko henkilöstön inhimilliset voimavarat ja arvostaen otetaan ne yrityksen arkipäivän toimintaa. Lisäksi johtajuuteen sisältyy johtajan oma ammatillinen, esimerkillinen toiminta ja käytös, jolla hän voi näyttää suuntaa koko yrityksen toiminnalle. Ravintola-alan johtajuuteen kuuluu vielä havaita ja seurata mitä kaikkea ravintola-alan toimintaympäristössä tapahtuu. Näitä toimintaympäristön muutoksia ovat sekä yritysten sisällä tapahtuvat että koko ravintola-alalla, elinkeinoelämässä ja taloudessa tapahtuivat asiat. Lisäksi vielä johtajan tulee laajemmin tutkia toimintaympäristöä kokonaisvaltaisesti, huomata yhteiskunnallisia ja kansainvälisiä muutoksia ja ilmiöitä sekä havaita tulevia trendejä ja näin toimia ajassa ja paikassa järkevällä tavalla.

## **2.1 Ravintola-ala elinkeinon näkökulmasta sekä kilpailun tulo alalle**

Ravintola-alalla on omanlaisensa historia ja se on ollut Suomessa pitkään säännöstelyn kohteena. Tästä syystä todellinen kilpailu alalla alkoi vasta 1980-luvun puolivälissä, kun Alko ryhtyi myöntämään alan toimijoille anniskeluoikeuksia enemmän (Sillanpää 2002, 17). Alkon hallintoneuvosto oli päättänyt 11.12.1986, ettei uusien anniskeluoikeuksien myöntämiselle asetettu enää määrällisiä rajoituksia ja se vauhditti ravintola-alalle tulijoiden määrää. Esimerkiksi vuonna 1986 Suomessa anniskeluravintoloita oli 1751 ja vuonna 1991 määrä oli 2739 (Sillanpää 2002, 183).

Ravintola-alan hyväkasvuinen aika loppui 1990-luvun alkuun Suomen jouduttua laamaan. Moni ravintola-alan yrittäjä koki konkurssin, joita ei aikaisemmin niin usein tapahtunut alalla. Alkon pitämä sääntely anniskeluoikeuksista oli rajoittanut ravintola-alan toimijoiden kilpailua. Alalla ajateltiin, että jos on anniskeluoikeudet, niillä pärjätään ravintola-alalla. Ravintola-alalla konkurssien suureen määrään vaikutti tuolloin myös ra-

vintola-alan toimijoiden matala koulutustaso ja erityisesti se näkyi tuotehinnoittelussa. Ennen Alko oli hinnoitellut alkoholijuomat valmiiksi yrittäjien puolesta ja useimmiten yrittäjät muuttivat ja hinnoittelivat ruokatuotteensa suhteessa alkoholin hintaan. Näin alan toimijoiden taidot eivät riittäneetkään yritysten kannattavuuden ylläpitämiseen, kun kilpailu oli kovaa ja lisääntynyt sekä talouden suhdanteet laskivat matalalle. (Sillanpää 2002, 224–225.)

Taloudessa suhdanteet vaihtelevat ja matalasuhdanteen jälkeen tulee noususuhdanne. Juuri nyt ravintola-alalla suhdannetilanne on tavanomaista matalampana. Elpymisen merkkejä alalla on kuitenkin näkyvillä, koska myyntikehitys alalla on ollut odotettua parempaa. Lisäksi alan hintatason ennustetaan pysyvän vakaana. Parhaillaan ravintola-alan kohdistuvat kustannukset haittaavat yritysten kannattavuutta. (EK 2010b.) Yksityiskohtaisempaa tilastotietoa olen kerännyt ravintola-alasta majoitus- ja ravitsemisalalla työmarkkinajärjestön laatimasta taskutilastosta 2010. Tilastotieto erittelee ja kertoo ravintola-alan nykypäivän tilastotietoa toimialojen mukaan. Tilasto antaa asianmukaisen kuvan ravintola-alasta ja toimialan markkinoista. Toimialat ovat jaoteltuina tässä tilastossa seuraaviin ryhmiin: A- ja B- oikeuksin toimivat ravintolat, keskiolutravintolat ja kahvilat, C-oikeuksin toimivat ravintolat sekä henkilöstöravintolat. Tarkemmin ravintola-alan toiminnasta kertovista luvuista on opinnäytetyön liitteessä. (Liite 4).

Toisin kuin 1990- luvulla, monella nykyisellä ravintola-alan toimijalla on hyvä koulutustaso ja mahdollisuus palkata hyvin koulutettua alan työvoimaa erilaisiin ravintola-alan tehtäviin. Hyvä koulutustaso luo myös edellytykset kehittää ravintola-alaa monipuolisesti ja pitkäjänteisesti. Nyt ja tulevaisuudessa majoitus- ja ravitsemisalalla johtamisosaamista pidetään keskeisenä osaamisalueena, yhdessä liiketoiminta- ja palveluosaamisen kanssa. Erityisesti johtamisosaamisessa nousevat esille ihmisten johtaminen sekä palvelujohtaminen. Ylipäätään alan johtajilta odotetaan monipuolista osaamista. Sitä varten johtajat tarvitsevat hyvän koulutuksen ja käytännön tuomaa kokemusta. Johtajien tulee voida johtaa ravintola-alalla samanaikaisesti sekä asioita, että asiantuntijoita. Lisäksi on oltava laaja kyky aistia ja tunnistaa aikaansa ja ilmiöitä, kehittääkseen yrityksen toimintaa tarvittavaan suuntaan. (EK 2006, 38–40.)

## 2.2 Johtajuuden ja johtamisen tehtävät

Liikeryitysten johdon tehtävänä yhteiskunnassa on talouselämän edistäminen. Näin ajateltuna yrityksen olemus ja perusta on taloudellisen tuloksen aikaansaaminen. (Drucker 1954, 18–21). Samoin Kamensky määrittelee johtamisen kyvyksi saada tuloksia aikaan yhdessä organisaation kanssa. Tuloksilla Kamensky tarkoittaa taloudellisia tavoitteita, ulkoista ja sisäistä tehokkuutta sekä kehittämistavoitteita. Tuloksia organisaatiossa saavat aikaan ihmiset yhdessä. Johtaminen vaatii taitoja kaikilla liiketoimintaosaamisen alueilla, joita ovat teknologinen, taloudellinen ja sosiaalinen, että käyttäytymistieteellinen osaaminen. (Kamensky 2008, 51.)

Menestyvän yrityksen johtajan tärkeimpänä tehtävänä on esittää kysymyksiä, esimerkiksi mikä on toimintamme tarkoitus? Liikeryitysten toiminnan tarkoituksen määrää kuluttaja ei tuottaja. (Drucker 1954, 66.) Tätä asiakaslähtöisyyttä ei aina ymmärretä yrityksissä riittävästi. Liikeryityksissä asioita usein kehitetään yrityksen omasta hyödyn näkökulmasta ja asiakkaan näkökulma jää taka-alalle. Asiakasnäkökulman toteutuminen vaatii johdossa inhimillisen johtamisen osaamista, joka muodostuu tiedosta, taidosta, rohkeudesta, näkemyksestä ja halusta olla aidosti asiakaslähtöinen. (Kamensky 2008, 145–146.) Näin myös Kamensky (2008, 51) pitää johtajan tärkeimpänä taitona kommunikointitaitoa.

Toisin sanoen johtajuus on vuorovaikutusta ja sen avulla voidaan vaikuttaa, tukea toisten ihmisten toimintaa. Johtajuus on toimintaa, jolla saavutetaan yrityksissä asetetut tavoitteet. Johtajuudella ja johtamisella on merkittävä vaikutus yrityksen menestymiseen. Johtaminen on tilanteeseen kohdistuvaa toimintaa, jolla pyritään eri olotiloissa luomaan tasapainoa muutoksen ja pysyvyyden sekä luovuuden ja tehokkuuden välille. (Tainio 2007, 366; Sauer, Salovaara, Mikkonen & Ropo 2010, 66; Drucker 1954, 79.) Merkittävää on, että johtaja kykenee toimimaan ja päättämään, milloin ja minkä verran erilaisia toimenpiteitä tarvitaan. Yrityksen menestys on monesta eri tekijästä kiinni ja yhtä oikeaa toimintatapaa tai mallia ei johtamiseen ole. (Tainio 2007, 367.) Merkittävänä johtamisessa voisi pitää aitoutta olla oma itsensä ja tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa (Åhman 2003, 190–191). Johtajalle ehyt ja tasapainoinen persoonallisuus

on tärkeää. Johtaessaan ja päätöksissään hän nojautuu periaatteisiinsa ja johtaa omien tietojensa, taitojensa, kykyjensä, näkemyksensä, rohkeutensa ja vastuuntuntonsa mukaan. (Drucker 1954, 418.)

Johtajuutta ja johtamistapoja on tutkittu ravintola - alalla. Näissä tutkimuksissa on tul-  
lut esille, että kulloinenkin tilanne toimintaympäristössä vaikuttaa siihen millaisen joh-  
tamistyylin tai otteen johtaja valitsee käyttöönsä. (Kotila 2009, 46–49; Nyman 2009,  
47.) Lisäksi ravintola-alalla johtajuusajattelu kulkee pääpiirteissään samaan suuntaan  
muiden alojen, yleisesti pohdittujen johtajuuskäsitysten kanssa.

### **2.3 Pieni historiakatsaus johtajuusajatteluun**

Eri aikakaudet ovat luoneet erilaisia johtajuuksia. Ne ovat muodostuneet ja kulkeneet yhdessä yhteiskunnan muutosten myötä. Erityisesti niihin ovat vaikuttaneet yhteiskun-  
nan taloudelliset, poliittiset ja sosiaaliset arvot. Johtajat joutuvat työskentelemään oman aikansa taloudellisten olojen sekä yhteiskunnan määräämien säännösten ja normien mukaisesti. (Takala 2001, 11.) Nämä asiat ovat kautta aikain vaikuttaneet yleisesti johta-  
jan toimintaan, toisilla aloilla enemmän ja toisilla vähemmän. Ravintola-alalle näiden tekijöiden vaikutukset ovat merkittäviä, koska ravintola-ala on herkkä talouden suhdan-  
teille ja lisäksi ravintola-alan toiminta on tarkoin säännösten avulla ohjattua.

Jo antiikin kreikassa, jossa solvattiin liiketaloudellisia, kauppaan ja käsityöhön liittyviä aloja pyrittiin etsimään parasta hallitsemistapaa. Aristoteles, joka eli 384–322 eKr., keräsi teokseensa *Politiikka* suuren määrän sen ajan hallintomalleja. Aristoteles otti kantaa moniin johtamista koskeviin kysymyksiin ja etsi parasta hallitsemistapaa. Hänen teok-  
sensa *Metafysiikka* kertoo sen, että maailman voi ymmärtää aistien ja ajattelun avulla. Tästä ajatuksesta on esitetty, että se olisi perustana valistuksen ajan tieteelliselle liik-  
keenjohdolle. Aristotelesta pidetään tieteellisenä realistina ja empiristinä. (Takala 2001, 18.)

Tieteellinen liikkeenjohto kehittyi reilu sata vuotta sitten teollistumisen myötä. Sen teo-  
riassa on tärkeää ylläpitää työntekijän taloudellista motivaatiota. Lisäksi organisaatio on luotu mahdollisimman tehokkaaksi tarkalla työnjaolla ja erilaisiin töihin erikoistumisella.

Johto toimii selkeällä käskyvaltasuhteella ja organisaation kuvaus on tärkeää virallisen kaavion avulla. Tieteellistä liikkeenjohdon ajattelua haastamaan syntyi ihmissuhteita korostava koulukunta, jossa korostettiin päinvastaisia asioita. Siinä painotettiin ihmissuhteiden ja sosiaalisen ryhmittymisen merkitystä organisaatiolle. Tästä kehittyi epävirallisen organisaation käsite, mikä kertoo millaisia asioita on organisaatiossa virallisen kaavion lisäksi tai minkälaista elämä organisaatiossa on. Kolmas koulukunta eli rakennekoulukunta yhdisti nämä kaksi koulukuntaa, sen tarkoituksena oli saada aikaan yksi täydellisempi koulukunta.

Näiden kolmen koulukunnan käsitykset eivät ole erilaisia vain organisaation tasolla vaan niiden ihmiskäsitys ja yhteisökäsitykset poikkeavat toisistaan. (Takala 2001, 41–43.) Tieteellinen koulukunta ajatteli, että mikä on hyvä johdolle, on myös hyväksi työntekijöille ja keskittyi tehokkuuteen ja tuottavuuteen. Tieteellisen koulukunnan mukaan taloudellinen hyvinvointi, eli palkka riittää työntekijöille ja saa heidät tyytyväisiksi. Ihmissuhdekoulukuntalaiset ajattelivat ja ehdottivat taloudellisten tarpeiden lisäksi erilaisia tapoja lisätä työntekijöiden tyytyväisyyttä ja tuottavuutta. Näitä keinoja olivat sosiaaliin ja kulttuuritarpeisiin liittyvät asiat. (Takala 2001, 43.)

Tarkoituksenani edellisellä historiakuvauksella oli osoittaa kuinka aina on ollut erilaisia johtajuussuuntauksia ja ajatuksia johtamisesta. Niitä on myös kehitelty aikojen saatossa. Johtajuusajatteluun vaikuttavat tekijät ovat monikerroksellisia ja niihin tulevat mukaan monet eri tekijät. Yhteiskunnalliset muutokset vaikuttavat suoraan ja epäsuorasti yritysten johtamiseen. Tällä tavalla yritysten toimintaympäristöt muuttuvat jatkuvasti, niin yritysten sisällä, toimialalla kuin koko taloudessa. Tällainen suora vaikutus yrityksen toimintaan voisi esimerkiksi olla uusi laki, säädös. Epäsuora vaikutus yrityksen toimintaan voi olla esimerkiksi yksilötasolla tapahtuvat muutokset. Yksilötason muutokseen voi esimerkiksi vaikuttaa yleinen kasvatusilmapiiri, minkälainen kasvatuskäsitys vanhemmilla ja kasvatusammattilaisilla on. Esimerkiksi vapaan kasvatuksen saaneen ihmisen voi olla vaikeaa hetkessä sopeutua käskyvaltasuhteeseen.

Taloudessa tapahtuvat muutokset, suhdanteiden vaihtelut, vaikuttavat johtamiseen yrityksissä. Esimerkiksi joissakin yrityksissä taloudelliset kysymykset voivat tulla esille tehostamalla toimintaa ja hakemalla kustannussäästöjä esimerkiksi vähentämällä työntekijöitä, kun toisissa yrityksissä pyritään lisäämään myyntiä, kouluttamalla työntekijöitä ja

tehostamalla sitä kautta yritysten toimintaa. Edellisestä mainittakoon vaikka eri yritysten käyttämä arvopohja ja niiden perusteella toteutuva yrityksen toimintastrategia eli tavat ja käytänteet, joilla ne toimivat erilaisissa tilanteissa päästääkseen tavoittelemaansa päämäärään eli toimimaan taloudessa tapahtuvien muutosten kanssa. Tällöin johtajien tehtävänä on toimia asetetun tavoitteen mukaisesti tilanteen vaatimalla tavalla. Vallitsevat arvot yrityksessä ovat niitä tekijöitä, joiden mukaan johtajan tulisi aina toimia. Arvot sisältävät merkityksiä, joiden mukaan johtaja suuntaa toimintaa. Arvojen tulee näkyä kaikessa yrityksen toiminnassa ja sen kulttuurissa (Kamensky 2009, 188). Arvot ovat muovautuneet niin ihmisten asenteissa ja mielipiteissä kuin myös teoissa. Yrityksen arvolupauksissa on tärkeää huomioida niiden kestävyys eri aikoina ja ne tulee määritellä koko henkilöstön kanssa yhdessä vuorovaikutusta apuna käyttäen. Arvot antavat ja luovat yritykselle suuntaa ja niiden avulla johtaja toimii ja tekee päätöksiä. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 116–117; Lankinen ym. 2004, 52, 192)) Arvokeskusteluja pidetään yrityksen menestymiseen vaikuttavina tekijöinä. Yhteiset arvot sitouttavat kaikkia työntekijöitä ja vaikuttavat heidän käytännön toimintaan. (Ambrosius ym. 2009, 76–77; Lankinen ym. 2004, 192.)

Johtajuus ja johtaminen ovat aikaan ja paikkaan sidoksissa. Jo pitkään ollaan oltu kiinnostuneita ja haettu erilaisia vastauksia siihen, millainen johtajuus ja johtamistapa on paras mahdollinen tietyissä olosuhteissa. Tämä on aihe, josta on olemassa paljon johtajuuskirjallisuutta ja tutkimuksia. Kamensky (2008, 50) toteaa ja toistaa johtamisajattelijan Peter Druckerin sarkastista ajatusta näin: ” Johtamisesta on kirjoitettu niin paljon kirjoja, että se osoittaa, kuinka vähän itse asiassa siitä ymmärrämme.”

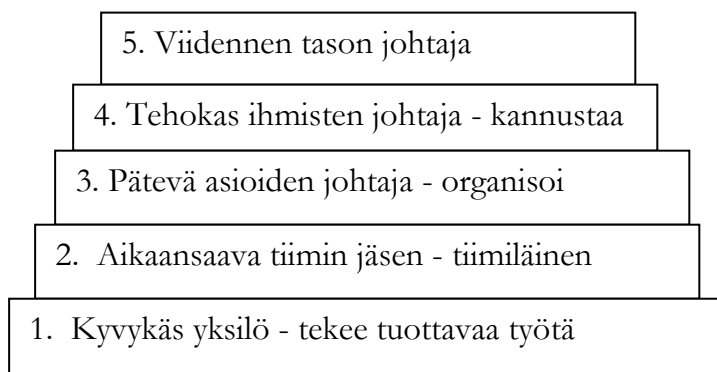
## **2.4 Johtajuus eri ajattelijoiden näkökulmasta**

Johtajan työ on monipuolista, niinpä laaja-alaista osaamista pidetään tärkeänä. Laajalla osaamisellaan johtaja kykenee suoriutumaan erilaisista tilanteista ja muutoksista paremmin. Tämän tarpeen täyttämiseksi on Tainio (2007, 367–368) esittänyt, että johtoryhmään olisi hyvä löytyä erilaisia ihmisiä, joilla on näyttöä erilaisesta ajattelusta sekä asioiden kyseenalaistamisen taito. Kyky motivoida toisia ihmisiä on johtajalle tarpeellista. Motivointia voisi esimerkiksi kehittää työpaikoille luomalla innokas oppimisen ilmapääri. Johtajan tulee pitää tavoitteita korkealla. Sekä mahdollisuuksien mukaan luoda

asioihin monimutkaisuutta, koska se saa aikaan samalla kekseliäisyyttä ja uuden keksimistä. Turvallisen ilmapiirin muodostaminen on tärkeitä. Lisäksi ihmiset tarvitsevat aikaa ja vapautta ideoiden kehittelyyn. Ihmisiä tulee rohkaista vuoropuheluun sekä suoda heille epäonnistumisia ja luovien jännitteiden syntymistä. Ihmisille on hyväksyä antaa mahdollisuus poiketa normaalista työstä, esimerkiksi työn kiertoa hyödyntämällä. Johtajan tehtäviin kuuluu myös lisätä organisaation kehitystä. Tätä kehitystä voi tehdä esimerkiksi lisäämällä itseohjautuvuutta alhaalta ylöspäin nousevilla toimintaketjuilla sekä järjestelemällä yritykseen kyseenalaistamisfoorumeita että yhdistämällä nämä kaikki toiminnat normaaliin jokapäiväiseen johtamiskäytäntöön. (Tainio 2007, 367–368.)

Collins (2001, 132) neuvoo johtajia, että heidän kannattaa hakea oikea ja todellinen kuva olemassa olevasta tilanteesta ja kohdata se rehellisesti. Merkittävää on luoda keskustelukulttuuri, jossa ihmiset tulevat kuulluksi. Totuuden kuuleminen mahdollistuu, kun toimitaan ja johdetaan kysymällä, ei vastaamalla (Collins 2001, 132; Juuti 2006, 232–233; Hamel 2007, 134–135; Drucker 1954, 66). Ajattelua vaativat keskustelut eli dialogin käyttö johtamisessa on sopiva menetelmä. Keskustelut tulee käydä kriittisesti ilman syyllisen etsintää ja säilyttää usko omaan tekemiseen. (Collins 2001, 132.)

Collins (2001, 46) on kuvannut tutkimustensa pohjalta johtajuuden viiteen eri tasoon. Johtajuuden kehittyminen on kuvattu eri tasoihin. Johtajuuden tasoissa eteneminen ei vaadi kaikkea tasossa kuvattua osaamista, vaan johtaja voi nousta ylemmälle tasolle ja samalla kehittää jatkuvasti myös alemmalla tasolla olevia osa-alueitaan. Kuviossa 1 on kuvattuna Collinsin viiden tason hierarkia.



Kuvio 1. Mukailten Collinsin viiden tason hierarkia (Collins 2001, 46)

Ensimmäiseen tasoon vaaditaan kyvykästä henkilöä, joka tekee tuottavaa työtä, omien lahjojen, tietojen, taitojen ja työskentelytottumustensa kanssa. Toisella tasolla johtaja on aikaansaava tiimin jäsen, joka edistää yksilöllisten kykyjensä mukaan koko ryhmän tavoitteen saavuttamista ja myös työskentelee ryhmässä tehokkaasti. Kolmannen tason johtaja on pätevä asioiden johtaja. Hän organisoii resursseja ja ihmisiä saavuttaakseen tehokkaasti ja tuloksellisesti tavoitteet. Neljännen tason johtaja on tehokas ihmisten johtaja, joka kannustaa, motivoi kohti selvää visiota ja sitouttaa ja mahdollistaa paremmat suoritusasetukset. Viidennen tason johtajat tuovat pohjaa pysyväälle paremmuudelle, he ovat ihmisenä vaatimattomia, ujoja, hiljaisia ja pidättyväisiä mutta ammatti-ihmisenä voimakastahtoisia. Viidennen tason johtaja valmisteleee menestystä seuraavalle jatkajalle ja työskentelee yrityksen eteen voimakkaasti. (Kuvio 1.)

Collins pitää oikeiden ihmisten valitsemista johtamistehtävään tärkeimpänä. Heidän tulee noudattaa kurinalaisuuden kulttuuria. Heillä on vapautta toimia, mutta sille on asetettu tietyt puitteet eli vapautta ja vastuuta tietyissä rajoissa. Lisäksi on oltava yrittäjämäistä joustavuutta, millä kykenee tarttumaan mahdollisuuksiin ja tuomaan esille uudistuksia tietyin rajoituksin. (Collins 2001, 179–180.)

Drucker (1954, 413) tiivistää johtajan tehtävät seuraavasti. Johtajan on johdettava tavoitteiden avulla ja pystyttävä tekemään strategisia päätöksiä. Hänen on otettava suurempia ja pitempiaikaisempia riskejä. Johtajan on kyettävä tekemään tasapainoinen ryhmä ja häneltä vaaditaan tietojen nopeata sekä selvää välittämistä. Johtajan tulee kannustaa alaisiaan ja saada heidät osallistumaan yrityksen tavoitteiden suuntaisesti. Hänen tulee nähdä yritys yhtenä kokonaisuutena ja asettaa tavoitteet siten, että huomioi yrityksen kokonaisuutena. Tavoitteiden tulee kohdistua taloudellisiin tuloksiin. Johtajan tulee omata monipuolista tietoa ja hänen on kyettävä näkemään tuotteensa ja teollisuutensa alaan oikeassa suhteessa. Lisäksi johtajan tulisi nähdä taloudellinen, poliittinen ja yhteiskunnallinen kehitys kansainvälisissä puitteissa ja huomioitava ne myös omista päätöksissään. (Drucker 1954, 413.)

Drucker kirjoitti jo 1950-luvulla inhimillisen johtamisen merkityksestä. Hän kehotti tarkastelemaan työskentelevää henkilöä ihmisenä, jota on aina kannustettava. Ihmisen kehitys on kasvua ja kasvu tapahtuu sisältäpäin. Työn tulisi lisätä kasvua ja ohjattava



sitä, muuten ei inhimillisen tuotannon tekijän kykyjä pysytä täysin käyttämään. (Drucker 1954, 300–302.) Johtajan oma kasvu ja kehitys ovat yhteydessä siihen kehittääkö hän alaisiaan oikeaan suuntaan auttaen heitä ja pitää johtajan tärkeimpänä ominaisuutena rehellisyyttä. Drucker lisää, se mitä johtaja tekee, voidaan analysoida ja oppia. Se mitä johtajassa tulee olla luonnostaan, ei ole nerous vaan luonne. (Drucker 1954, 387–388.) Menestyksellisen kasvun elinehtona Drucker pitää kykyä ja halua muuttaa liikkeenjohdon rakennetta sekä siihen kuuluvien henkilöiden käyttäytymistä ja asennoitumista (Drucker 1954, 287).

Johtaja on usein työpaikalla se, jonka tekemisiä ja tekemättä jättämissä hyvin mielellään seurataan. Luonnostaan johtaja hoitaa johtajuutta, kun hän toimii omalla esimerkillään. Se voisi arkisessa tilanteessa tarkoittaa sitä, että hän kykenee konkreettisesti ja ammatillisesti neuvomaan työntekijöitä ja osallistumaan käytännössä suorittavaan työhön. Vauhkonen (2008, 39) esimerkiksi esittää keittiömestarin osallistumista päivittäiseen keittiötoimintaan, ruoanvalmistukseen, samassa yhteydessä hän kykenisi hoitamaan johtajan tehtäviä. Johtamisen joka tasoilla, työn-, keski-, tai liikkeenjohdossa merkityksellistä on se, että koko johto toimisi yhteisesti sovituilla, arvosidonnaisilla tavoilla. Näin johtajilta odotetaan esimerkkinä olemista ja esimerkin voimaa pidetään tärkeänä (Ambrosius, Tikkanen & Kietäväinen 2009, 100). Johtajalla erityisesti on omassa työyhteisössään kasvatustehtävä. Kasvatustehtävän tavoite ja sen vaikuttavuus saavutetaan hyvin esimerkin avulla. Kasvattaessaan johtaja lisää muiden tietämystä yrityksen toiminnasta. Johdollisella näkemyksellään johtaja tuo yrityksen strategiset tavoitteet kaikkien tietoisuuteen. Johtajan tehtävä on se, että johtajalla on näkemystä ja vastuuta, näistä asioista tietää onko johtaja-ainesta vai ei. (Drucker 1954, 389.)

Tässä tietoperustassa johtajuusajattelijat kertovat odotuksia johtajuudesta. Tärkeimpinä ajatuksina esille tulee johtajan ammattitaito, sen laaja-alainen osaaminen ja tehtävän ymmärtäminen kokonaisuutena. Erityisen tärkeänä johtamisosaamisena pidetään oikeiden ihmisten valintaa työyhteisöön. Johtajien työtä on toimiminen erilaisissa tavoitteissa, muutoksissa ja tilanteissa sekä tehdä niissä olosuhteissa tarvittavia päätöksiä. Vuorovaikutustaidot joka suuntaan ilmenevät monissa eri ajattelijoiden näkemyksissä. Vuorovaikutustaidot nähtiin kasvatustehtävänä, esimerkkinä olemisena, keskusteluina, kysymysten esittämisenä, kyseenalaistamisen taitoina sekä asioiden nopeana ja selkeä-

nä välittämisenä. Ihmisten johtaminen nousee kaikilla ajattelijoilla merkittäväksi tekijäksi niin vuorovaikutuksen kuin muunkin toiminnan suhteen, kuten kehittämisenä, motivointina, kannustamisena sekä vapauden ja vastuunantamisessa. 2000-luvun johtajuuskirjallisuuslähteissä nousevat esille myös joustavuuden ja uusien ideoiden tuominen yrityskulttuuriin. Motivointia pidetään työn sisällön kautta tulevana asiana. Lisäksi johtajan omaa persoonallisuutta, luonnetta ja rehellisyyttä pidetään merkittävänä johtajuuden ilmentymänä.

## 2.5 Vuorovaikutteinen johtajuus

Työyhteisöt muuttuvat ja sen myötä tarvitaan myös niihin sopivaa johtajuutta. Johtajuus muodostuu monesta eri osaamisesta, kuten edellisen kappaleen perusteella voi todeta. Näiden kaikkien johtajuustaitojen keskeiseksi osaamiseksi nousevat vuorovaikutus-, viestintä ja sosiaaliset taidot (Finnsight 2006, 21, 37).

Vuorovaikutus on viestintää ja jokainen viestinnän vaihe vaikuttaa aina seuraavaan viestinnän vaiheeseen. Viestintä- ja vuorovaikutustilanteessa sanoma jalostuu, kun osapuolet tuovat mukanaan oman lisänsä. Vuorovaikutuksessa viestinnän lopputulos riippuu siitä mitä viestinnän aikana sanotaan ja tapahtuu. (Åberg 2006, 175.) Paras ja tehokkain viestintä on sellainen, jossa saadaan palaute välittömästi ja jossa eleet, puhe, ilmeet ja esiintymisen oheisaineet, kuten esimerkiksi kuvat ja teksti tukevat toisiaan ja jossa viestintätilanne mahdollistaa henkilökohtaisen vuoropuhelun (Åberg 2006, 158). Johtamistyö on vuoropuhelua ja sitä varten tarvitaan erilaisia foorumeita, joissa voidaan käydä keskusteluja (Viitala 2004, 188). Johtamistyö on pohjimmiltaan toisten ihmisten palvelemista ja huomioimista ja se mahdollistuu onnistuneen vuorovaikutuksen avulla (Viitala 2004, 100–101).

Arvokas taito johtajalla on viestiä kaikille työntekijöille ymmärrettävästi ja selkeästi, jopa yksinkertaisesti. Myös selkeä ja vakuuttava esiintyminen kuuluu johtajan viestintätaitoihin. (Ojala 2008, 289.) Johtajan tehtävänä on tehdä näkyväksi ja tuoda esille kertomalla miten ja mitä kuuluu tehdä, sekä lisäksi näyttää malliesimerkkiä toimiessaan. Tällä tavoin viestiminen näkyy kasvattamisena, ohjaamisena, neuvomisena ja osaamisen jakamisena. (Heikkinen 2004, 214–215.) Johtamista pidetään henkisesti tasapainoisen ihmisten työnä, jossa korostuu halu auttaa muita ihmisiä onnistumaan työssään. Johta-

misen tarkoituksena on löytää jokaisen ihmisen parhaat puolet ja yhdistää ne työn ja yhteisön vaatimuksiin. Ihmistuntijana, johtaja käyttää tällä tavoin motivoivaa vuorovaikutusta apunaan, sen avulla selviää mikä on toisen tarve ja mitkä tekijät työntekijää motivoivat. Näin toimien, löytyvät työn sisällön kannalta työntekijälle mielekkäitä ja merkityksellisiä tapahtumia ja se lisää sitoutumista työhön. Sitoutuminen on tunnetta siitä, että toinen tekee tarpeellista työtä ja asetetut tavoitteet ovat saavuttamisen arvoiset ja siitä syystä hän tavoittelee niitä. (Åberg 2006, 163.)

Taitava johtaja kyselee työntekijöiltä, ei niinkään anna valmiita vastauksia. Jos hän kertoisi vastaukset, se ei lisäisi työyhteisössä ajattelemista. Kyselemällä johtaja saa henkilöstön kertomaan omista kokemuksistaan. Siten koko henkilöstö voi oppia toisten kokemuksista ja silloin se alkaa myös arvostaa toisten kokemuksia. Näin työyhteisössä tapahtuu enemmän oppimista ja siitä muodostuu oppiva organisaatio. (Juuti 2006, 232–233.) Inhimillisen vuorovaikutuksen avulla ihmisten kokemukset tulevat esille ja saavat mahdollisuuden tulla kuulluiksi. Erilaisten kokemusten kuulemisesta syntyy ihmisille merkityksiä niin yksilöllisiä, kun yhteisesti jaettujakin, joita voidaan hyödyntää työyhteisön käyttöön. Näin uuden oppiminen tapahtuu työyhteisön toiminnassa. Tällä tavoin toimien työyhteisö kykenee luomaan yritykselle uusia palveluita ja tuotteita. Yrityksen tuleva menestys ja koko Suomen menestys pohjautuu siihen kuinka hyvin työntekijät kykenevät keskustelemaan toistensa kanssa ja oppimaan uutta ja hyödyntämään sitä. Se tuo kilpailukykyä yrityksille ja hyvinvointia koko alueelle (Finnsight 2006, 10, 42). Tämän tyyppistä inhimillistä keskustelua sanotaan dialogiksi.

Dialogi on keskustelua, jossa ihmisten välillä erilaiset näkökulmat voivat tulla arvostavassa ilmapiirissä esille. Dialogissa ihmiset tukevat, rohkaisevat ja antavat tietoja toisen käyttöön. Dialogi edellyttää turvallista, luottamusta ylläpitävää ilmapiiriä ja siinä kuunnellaan toista ihmistä ja ollaan kiinnostuneita siitä mitä toinen sanoo. (Juuti 2005, 92–93; Ojala 2008, 289) Dialogi on vanha vuorovaikutusmenetelmä sillä jo filosofi Sokrates kuljeskeli Ateenan kaduilla ja kyseli ihmisiltä erilaisia kysymyksiä ja sai siten heidät ajattelemaan asioita (Himanen 2006, 104). Näin Sokrates kehitteli silloisessa antiikin kreikassa laadukkaan vuorovaikutusmenetelmän, dialogin. Dialogi tarkoittaa keskustelua, ajattelua, kysymyksiä ja vastauksia (Ojala 2008, 291). Oikeiden kysymysten esittäminen on tärkeää johtajalle, hän saa sellaisia vastauksia, joiden avulla on mahdollista kehit-

tää organisaatiota. Johtajien kokemusten mukaan johtaminen on perustunut ammattitaitoon, asioiden ymmärtämiseen ja ymmärretyksi tekemiseen eli suurimmaksi osaksi vuorovaikutukseen. Suunnittelussa ja toteuttamisessa on ymmärrettävä aina, miksi tehdään ja mitä hyötyä siitä on organisaatiolle. (Vesterinen 2006, 141–156.) Näin yrityksissä tulisikin huomata, että vuorovaikutus on tärkein liikkeelle laittava voima (Kamensky 2008, 30).

Vuorovaikutukseen kuuluu palaute. Palaute määritellään viestinnän tutkimuksessa tiedoksi siitä, miten vastaanottaja on reagoinut sanomaan. Samalla lähettäjä saa tiedon miten omat viestit ovat tavoittaneet vastaanottajan. (Åberg 2006, 92.) Palaute on lähellä vuorovaikutuksen käsitettä, koska osapuolet vuorotellen vaikuttavat toiseen ja havainnoivat ja arvioivat viestintäänsä. Liikkeenjohdon kirjallisuudessa palaute käsitetään konkreettisemmin, se määritellään tiedoksi millaisena toinen koetaan henkilönä. Miten hän on suoriutunut tehtävästään tai kuinka hänen käyttäytymisensä koetaan. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 83; Åberg 2006, 92.) Palautteen tulee olla konkreettista. Myönteistä palautetta tulee antaa aina, kun siihen on mahdollisuus. Palautteen vaikutus annettavalle on parasta silloin, kun molemmat ovat asiasta samaa mieltä. Suomalainen johtaja antaa tutkimusten mukaan kielteistä palautetta liikaa (Åberg 2006, 162). Kielteinen eli rakentava palaute tulee antaa rakentavassa hengessä. Se tarkoittaa sitä, että ei etsitä syyllisiä vaan rakentavaa palautetta annetaan siitä miten asioita voidaan tehdä eri tavalla, jotta asiat sujuisivat paremmin. Virheiden tekeminen on inhimillistä ja usein virheistä oppii. Virheitä salliva työyhteisö on myös yksi oppivan organisaation tunnusmerkeistä. (Åberg 2006, 162.) Palautetta toivovat yleisesti enemmän niin työntekijät kuin johtajatkin, sillä palautteen tarkoituksena on kehittää omia taitoja. Lisäksi palaute vahvistaa saajaansa ja saa vastaanottajan yrittämään ja tekemään yhä enemmän ja paremmin. Palaute hyväksytään, jos se on perusteltua ja aitoa. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 85.) Johtaminen on tavoitteiden laittamista tiettyyn suuntaan, niiden viestintää, seuranta ja palautteen antoa. Ilman vuorovaikutusta ei voida johtaa (Kalliomaa & Kettunen 2010, 97.)

## **2.6 Johtajuus tukena yrityksen innovoinnissa**

Vuorovaikutuksen avulla johdetaan inhimillisiä voimavaroja, joiden merkitys jatkuvasti lisääntyy. Ihmisten voimavarojen monipuolinen käyttö ja hyödyntäminen lisäävät yri-

tysten kilpailukykyä. Tällöin ihmisten tiedot, taidot, oppiminen, kehittyminen ja innovatiivisuus ovat merkityksellisiä. Ihmisten tekemä työ yrityksissä on se, mikä erottaa sen toisista yrityksistä ja tuo yritykseen menestymistä (Ducker 1954, 300–302). Johtajan tehtävänä on tehdä mahdolliseksi työpaikoilla ihmisten kehittymisen ja oppimisen. Näitä tapoja ovat vuorovaikutus, dialogi ja uusien ajatusten kokeilu. (Juuti 2006, 235–237.) Samoin Heikkinen (2004, 217) toteaa, että kommunikointi on yhteydessä yrityksen kilpailukykyyn. Ihmisen voimavaroja kehittävien ja hyödyntävien johtajien on hyvä saada aikaan luottava ja aito suhde työntekijöihinsä. Luottamuksellisen suhteen rakentaminen vaatii pitkäjänteisyyttä, aikaa ja dialogia. Työntekijät kertovat omia kokemuksiaan ainoastaan silloin, kun he huomaavat, että johtaja on aidosti kiinnostunut heidän mielipiteistään. (Juuti 2005, 65.)

Johtajien kannattaa käytännössä järjestää erilaisia keskustelutilanteita, joissa ihmiset voivat vaihtaa kokemuksia ja esille tulevia mielipiteitä, ajatuksia ja mahdollisia vaihtoehtoisia ratkaisuja. Samanaikaisesti johtajien tulee kannustaa ihmisiä kyseenalaistamaan olemassa olevia käytänteitä, asioita ja kertomaan niistä saamiaan palautteita. Näin toimien johtajat luovat pohjaa luoville ja innovatiivisille toimintamalleille. (Ambrosius ym. 2009, 120; Lankinen ym. 2004, 53.) Johtaja, joka osaa ja auttaa ihmisiä löytämään heidän omat parhaat puolensa luo tarkoitusta ja innostusta toimintaan. Nämä johtajat myös kouluttavat henkilökuntaansa ja saavat heidän arvokkuutensa ja itsetuntonsa nousemaan. Samalla työyhteisön yhteisöllisyyden tunne kasvaa ja johtaja kykenee kehittämään yhteisöään ja koko organisaatio pääsee opintielle. Yritysten menestys ja koko maamme menestys pohjautuu uuden oppimiselle. (Juuti 2005, 136–137.) Oppiva organisaatio kykenee muuttumaan saamansa palautteen, asiakkaiden tarpeiden ja muuttuvien vaatimusten mukaan ja hyödyntämään kaiken mahdollisen saatavissa olevan tiedon. Lähiympäristön merkitys oppimiseen on suuri se voi edistää oppimista tai päinvastoin. Vuorovaikutuksessa kannattaa hyödyntää tunteita ja hiljaista tietoa. (Ojala 2008, 78–79.) Tällaisessa turvallisessa ja luottamusta ylläpitävässä ilmapiirissä ihmisten luovuus ja ajatuksilla leikkiminen mahdollistuvat.

Luovuudesta puhutaan tällä hetkellä paljon. Luovuustutkijoiden mukaan sitä on vaikea määritellä ja mitata. Luovuus väljästi määriteltynä tarkoittaa ihmisen kykyä tuottaa uusia ja ennalta aavistamattomia asioita. Luovuuteen kuuluu neljä erilaista tekijää, jotka ovat

luova persoona, luova prosessi, tuote tai tuotos ja ympäristön aiheuttama paine. Tuotokset vaihtelevat ja ne voivat liittyä mihin tahansa elämän alueelle. (Uusikylä 2010, 4.) Luovuudella voidaan kuvata yksilöä tai ryhmää ja innovatiivisuus on yrityksen tukea luovuuden käyttöön (Uusikylä 2010, 5). Johtajat voivat edesauttaa luovuutta työyhteisössä antamalla riittävän haasteellisia tehtäviä suhteessa yksilön tai ryhmän kykyihin. Luovuutta lisätään antamalla ihmisille vapautta tehdä asioita omalla tavallaan, tavoite kuitenkin huomioiden. Johdon tehtävänä olisi järjestää riittävät resurssit, eli aikaa ja rahaa. Lisäksi johtajien on myös hyvä tietää, että tiimit, jotka koostuvat erilaisista ihmisistä ovat luovempia ja heitä olisi hyvä johtaa valvovalla rohkaisulla. (Uusikylä 2010, 6-7.)

Luova oppiminen on tiedon uudelleen järjestämistä sekä sen riippuvuuksien ymmärtämistä eli tiedon kokonaisvaltaista ymmärtämistä ja hyödyntämistä osaamiseen. Tarpeellinen kyky on erottaa olennainen tieto epäolennaisesta. Luovaa oppimista tarvitaan uutuuden kehittämisessä ja vanhojen asioiden paranteluissa eli innovoinnissa. (Finnsight 2006, 44.) Himanen (2006, 127) tiivistää innovaatiotoimintaan tarvittavat osa-alueet seuraavasti, siihen tarvitaan luovia osajia, rakenteita ja tähän kaikkeen yllyttävää luovaa kulttuuria. Luovuuden kulttuuri tarvitsee henkisen tilan, jossa se voi toteutua ja voimistua lisää ja lisätä ihmisten merkityksen ja innostuksen kokemusta. Luovuutta edistävää organisaatiokulttuuria, sen henkistä tilaa voidaan verrata ilmastoon. Lämmin ja aurinkoinen ilma yllyttää luovuuteen, kun taas synkkä pilvinen ja kylmä ilma ei innosta luovuuteen. (Puccio, Murdock & Mance 2007, 228.)

Hamel (2007, 129) neuvoa johtajia tiedostamaan sen tosiasian, että maailma muuttuu jatkuvasti ja uusien innovaatioiden käyttöönottoa haittaa suuresti se, että asiat jotka näyttävät itsestään selviltä eivät kuitenkaan aina ole sitä miltä ne näyttävät. Hän kehottaa kyseenalaistamaan vanhoja uskomuksia. Näiden uskomusten, käsitysten kyseenalaistamisessa on tärkeää, että johto voisi kysyä oikeita kysymyksiä, se auttaa etenemään. Esimerkiksi voi kysyä uskotko sinä tuohon mahdollisuuteen? Ja onko se tärkeää organisaatiollemme? Onko tämä uskomus yleispätevä? Löytyykö vaihtoehtoja? Johdossa ajatellaan, että työntekijöille tulee antaa enemmän vapautta ja mahdollisuus innovoida enemmän, mutta samalla he pelkäävät, että sellainen toiminta vei työntekijöiden huo-

mion varsinaiselta työltä. (Hamel 2007, 134–135.) Hän näkee innovaatiotoiminnan ja keksintöjen käyttöönoton ongelmaksi vanhat johtamistavat.

Heikkinen (2004, 125) kirjoittaa majoitus- ja ravitsemisalalan yrittäjien kohdistuvista menestymistä haittaavista tekijöistä sen, että yritykset, palvelut ja tuotteet tarvitsisivat uudistumista. Hän toteaa, että tuotteita ja prosesseja on jatkuvasti innovoitava. (Heikkinen 2004, 125.) Sekä lisäksi hän löytää ja kohdistaa lisää majoitus- ja ravitsemisalalan toimijoille parannettavia alueita ja kirjoittaa: ”Ongelmallista on, että moni markkinointistrategia on tehty varsin jäsenitelemättömästi ja yritykseltä on puuttunut selkeä tapa toimia eikä markkinatutkimuksia yleensäkään käytetä riittävästi” (Heikkinen 2004, 127).

Yleisesti ottaen eniten innovoidaan voittoa tavoittelevissa yrityksissä, johon ravintolalakin kuuluu, koska yritykset toimivat markkinaehtoisesti ja innovaatioiden avulla pärjätään kilpailussa paremmin ja niillä saavutetaan yritykseen hyvä kannattavuus ja kasvu (Lemola 2009, 154).

Monet tämän päivän innovaatioista pohjautuvat niihin innovaatioihin, jotka ovat jo olemassa eli olemassa olevaan tietoon. Ne ovatkin useimmiten pieniä parannuksia tuotteeseen tai palveluun, koska niiden kehittymiseen vaikuttavat niistä saatu kokemus eli niiden tuottavuus paranee kokemuksen myötä. Kokemus tarkoittaa tekemällä oppimista ja oppimista yrityksen ja erehdyksen kautta. Asiakaspalautteet ja huonosti toimivat työtavat auttavat kehittämään ja parantamaan yrityksen toimia. Tämä vaatii yrityksissä järjestelmällistä tietojen keräämistä ja hyödyntämistä, kun halutaan innovoida eli parantaa palveluita tai tuotteita. (Lemola 2009, 162.)

Tanskassa on tutkittu yrityksiä, jotka toteuttavat työyhteisössään edellä kuvattua työntekijöistä lähtevää innovaatiotoimintaa ja saadut tulokset ovat olleet siellä hyviä. Esimerkiksi yrityksen taloudellinen tulos ja kilpailukyky globaaleilla markkinoilla olivat lisääntyneet. Parannuksia oli saatu yritystoiminnan tuottavuudessa ja laadussa. Lisäksi työpaikoilla viihtyvyys ja työtyytyväisyys olivat nousseet ja sairauspoissaolot olivat vähentyneet. Tämänkaltaisen työntekijöistä lähtevä innovaatiotoiminnan toteuttaminen ei tarvitse suuria muutoksia johtamiskäytänteisiin. Toiminnan tasolla ne ovat pieniä asioita, jotka ovat jo monessa yrityksessä olemassa. Kyse on samasta asiasta, josta jo edellä kerroin Hamelin kritisoineen eli uudistusmyönteisen ilmapiirin luomisesta yrityksiin

sekä sen työ- ja johtamiskulttuurin muuttamisesta. Tanskalaisessa tutkimuksessa innovaatiokulttuurin tärkeimmäksi tekijäksi löytyi yrityksen johdon kyky ja halu ottaa vastaan työntekijöiltä erilaisia aloitteita ja ideoita. Lisäksi innovatiivisuuden edistämiseen käytettävät palkkiot, joita ovat sosiaaliset ja taloudelliset huomionsoitukset. (Lemola 2009, 163–164.) Samankaltaisiin hyviin tuloksiin on myös päädytty Suomessa. Johtamisella on merkitystä ja sen avulla saadaan innovatiivinen työkuulttuuri muodostumaan. Tämä taas lisää hyvinvointia kaikin puolin, niin työelämän laatuun, kuin tuottavuuteenkin. (Mäenniemi 2008, 15–25.)

Työyhteisöön tarvitaan vuorovaikutteista, tavoitteellista, näkemyksellistä, ja suuntaa antavaa johtajuutta, joka motivoi, kehittää ja kannustaa omaa yhteisöään ja yllyttää innovoimaan. Lisäksi tarvitaan johtajia, joilla on henkilökohtaisena ominaisuutena sielun sivistys. Siihen kuuluu arvostava kuva ihmisestä ja heidän työskentelystä. Tarpeelliseksi kyvyksi johtajalle tulee ajatella eettisiä kysymyksiä ihmisestä sekä taito olla inhimillisessä vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. Kaikki tämä on johtajuutta, joka luo yrityksiin paremman menestymisen. (Juuti 2006, 238.) Johtajien työ on monipuolista ja he tarvitsevat laajaa ymmärrystä ympäristöstään. Esimerkiksi Ambrosius ym. (2009, 121) kirjoittavat, että johtajat tarvitsevat humanistista laaja-alaista sivistystä toimiessaan johtajana.



### 3 Tutkimus johtajuudesta kahdessa eri ravintolassa

Opinnäytetyöni on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ravintoloiden johtajuudesta. Tutkimukseen osallistui kaksi eri ravintola yritystä Varsinais-Suomesta. Tutkimus toteutettiin teemahaastattelujen avulla. Tutkimustehtävänä oli selvittää ja löytää vastaus haastattelujen avulla seuraaviin kysymyksiin. Pääkysymyksenä oli, millaista johtajuutta tarvitaan ravintola-alalla? Alakysymyksinä olivat minkälaiset tekijät johtamisessa vaikuttavat ravintolayrityksen menestymiseen ja miten johtajuudella näihin asioihin voidaan vaikuttaa? Lisäksi miten ravintolayrityksissä hyödynnetään koko henkilöstön luovuutta ja voimavaroja esimerkiksi ongelman ratkaisemisessa tai uutuuden kehittämisessä? Näillä kaikilla alakysymyksillä yhdessä vastataan pääkysymykseen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 128). Laadullisessa tutkimuksessa kuitenkin voidaan näitä lähtökohtia, tutkimustehtäviä tarkastella työn aikana moneen kertaan, koska laadullinen tutkimus on joustava luonteeltaan (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 125–126). Joustavuus laadullisessa tutkimuksessa voisi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että tutkimuksen aikana analyysivaiheessa tutkimuskohteesta nousee parempi ja syvällisempi ymmärrys tutkittavaan asiaan, silloin lähtökohtien tarkastus olisi paikallaan, eli teoriaosaa pitäisi täydentää. Tutkimuksen tarkoituksena oli kerätä, kartoittaa ja kuvata haastatteluaineistoa johtajuudesta ravintola-alalla ja niitä tekijöitä joita johtajalta työssään odotetaan. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää sellaisia keskeisiä asioita johtajuudessa, joita tutkittavat pitivät merkittävänä ja tarpeellisena ja näitä asioita pyrittiin tutkimaan kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi ym. 2009, 161). Haastattelujen teema-aiheet ja kysymykset sekä tutkimustehtävän kysymykset ovat lähtöisin tutkimuksen tavoitteista.

Tutkimuksen haastateltavat henkilöt oli etukäteen valittu. Tutkimus toteutui pääpiirteissään siten, että teemahaastattelun aineiston analysoitiin ja siitä saatiin tulokset. Tuloksia pohdittiin tietoperustaan sekä opinnäytetyön tutkimustehtäviin vertaillen. Analyysimenetelmänä käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Haastatteluaineiston sisältöä tutkija ei voinut valita, vaikka alustavat tutkimustehtävät, haastattelun teema-aiheet sekä tutkimuksen tietoperusta olivat ennen haastatteluun lähtöä valmiiksi mietittynä. Tarkoituksena haastatteluaineiston keräyksessä oli, että tutkittavien mielipiteet saivat ensisijan ja esitän niitä tutkimuksen tuloksissa. Tämä näkökulma oli merkittävä tässä

tutkimuksessa, joka puoltaa kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Opinnäytetyön tietoperustan ollessa valmiiksi mietittynä ennen haastatteluja, haastattelukysymyksiin lisäksi tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä, jotta alustavasti kirjoitettu tietoperusta ja haastatteluaineisto kohtaisivat.

### 3.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Lähtökohtana tutkimusmenetelmän valintaan oli tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävät. Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa ravintola-alalla olevaa johtajuutta ja niitä tekijöitä joita johtajalta odotetaan, koska tästä aiheesta ei ole vielä paljon jäsentynyttä tietoa olemassa. Tutkimustehtävien kysymyksenasettelussa haettiin laadullisia vastauksia kysymyksiin ja ajatuksena oli, että tästä voisi olla apua ravintola-alan toimijoille käytännössä. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita millaista johtajuutta ravintola-alalla tarvitaan eli sen laadullisista merkityksistä (Hirsjärvi ym. 2009, 160). Esimerkiksi millaista olisi johtajuus, joka toisi menestystä ravintolayrityksen toimintaan? Ravintolayrityksen menestysnäkökulma oli selvä kysymyksen asettelussa, koska ravintola-alan yritykset toimivat liikeyrityksinä. Menestykseen liikeyrityksissä voidaan vaikuttaa johtajuudella, joka on monitahoinen ja monikerroksinen asia. Tutkimusmenetelmän valintaan vaikutti juuri tämä asia, miten voidaan saada toisen ihmisen kokemus mahdollisimman luotettavasti ja totuudenmukaisesti selville. Tämä menetelmän valinta tapahtui yksinkertaistettuna niin, että kysytään asiaan niiltä ihmisiltä konkreettisin kysymyksin, jotka tämänkaltaisten asioiden kanssa toimivat päivittäin. Heillä on aiheeseen liittyvää kokemusperäistä oikeaa tietoa. Tällä ajatuksella ja menetelmän valinnalla saattaa olla yhteys tieteenfilosofian traditiota ajatellen Aristoteleeseen (384–322 eKr.) ja hänen ajatelmaansa metafysiikkaan, jonka mukaan tiedon kohde ei ole ylikuonnollinen, vaan aistien meille välittämää olioiden ominaisuuksista saatavaa tietoa ja se on luonteeltaan luokittelevaa kvalitatiivista tietoa (Niiniluoto 1980, 43; Knuutila 1998, 70–71). Lisäksi kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän käyttöä tässä tutkimuksessa puoltaa sen keskustelunomainen tiedonkeruu, joka mahdollistaa aiheenpiiri tietojen syvällisemmän ja runsaamman saannin. Lisäksi tiedonkeruu vaiheessa, kun tutkimusaiheesta keskustellaan vähenevät kysymysten väärinymmärtämisen mahdollisuus, koska kysymyksiä voidaan selventää monin eri sanoin ja tavoin, toisin kun kyselylomakkeella haetuilla vastauksilla. Sekä vielä keskustelun aikana tutkija voi havainnoida haastateltavan ilmeitä, eleitä ja koko olemusta ja huomata että tulkita mitä asioita tutkittavat pitävät tärkeinä. Tällä tavoin toimien voi-

daan olla varmoja siitä, että saadaan tietoa juuri siitä aiheesta, josta tarkoitus oli saada tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.)

### **3.2 Tutkimusaineiston kerääminen**

Tutkimuksen aineistona oli teemahaastattelujen avulla saatua tietoa, joka oli kerätty haastatteleamalla kahden eri ravintolayrityksen omistajia ja työntekijöitä. Molemmista ravintoloista haastatteluihin osallistui 4 henkilöä, joista yksi haastateltava oli johtajana toimiva omistaja. Näin haastatteluaineisto koostui kahdeksasta haastattelusta. Ravintolayritykset olivat valikoituneet niin, että ne ovat pk-yrityksiä ja toimivat työnantajina. Molemmissa yrityksissä työskentelee noin 20 työntekijää. Lisäksi näiden ravintoloiden toiminnassa ja tuotteissa oli heidän liikeideansa mukaiset tuotteet ja käytänteet. Ravintoloiden toiminnassa oli tarkoituksellisesti tehty tietoisia valintoja, joilla ne erottautuivat markkinoilla. Lisäksi nämä ravintolat olivat olleet menestyneitä koko toimintansa aikana. Esimerkiksi molemmat ravintolayritykset ovat lisänneet toimipaikkoja ja liikevaihtoa, huolimatta viime vuosien matalista taloudensuhdanteista. Nämä asiat ovat olleet valintaperusteena, joita olen huomionnut, kun olen miettinyt tämän tutkimuksen tietoa-aineiston haastattelukohteita. Nämä valintakriteerit tukevat ajatusta, jolla mahdollistuu saada todellista tietoa tutkittavasta aiheesta.

### **3.3 Tutkimushaastattelut**

Tutkimuksen empiirisen osan tekeminen alkoi käytännössä siten, että ensin soitin puhelimella valitsemini ravintola-alan yritysten omistajille. Puhelimen valintaa puoltaa se, että sillä tavoittaa nopeasti henkilöt, joilta voisi kysyä lupaa tehdä haastatteluja heidän ravintolayrityksessään ja palaute siitä oli välitön. Samassa puhelinkeskustelussa kerroin haastattelujen tarkoituksen eli sen, että haastatteluaineistoa käytetään ainoastaan opinäytetyötä tehdessä, joka käsittelee johtajuutta ravintola-alalla. Kerroin myös sen, että haastatteluaineistoa käsitellään luottamuksellisesti, ettei kenenkään nimeä ja työpaikkaa mainita tutkimuksessa ja vielä kysyin lupaa käyttää haastattelutilanteessa nauhuria. Molempiin ravintola-alan yrityksiin soittaessani, vastaanotto oli hyvä ja sain heiltä heti myöntävän vastauksen tehdä haastatteluja heidän ravintoloissaan. Lisäksi sovimme vielä puhelimesta haastattelujen ajankohdan ja haastateltavien lukumäärän sekä sen, että

lähetän sähköpostissa heille kirjeen, jossa lukee nämä samat asiat, joista olimme keskustelleet puhelimesta. (Liite 1.) Kerroin myös haastateltaville puhelimesta ja kirjeessä haastattelujen teema-aiheet. Mielestäni se oli luontevaa, avointa ja haastateltavat tiesivät heti oliko heillä halua osallistua tämänkaltaiseen haastatteluun. Toisaalta myös etukäteistieto teema-aiheesta toi heille hieman aikaa ajatella aihetta. Näin tehdessäni ajattelin, että saan mahdollisimman paljon haastatteluissa tietoa aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.)

Haastattelut toteutettiin jokaisen haastateltavan työpaikalla, jonne haastattelija saapui sovittuna aikana. Haastattelujen ajankohta oli heinä- elokuu ja niitä tehtiin yhteensä 8. Haastatteluajan pituus vaihteli, riippuen haastateltavasta. Haastatteluajojen vaihteluväli oli 20:stä 60 minuuttiin. Ennen jokaista haastattelun aloittamista haastattelija kysyi lupaa haastattelun nauhoitukseen ja kertoi haastateltaville miten ja mihin tarkoitukseen haastatteluaineistoa tullaan käyttämään. Eli kerroin sen, että aineistoa käytetään ainoastaan opinnäytetyötä tehdessä, joka käsittelee johtajuutta ravintola-alalla. Lisäksi haastattelija kertoi haastateltaville, että haastatteluaineistoa käsitellään luottamuksellisesti, ettei kenenkään nimeä eikä työpaikkaa mainita tutkimuksessa. Kaikki haastattelut nauhoitin ja kirjoitin sanasta sanaan pian haastattelujen jälkeen. Haastattelujen nauhoituksen tarkoituksena oli lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Auki kirjoitettua haastatteluaineistoa kertyi yhteensä 40 sivua.

Teemahaastattelun aiheiden valintaan vaikuttivat tutkimuksen tavoite ja tutkimustehtävä, joihin haettiin vastausta haastateltavilta. Lisäksi haastattelussa varmistettiin opinnäytetyön teorian ja siihen sisältyvien aikaisempien tutkimusten kohtaaminen tarvittaessa tarkentavilla kysymyksillä. Tarkentavat kysymykset tarkoittavat haastattelukysymyksissä sitä, että ne olivat etukäteen mietitty ja kirjoitettu kysymyksinä haastattelurunkoon. Käytännössä haastattelutilanteessa ensin kysytään yleisemmällä tasolla avoimempi kysymys aiheesta ja kun haastateltava oli kertonut oman mielipiteensä kysyttävästä aiheesta, kysyttiin tarvittaessa vielä lisää yksityiskohtaisemmin aiheesta. Näin toimien haastattelutilanteessa sain kaikkiin teema-aiheisiin vastauksia. Teema-aiheita suunnitellessa ajattelin kysyä aiheesta vain olennaisimmat asiat, ettei aineiston määrä kasva kohtuuttomaksi. (Liite 2).

Haastattelurunko toimi haastattelutilanteessa haastattelijan apuna. Siitä oli se hyöty, että kaikkien haastateltavien kanssa tuli keskusteltua aikaiseksi. Näin haastattelijalle haastattelutilanne oli helpompi, koska oli etukäteen voinut suunnitella ja varautua haastattelutilanteeseen, sillä haastateltavat ja haastattelutilanteet olivat erilaisia. Kuitenkin haastattelija toimi haastattelutilanteessa siten, että kysymysten ja keskustelun aikana haastateltavilla oli mahdollisuus kertoa vastaus omin sanoin, oma määritelmä ja mielipide asiasta. Haastateltava sai halutessaan poiketa haastattelijan esittämästä kysymyksestä ottamalla esiin hänelle siitä aihepiiristä mieleen tulevia asioita. Tätä haastattelumenetelmää kutsutaan teemahaastatteluksi ja se toteutettiin tässä haastattelussa puolistrukturoiduilla kysymyksillä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48.)

### **3.4 Teemahaastatteluaineiston analyysi**

Tutkimuksen aineistona oli haastattelujen avulla saatu tieto. Teemahaastattelut oli tallennettu haastattelutilanteissa ja auki kirjoitettu heti haastattelujen jälkeen. Tätä haastatteluaineistoa kertyi 40 sivua. Seuraavaksi alkoi haastatteluaineiston analyysi, jonka tarkoituksena oli saada haastatteluaineisto tiivistettyä ja luoda siihen selkeyttä. Kuitenkin niin, että haastatteluaineistossa oleva tieto säilytetään ja pyritään saamaa yhtenäiseen muotoon. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108; Eskola & Suoranta 2005, 137.)

Haastatteluaineiston analyysin tein Tuomi & Sarajärven (2009, 95–118) teoriaohjaavan sisällönanalyysin mukaan. Ensin haastatteluaineisto eritellään siten, että siitä haetaan olennaisimmat ilmaukset tutkimuskysymysten kannalta. Tämä tapahtuu lukemalla haastatteluaineistoa ja jokaisen tutkimuskysymyksen vastaus merkitään omalla värikynällä ja kerätään tutkimustehtävän alle. Tämän jälkeen aineisto kirjoitetaan uudelleen pelkistetyinä ja tiiviimmin. Tästä työvaiheesta on esimerkki taulukossa 1.

Taulukko 1. Aineiston alkuperäinen ilmaus on tiivistettynä pelkistettyyn ilmaukseen

<b>Alkuperäinen ilmaus</b>	<b>Pelkistetty ilmaus</b>
”Ja näyttävä, mun mielestäni työnantajan tulee pystyä näyttämään, miten tehdään, olla esimerkillinen.”	Työnantaja näyttää esimerkillään
”Et osaa sanoa asiasta silloin, kun on jotain huonoo sanottavaa, mut et sanotaan myös hyviä asioita.”	Osaa sanoa huonot ja hyvät asiat

Taulukossa on esimerkkinä haastatteluaineiston ensimmäinen tiivistysvaihe. Aineistoa on pyritty pelkistämään ja selkiyttämään niin ettei alkuperäinen ilmaus muuttuisi. (Taulukko 1.)

Seuraavaksi analyysin tekeminen eteni siten, että pelkistetyistä ilmauksista haetaan samankaltaisuuksia tai muista poikkeavia ilmauksia. Samaa tarkoittavat asiat ryhmitellään omaksi alaluokaksi ja annetaan sille sitä kuvaava käsite. Näin tehdessä aineisto edelleen tiivistyy. Tästä työvaiheesta on esimerkki taulukossa 2.

Taulukko 2. Aineiston pelkistettyjä ilmauksia on tiivistetty alaluokkaan

<b>Pelkistetty ilmaus</b>	<b>Alaluokka</b>
Työnantaja näyttää esimerkillään Päällikkö paikan paras työntekijä	Toimia esimerkkinä
Osaa sanoa huonot ja hyvät asiat Antaa selkeää palautetta	Palautteen anto

Taulukossa on esimerkkinä aineiston toinen tiivistysvaihe, jossa pelkistettyjä ilmauksia on kerättyä alaluokkaan. (Taulukko 2.)

Sen jälkeen alaluokat yhdistetään ja muodostetaan niistä yläluokka ja nimetään se kuvaavalla käsitteellä, jolloin aineisto tiivistyy lisää. Tästä työvaiheesta on esimerkki taulukossa 3.

Taulukko 3. Aineiston alaluokat ovat yhdistettyinä yläluokkaan

<b>Alaluokka</b>	<b>Yläluokka</b>
Palautteen anto	Vuorovaikutus taidot
Keskustella enemmän	
Kuunnella työntekijöitä	

Taulukossa on aineiston kolmas tiivistysvaihe, jossa alaluokat yhdistetään yläluokkaan. Aineiston luokittelu tapahtui tutkijan päättelyn avulla ja siihen vaikuttavat myös haastattelun aineisto. (Taulukko 3.)

Seuraavassa vaiheessa yläluokat yhdistetään ja liitetään tietoperustassa oleviin valmiisiin käsitteisiin, jota nimitetään pääluokaksi ja yhdistävänä luokkana ovat tutkimuskysymykset. Monet tiivistetyn aineiston yläluokat toimivat jo pääluokkina. Tästä työvaiheesta on esimerkki taulukossa 4.

Taulukko 4. Aineiston yläluokat ovat yhdistetty pääluokkaan ja yhdistävänä luokkana on tutkimuskysymys

<b>Yläluokka</b>	<b>Pääluokka</b>	<b>Yhdistävä luokka</b>
Vuorovaikutus taidot	Inhimillinen johtajuus	Millaista johtajuutta ravintola-alalla tarvitaan
Toimia esimerkkinä		

Taulukossa on esimerkin omaisesti näytetty miten aineiston analyysi tapahtui loppuun. (Taulukko 4.)

Tämän jälkeen tiivistetty haastatteluaineisto eli tulokset esitetään jokaisen tutkimuskysymyksen alla edempänä kappaleessa Tulokset. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–109.)

Teoriaohjauksen analyysin päättelyn logiikka on usein abduktiivisesta päättelyä, koska tutkijan ajatteluprosessissa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja valmiit mallit, jotka ovat kirjoitettuna työn tietoperustassa ja tutkija pyrkii ne yhdistämään toisiinsa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 97.) Haastatteluaineiston analyysi on tutkimuskysymysten mukaan jaoteltuina raportin liitteessä 3. (Liite 3.)

## 4 Tulokset

Haastatteluja tehtiin yhteensä 8. Haastateltavista kaksi oli naista ja kuusi miestä. Haastattelujen teema-aiheet olivat, työkokemus ja koulutus, johtajuus ravintolayrityksessä sekä johtajuuden vaikutus ravintolayrityksen menestykseen. Nämä haastattelujen teemat ja kysymykset oli ajateltu siten, että niillä saadaan vastaus tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen pääkysymyksenä oli, millaista johtajuutta tarvitaan ravintola-alalla? Alakysymyksinä olivat, minkälaiset tekijät johtamisessa vaikuttavat ravintolayrityksen menestymiseen ja miten johtajuudella näihin asioihin voidaan vaikuttaa? Lisäksi miten ravintolayrityksissä hyödynnetään koko henkilöstön luovuutta ja voimavaroja esimerkiksi ongelman ratkaisemisessa tai uutuuden kehittämisessä? Haastatteluaineiston analyysin tein kuten edellisessä kappaleessa kerroin, eli tiivistin aineistoa ja hain siitä vastauksia tutkimustehtävän kysymysten mukaan.

Aineiston analyysin tulokset kerron siten, että ensin kerron haastateltavien taustat liittyen heidän ravintola-alan työkokemukseen ja koulutukseen sekä tuon esille miten haastateltavat luonnehtivat ravintola-alaa. Sen jälkeen selvitän haastattelujen tulokset tutkimuskysymysten mukaan niin, että ensin haetaan vastaus alakysymyksiin ja sen jälkeen alakysymysten avulla vastataan yhteenvedonomaisesti pääkysymykseen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 128). Lisään luokitteluanalyysin tuloksen lisäksi luotettavuuden lisäämiseksi haastateltavien alkuperäisilmauksia elävöittämään ja havainnollistamaan paremmin haastateltavien ilmaisuja.

### 4.1 Tulosten tausta-aineistoa

Ensimmäinen haastattelujen teemana oli peruskysymyksiä haastateltavan työkokemuksesta ja koulutuksesta ravintola-alalla. Tämä teema-aihe ei varsinaisesti vastaa tutkimuskysymyksiin, mutta antaa tarvittavaa taustatietoa haastatteluun osallistuneista. Tämän aihepiirin avulla tulee esille vastaajien formaalinen eli muodollinen kokemus ravintola-alasta. Haastateltavien työkokemus vuosina sekä koulutustaustat ovat kerättyinä taulukkoon 5.



Taulukko 5. Haastateltavien työkokemus vuosina ja koulutustausta ravintola-alalta

Haastateltavien työkokemus vuosina ravintola-alalta		Haastateltavien koulutustausta ravintola-alalta	
1–4 vuotta	2 haastateltavaa	Ei alan koulutusta	1 haastateltava
5–9 vuotta	1 haastateltava	Rav. koulu keskeyt.	2 haastateltavaa
10–14 vuotta	2 haastateltavaa	Kokki (3-v)	2 haastateltavaa
15–19 vuotta	1 haastateltava	Yo tarjoilija(1,5v)	1 haastateltava
20–24 vuotta	1 haastateltava	Baarimestari	1 haastateltava
yli 25 vuotta	1 haastateltava	Restonomi	1 haastateltava

Kaikilla haastateltavilla oli useampia vuosia työkokemusta erilaisista ravintola-alan työtehtävistä, viidellä kahdeksasta haastateltavasta oli yli kymmenen vuoden työkokemus ravintola-alasta. Kaikilla haastateltavilla oli monipuolista työkokemusta erilaisista työtehtävistä erilaisissa ravintoloissa. Erilaisia ravintoloita olivat yökerhot, pubit, panimoravintola, baarit, liikennemyymäläkahvila-ravintola, kahvila-elintarvikekauppa, pitopalvelutoiminta, osuuskuntatoiminta erilaisine ruokatarjoiluineen sekä eritasoiset ja tyyppiset ruokaravintolat kuten fine dining-, tilaus, kokous-, ala carte-, lounas- ja pikaruoka paikat. Ravintola-alan työtehtävistä haastateltavat mainitsivat narikkapalvelut, lipunmyynnin, keittiöapulaisen, ravintolakokin, tarjoilijan, erilaiset ravintola-alan mestarin tehtävät, ravintolapäällikön ja yrittäjän tehtävät. (Taulukko 5.)

Haastateltavien koulutustaustat muodostuivat siten, että viidellä kahdeksasta oli vähintään ravintola-alan toisen asteen tutkinto. Yhdellä haastateltavalla ei ollut laisinkaan ravintola-alan koulutusta, kahdella haastateltavalla ravintolakoulu oli jäänyt kesken. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että ravintola-alan työn oppii parhaiten tekemällä alan työtä. (Taulukko 5.)

Haastateltavat pitivät ravintola-alan ja sen työnluonteen ymmärtämistä tärkeänä. Haastateltavat kertoivat vastauksissa ihmisläheisen- ja asiakaspalvelun työn tärkeydestä ja sen toteuttamisesta laadukkaasti ja erinomaisesti. Haastateltavat kertoivat, että yritykset menestyvät asiakkaiden avulla ja palvelu tuo asiakkaat. Palvelua pidettiin tärkeimpänä alaan liittyvänä asiana ja siihen vaikuttaa jokaisen työntekijän työ. Näin koko henkilökunnan ammattitaitoa pidettiin ratkaisevana. Omistajat odottivat henkilöstöltä taloudellista, yrittäjämäistä ajattelukykyä. Ravintola-alaa kuvattiin lisäksi hektisenä, kiireisenä,

epäsäännöllisenä ja raskaana alana. Näytteenä haastateltavan (N1) alkuperäisilmaus ravintolatyön luonteesta:

Nostetaan ja ollaan paljon pystyssä jaloilla ja nostellaan kuumia ja kiirettä. Täytyy tätä alaa jollain tavalla rakastaa, jos tätä jaksaa näin kauan. Ne sellaiset, jotka eivät tätä jaksaa, jotka eivät tykkää kiireestä tai ei tykkää olla ihmisten kanssa tekemisissä, onneksi ne tippuu pois, ne jotka jaksaa, menestyy.

Kaikki haastateltavat kertoivat asiakaspalvelun ja ihmissuhdetyön merkityksestä alalla sekä mainitsivat alaan liittyvistä fyysisistä kuormitustekijöistä.

## 4.2 Johtajuuden ja johtamisen vaikutus ravintolayrityksen menestymiseen

Tutkimustehtävän kysymyksistä: minkälaiset tekijät johtamisessa vaikuttavat ravintolayrityksen menestymiseen ja miten johtajuudella näihin asioihin voidaan vaikuttaa, kertyi seuraavanlaisia vastauksia. Melkein kaikki haastateltavat kuvailivat johtamistapaa kaverilliseksi, ohjaavaksi, jäməkäksi ja selkeäksi, jossa kaikille oli annettu vapaus tehdä työnsä omalla tavallaan, tietyin säännöin. Myös vastuuta jaettiin kaikille sopivasti. Yksi poikkeama aineistossa oli, yksi vastaajista ei kokenut suhdetta kaverilliseksi. Alkuperäisilmaus haastateltavan (N8) vastauksesta:

Meil on selkee esimies, se on niin ku hyvä asia. Esimies ei ole niin ku kaveri. Hän on selkee niin ku paikan pomo. Mut jos kritiikkinä voi sanoa, et työntekijä voitaisiin kohdata vähän enemmän henkilökohtaisella tasolla. Välillä vähän huonosti asioihin puututaan, vaikka esimerkiksi huomataan ongelmia.

Vastaaja koki, ettei työpaikan johtamistapa ollut huomioinut työntekijää riittävästi henkilökohtaisella tasolla sekä että ongelmiin puututtiin satunnaisesti. Haastateltavan myöhemmissä ilmauksissa selviää, että hän piti hyvänä keskinäistä keskusteluyhteyttä johtajaan sekä johtajan tapaa antaa työntekijöille tukea, vapautta ja vastuuta.

Kaikki vastaajat ilmaisivat, että johtamisessa tarvitaan monipuolista ammattitaitoa. Ravintola-alan tuntemuksella, alan työkokemuksella ilmaistiin olevan merkitystä johtajan toiminnassa. Haastateltavan (N7) alkuperäisilmaus aiheesta:

Tietys ensinnäkin pitää itsellään olla jonkinäköistä kokemusta itse alasta et sä tiedät, mitä sä teet. Et ettet sä tule suoraan esimiehen koulutuksesta, näitäkin olen nähnyt, ne ei kyl oikeen ole tiennyt, mitä täällä tavalliset duunarit tekee.

Toinen alkuperäisilmaus (N2) ilmaisemana:

Se luottamus, kun omistajalla itelläänkin on niin rautanen ammattitaito, tietää mitä tekee ja missä mennään, se on se.

Johtajan hyvä ammatillinen osaaminen loi luottamuksen ilmapiiriä työyhteisöön. Johtaminen kuvattiin molemmissa ravintolayrityksissä erilaisissa tilanteissa toimimisena ja reagoimisena, johon liittyi päätösten tekemistä ja vastuunottoa. Oikeanlaisten ihmisten valitsemista, rekrytointia pidettiin johtajan keskeisenä työtehtävänä. Johtaminen kuvattiin erilaisten ongelmien ratkaisemisena, talousasioiden, laskennan, seurannan ja muun toimistotyön hoitamisena, suunnitteluna, sopimusten hoitamisena, ulkoisen ja sisäisen markkinoinnin hoitamisena, resurssien antajana, pitkäjänteisen suunnan pitäjänä ja näyttäjänä, joka huomioi talouden suhdanteiden muutoksia. Talousasioiden hoitaminen sai kaikilta haastateltavilta monia ilmaisuja. Johtajan asiotehtävien hoitamista myös kritisoitiin. Kriittisiä mielipiteitä tuli talouden seurannan lisääntymisestä. Haastateltavan (N6) alkuperäisilmaus aiheesta:

Se mikä on lisääntynyt on varmaan se, et täytyy tarkemmin kattoo rahan perään. Ja silloin mennään helposti niiden mukaan eikä huomata kuinka homma käytännössä toimii. Vähentyy se et ollaan siel mukana tekemäs niit hommii ja joudutaan enemmän pohtii sitä, et mikä tuottaa enemmän sinne viivan alle rahaa. Se on lisääntynyt huomattavasti.

Haastateltava kertoi ravintolayrityksen talouden seurannan ja yrityksen kannattavuuden pohtimisen lisääntymisestä. Lisäksi kaikki työntekijät toisessa ravintolayrityksessä eli kolme neljästä haastateltavasta kaipasivat johtajaa vielä enemmän käytännön suorittaviin tehtäviin. Johtajat tekivät molemmissa ravintolayrityksissä välillä suorittavaa työtä. Hierarkkisuuden eli keskinäisen aseman, johtajan ja työntekijöiden välillä, kuvattiin näissä ravintoloissa olevan vähäistä. Alkuperäisilmaus haastateltavalta (N5) johtajan ja työntekijän aseman tasa-arvoistumisesta:

Johtaminen on muuttunut siinä mielessä, ettei ole enää sellaista et täällä on yksi johtaja, joka sanelee et tehdään niin, näin ja näin. Kiinnostaa teitä tai ei, me tehdään näin. Vaan enemmänkin se olis tasoittunut, et väliporras siitä pois. Totta kai johtaja olla pitää, se on ihan fakta homma. Kyllä sen pitää yhden, kyllä yhden pittää olla se, joka ne piuhat pitää kädessä. Mut se et, se on tuolla jossain huipulla ja muut on täällä jalkojen juuressa, vaan se on tota noin. Totta kai ottaa huomioon ihmisten toiveet ja niin pois päin, siinä mittakaavassa kun sen voi tehdä.

Johtaminen kerrottiin olevan tasapainoilua ihmisten toiveiden, erilaisten tilanteiden ja talouden antamien mahdollisuuksien suhteen. Johtajaa yrityksessä tarvitaan, koska vastuu ja näkemys yrityksen toiminnasta ovat viimekädessä johtajalla. Molemmissa ravintolayrityksissä työyhteisöä verrattiin perheeseen, ja niissä korostettiin yhteishengen, luottamuksen ja kannustamisen ilmapiiriä. Myös sitoutuminen yritykseen tuli haastattelujen vastauksissa esille ja se mainittiin yhdessä liittyen pitempiaikaisiin työsuhteisiin ja niistä mainitsi haastateltavat, joilla oli enemmän työvuosia kertyneenä kyseiseen yritykseen eli toisen ravintolayrityksen kolme neljästä haastateltavasta.

Johtajan luonteenlaatuna haastateltavat pitivät rehellisyyttä, oikeudenmukaisuutta, tasapainoisuutta, rauhallisuutta, stressinsietokykyisyyttä, ymmärtäväisyyttä, oikeudenmukaisuutta, reiluuutta, auttavaisuutta, säntillisyyttä, lujuuutta ja kurinalaisuutta. Rehellisyys mainittiin haastatteluaineistossa useimmin.

Inhimillinen johtajuus kuvattiin monitaitoiseksi osaamiseksi, jossa ihmisten kohtaamista pidettiin tärkeänä. Johtajan vuorovaikutustaidot nousivat kaikilla haastateltavilla moneen kertaan esille. Eniten korostettiin johtajan vuorovaikutustaidoista kuuntelemisen taitoa. Lisäksi ilmaistiin vuorovaikutustaidoista keskustelun ylläpitäminen, kysymysten esittämistä taitoa, palaverien pitämistä sekä palautteen antoa pidettiin tarpeellisena. Lisäksi aineistossa yksi haastateltava (N4) kokosi vuorovaikutusasioita yhteen ja käytti käsitettä, sisäinen viestintä useamman kerran. Molemminpuolista joustavuutta pidettiin merkittävänä tekijänä työyhteisössä ja sen toteutumiseen tarvittavaa hyvää keskusteluyhteyttä. Haastateltavan (N6) alkuperäisilmaus johtajan tarpeellisesta osaamisesta:

Vuorovaikutustaitoa, jämäkkä, reilu ote. Ja myös sellaista suoraselkäisyyttä esimerkiksi, jos ei ole varaa tehdä tai ei kannata tehdä hänen mielestään. Kannattaa se suoraan sanoa. Infon kulkeminen, molempiin suuntiin on mielestäni toisi tärkeää. Sanoa se suoraan, eikä välikäsen kautta. Vuorovaikutus on se tärkein.

Selkeää, rehellistä viestintää pidettiin reiluna ja oikeudenmukaisena. Viestinnän avulla johtaja lisää muiden tietämystä yrityksen tilanteesta ja toiminnasta. Lisäksi johtaja tuo yrityksen strategiset tavoitteet kaikkien tietoisuuteen viestinnän avulla.

Johtajan näyttämää esimerkkiä sekä osallistuvaa ja osallistavaa yhteisöllisyyden tunnetta pidettiin merkittävänä tekijänä johtajuudessa. Alkuperäisilmaus haastateltavalta (N1) kysyttäessä, mitä kerrotuista johtamisen tavoista hän pitää tärkeimpänä tapana johtaa:

Se malli, ja se esimerkki. Olla mukana siin toiminnassa, eikä vain sanoa et tee, tee, tee olla mukana siin hommassa ja myös yhtenä työntekijänä, koska yhdessä me sitä firmaa rakennetaan. Eihän johtaja yksin sitä firmaa rakenna vaan, että työntekijät rakentavat kanssa.

Kaikki haastateltavat mainitsivat johtajan esimerkkinä olemisen tärkeydestä. Ilmaisut kertoivat esimerkkinä olemisesta, näyttämisestä, mestari-oppipoika suhteesta, aiheet kertoivat johtajan kasvatustehtävästä. Lisäksi johtajaa kuvattiin siten, että hänen tulisi olla paikan paras työntekijä ja johtajaa toivottiin enemmän suorittavaan työhön. Johtajan esimerkkinä oleminen edellä kerrotuilla tavoilla sai useita ilmaisuja haastateltavilta.

Johtajuudessa sosiaalisia taitoja, ihmissuhdetaitoja pidettiin tarpeellisena. Haastateltavan (N5) alkuperäinen ilmaus aiheesta:

Pitää olla moniosaaja, mut sanotaan sosiaaliset tai tällaiset taidot, ovat varmaan kaikkein tärkeimmät. Vaikkei sulla olis tieto-taitoo, eihän siis mullakaan ole tieto-taitoa siis ravintolan keittiöstä, salinpuolelta ja viineistä kaikki todellakaan hallussa. Sen tähden mulla on ammatillaisia tällä töissä. Eihän mun tarvii tietää kaikista kaikkee, ei todellakaan. Ne ovat ne sosiaaliset taidot, et pystyy tulemaan toimeen ihmisten kanssa ja just niin kuin sanoin, kuuntelemaan ja auttamaan, sen kautta ne on ne kaikkein tärkeimmät. Ne ovat aina varmaan olleetkin, mut et ne on korostuneet vielä enemmän tänäpäivänä.

Johtajuudessa toisen ihmisen arvostaminen, heidän tietojen ja taitojen huomaaminen ja hyödyntäminen yritystoiminnassa ovat tärkeimpiä johtajuuden tehtäviä. Myös johtajuudessa tarvitaan tietoisuutta omista ja toisten ihmisten vahvuuksista ja heikkouksista sekä tarvittaessa kyettävä kuuntelemaan ja auttamaan erilaisissa tilanteissa. Esimerkiksi haastateltava (N2) vertasi johtajan työtä psykologin työhön.

Kaikki haastateltavat mainitsivat ravintolatyön olevan ihmissuhde ja asiakaspalvelu työtä. Johtajuuteen kuuluu myös antaa arvo edellisen päällikön tekemälle työlle, tämä oli poikkeusilmaus muuhun aineistoon nähden, haastateltava (N5) ilmaisemana. Erilaiset työntekijöiden motivoinnin ja kannustamisen keinot kuuluvat johtajan tehtäviin haastateltavan (N5) alkuperäisilmaus yhdestä motivoinnin keinosta:

Se on aika monessa muussakin paikassa, että jos on vähän tekemistä, on tylsää, eikä viitsi oikeen sitäkään tehdä. Mut jos sulla on sellaista pientä painetta koko ajan, sitä pysyy venymään ja aika menee nopeasti ja on mukavaa ja näin pois päin ja sellainen oma huumori, millä se menee läpi, motivoimalla porukkaansa.

Tässä esimerkissä kerrottiin työmäärän ja laadun sopivuuden vaikutuksesta työntekijöiden motivaatiotason ylläpitämisessä. Työntekijöiden motivointia pidettiin merkittävänä johtajuuteen kuuluvana tekijänä ja siihen liittyi niin sisäinen kuin ulkoinenkin motivointi. Kaikki haastateltavat kertoivat joitakin motivoinnin keinoja, ne ilmaistiin vapautena tehdä työnsä omalla tavalla, johtajan antamana tukena, kannustamisena, innostamisena, palautteen antamisena, koulutuksen järjestämisellä, huomioimisella, sopivalla työn määrällä, vastuun saamisella, yhteisten virkistyshetkien järjestämisellä ja tulospalkkauksella. Motivointi liittyi myös työntekijöiden hyvinvointiin. Hyvinvoinnin ylläpitäminen mainittiin haastatteluaineistossa johtajuuteen kuuluvana tehtävänä. Työnkierron lisäämistä pidettiin tarpeellisena ja tämä työnkiertomahdollisuus oli mainittu yhdessä, haastateltava (N4) poikkeavassa ilmauksessa. Lisäksi perehdytyksen ja koulutuksen lisäämistä toivoivat kuusi kahdeksasta haastateltavista. Alkuperäisilmaus haastateltavalta (N7) tekijöistä, jotka hänen mielestään vaikuttaisivat yrityksen menestymiseen eniten:

Tietenkin osaava henkilökunta ja sit niin ku henkilökunnan koulutus tähän, seekin on mun mielestäni vähän jäänyt, kun täällä on tää tietty. Et kunnolla, kun tulee uusi ihminen töihin, et hänet koulutetaan.

Työyhteisöön perehdyttäminen, koulutus, kehittäminen ja uudistaminen ilmaistiin johtajan tehtäviksi ja tähän toivottiin vielä enemmän johtajan lisäävän erilaisia voimavaroja.

### **4.3 Inhimillisten voimavarojen hyödyntäminen ravintolayrityksissä**

Seuraava tutkimuskysymys oli miten ravintolayrityksissä hyödynnetään koko henkilöstön luovuutta ja voimavaroja esimerkiksi ongelman ratkaisemisessa tai uutuuden kehityksessä? Tämän tutkimuskysymyksen alle kertyi aineistosta kuvauksia, joissa mainittiin usein uudistamisen tarpeellisuuden lähtevän yritysten välisestä kilpailusta. Kaikki haastateltavat kertoivat kilpailua olevan ravintola-alalla paljon. Uudistusten tavoitteena ravintoloissa on se, että niitä tehdään asiakkaita varten, heidän tarpeista lähtöisin, esimerkiksi uudet tuotteet. Lisäksi ravintolan henkilöstö tiedosti uudistusten tuovan kehitystä

yrittäjien toimintaan esimerkiksi parempina työmenetelminä. Näillä kahdella tutkimukseen osallistuneella ravintolayrityksellä tapa toimia, liikeidea, oli erilainen ja se toi mukanaan hieman erilaisia vastauksia haastatteluaineistosta, mutta esille tuli myös paljon yhteisiä asioita. Erittelen vastusten esiintymistä joissakin kohdin raporttia ja nimeän toisen ravintolan nimellä M ja toisen ravintolan nimellä T.

Haastatteluaineiston mukaan uudistusten tulee olla sopiva olemassa olevaan yrityksen liikeideaan. Uudistuksia tulee arvioida ja keskustella uudistusten käyttökelpoisuudesta aina tapauskohtaisesti. Näissä molemmissa ravintolayrityksessä kuunneltiin ja toteutettiin henkilökunnalta tulleita kehitys-, parannus- ja ongelmanratkaisuehdotuksia. Näitä toiminnan kehittämisehdotuksia oli johdolle tullut, kun yrityksissä oli kannustava ja keskustelevalta ilmapiiri. Ravintola M:ssä johtajan tapa luottaa työntekijöihinsä antamalla heille vapautta ja vastuuta toteuttaa omaa työtänsä omalla tavallaan lisäsi työntekijöiden uudistus innostusta. Esimerkkinä haastateltava (N8) alkuperäisilmaus:

Kyllä täällä on ollut hyvä mennä sanomaan. N5 on antanut meille paljon vastuuta. N5 ei puutu. Me ollaan saatu laittaa tään baarin sen näköiseksi, kun me ollaan haluttu se laittaa. Ja me ollaan päätetty, et esimerkiksi tää huima viski valikoima, mikä löytyy täältä seinältä, on yhden meidän työntekijän henkilökohtainen haave saada se siihen ja hän on sen saanut.

Toinen esimerkki haastateltava (N6) alkuperäisilmaus:

Annetaan vastuuta. Tuosta terassista vastaan kesäisin, niistä käytännön toimista siellä ja saan suurin piirtein hoitaa muutaman työkaverin kanssa tämän pääbaarin alakerrassa. Kyllähän siinä tuntee saavansa vastuuta. Omasta osastostaan tavallaan niin kuin ja tuntuu sille, et saa vaikuttaa kokonaisuuteenkin silloin.

Työntekijöiden tunne ja kokemus siitä, että heitä kuunnellaan ja ehdotukset toteutetaan ja he saavat vaikuttaa omaan työhönsä ja yrityksen toimintaan, lisäsivät erilaisten uudistus- ja parannusehdotusten esille tuomista.

Ravintola M:ssä mainittiin lisäksi, että uudistuksia tehdään myös seuraamalla eri tavoin ajan trendejä. Uusien trendien tulee olla sopivia olemassa olevaan, yrityksen liikeideaan. Trendien käyttöä kerrottiin otettavan helpommin ja useammin huomioon tuotteissa ravintolan keittiössä. Uutuuksia ja parannusehdotuksia mainittiin tulevan ravintolaan uusien ihmisten mukana, haastateltava (N5) alkuperäisilmaus:

Sanotaan näin et, kun uusia tyyppejä tulee töihin harjoittelijoita tai kesäduunareita, kun he tulevat vähän muualta voivat joskus tuoda jotakin uutta ajatusmaailmaa mukanaan, sinällään. Totta kai, kun ihmiset pyörivät täällä kaupungilla ja muualla niin huomaavat ahaa tällainen ja tällainen. Ei tietenkään lähdetä aihattelemaan jokaisen idean perään vaan katsotaan, mitä vois hyödyntää meillä.

Uusille ideoille oltiin avoimia ja niitä valikoitiin yrityksen käyttöön ravintolan liikeidean mukaan. Ravintola M:ssä mainittiin ravintolatoimintaan vaikuttavan eniten sen valittu pitkäjänteinen suunta. Haastatteluaineistossa ilmaistiin lisäksi uusien ihmisten mukana tulevien ideoiden ja käytänteiden tuovan yrityksen muille työntekijöille vanhojen toimintatapojen puntarointia. Haastateltava (N6) alkuperäinen ilmaus:

Muutos kyllä aina vähän jännittääkin, mut se antaa vanhoille kääkille vähä potkua persuksille, et tekeekö kaiken niin järkevästi kuin luulee.

Haastateltava piti uusien työntekijöiden mukana tulevia työmenetelmien tarkastelua huomionarvoisena ja mahdollisuutena pohtia omaa työtapaansa.

Ravintola T:ssä kuunneltiin myös työntekijöiden tekemiä parannusehdotuksia ja siellä koettiin, että niistä oli hyvä kertoa johdolle ja niitä myös kuunneltiin ja toteutettiin. Ravintola T:ssä oli käytössä palaverikäytäntö, jolloin työnantaja kyseli työntekijöiltä parannusehdotuksia yrityksen toimintaan. Keskustelun tarkoituksena oli se, että varsinkin kehittämistä vaativiin asioihin kiinnitettäisiin huomiota ja ne olisi hyvä tuoda esille kaikkien kuultavaksi. Näitä palavereja pidettiin kaksi kertaa vuodessa. Uudet ideat ja kehittämismahdollisuudet vaativat yritykseltä resursseja ja aikaa, jotta mahdollistetaan pitkäjänteinen kehitystyö ravintolayrityksissä. Haastateltavat ilmaisivat kehitystyön vaativan vielä enemmän aikaa ja resursseja, jota toivottiin saatavan lisää. Työpaikan ilmapiiriin kerrottiin olevan suotuisa kehittämistyölle ja se sai kaikilta haastateltavilta myönteisiä mainintoja. Esimerkki haastateltavan (N4) alkuperäinen ilmaus:

Uskaltaa sanoa ja välillä voi myöskin erehtyä ja sanoa et oikeen tiedä mitä mä teen. Esimerkiksi markkinoinnin ja kun hoitaa kaikkia noita.

Työpaikan ilmapiiri ilmaistiin ravintola T:ssä turvalliseksi ja kannustavaksi ja se myös yllytti työntekijöitä kertomaan parannusehdotuksia johdolle. Lisäksi kannustava ilmapiiri mahdollisti työntekijöiden kehittymisen, hyväksyi heidän erehtymisen ja epävarmuu-



den. Johdon tuki työntekijöille lisäsi Ravintola T:ssä koko yrityksen kehittymistä. Markkinoinnin kehittämiseen ja parantamiseen oli molemmissa ravintolayrityksissä kiinnitetty huomiota. Markkinoinnin kehittämiseen toivottiin ravintola T:ssä vielä enemmän resursseja ja järjeistämistä. Haastateltava (N3) alkuperäisilmaus, kehitysehdotus markkinoinnin kehittämiseen:

Ja kyl mun mielestäni olis pitänyt markkinoida ja keskittyä johonkin tiettyyn, mitä muilla ei ole ja sitä olis pitänyt kehittää.

Haastateltavan mielestä ravintolayrityksessä olisi pitänyt enemmän jäsentää ja selkeyttää tapaa toimia ja kohdistaa markkinointia enemmän valittuun suuntaan ja huomata omalle yritykselle parhaimmat markkinat. Haastateltava (N3) oli lisäksi sitä mieltä, että tärkeintä yrityksen menestymisen kannalta on tarjonnan vastaaminen kysyntään ja asiakaspalvelu.

Haastateltavat kertoivat lisäksi monia kehittämissuunnitelmia ravintoloiden toimintaan ja näitä tulevaisuuden ideoita olivat esimerkiksi sisäinen ja ulkoinen markkinointi, sisäinen viestintä, keskittyminen omaleimaisuuteen. Lisäksi henkilökuntaa toivottiin työnkiertoon, jotta hiljainen tieto voisi siirtyä toisille työntekijöille. Tutkimuskysymysten ulkopuolelle jääneistä menestystekijöistä mainittiin ravintolan sijainti, liikeidea ja hyvä tuotetarjonta.

#### **4.4 Ravintola-alalla tarvitaan monipuolista johtajuutta**

Pääkysymykseen, millaista johtajuutta ravintola-alalla tarvitaan, saadaan vastaus yhdistämällä alakysymysten vastaukset tiivistetysti. Ravintola-alalla tarvitaan monitaitoista johtajuutta. Johtajien työtä oli toimiminen erilaisissa tavoitteissa, muutoksissa ja tilanteissa sekä tehdä erilaisissa tilanteissa tarvittavia päätöksiä ja ottaa vastuu toiminnasta. Johtajien tehtävänä oli oikeiden ihmisten valinta, uusien työntekijöiden rekrytointi työyhteisöön. Johtajan vuorovaikutustaitoja, erityisesti kuuntelemisen taitoa pidettiin tärkeinä. Työntekijöiden välistä joustavuutta pidettiin tarpeellisena ja se mahdollistui hyvän vuorovaikutuksen ansiosta. Johtajan ihmissuhdetaidot, esimerkiksi työntekijöiden arvostus, heidän tietojen ja taitojen huomaaminen ja hyödyntäminen yritystoimintaan olivat johtajuuden tehtäviä. Johtajuutta toteutettiin lisäksi työntekijöiden perehdyttämisenä, kouluttamisena, motivointina ja kannustamisena. Nämä tekijät olivat yhteydessä

työntekijöiden hyvinvointiin. Myös johtajan omaa tietoisuutta omista vahvuuksista ja heikkouksista pidettiin merkittävänä. Johtamiseen kuuluivat erilaisten ongelmien ratkaiseminen, talousasioiden ja muiden asioiden suunnittelu ja hoito. Lisäksi johtajan tehtäviä oli ulkoisen ja sisäisen markkinoinnin sekä sopimusten hoitaminen.

Johtamistapaa kuvattiin kaverilliseksi, ohjaavaksi, jämäkäksi ja selkeäksi, jossa kaikille oli annettu vapautta ja vastuuta tehdä työnsä omalla tavallaan, tietyin säännöin. Lisäksi johtajan persoonallisuutta, rehellisyyttä pidettiin merkittävänä. Lisäksi johtajan tehtävänä oli luoda yhteishengen ja luottamuksen ilmapiiriä työpaikalle. Koko yrityksen ja työyhteisön kehittäminen ja uudistaminen oli tarpeellista johtajuutta.

#### **4.5 Pohdintaa analyysin toteutuksesta**

Aineiston käsittelyssä on huomioitu ainoastaan ne ilmaisut, joita ääneen ilmaistiin. Analyysi on toteutettu teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla, jota kuvasin kappaleessa 3.4. Haastatteluaineistoa oli alun perin litteroituna 40 sivua. Haastatteluaineistosta valikoin olennaisimmat ilmaukset tutkimustehtävän alakysymysten mukaan. Tässä vaiheessa aineistosta tutkimuskysymysten alle valikoitui 14 sivua aineistoa. Aineisto jakautui kysymysten kesken siten, että kysymyksiin, millaiset tekijät johtamisessa vaikuttavat ravintolayrityksen menestymiseen ja miten johtajuudella näihin asioihin voidaan vaikuttaa, sai alle 11 sivua aineistoa. Kysymykseen, miten ravintolayrityksissä hyödynnetään koko henkilöstön luovuutta ja voimavaroja esimerkiksi ongelman ratkaisemisessa tai uutuuden kehittämisessä, valikoitui neljä sivua aineistoa. Esimerkiksi haastattelun ensimmäinen teema-aihe, peruskysymysten vastaukset, jäivät tässä kohtaa kokonaan huomioitta. Peruskysymysten vastaukset analysoin erikseen, koska niistä tiedoista valikoitui tutkimuskysymysten kannalta tausta-aineistoa.

Valikoinnin jälkeen pelkistin haastatteluaineiston lauseet 2-3 sanan lauseiksi. Pyrin pelkistämään alkuperäisilmaukset mahdollisimman yksinkertaisiksi, kuitenkin niin, että perusajatus säilyisi. Ajattelin, että näin tehden saisin tiivistettyä aineistoa paljon ja jatkokäsittely luokitteluvaiheessa helpottuisi. Luokitteluun tiivistyi pelkistettyä aineistoa 8 sivua. Tästä vielä karsin täysin samanlaiset haastateltavien ilmaisut ja pelkistykset yhteen lauseeseen ja laitoin itselleni ylös, kuinka monta kertaa se oli ilmaistu. Tämän jälkeen järjestelin aineiston alaluokkiin. Tässä kohtaa aineistosta vielä valikoitui muut -ryhmään

aineistoa. Ne eivät vastanneet suoraan tutkimuskysymyksiin, mutta liittyivät niihin. Nämä luokat olivat: Ravintolatyön oppii parhaiten tekemällä sekä yrityksen muut menestystekijät.

Selostan yhden aiheen esimerkin omaisesti taulukossa 6. Yhdistävänä luokkana on tutkimustehtävän kysymys: Minkälaiset tekijät johtamisessa vaikuttavat ravintolayrityksen menestymiseen ja miten johtajuudella näihin asioihin voidaan vaikuttaa?

Taulukko 6. Esimerkki aineiston luokittelusta

<b>Pelkistetty ilmaus</b>	<b>Alaluokka</b>	<b>Yläluokka</b>	<b>Pääluokka</b>
Tarkka talousasioiden hoitaminen Tarkkana talousasioiden kanssa Tiukkana talousasioiden kanssa	Tarkka talousasioiden hoitaminen	Johtaja hoitaa talousasioita	Tehtävä johtaminen
Rahan määräävä voima Tarkempi rahan käyttö Raha ohjaa toimintaa Olennainen hämärtyy rahan alle Joudutaan pohtimaan enemmän tuottavuutta Lasketaan katetta Liialla laskemisella käytäntö hämärtyy Koko ajan lasketaan Ettei ajateltaisi niin paljoa sitä rahaa	Talouden seuranta		
Tehokkuudet vievät päähuomion Työntekijöitä oikea määrä tilanteessa Palvelunlaatua mitataan rahalla	Tehokkuuden seuranta		
Talouden suhdanteet huonot Talouden suhdanteet haasteena	Talouden suhdanteiden seuranta		
Tulostietoisuus Tulos ratkaisee olemassa olon Tulokseen tähdätään Asiakkaiden tuoma tulo ratkaisee Lähtökohtana menestymiseen on tuloksen teko	Tuloksen seuranta		
Hinnoittelussa tarkkana	Hinnoittelu		
Työntekijöillä taloudellista ajattelua Minimoida hukka Tilaukset pienellä hävikillä	Hävikin minimointi		

Taulukossa on vasemmalle sarakkeelle kerätty haastateltavien alkuperäisilmauksista pelkistettyjä 2-3 sanan lauseita. Sen jälkeen samaa tarkoittavat ilmaukset on kerättyä alaluokkaan. Alaluokassa olevat ilmaukset on edelleen luokiteltu yläluokkaan, joka on ni-

metty sitä kuvaavalla luokalla. Näissä kaikissa ilmauksissa haastateltavat ilmaisivat johtajan talousasioiden hoitamista. (Taulukko 6.) Luokittelun edetessä alaluokituksen jälkeen huomio kohdistui niiden sopivuuteen teoriaan. Se missä vaiheessa tämä käsitteiden yhdistyminen aineistosta, luokista tapahtui teoriaan, riippui haastatteluaineiston sisällöstä, koska joissakin asioissa haastateltavat puhuivat laajasti kattavilla käsitteillä asioista ja välillä kertoivat yksityiskohtaisia tapahtuma tilanteita. Aineiston käsitteellisen määritteiden tulisi olla loogisessa suhteessa keskenään, siten aineiston käsitteiden yhdistäminen teoriaan tapahtui eriluokissa. Viitekehyksessä 2.1 sekä liitteessä 4 kerrotaan talouden suhdanteiden vaikutuksesta ravintola-alalla sekä alan tuotehinnoittelusta ja kustannusten vaikutuksista. Lisäksi viitekehyksessä 2.2 kerrotaan liikeyritysten johdon tehtävistä yhteiskunnassa, joita ovat talouselämän edistäminen. Yrityksen olemus ja perusta on taloudellisen tuloksen aikaansaaminen. (Drucker 1954, 18–21.) Samoin Kamensky (2008, 51) määrittelee yrityksen tehtäväksi saada aikaa taloudellista tulosta. Viitekehyksessä 2.2 kerrotaan asiakkaiden vaikutuksesta tuloksen tekemiseen.

## 5 Pohdinta

Haastatteluaineiston tulokset kertoivat ravintolan johtajan työn olevan monipuolista. Lisäksi johtaja tarvitsee kyetäkseen hoitamaan tehtäviään monia erilaisia taitoja. Näitä johtajan keskeisempiä taitoja olivat: Vuorovaikutustaidot, sosiaaliset ja ihmissuhdetaidot, ammattitaito, oikeanlaisten ihmisten valinta työyhteisöön sekä johtajan esimerkillinen käytös. Näissä molemmissa tutkimukseen osallistuneissa ravintoloissa ymmärrettiin talouden seurannan tarpeellisuus. Yritysten kannattavuuteen oli kiinnitetty huomiota ja se tiedostettiin lähtökohdaksi yrityksen olemassaololle. Talousasioista eivät ainoastaan ilmaisseet haastatteluissa ravintolan omistajat, yrittäjät, vaan myös työntekijät olivat kiinnittäneet asiaan huomiota. Tästä ihmisten ja asioiden johtamisesta, toiminnan tasapainoilusta haastatteluaineisto antoi monta esimerkkiä.

### 5.1 Tavoitteen saavuttaminen ja johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää sellaisia keskeisiä asioita johtajuudessa, joita tutkitavat pitivät hyvinä kilpailuetua tuovina asioina yritykselle. Eli millainen johtajuus ravintola-alalla toisi todellista hyötyä yrityksen liiketoimintaan ja pitäisi sen menestyvänä. Keskeistä ravintola-alan johtajuudessa oli tämän kartoituksen perusteella, johtajan monipuolinen ammattitaito. Johtajan kyky hoitaa kokonaisvaltaisesti työtään monin eri tavoin, johon kuuluivat vuorovaikutustaidot, sosiaaliset ja ihmissuhdetaidot, oikeanlaisten ihmisten valinta työyhteisöön, esimerkkinä toimiminen kuten myös yrityksen talousasioiden hoito. Lisäksi toiminnan kehittämistä, työntekijöiden motivointia, kannustamista sekä vapauden ja vastuun antoa pidettiin johtajan tehtävänä. Johtajan tehtäviin kuului joustavuuden ja uusien ideoiden tuominen yrityskulttuuriin. Yrityksissä oli matala organisaatio ja tasa-arvoistuminen näkyi ravintoloiden arkipäivässä. Johtajan omaa persoonallisuutta, rehellisyyttä pidettiin merkittävänä johtajuuden ilmentymänä. Haastattelujen tuloksen suunta oli ennustettavissa etukäteen kirjoitetun teorian ja siitä nousseiden tutkimuskysymysten valossa. Asioiden painoarvo, mitä haastateltavat pitivät merkittävinä ravintola-alan johtajuudessa, selvisivät haastatteluaineistosta ja konkretisoituivat teoriaohjaavan analyysin ansiosta. Analyysi vaiheessa näin ilmaisujen määrästä, minkälaisista asioista haastateltavat kertoivat paljon ja pitivät niitä tärkeänä. Tällä tavalla analyysin tehden, tuli selkeästi esille asioiden väliset suhteet. Lisäksi teoriaohjaavaan

analyysiin kuuluu, että se kohtaa jo työvaiheessa etukäteen kirjoitetun teorian ja hakee loppuluokituksen käsitteitä teoriasta eli analyysin ylä- ja pääluokkia. Tällä tavalla tehtynä tutkimus, vaatii kokonaisuuden sopivuutta keskenään jo heti alkuvaiheessa. Eli kohdalleen osuvaa arviota teorian kohtaamisesta tutkimuskysymysten avulla empiriaan. Tämä asia, kun tietoa ei vielä ollut haastateltavien vastauksista, ennen teorian kirjoittamista, teorian kirjoittaminen tapahtui tutkijan ennakkokäsityksellä ja kirjoitetun lähdeaineiston avulla. Tämän takia työn teoriakehys on kirjoitettu väljästi, siten se mahdollistaa mahdollisimman hyvin teorian ja empirian kohtaamisen. Laadullinen tutkimus on joustavaa ja aineistosta olisi voinut löytyä sellaista, mitä ei etukäteen olisi osannut ajatella teoriaa kirjoittaessa, kuitenkin tämä teoriaohjaava analyysi olisi mahdollistanut näille asioille tehtävän oman ylimääräisen luokan ja liittäminen työn tuloksiin.

Haastattelujen vastaukset kohdistuivat mielestäni hyvin tutkimuskysymyksiin, koska tutkimuskysymykset muodostuivat kirjoitetusta teoriasta ja haastattelujen tema-aiheet valitsin siten, että ne vastaisivat tutkimuskysymyksiin. Varmistin tämä asian siten, että haastattelujen aikana tarvittaessa tein tarkentavia kysymyksiä aiheesta, mitkä eivät olleet tulleet aiemmin esille. Tutkimuksessa teoreettisen viitekehyksen yleiset periaatteet johtajuudesta ennustivat tässä tutkimuksessa tulleita vastauksia haastateltavilta. Näitä teoriassa kuvattuja asioita toteutui ravintola-alan johtajuudessa tässä tutkimuksessa mukana olleissa kahdessa ravintola yrityksessä. Laadullisessa tutkimuksessa aineistosta ei tehdä päätelmiä niiden yleistettävyydestä, vaikka ajatuksena voisi olla alun perin aristoteelinen ajatus, että yksityisessä toistuu yleinen. Näin tarkastelemalla yksityistä tapausta saadaan näkymään, mikä asia on ilmiössä merkittävää ja se toistuu usein tarkasteltaessa ilmiötä myös yleisemmällä tasolla. (Hirsjärvi ym. 2009, 182.) Johtajuutta on tietoperustassa tiivistetty kappaleen 2.4 loppuun. Se on koottu kirjallisista lähteistä hahmottamaan ja käsittelemään johtajuutta yleisellä tasolla. Tämän tutkimuksen tulokset ja tietoperustan tiivistys johtajuudesta tukevat toisiaan eli tietoperustassa olevia asioita ilmenee tämän haastattelun tuloksissa.

Johtajan sosiaaliset ja ihmissuhdetaidot vuorovaikutustaitoineen saivat monia mainintoja tässä tutkimuksessa. Niitä pidettiin ravintola-alan johtamisessa lisääntyvinä ja välttämättöminä, asia tulee esille myös Kotilan (2009, 88–89, 104) tekemissä haastattelututkimuksessa. Samasta asiasta on kirjoitettu tietoperustassa yleisellä tasolla 2.4:n tiivistyk-

sessä niin, että ihmisten johtaminen nousee kaikilla ajattelijoilla merkittäväksi tekijäksi sekä vuorovaikutuksen kuin muunkin sosiaalisen ja ihmissuhdetoiminnan suhteen.

Vuorovaikutustaidoista kuuntelemisen taito sai tässä tutkimuksessa eniten mainintoja haastateltavilta. Johtajan kuuntelemisen taidolla ilmaistiin edesautettavan yrityksen kehittymistä monin eritavoin. Esimerkiksi joustavuus ja töiden sujuminen perustui vuorovaikutukseen. Yrityksen ja työntekijöiden kehittyminen erilaisin parannusehdotuksin tulivat esille, kun työntekijöitä kuunneltiin. Työntekijät kokivat arvokkuuden tunnetta johtajan kuunnellessa heidän mielipiteitään ja edelleen tämä vaikutti myös koko työpaikan suotuisaan ilmapiiriin. Ravintolayrityksissä kaikkien ajatuksia ja ehdotuksia kuunneltiin ja niitä myös toteutettiin näissä ravintoloissa. Opinnäytetyön tietoperustassa, kappaleissa 2.5 ja 2.6, kerrotaan johtajan vuorovaikutuksen merkityksestä. Tietoperustassa selvitetään, että johtajuus on vuorovaikutusta ja sen avulla voidaan vaikuttaa ja tukea toisten ihmisten toimintaa. Vuorovaikutuksen avulla johdetaan inhimillisiä voimavaroja, joiden merkitys jatkuvasti lisääntyy, näillä voimavaroilla on yhteys yrityksen menestymiseen.

Johtajan tehtävänä haastatteluaineiston mukaan oli oikeanlaisten ihmisten valinta työyhteisöön. Samoin on selvitetty tietoperustan kappaleessa 2.2, että johtajan tehtävänä on valita oikeanlaisia ihmisiä työyhteisöön.

Tietoperustassa 2.2 kerrotaan johtajuuden olevan toimintaa, jolla saavutetaan yrityksissä asetetut tavoitteet. Johtaminen on tilanteeseen kohdistuvaa toimintaa, jolla pyritään eri olotiloissa luomaan tasapainoa muutoksen ja pysyvyyden sekä luovuuden ja tehokkuuden välille. (Tainio 2007, 366; Sauer, Salovaara, Mikkonen & Ropo 2010, 66; Drucker 1954, 79.) Johtajien työtä kuvattiin tässä haastatteluaineistossa myös toimimisenä erilaisissa tavoitteissa, muutoksissa ja tilanteissa. Johtajan työtä oli tehdä erilaisissa tilanteissa tarvittavia päätöksiä ja ottaa vastuu toiminnasta. Nämä erilaiset tilanteet toiminnassa toivat monia mainintoja haastateltavilta ja niiden vaikutus johtamiseen tuotiin usein esille. Samoin tilanteen vaikutusta johtamiseen ravintola-alalla on pohtinut Nyman (2009, 29) ja Kotila (2009, 43) ja toteavat tutkimuksissaan tilanteen vaikuttavuuden johtamiseen.

Johtajan tehtävänä Heikkisen (2004, 214–215) mielestä on tehdä näkyväksi ja tuoda esille kertomalla miten ja mitä kuuluu tehdä, sekä lisäksi näyttää malliesimerkkiä toimi-

essaan. Tällä tavoin viestiminen näkyy kasvattamisena, ohjaamisena, neuvomisena ja osaamisen jakamisena. Tämä johtajan esimerkkinä oleminen ja ammattitaito sekä kokemus saivat myös tässä tutkimuksessa paljon mainintoja haastateltavilta. Lisäksi tämän asian ovat todenneet myös aikaisemmat ravintolan keittiötoiminnan puolelta tehdyt johtamisen tutkimukset. (Vauhkonen 2008, 39–40; Nyman 2009, 29.) Johtajan esimerkkinä oleminen sai tässä haastatteluaineistossa huomattavan useita mainintoja kaikilta haastateltavilta. Mainintojen määrään vaikuttivat ehkä yrityksen pieni koko eli noin 20 henkilön yritykset. Pienemmissä yrityksissä johtaja on usein työpaikalla läsnä ja osittain mukana arkipäivän suorittavassa toiminnassa. Samoin kuin keittiöpäällikkö toimii keittiössä suorittavan työn tekemisessä. Yrityksen koon kasvaessa, esimerkiksi suuremmissa ketjuyrityksissä ylemmän johdon tehtävät voivat olla eriytettyinä, eivätkä he silloin ole välttämättä fyysisestikään samassa rakennuksessa työskentelemässä. Jos olisi haastateltu tämänkaltaisen yritysten johtoa, saattaisivat vastaukset olla toisenlaisia. Johtajan esimerkkinä oleminen henkilöstölle ammatillisesti tuntuisi silloin ehkä kaukaiselta ajatukselta. Pienissä yrityksissä johtajan ammattitaito, kokemus ja esimerkkinä oleminen nähtiin tarpeelliseksi taidoksi johtajalle. Samoin tietoperustassa 2.4 pidetään johtajan ammattitaitoa ja kokonaisvaltaista osaamista tärkeänä. Esimerkiksi Collins kuvaa niitä johtajia, jotka ovat tavoittaneet viidennen tason johtajuuden, heidän olevan voimakas- tahtoisia ammatti-ihmisiä (Collins 2001, 46).

Haastatteluaineistossa johtajan persoonallisuuteen kiinnitettiin huomiota ja se toi monia mainintoja haastateltavilta. Saman asian ovat tuoneet esille Nyman (2009, 29) ja Kotila (2009, 43) tutkimuksissaan, samoin johtajan persoonallisuus tulee esille työn tietoperustassa 2.4. Tietoperustassa kerrotaan johtajan persoonallisuuden hyveistä ja mainitaan erikseen rehellisyys, joka ilmaistiin myös tässä tutkimuksessa useimmin.

Tämän tutkimuksen haastatteluaineiston tulokset kertoivat, että ravintola-alalla tiedostettiin yrityksen taloudellisen tuloksen merkitys. Yrityksen toiminnan tulee olla kannattavaa, jotta se voi toimia menestyvänä yrityksenä markkinoilla ja kilpailla asiakkaista ja heidän vapaa-ajastaan. Menestyvän yrityksen toiminnan lähtökohtana oli asiakaslähtöisyys, asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen. Tämän saman asian on todennut Heikkinen (2004, 108). Lisäksi tietoperustassa 2.2 Drucker toteaa yrityksen olemuksen ja perustan olevan taloudellisen tuloksen aikaansaaminen. Hän pitää tärkeänä, että yritys tiedostaa oman toiminnan tarkoituksen ja sen, että toiminnan tarkoituksen määrää kuluttaja ei



tuottaja (Drucker 1954, 18–21, 66). Samoin Kamensky tietoperustassa 2.2 toteaa johtamisen kyvyksi saada tuloksia aikaan yhdessä organisaation kanssa. Tuloksilla Kamensky tarkoittaa taloudellisia tavoitteita, ulkoista ja sisäistä tehokkuutta sekä kehittämistavoitteita. Lisäksi hän pitää tärkeänä, että yritys on asiakaslähtöinen. (Kamensky 2008, 51, 145–146.)

Pienten hotelli- ja ravintolayritysten kilpailukyvyksi Heikkinen(2004, 108) toteaa sisäisen yrittäjyyden, yksilöllisyyden, kokemuksen, joustavuuden ja matalan organisaation. Joustavuus mainittiin myös tässä haastattelututkimuksessa usein. Esille tuli myös matalan organisaation ja sisäisen yrittäjyyden ja kokemuksen merkitys. Aineistosta tuli esille ravintolan henkilöstön vaikutus ravintolan uudistumiseen ja sitä kautta kilpailukyvyn paranemiseen, johdon tukiessa sitä. Ravintolayrityksissä tiedostettiin uudistamisen merkitys. Yrityksiin oli luotu kannustava ilmapiiri ja hyvät keskustelumahdollisuudet toiminnan parantamista varten. Tärkeää uudistamisessa oli se, että johtaja osaa kysyä oikeita kysymyksiä työntekijöiltä ja saa heidät ajattelemaan toimintaansa. Lisäksi kannustava ilmapiiri antaa tilaa epävarmuudelle ja uuden oppimiselle. Johdossa kuunneltiin henkilöstöltä tulevia toteuttamiskelpoisia ehdotuksia ja myös toteutettiin niitä. Lisäksi työntekijöille annettiin vapautta sekä voimavaroja, joita tosin toivottiin vieläkin enemmän, uudistusten toteuttamiseen. Tietoperustassa 2.4 kuvataan vapauden ja vastuun antamista työntekijöille sopivassa suhteessa sekä tietoperustassa 2.6 on kerrottu miten henkilöstön avulla voidaan kehittää ja parantaa yritysten toimintaa. Tietoperustassa tulee esille kuuntelemisen, keskustelun, kysymysten esittämistaito sekä kannustavan, luottamusta ylläpitävän ilmapiirin luomisen merkitys toiminnan kehittämisessä.

Tämän tutkimuksen osallistuneilla ravintolayrityksen henkilöstöllä oli monia kehitysehdotuksia yritystoiminnan parantamiseen, joista markkinointi sai eniten mainintoja. Samoin ravintolayritysten markkinoinnin kehittämisen tarpeen on havainnut Heikkinen tutkimuksessaan ja se on kerrottuna työn tietoperustassa 2.6. (Heikkinen 2004, 127.)

## **5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset näkökulmat**

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus ja validiteetti eli pätevyys saavat erilaisen merkityksen kuin määrällisessä tutkimuksessa ja eivät sellaisenaan sovellu laadullisen tutkimuksen luotettavuuden perustaksi (Eskola & Suoranta

2005, 211.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan uskottavuuden, siirrettävyyden, riippuvuuden ja vahvistettavuuden kautta (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 160).

Uskottavuus tarkoittaa tutkimuksessa sitä, että tulokset ovat kuvattu niin selkeästi, että lukija ymmärtää miten analyysi on tehty ja mitkä ovat tutkimuksen vahvuudet ja rajoitukset. Olen tehnyt haastatteluaineiston analyysin teoriaohjaavan sisällönanalyysin mukaan, jonka olen pyrkinyt tekemään huolella. Tarkka selvitys analyysin tekemisestä on kappaleessa 3.4. Luotettavuuteen analyysin tekemisessä vaikutti erityisesti se, että olin nauhoittanut kaikki haastattelut sanasta sanaan. Haastatteluissa nauhoitin koko haastattelun sekä litterointi vaiheessa kirjoitin koko haastatteluaineiston, mitään pois jättämättä. Litteroinnin jälkeen, kun olin lukenut aineistoa moneen kertaan, erottelin haastatteluvastauksia tutkimuskysymysten alle. Vasta tässä vaiheessa valikoitui olennainen aineisto tutkimuskysymysten kannalta haastateltavien vastauksista lause lauseelta. Luokituksen tekeminen on selostettu yksityiskohtaisesti kappaleessa 3.4, jossa on myös esimerkkejä havainnollistamassa luokituksen tekoa.

Tähän luokitukseen on vaikuttanut haastatteluaineisto ja sen tekijä. Haastatteluaineiston sisältö eli haastateltavien vastaukset haastattelutilanteessa tuntuivat totuudenmukaisilta. Haastattelut tapahtuivat haastateltavan ja tutkijan kesken, eikä mielestäni kenelläkään ollut syytä kertoa muuta kuin miten itse asiat kokee. Tähän sain varmistuksen myös analyysiä tehdessäni, kun luokittelin ja keräsin samankaltaisuutta kuvaavia asioita omaan luokkaan, havahduin miten samankaltaisista asioista työntekijät ja johto puhuivat, molemmat omasta näkökulmastaan, mutta samaa asiaa tarkoittaen. Tämä asia puoltaa sitä, että haastateltavat puhuvat asioista totuudenmukaisesti. Tulosten luotettavuutta lisää se, että myös alaiset tekivät arvioita johtajastaan, eivätkä ainoastaan johtajat itse (Viitala 2004, 182–183).

Aineistoon kerääntyi samoista asioista kertovia ilmauksia paljon ja näistä moneen kertaan ilmaistuista asioista voidaan käyttää aineiston riittävyttä kuvaavaa saturaation käsitettä, joka tuo esiin teoreettisesti merkittävän tuloksen. Tämä tarkoittaa sitä, että haastatteluaineistoa on kerätty riittävästi, kun samat asiat alkavat toistua eli aineisto on niin sanotusti kylläntynyt. Toisaalta aineistossa oli myös poikkeavia ilmauksia muuhun ai-

neistoon nähden ja siten ei täysin koko aineiston kohdalla voida pitää saturaitiota tapahtuneen tai vaihtoehtoisesti kyseessä on voinut olla poikkeavia, ainutlaatuisia tapauksia. (Hirsjärvi ym. 2009, 182.)

Oma kokemattomuus tutkijana, tutkimuksen teossa on huomioitava, kun pohditaan tutkimuksen luotettavuutta kokonaisuudessaan. Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohdiana on se, että tutkija on tutkimuksen keskeinen tutkimusväline ja sen avoin myöntäminen (Eskola & Suoranta 2005, 210). Tämän takia olen pyrkinyt mahdollisimman tarkkaan kuvaamaan kaiken tekemäni. Tutkimuksen analyysivaiheessa aineisto oli mielestäni helposti ymmärrettävää, koska itselläni oli alan kokemusta sekä tein itse kaikki haastattelut. Toisaalta oma kokemus tutkittavasta alasta ja etukäteen kirjoitettu tietoperusta aiheesta voi tuoda johdattelevia ennako-oletuksia tutkittavaan aiheeseen, jotka voivat vaikuttaa haastatteluaineistoon. Itselläni on kuitenkin kokemusta erilaisista alan johtamisesta, joten aineiston keräämiseen suhtauduin avoimin mielin ja tiedostaen omat ennakkokäsitykseni. Tiedostaessani monenlaisen johtajuuden olemassaolon, keskityin haastattelutilanteissa haastateltavien mielipiteiden keräämiseen. Ravintola-alan kokemuksesta johtuen haastatteluaineiston sanojen ja lauseiden tarkoituksen käsittäminen ja sen tiivistys ja järjestäminen ryhmiin tutkimuskysymysten mukaan oli mielestäni selkeää. Lisäksi analyysivaiheessa minua auttoi se, että yläluokan ja pääluokan käsitteet tulivat suoraan jo etukäteen kirjoitetusta tietoperustasta. Analyysissä yhdistin nämä aineistosta tulevat käsitteet ja teoriaan kirjoitetut käsitteet. Se missä vaiheessa tämä käsitteiden yhdistyminen aineistosta, luokista tapahtui teoriaan, riippui haastatteluaineiston sisällöstä, koska joissakin asioissa haastateltavat puhuivat laajasti kattavilla käsitteillä asioista ja välillä kertoivat yksityiskohtaisia tapahtuma tilanteita.

Tulosten kirjoittamisvaiheessa olen pyrkinyt kertomaan asioiden ilmaisujen esiintymisen ja miten tärkeänä haastateltavat ovat pitäneet niitä. Olen lisännyt tulosten esittämisessä autenttisia, haastateltavan suoria lainauksia varmistamaan tutkimustulosten luotettavuutta. On suositeltavaa käyttää materiaalistaan suoria lainoja. Lainoja käytettäessä on varmistettava etiikan näkökulmasta, ettei tutkimukseen osallistujia ole tunnistettavissa (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 160).

Tutkimuksen siirrettävyyden varmistaminen edellyttää tarkkaa tutkimuskohteen kuvausta. Siihen sisältyy osallistujien valinnan ja taustojen selvittäminen sekä aineistojen keruu ja analyysikuvausta. Tähän liittyy myös tutkimuksen vahvistettavuus eli se, että tehdyt ratkaisut esitetään tarkoin. Nämä asiat olen selvittänyt yksityiskohtaisesti raportin osassa 3. Tämä kaikki kirjoitetaan sen takia, että toinen tutkija tai lukija voi seurata tutkimuksen tekemistä. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009,160). Eskola & Suoranta (2005, 211–21 ) kirjoittavat siirrettävyydestä: ”Tutkimuksen siirrettävyys on mahdollista tietyin ehdoin, vaikka yleisesti naturalistisessa paradigmassa katsotaankin, etteivät yleistyksset ole(sosiaalisen todellisuuden monimuotoisuudesta johtuen) mahdollisia.” Tutkimuksen vahvistuvuutta olen pyrkinyt parantamaan hakemalla tukea toisista vastaavaa ilmiötä tarkastelleista tutkimuksista ja kirjallisista lähteistä, joita tuon esille raportin 5.1 osassa.

Laadullisen tutkimuksen realistisessa luotettavuusnäkemyksessä käytetään validiteetin käsitettä. Tämä käsite jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan sitä, että teoreettisten ja käsitteellisen määritteiden ja menetelmän tulee olla loogisessa suhteessa keskenään. Tässä tutkimuksessa teoriaohjaava analyysitapa tukee tätä ajatusta. Ulkoinen validi on silloin kunnossa, kun se kuvaa kohteen sellaisena kuin se on. Eli aineiston ja tehtyjen tulkintojen johtopäätösten välisen suhteen pätevyys. Myös reliabiliteetti kuuluu realistisen laadullisen tutkimuksen luotettavuuden sanastoon. Aineiston tulkinta on reliaabeli, kun ei se sisällä ristiriitaisuuksia. (Eskola & Suoranta 2005, 212–213.)

Eettisyys on tutkimuksen kivijalka, joka on yleensä luokiteltu normatiiviseksi etiikaksi. Perusnormina on rehellisyys. Tutkimusaineistoja ja tuloksia ei saa väärentää. Toinen periaate on reiluus. Kunnia tieteellisestä löydöstä annetaan sen ansainneelle, plagiointi ja luvaton lainaus ovat kiellettyjä. Rehellisyys auttaa suoraan tutkimuksen pyrkimystä totuuteen ja reiluus tekee sen epäsuoraan pitäessään yllä tutkimuksen hyviä käytänteitä. (Niiniluoto 2010, 39–40.)

### 5.3 Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimusaiheet

Suosituksia tämän tutkimuksen perusteella ravintola-alan toimijoille johtajuuteen liittyen on se, että kannatta rauhassa pohtia omaa johtajuutta ja siihen tarvittavaa kehittymistä, mitä ja miten siitä olisi apua ja hyötyä omassa toiminta- ja työympäristössä. Toimintaympäristöt ja kulttuurit ovat jokaisessa yrityksissä omanlaiset. Ravintola-alan pk-yritykset olivat mielestäni hyviä tutkimuskohteita johtajuudesta, koska ne toimivat yrittäjävetoisina työnantaja yrityksinä. Ravintolayrityksen menestyminen markkinoilla on sen elinehto ja riippuvainen yrittäjästä. Usein näissä yrityksissä yrittäjä itse toimii johtajana. Uskoisin, että pk-yrityksissä jokainen yrittäjä ja johtaja haluaa menestyä ja tehdä kannattavaa yritystoimintaa. Tutkimuksen kohteina olleet yritykset olivat menestyneitä. Tästä syystä nämä yritykset olivat johtamisen kannalta hyviä kartoituksen kohteita. Tarkastelemalla näissä yrityksissä tapahtuvaa johtajuutta, tapahtuuko jotakin eritavalla kuin toisissa yrityksissä, antavat viitteitä ja perusteluja suositella heidän tekemiään ratkaisuja ja valintoja toisille alan toimijoille.

Tämä tutkimus antaisi viitteitä siitä, että ravintola-alan johtajuustaidoissa vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot tulevat olemaan tärkeitä työyhteisön toimivuuden, menestymisen ja kehittymisen kannalta. Näitä taitoja johtajan kannattaa harjoitella ja hyödyntää yrityksensä toiminnassa. Näin, koska ravintola-ala on palveluala ja siellä työskennellään ihmisten kanssa. Palvelualalla ollaan jatkuvasti vuorovaikutuksessa asiakkaaseen ja työntekijöihin. Enään eivät pelkkä työnjohto ja työn jakaminen riitä, vaan tarvitaan monipuolista vuorovaikutustaitoa. Vuorovaikutuksen avulla ala kehittyy, asioita parannetaan, osaamista jaetaan työntekijöiden kesken sekä erilaiset joustot mahdollistetaan. Vuorovaikutuksella vaikutetaan moneen eri tekijään työyhteisössä, mahdollistetaan työntekijöiden motivointi, hyvinvointi ja sitä kautta yrityksen hyvä tuottavuus. Talouden tarkkaan seurantaan kannattaa kohdentaa yrityksissä voimavaroja, koska sen avulla parannetaan kannattavaa yritystoimintaa, joka antaa lähtökohdan yrityksen olemassaololle ja takaa työnpaikat tekijöilleen.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli hakea ja kartoittaa tietoa ravintoloiden johtajuudesta, aiheesta josta ei ole kovinkaan paljon tutkimustietoa. Tämä kartoitus voi toimia pohjana seuraaville tutkimuksille. Joistakin tässä tutkimuksessa esille tulleista johtami-

seen liittyvistä aiheista voidaan testata paikkansapitävyys määrällisen tutkimusmenetelmän avulla. Määrällinen tutkimus saavuttaa ja mahdollistaa suuren lukumäärän tutkittavia ja niiden perusteella voidaan tehdä varmempia, yleistettäviä vastauksia aiheesta. Tai esimerkiksi laadullista tutkimusta voitaisiin tehdä esimerkiksi seuraavista aiheista: Millaisia talouden seurantajärjestelmiä ravintola-alan pk-yrityksillä on käytössä, onko viimevuosien aikana tullut jotakin muutosta ja kehitystä talouden seurannan järjestelmiin. Talouden aiheet ja niistä tehtävät kysymykset jatkotutkimusaiheiksi tulivat mieleeni opinnäytetyötä tehdessäni, kun haastatteluissa kaikki haastateltavat mainitsivat tästä aiheesta jotakin. Tässä tutkimuksessa esille tuli se, että toisessa ravintolayrityksessä oli ollut käytäntönä keskustelutilaisuudet, toiminnan parantamista varten. Ideana oli ollut se, että johto kysynee toiminnasta ja toivoo kerrottavan ainakin jos on joitakin puutteita. Tällainen työntekijöistä lähtevä ravintolatoiminnan kehittäminen tutkimusaiheena voi tuoda lisää mielenkiintoista tietoa alan tilanteesta ja mahdollisia hyviä käytänteitä saadaan silloin kaikille toimijoille jakoon.

#### **5.4 Opinnäytetyön tekeminen mahdollisti oman kehittymisen**

Opinnäytetyön aihe oli omasta mielestäni mielenkiintoinen ja se antoi innostuksen etsiä aihepiiriin liittyvää tietoa. Aiheen rajaaminen osoittautui vaikeaksi, koska johtajuudesta oli kirjoitettu paljon. Tosin varsinaisesti ravintola-alan johtajuudesta ei ollut kovinkaan paljon kirjoitettua aineistoa.

Opinnäytetyön tekeminen oli opettavainen kokemus ja asioita sain pohtia. Opinnäytetyöseminaarissa ja tutkimusmenetelmät kurssilla saimme perusasioita tutkimuksen tekemisestä, vaikka ei niitä ihan silloin vielä täysin ymmärtänytkään. Opinnäytetyötä tehdessäni sain aiheen ajatella menetelmien valintaa. Ajattelin, että tutkimusaiheeseeni laadullinen tutkimus sopii parhaiten, koska halusin tietää tutkittavien henkilöiden omia mielipiteitä asiasta. Toisaalta tutkimusmenetelmistä määrällinen tutkimus vaikuttaisi selkeämmältä, koska se noudattaa selkeästi, tietynlaista helposti noudatettavaa kaavaa ja siinä todetaan määrällisesti lukujen avulla raportoinnin yhteydessä kyselykaavakkeiden vastaukset. Tietenkin kysymysten tekeminen määrälliseen tutkimukseen on tarkasti harkittua työtä ja vaatii tekijän harkintaa ja ajattelua. Toisaalta laadullinen tutkimus antaa rikkaampia, mielenkiintoisempia vastauksia aihepiiriin ja niiden perusteella tutkijoi-

den on mahdollista kehittää olemassa olevaa teoriaa. Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan hakea tietoa sellaisesta aiheesta jota ei ole paljon aikaisemmin tutkittu. Lisäksi kirjallisuudessa kerrottiin laadullisen tutkimuksen voivan toimia esitutkimuksena, joka voidaan myöhemmin määrällisen tutkimuksen avulla vahvistaa ja hyväksyttää yleisempään käyttöön. Tutkimuksia voidaan tehdä toisin päin, ensin tehdä määrällinen tutkimus ja sen jälkeen syventää tietoja laadullisen menetelmän avulla. Näitä molempia menetelmiä käytettäessä samassa tutkimuksessa aiheeseen tulisi laajempi näkökulma. Tällöin tutkimusmenetelmänä olisi tutkimusmenetelmän triagulaatio ja se lisäisi tutkimuksen luettavuutta.

Opinnäytetyötä tehdessäni tällä laadullisella menetelmällä hyvää oli se, että tutkimuksen tekijälle aineiston sisältö tuli moneen kertaan käytyä läpi. Ainakin näin, kun työn olin tehnyt käsityönä, ilman tietokoneavusteista laadullisen menetelmän ohjelmaa. Laadullinen tutkimus oli litterointeinen työläs. Toisaalta tämä mahdollisti saada kirjoittamisharjoituksia, joita on hyvä tehdä parantaakseen kirjoitustaitojaan sekä haastatteluaineiston analyysivaiheessa sain ajatteluharjoituksia, kun luokittelin aineistoa ja muodostin uusia luokkia. Lisäksi opinnäytetyön tekeminen opetti keskittymään lukemiseen ja tapaan hakea tietoa erilaisista lähteistä. Työn tekeminen vaatiikin tekijältään aikaa. Vielä parempi olisi ollut, jos olisin voinut käyttää vielä enemmän aikaa työn tekemiseen ja paneutua hakemaan vielä enemmän vastakkaistakin kriittistä kirjallisuutta ja tutkimustietoa aiheesta. Tästä olisi ollut hyötyä tietoperustan kirjoittamisvaiheessa, laittamalla lähteet tietoperustassa vaikka hieman väittelemään keskenään. Tätä lähteiden välistä keskustelua yritinkin hieman harjoitella tietoperustassa, mutta sitä olisi voinut tehdä vielä enemmän. Opinnäytetyön tekeminen opetti myös perustelemaan omia valintoja. Se on taito, jota tulen tarvitsemaan aina työelämässä. Myös suunnittelun taitoja ja työskentelyä kurinalaisesti suunnitelman mukaan opinnäytetyön tekeminen opetti tekijälle. Lisäksi sain harjoitusta haastattelijana toimimisesta, sekin on taito, jota työelämässä tarvitaan. Ennen kaikkea, sain kuulla aitoja, ajankohtaisia mielipiteitä haastateltavilta ravintola-alan johtajuudesta.

Nyt, jos ryhtyisin uudelleen tekemään opinnäytetyötä, keskittyisin aluksi heti työn rajaamiseen. Se helpottaa ja nopeuttaa opinnäytetyön aloittamista ja silloin työn tekeminen käynnistyy heti.

## Lähteet

Ambrosius, M., Tikkanen, H. & Kietäväinen, T. 2009. Henkinen johtajuus. Kirjapaja. Helsinki.

Collins, J. 2001. Hyvästä paras. Miksi jotkut yritykset menestyvät ja toiset eivät? Suom. M. Tillman. 10. painos. Talentum. Helsinki.

Drucker, P. 1954. Käytännön liikkeenjohto. Suom. O. Fagerström & M. Matikainen. Tammi. Helsinki.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2010a. Uutta luova Suomi. EK yrittäjyysohjelma vuoteen 2015. Luettavissa:

[http://www.ek.fi/www/fi/tutkimukset\\_julkaisut/2010/8\\_elo/Julkaisu\\_Uutta\\_luova\\_Suomi\\_lopull\\_\\_2.pdf](http://www.ek.fi/www/fi/tutkimukset_julkaisut/2010/8_elo/Julkaisu_Uutta_luova_Suomi_lopull__2.pdf). Luettu: 19.8.2010.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2010b. Suhdannebarometri. Elokuu 2010. Toimiala katsaus. Hotellit ja ravintolat. Luettavissa:

[http://www.ek.fi/www/fi/tutkimukset\\_julkaisut/2010/8\\_elo/050810\\_SBJulkaisu.pdf](http://www.ek.fi/www/fi/tutkimukset_julkaisut/2010/8_elo/050810_SBJulkaisu.pdf). Luettu: 22.8.2010.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2006. Palvelut 2020. Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa. Loppuraportti.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. (1. p. 1998) Vastapaino. Tampere.

Finnsight 2015 paneelien loppuraportti 2006. Tieteen, teknologian ja yhteiskunnan näkymät. ISBN 951-715-610-3. Luettavissa:

[http://www.aka.fi/Tiedostot/Tiedostot/Julkaisut/FinnSight\\_2015.pdf](http://www.aka.fi/Tiedostot/Tiedostot/Julkaisut/FinnSight_2015.pdf). Luettu: 23.8.2010.



Hamel, G. 2007. The future of management. Harvard business school press. Boston, Massachusetts.

Heikkinen, V. 2004. Matka restonomiin ydinosaamiseen. Kuvaus majoitus- ja ravitsemisalalan esimiehen osaamisalueista, asiantuntijuudesta ja dynaamisesta ammattitaidosta. Akateeminen väitöskirja. Haaga- Sarja. Tutkimuksia 8. Haaga Instituutin ammattikorkeakoulu. Haaga Tutkimus. Helsinki.

Himanen, P. 2006. Suomalainen unelma. Innovaatioraportti. Luettavissa: [http://www.teknologiateollisuus.fi/file/1132/liite15064\\_suomalainen\\_unelma.pdf.htm](http://www.teknologiateollisuus.fi/file/1132/liite15064_suomalainen_unelma.pdf.htm)  
l. Luettu: 20.8.2010.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Tammi. Helsinki.

Isaacs, W. 2001. Uraauurtava lähestyminen liike-elämän viestintään. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Kauppakaari. Helsinki.

Juuti, P. 2005. Toivon johtaminen. Aavaranta-sarja. Otava. Helsinki.

Juuti, P. 2006. Onko johtamisella tulevaisuutta? Teoksessa. P. Juuti (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna, 226–239. Otava. Helsinki.

Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. WSOYpro. Helsinki

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen menestyksen timantti. Talentum Media Oy. Helsinki.

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2009. Tutkimus hoitotieteessä. WSOYpro Oy. Helsinki.

Kettunen, J. 1997. Luku 5. johtopäätökset. Teoksessa. J. Kettunen(toim.) Suomalaisen johtamisen malli. Jyväskylän yliopisto. Täydennyskoulutuskeskus. Johtamiskoulutuksen julkaisuja 4, s. 146–147. Jyväskylä.

Knuutila, S. 1998. Aristoteles. Teoksessa. P. Korkman & M. Yrjönsuuri(toim.) Filosofian historian kehityslinjoja, s. 57–76. Gaudeamus Yliopistokustannus University Press Finland Ltd.

Kotila, T. 2009. Tunnejohtamisen mahdollisuudet johtamisen kehittämisessä ravintolalalla. Yamk- Opinnäytetyö. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Helsinki. Luettavissa:

[https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/7018/Kotila\\_Tuija.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/7018/Kotila_Tuija.pdf?sequence=1). Luettu: 12.6.2010.

Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista - hyödynnä kokemusta. Talentum. Helsinki.

Lemola, T. 2009. Innovaation uudet haasteet ja haastajat. WSOYpro Oy. Helsinki.

Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Käpylä, J., Laihonen, H., Sillanpää, V. & Vuolle, M. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Business books. Tietosanoma. Helsinki.

MaRa 2010a. Taskutilasto 2010. Luettavissa:

<http://www.mara.fi/files/taskutilasto10.pdf>. Luettu: 22.6.2010.

Mäenniemi, O. 2008. Työelämän laadun ja tuottavuuden suhteesta. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 38/2008. Luettavissa:

[http://www.tem.fi/files/20908/TEMjul\\_38\\_2008\\_Tyo\\_ja\\_yrittajyys.pdf](http://www.tem.fi/files/20908/TEMjul_38_2008_Tyo_ja_yrittajyys.pdf). Luettu: 25.7.2010.

Niiniluoto, I. 2010. Voiko tieteeseen luottaa? *Tiede*, 10, s. 38–41.

Niiniluoto, I. 1980. Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen- ja teorianmuodostus. Otava. Helsinki.

Nyman, L. 2009. Haasteena keittiön johtaminen. –Eräiden helsinkiläisten keittiöpäälliköiden johtamistapa. Amk-opinnäytetyö. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Helsinki.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Puccio, G., Murdock, M & Mance, M. 2007. Creative Leadership. Skills that drive change. Sage Publications. Thousand Oaks. California.

Sauer, E., Salovaara, P., Mikkonen, A-M. & Ropo, A. 2010. Johtajuuden uusi taide. Tampere University Press.

Sillanpää, M. 2002. Säännöstelty huvi. Suomalainen ravintola 1900-luvulla. Bibliotheca Historica 72. SKS. Helsinki.

Tainio, R. 2007. Johtamisen muutos kasvussa ja taantumassa. Teoksessa M. Laukkanen(toim.) Kasvuyritys, s. 361–368 Talentum. Helsinki.

Takala, T. 2001. Liikkeenjohdon kehityshistoria. Toinen tarkastettu painos. Atena kustannus. Jyväskylä.

Tilastokeskus. 2010a. Majoitus -ja ravitsemistoiminnan kannattavuus heikkeni vuonna 2008. Luettavissa: [http://www.stat.fi/til/matipa/2008/matipa\\_2008\\_2009-12-30\\_fi.pdf](http://www.stat.fi/til/matipa/2008/matipa_2008_2009-12-30_fi.pdf). Luettu: 23.6.2010.

Tilastokeskus. 2010b. Majoitus- ja ravitsemistoiminnan tunnusluvut 2008(TOL2008). Luettavissa:

[http://www.stat.fi/til/matipa/2008/matipa\\_2008\\_2009-12-30\\_tau\\_003\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/matipa/2008/matipa_2008_2009-12-30_tau_003_fi.html). Luettu: 1.7.2010

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5., uudistettu laitos. Tammi. Helsinki.

Uusikylä, K. 2010. Eva analyysi. no.12. Luettavissa: <http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/06/Hyvä-työ-paha-työ.pdf>. Luettu: 20.6.2010.

Vauhkonen, H. 2008. Keittiömestarin ammatillisen osaamisen kehittäminen osana työhyvinvointia. Amk-opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä. Luettavissa:

[https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/4018/Vauhkonen\\_Hanna.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/4018/Vauhkonen_Hanna.pdf?sequence=1). Luettu: 12.6.2010.

Vesterinen, P. 2006. Huomisen johtamisen kynnyksellä. Mitä johtajat itse kertovat johtajuudestaan? Teoksessa. P. Juuti(toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna, s. 141–156 Otava. Helsinki.

Viitala, R. 2004. Väitöskirja. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Neljäs painos. Vaasan yliopisto. Luettavissa: <http://lipas.uwasa.fi/julkaisu/acta/acta109x.pdf>. Luettu: 2.5.2010.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Infor viestintä oy. Helsinki.

Åhman, H. 2003. Oman mielen johtaminen. Näkemyksiä ja kokemuksia menestymisestä postmodernissa organisaatiossa. HUT Industrial Management and Work and Organizational Psychology. Dissertaton Series No 12. Espoo.

## Liitteet

Saatekirje

Liite 1

Pia Toivanen  
Reservitie 25  
25250 Märynummi  
Gsm: 044 2591482  
S- posti:pia.toivanen@salo.fi

Saatekirje  
26.07.2010

Hyvä vastaanottaja,

Opiskelen Haaga-Helian ammattikorkeakoulussa hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdollisessa koulutusohjelmassa restonomiksi. Opintoni ovat parhaillaan siinä vaiheessa, että ryhdyn tekemään opinnäytetyötä. Opinnäytetyöni aihepiiri käsittelee johtajuutta ravintoloissa. Tarkoitukseni olisi tehdä opinnäytetyöni laadullista tutkimusotetta opetellen. Laadullinen tutkimus minun opinnäytetyössäni tarkoittaa haastatteluaineiston keräämistä ja sen analysoimista ja kirjoittamista raporttimuotoon.

Kysyisinkin lupaa saada haastatella teitä ja yrityksenne henkilökuntaa siten, että haastattavina olisi yrityksenne henkilöstöstä yhteensä 3-4. Haastattelut tallennan opinnäytetyötä varten, luvallanne tietenkin. Haastattelukysymykset ovat jaettuna kolmeen ryhmään. Nämä haastattelun aiheet ovat: 1) työkokemus ja koulutus 2) johtajuus ravintolayrityksessä 3) johtajuuden vaikutus ravintolayrityksen menestykseen. Haastatteluissa saamia tietoja käytän ainoastaan opinnäytetyötä tehdessäni ja käsittelen haastatteluaineiston luottamuksellisesti siten, että kenenkään nimeä ja työpaikkaa en mainitse tutkimuksessa.

Kiitän jo tässä vaiheessa, koska olen saanut puhelimesta alustavan lupauksen saada tehdä haastatteluja yrityksessänne.

Ystävällisin terveisin, Pia Toivanen

## Peruskysymyksiä, työkokemus ja koulutus

1. Kuinka pitkä työkokemus sinulla on ravintola-alalta?
  - millaista kokemusta
  
2. Minkälaista alan koulutusta sinulla on?
  - milloin? aika viimeisestä täydennys/muusta koulutuksesta?
  - oletko kokenut, että koulutus on vastannut työelämän tarpeita?

## Johtajuus haastateltavassa ravintola yrityksessä

1. Millä tavalla mielestäsi johtajuutta hoidetaan tässä yrityksessä?
  - Mihin mielestäsi johtajuuden tulisi perustua? Minkälaisiin arvoihin?
  - Kuvaile yrityksen tapaa johtaa.
  
2. Mitä edellä kuvailemallasii tavoista pidät tärkeimpänä ja uskoisit sen tuovan apua ja hyötyä työhösi?
  - arvioi minkälaiset johtamistavat tai osa-alueet ovat lisääntyneet ja ovat tarpeellisia ravintola-alalla?
  - kysy erikseen inhimillisten taitojen ja erityisesti vuorovaikutuksen merkityksestä ja sen tuomia hyötyjä esim. ongelman ratkaisemisessa tai uutuuden kehittämisessä, elleivät nämä asiat tule esille aiemmin.
  
3. Mitä nykyinen tilanne vaatii mielestäsi johtajalta/millaisia valmiuksia?
  - kysy ellei tule aiemmin esille tarvitaanko minkä verran inhimillisiä taitoja lähinnä vuorovaikutuksen, keskustelemisen taidoista. (näillä mahdollistuu koko henkilöstön osallistuminen uusien ideoiden keksintöön ja käyttöön, kun osaamisen jakaminen mahdollistuu.)

## Johtajuuden vaikutus yrityksen menestykseen

1. Arvioi, omasta näkökulmasta, mitkä tekijät vaikuttavat parhaiten yrityksen menestykseen?
2. Millaisena näet omat mahdollisuudet vaikuttaa yrityksen menestykseen?
3. Millaiset ovat mielestäsi keskeisimmät haasteet yrityksen menestymiselle

Yhdistävänä luokkana tutkimustehtävän kysymys: Minkälaiset tekijät johtamisessa vaikuttavat ravintolayrityksen menestymiseen ja miten johtajuudella näihin asioihin voidaan vaikuttaa?

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Kiireinen, hektinen työ	Fyysisesti raskas työ	Ravintola-alan työnluonteen ymmärtäminen	Tausta-aineistoa Viitekehyksessä käsitelty asiakaslähttöisyyttä, ihmisten kanssa työskenteilyä.
Raskas työ,			
Jokaisen työpanos tärkeätä,	Palveluluonteen ymmärtäminen		
Laadukas, erimainen asiakaspalvelu			
Hyvää palvelua korostetaan	Ihmisten kanssa työskentely ja asiakaslähttöisyys		
Kaikkia asiakkaita pidetään hyvänä			
Asiakaspalvelu työ			
Palvelu tuo asiakkaat,			
Menestys tulee asiakkaista			
Olla enemmän kaveri kuin johtaja 7 Johtamistapa letkeää ja asiat menee omalla painollaan	Kaverillinen johtaminenpa	Johtamistapa on kaverillinen, selkeä, ohjaava jämäkkä	Johtamistapa
Johtaminen on ohjaamista	Ohjaava		
Selkeä esimies Suoraselkäistä johtamista Jämäkkä ote Esimies ei ole niin kuin kaveri	Selkeä Jämäkkä Etäinen		
Vapauden tunne Vapaudet/dä Omat vapaudet Vapaus toteuttaa työnsä Ei kireää kontrollia Työnteon vapaus Vapaus tulee näytöistä kun homma hoituu Työntekijät Saavat itse päättää enemmän asioista Vastuun jakaminen Vetovastuuta annetaan Vastuun saamista Työntekijöillä jaettua valtaa Vastuun jakaminen	Vapauden antoa työntekijöille Vastuun antoa työntekijöille	Vapauden ja vastuun jakaminen henkilöstölle	Johtaminen
Toimiminen sovitusti Tietyt säännöt Sovitut säännöt Säännöt joita noudatetaan	Toimitaan sovitujen sääntöjen mukaan		
Tilanne vaikuttaa, Tilanteen tietoisuus, Toimia tilanteen mukaan, Johtamistapa riippuu tilanteesta, Tilanteesta riippuen Tilanteen tasapainon säilyttäminen	Tilanteen mukaan toimiminen	Johtaminen on tasapainoista erilaisissa tilanteissa	
Reagoida nopeasti tilanteisiin Reagoida nopeasti muutoksiin	Reagointi muutoksissa		

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka
Johtajalla vastuu asioiden hoitamisesta Vastuun kanto Päätösten tekeminen Vaikkeitä päätöksiä Pitää päätös Tehdä päätöksiä	Vastuu asioiden hoitamisesta  Päätösten tekeminen	Johtajalla vastuu toiminnasta	Johtaminen
Rekrytoida henkilökuntaa Henkilökunnan valitseminen Rekrytoida oikein Oikeanlainen henkilökunnan valinta Hyödyntää opiskelijoiden käyttöä	Henkilöstön valinta	Henkilöstön valinta	
Henkilökunta avainasemassa Henkilökunta ratkaisevinta Luotettava työntekijä Asiakaspalvelullinen henkilöstö Säästäväinen Iloinen mieli Asiakaspalvelu asenne Hyvät käytöstavat Ajatella yrittäjämäisesti Osaava henkilökunta Ammattitaitoinen henkilöstö Osaava henkilökunta ratkaisee Ammattitaito on ehdoton Ihmisistä lähtee menestymiseen Ammattitaidon arvostaminen Osaamisen näkyminen Ammattitaitoinen henkilökunta Persoonallinen henkilökunta	Henkilöstön ominaisuuksia: Luotettava Ammattitaitoinen ja osaava Yrittäjämäinen ajattelutapa	Oikeanlainen henkilöstö	
Ongelmien ratkaisemista Ongelmatilanteiden ratkaisukykyä Johtaja selvittää asiat	Ongelmatilanteiden ratkaisu	Ongelmien ratkaisukyky	
Tarkka talousasioiden hoitaminen Tarkkana talousasioiden kanssa Tiukkana talousasioiden kanssa Tulos ratkaisee olemassa olon Asiakkaiden tuoma tulo ratkaisee Rahan määräävä voima Tarkempi rahan käyttö Raha ohjaa toimintaa Olellainen hämärtyy rahan alle Joudutaan pohtimaan enemmän tuottavuutta Lasketaan katetta Liialla laskemisella käytäntö hämärtyy Koko ajan lasketaan	Tarkka talousasioiden hoitaminen          Talouden seuranta	Johtaja hoitaa talousasioita	



Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka
<p>Ettei ajateltaisi niin paljoa sitä rahaa</p> <p>Tehokkuudet vievät päähuomion Työntekijöitä oikea määrä tilanteessa</p> <p>Palvelunlaatua mitataan rahalla</p> <p>Talouden suhdanteet huonot</p> <p>Talouden suhdanteet haasteena</p> <p>Tulostietoisuus Tulokseen tähdätä Lähtökohtana menestymiseen on tuloksen teko</p> <p>Työntekijöillä taloudellista ajattelua Hinnoittelussa tarkka</p> <p>Minimoida hukka Tilaukset pienellä hävikillä</p>	<p>Talouden seuranta</p> <p>Tehokkuuden seuranta</p> <p>Tuloksellinen toiminta</p> <p>Hinnoittelu</p> <p>Hävikin minimointi</p>	<p>Johtaja hoitaa talousasioita</p>	<p>Johtaminen</p>
<p>Sopimusten hoitaminen Huolehtia sopimuksista</p>	<p>Sopimusten hoito</p>	<p>Sopimusten tekeminen</p>	
<p>Kirjalliset tehtävät, raportoinnit Työskentely tietokoneella, Kirjoitella raportteja, Ravintolapäälliköllä paljon toimistotyötä</p> <p>Ravintolapäälliköllä paljon paperihommia</p> <p>Tekniset asiat helppoja Tilaamiset helppoja</p> <p>Työmenetelmät helppoja</p> <p>Omavalvonnan suorittaminen,</p> <p>Hygieenisyyden lisääntyminen</p>	<p>Kirjalliset tehtävät, raportoinnit</p> <p>Omavalvonta</p>	<p>Kirjalliset toimistotyöt</p>	
<p>Markkinointia pitäisi lisätä</p> <p>Markkinointi tarpeellista</p> <p>Markkinoida Viestitään hyvästä asiakaspalvelusta Lisätä mainontaa</p> <p>Levittää mainoksia Lisätä markkinointia radio mainontaa ja haastatteluja</p> <p>Huomioida markkinat</p> <p>Sisäistä markkinointia</p> <p>Tarjonta vastaa kysyntää</p>	<p>Markkinoinnin lisääminen erilaisten markkina kanavien välityksellä</p>	<p>Markkinoinnin hoitaminen</p>	
<p>Lisätä resursseja</p> <p>Pitkäjänteinen suunta</p> <p>Omistaja ratkaisee</p> <p>Johtaja pitää piuhat kädessä</p> <p>Keskittyä johonkin Keskittyä johonkin Keskittyä omanlaiseen Keskittyä omiin vahvuuksiin Erottua muista, Omaleimaisuus näkyvillä</p>	<p>Omistaja valitsee pitkäjänteisen suunnan ja näkemyksen</p>	<p>Strateginen johtaminen</p>	

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka
Rehellisyys Tasapainoinen mieli Olla jämäkkä ja päättäväinen luonne Alalla ei ymmärtämättömiä esimiehiä Reiluus Tietyntaista rauhallisuutta Rauhallinen mieli Hyviä hermoja Stressinsietokykyä Ei stressailla	Rehellinen Päättäväinen Ymmärtäväinen Reilu Rauhallinen Stressinsietokyky	Johtajan luonteen laatu: eniten ilmaisuja rehellisyys	Johtajan persoonallisuus, luonne
Työyhteisö kuin perhe Muodostunut tiivis yhteisö Pieni yritys kaikki tuntevat toisensa Pieni perheyhteisö Tiedetään toistemme hyvät ja huonot puolet Joustavuus syntyy toisen tuntemisesta Helppo jutella ja kuluttaa jopa vapaa-aikaa yhdessä	Työyhteisö perheen kaltainen	Luoda tasa-arvoinen työyhteisö ja kannustava ilmapiiri	Inhimillinen johtajuus
Hyvä Ilmapiiri Liällinen kuri latistaa Ettei ole ahdistavaa Ei pakottavaa menoa Kannustava ilmapiiri Sellainen mukava meno Kaikilla tervetullut olo Hyvä huumori Hierarkkisuus vähentynyt Johtajan ja alaisen valtasuhde tasoittunut Työ on muuttunut sanelusta Tasa-arvoista käytöstä Työnjohtaja puuttuu Työnjohtaja pitäisi olla Työ on muuttunut sanelusta Väliporras poistunut Erot tasoittuneet Hierarkkinen ajattelu ei toimi Rento juttelu työasioista Yhteisöllisyyden kokeminen Helpottaa työntekijöitä, kun johtaja on mukana Firman rakentaminen yhdessä Yhteishengen korostamista Yhdessä tehtäisiin kivaa Lisätä yhteisillä illanvietoilla	Hyvän ilmapiirin luominen		
	Hierarkia vähäistä		
	Yhteisöllisyys ja yhteishengen luominen		
Yhdessä suunnittelua Suunnitella yhdessä, Suunnitella henkilöstön kanssa Henkilöstö mukaan suunniteluun Ruokalistat suunnitellaan yhdessä Ratkaisu keskeinen Haetaan ratkaisua yhdessä Ratkaista asiat	Suunnitella yhdessä	Huomioida henkilökunta ottamalla mukaan yrityksen päätöksentekoon	
	Ratkaistaan yhdessä		

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka
Luottamus ammattilaisiin Molemminpuolinen luottamus ja rehellisyys Epärehellisyys huomataan Luottamus työntekijöihin Luottamus on avainasioita Luottamus on lähtökohta Luottamus on Aja O	Luottamus	Luottamuksellinen suhde on toiminnan peruslähtökohta	Inhimillinen johtajuus
Sitoutunut henkilökunta Yhdessä päätetty lisää sitoutumista Henkilöstössä pieni vaihtuvuus Henkilöstö viihtyy Matalan taloussuhdanteen aikana vaihtuvuus vähenee Monia sitoutuneita työntekijöitä Muutamat vaihtelevat työpaikkaa Nousu suhdanteessa vaihtuvuus nousee Sitoutunutta henkilöstöä	Sitoutunut henkilökunta	Johtajan kyky sitouttaa henkilökuntaa	
Kohdata työntekijöitä Tutustua työntekijöihin Kierrellä paikkoja/ osastoja	Kohdata työntekijöitä	Johtaja kohtaa työntekijöitä ja on läsnä työpaikalla	
Vuorovaikutuksen avulla mahdollistuu joustaminen Vuorovaikutustaitoa enemmän Vuorovaikutuksen osuus suurta Vuorovaikutukseen perustuu tämä toiminta Vuorovaikutus on se tärkein Hyvä vuorovaikutus asiakkaiden suuntaan tärkeintä	Vuorovaikutus taidot	Monipuoliset vuorovaikutustaidot ovat johtamisen perusedellytys	
Suoraan puhetta perustellen Infon kulkeminen molempiin suuntiin Suoraa puhetta ilman välikäsiä Jutella koska vaan Keskustelun ylläpitäminen. Pyritään aina keskustelemaan Asioiden keskustelu Keskustelemalla järkeistää töitä Pysyttyä sopimaan asioista Keskustelemaan erilaisista asioista. Usein keskustella Keskustelujen Palaverien pitäminen Mieli piteiden kertominen Ikävien asioiden kertominen Enemmän palaverieja Mieli piteiden vaihtoa Vuoropuhelua enemmän Käskyttäminen ei riitä	Keskustelut		

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka
Kuunnella henkilöstöä Kuunnella työntekijöitä Kuuntelevainen Kuunnella työntekijöiden tarpeita Pysäh- tyä kuuntelemaan Maltaa kuunnella Kuunnella henkilökuntaa Tasapuolinen kuuntelu Luoda arvostusta kuuntele- malla Aikaa kuuntelulle Kuuntelua Korostaa työnteki- joiden kuuntelua Ehdotukset kuunnellaan	Kuunnella henkilö- kuntaa	Monipuoliset vuorovaiku- tustaidot ovat johtamisen perusedellytys	Inhimillinen johta- juus
Kysymyksiin vastaamista Kysymysten mahdollisuus Kysellään aktiivisesti	Kysymysten esittämi- nen ja vastaaminen		
Antaa palautetta Osaa sanoa asiasta tarvittaessa Kaikista asioista palautetta Osaa sanoa huonot ja hyvät asiat Annettisiin palautetta Työ- virheistä ja muista palautetta Selkeä palaute Antaa selkeää palautetta	Palautteen anto		
Sisäistä viestintää käyttöön Sisäisen viestinnän tehostami- sella saataisiin tietoa toisista ja sisäistä tunnettavuutta lisätä	Sisäinen viestintä		
Joustavuus välttämätöntä Molemmipuolinen joustami- nen Joustamiseen kannus- tetaan Tarvitaan joustavuutta Sovitella työvuoroja Yritetään aina sovittelua töitä Töiden sujuminen Joustavuutta kai- kille osapuolille Joustaa työ- vuorojen kanssa	Kaikki joustavat	Joustavuus on välttämä- töntä työyhteisössä	
Työnantaja näyttää esimerkil- lään Esimerkillinen töissä Näyttä- mällä miten tehdään Olla esimerkillinen, Toimia mallina Näyttää esimerkillä Kykenevä suoriutumaan alaisen tehtä- västä Työnantaja näyttää esimerkillään Ravintolapää- likkö yllättänyt tulemalla tiskille Olla mukana toiminnassa Mestari-oppipoika suhde Tehdä fyysisesti töitä Johtaja yhtenä työntekijänä töissä Johtaja enemmän suoritta- vaan tehtävään	Toimia esimerkkinä Näyttää miten tehdään	Johtajalla on kokemusta alalta. Johtajan kasvattava ja esimerkillinen toiminta	

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Päälukuokka
Ravintolapäällikkö paikan paras työntekijä Alan kokemus7 Työkokemusta alalta Johtajan omata kokemusta alasta Olla kokemusta Ymmärtää toisten töitä Ravintolapäällikkö suorittavaan työhön	Johtajan kokemus alasta	Johtajalla on kokemusta alalta. Johtajan kasvattava ja esimerkillinen toiminta	Inhimillinen johtajuus
Sosiaaliset taidot tärkeimmät Sosiaalisten taitojen tarpeellisuus Sosiaaliset taidot tulevaisuudessa tärkeimmät	Sosiaalisten taitojen tärkeys	Johtaja tarvitsee sosiaalisia taitoja	
Ihmissuhde taidot Alalla omat ihmissuhteet Työntekijöiden itsensä toteuttaminen Johtajan ihmissuhde taidot Tarvitaan ihmistunteista enemmän Pärjätä ihmissuhteissa	Ihmissuhdetaidot Huomioida työntekijöiden itsensä toteuttaminen	Johtaja tarvitsee laajat ihmissuhdetaidot työskennellessään ravintolalalla	
Ymmärtäväinen Ymmärtää kaikkien näkökulmaa Olla niin kuin psykologi Ymmärtää enemmän	Ymmärtäväinen		
Auttaa henkilökuntaa Vapaa muotoinen juttelu työasioista Ravintolapäällikkö kiinnostunut henkilöstöstä Lisätä mielenkiintoa henkilöstöön Työntekijöitä kohdata henkilökohtaisella tasolla Henkilökohtainen kohtaaminen Henkilöstä kiinni kiinnostus	Auttaa henkilöstöä  Kiinnostunut henkilöstöstä		
Huomioi ihmisten toiveet Arvostamalla toimiminen Huomata toisten tiedot taidot Huomata heikkoudet ja vahvuudet Työntekijä voi olla oma itsensä	Arvostaa henkilöstöä Huomata erilaisuus		
Huomata omat vahvuudet ja heikkoudet Myöntää oma epätäydellisyys	Johtajan vahvuudet ja heikkoudet	Johtajan itsetuntemus: Tietää omat vahvuudet ja heikkoudet	
Nyt on hyvää johtamista ei henkistä kiusaamista Reiluus Oikeudenmukaisuus Välillä huonosti puutetaan Tasapuolinen kohtelu Tasapuolisuus Yrityksen tuki työntekijällä Toimia tukena Työntekijä voi olla oma itsensä	Oikeudenmukainen kohtelu Tasapuolisuus  Tukea työntekijöitä	Oikeudenmukainen ja tasapuolinen johtaminen	
Arvon anto edelliselle päällikölle	Arvon anto edelliselle päällikölle		

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka
Motivoinnilla uskomattomiin suorituksiin Motivoimalla porukkaansa Motivoida jaksamaan Toimia kekseliäästi ihmisten kanssa Pitää suoritustaso korkeana Sopivasti töitä Antaa aika tehtäville	Motivoida sisäisesti	Ihmissuhdetaitoja: Johtajan tehtävänä on motivoida henkilöstöä	Inhimillinen johtajuus
Tulospalkkaus	Motivoida ulkoisesti		
Pelko kyllästymisestä Järjestää työntekijöille mukavia yhteisiä hetkiä Huomioida työhyvinvointi Huomioida ihmisen kokotyössäoloaika Huomioida kaikkien jaksaminen	Hyvinvoinnin huomiointi	Työyhteisön hyvinvoinnin lisääminen on johtajan tehtäviä	
Kannustaa työntekijöitä Kannustetaan monipuolisesti Kannustamista pitää olla Oman työyhteisön kannustaminen Kannustamalla työntekijöitä tekemään Kannustamalla ideoimaan Kannustaa jaksamaan	Työntekijöiden kannustaminen	Ihmissuhdetaitoja: Työyhteisön kannustaminen monin eritavoin	
Henkilökunnan koulutusta Pitää koulutuksia Koulutusta liikeideasta Hyvä perehdytys Uudistaa Tuoda vaihtelua Kehittää Lisätä aktiivisuutta Aktiivisuudella menestyy paremmin Olla halua ja voimia kehittää	Kouluttaa Perehdyttää Kehittää	Kouluttaa Perehdyttää Kehittää	
Työn kiertoa		Työn kierto	
Monitaitoisia osajia 5 Ravintolapäällikkö jokapäiväishöylänä Ammattitaito 6		Johtaja tarvitsee monipuolista ammattitaitoa	

Yhdistävänä luokkana tutkimustehtävän kysymys: Miten ravintolayrityksissä hyödynnetään koko henkilöstön luovuutta ja voimavaroja esimerkiksi ongelman ratkaisemisessa tai uutuuden kehittämisessä?

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääloukka
Kilpailu nykyään kovaa Toimia tilanteen mukaan Kilpailua ympäristössä Kilpailua on ja ei Kilpailu aiheuttaa uudistamisen tarpeen Uudistukset lähtevät asiakkaista	Kilpailua paljon	Kilpailu	Kilpailu
Uutuuden sopivuus liikeideaan Uutuuden sopivuus olemassa olevaan	Sopivuus liikeideaan	Sopivuus liikeideaan	Sopivuus liikeideaan
Arvioidaan idean käyttökelpoisuus Valmius järkeville ehdotuksille Ehdotukset kuunnellaan Positiivinen suhtautuminen uutuuksiin Ehdotuksia on kuunneltu Keskittyä kuuntelemaan Ehdotukset kuunnellaan Työnantaja kuuntelee ideoita Valmius järkeville ehdotuksille Punnita idean sopivuus yritykselle Arvioidaan idean käyttökelpoisuus	Ehdotukset kuunnellaan	Uusien parannusehdotusten, ideoiden kuuntelu, keskustelu ja toteutus	Inhimillinen johtajuus
Ideoista keskustellaan Ideoiden suodatus on perusteltu Keskustelemalla selviää idean käyttökelpoisuus Isommista ideoista keskustellaan Pienillä ideoilla kehitetään	Ideoista keskustellaan		
Uudistaa Tuoda vaihtelua Ideoita on voinut tuoda tietämättään Ideoita arvostetaan ja toteutetaan  Vapaus toteuttaa ideoita Vapaus toteuttaa omia käytäntöjä Hyvä idea vetää asiakkaita Hyvä idea vetää asiakkaita	Ehdotukset toteutettu  Työntekijät voivat päättää asioista		

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka
<p>Helppo ehdottaa ideoita  Uskotaan henkilöstöä toiminnan kehittämässä  Voidaan ehdottaa uusia systeemejä  Helppo mennä sanomaan  Tulee ajatelleeksi toimintatapojaan  Saadaan itse päättää enemmän asioita  Päätäntävaltaa annetaan Keskenään päätetään systeemin  Keskenään sopia työnhoidon  Työntekijät saaneet toteuttaa  Hyväksyä epävarmuutta  Voi erehtyä Voi myöntää tietämättömyyden  Uskaltaa sanoa  Yhteishenki hyvä  Keskenään sovitaan työt</p>	Oppimista edistävä ilmapiiri	Oppimista edistävä ilmapiiri	Inhimillinen johtajuus
Seurata trendejä Keittiössä helppo toteuttaa trendejä Ihmisten kautta tulee uutuus	Trendien seuraaminen	Trendien käyttöönotto yritystoimintaan	
Sisäistä viestintää Sisäistä viestintää parantaa Tehdä sisäistä tunnettuutta	Sisäinen viestintä	Henkilökunnalta parannusehdotuksia yritystoimintaan	Henkilökunnalta parannusehdotuksia yritystoimintaan
Viedä henkilöstö kierrokselle Kierrellä paikoissa Tiedettäisiin toisista paikoista enemmän Työkiertoa enemmän Viedä henkilöstö kierrokselle Työkiertoa enemmän	Työn kierto		
Hiljaisen tieto-aidon siirtäminen	Hiljaisen tieto-aidon siirtäminen		
Markkinoida enemmän Kohdistaa toimintaan paremmin	Markkinoinnin kehittäminen		
Enemmän resursseja Enemmän aikaa Enemmän aikaa	Lisää resursseja ja aikaa		
Henkilöstön kehittäminen Koulutusta lisää	Henkilöstön kehittäminen ja kouluttaminen		



Yhdistävänä luokkana: Muut huomiot

<b>Pelkistetty ilmaus</b>	<b>Alaluokka</b>	<b>Yläluokka</b>	<b>Päälukka</b>
Keskittyä omaleimaisuuteen Kehittää omaa liikeidea Ainutlaatuinen paikka Menestyvä liikeidea	Liikeidea		Muut huomiot
Omalaatuisia tuotteita Tuote- tarjonta hyvä Hyvät tuotteet Hyvä ruoka Mielikuva itse tehdystä Tuotteiden kehittäminen Drinkkejä kehitellään Laa- dukkaat raaka-aineet Tuodaan uutuustuotteita Muuttaa vähän konseptia	Hyvä tuotetarjonta		
Sopiva sijainti Sijainti	Sijainti		
Alan työn oppii parhaiten tekemällä Alan oppii töissä Kantapään kautta oppia Työ- elämän kautta opitaan Käy- töntö opettaa Työtä tehdään työn mukaan Työelämässä näkee todellisuuden Töissä oppii tehokkaammin Työ- elämässä todellisuus tulee niin kuin se on Työssä op- pimista enemmän	Työn oppii parhaiten tekemällä		

Majoitus- ja ravitsemisalalan työmarkkinajärjestö, MaRa on kerännyt ja laatinut ravintola-alan tietoa taskutilastoon 2010. Tilasto erittelee ja kertoo ravintola-alan nykypäivän tilastotietoa yksityiskohtaisesti toimialojen mukaan. Toimialat ovat jaoteltuina tässä tilastossa A- ja B- oikeuksin toimiviin ravintoloihin, keskiolutravintolat ja kahvilat, C-oikeuksien toimivat ravintolat sekä henkilöstöravintolat.

Lukumääräisesti ravintola-alan toimipaikkoja oli vuonna 2009 siten, että anniskeluravintolat A ja B-oikeuksientoimivia oli yhteensä 6039 toimipaikkaa. Toimipaikkojen määrä tässä ryhmässä oli lisääntynyt vuodesta 2008 vuoteen 2009 1,3 %:a. Keskiolutravintolat ja kahvilat, C-oikeuksin toimivia toimipaikkoja oli alalla yhteensä 2259 paikkaa. Toimipaikkojen lukumäärä tässä ryhmässä oli vähentynyt vuodesta 2008 vuoteen 2009, -4,2 %:a. Kohdassa muut kahvilat toimipaikkojen lukumäärä oli yhteensä 2010 ja tähän ryhmään oli tullut lisäystä vuodesta 2008 vuoteen 2009, 0,2 %:a. Sekä henkilöstöravintoloita oli lukumääräisesti yhteensä 1430 toimipaikkaa ja niihin oli tullut vähennystä -0,7 %:a. Yhteensä toimipaikkoja vuonna 2009 oli ravintola-alalla 11 738.

Kokonaismyyntiä ravintola-alalla on ollut noin 6 Mrd. euroa vuonna 2009. Myynti jakautuu siten, että A- ja B ravintoloissa myyntiä on ollut 3,27 Mrd. euroa, C- ravintoloissa 0,53 Mrd. euroa, kahviloissa ja pikaruokaravintoloissa 0,65 ja henkilöstöravintoloissa 1,03 Mrd. euroa. Kaikissa muissa toimialoissa, paitsi ei kahviloissa ja pikaruokaravintoloissa on ollut myynnin laskua edelliseen vuoteen verrattuna.

Hintojen muutokset ovat ravintola-alalla olleet kolmen edellisen vuoden aikana, A- ja B ravintoloissa vuonna 2007 hinnan muutos 2,1 %:a, C-ravintoloissa 2,1 %:a ja henkilöstöravintoloissa 2,4 %:a, silloin kuluttajahintaindeksi on ollut 2,5 %:a. Vuonna 2008 hintojen muutos A- ja B ravintoloissa oli 5,7 %:a, C-ravintoloissa 5,8 %:a ja henkilöstöravintoloissa 4,5 %:a, kun kuluttajahintaindeksi oli 4,1 %:a. Sekä vuonna 2009 hintojen muutos A- ja B ravintoloissa oli 5 %:a, C-ravintoloissa 4,4 %:a ja henkilöstöravintoloissa 5,3 %:a ja kuluttajahintaindeksin ollessa 0,0 %:a. (MaRa 2010a.)

jatkuu

jatkuu

Huomion arvoista on vuoden 2009 hintojen muutos ravintola-alalla suhteessa kuluttajahintaindeksiin, tällöin ravintola-alalla hintojen muutos on ollut huomattavasti voimakkaampaa vähän alle 5 %:a verrattuna yleiseen kuluttajahintaindeksiin 0,0 %:iin.

Kustannusrakenne ravintola-alalla muodostuu suurimmaksi osaksi ainekäytöstä ja henkilöstökustannuksista.

Kotitalouksien kulutusmenoista majoitus ja ravintolamenot muodostivat vuonna 2008 yhteensä noin 6,06 Mrd. euroa ja se on kotitalouksien kaikista kulutusmenoista 6,6 %.(MaRa 2010a.)

Taskutilaston mukaan A- ja B anniskeluravintoloiden myynnissä ruoan ja kahvin myynti on ollut nousussa, kun taas alkoholijuomien myynti on ollut tasaista ja mallasjuomien myyntiosuus on laskenut.

Työntuottavuus kehitys on laskenut hotelli ja ravintola yrityksissä vuodesta 2008 vuoteen 2009 3,1 %. Samoin työllinen työvoima on laskenut vuodesta 2008 vuoteen 2009 5 %.

Konkurssiin on vuonna 2009 hotelli - ja ravintolayrityksistä mennyt 183 ja niistä johtuen 750 alan työpaikkaa on uhattuna.

Työntekijöiden keskiansio vuonna 2009 oli 1949 euroa ja siihen oli tullut nousua edelliseen vuoteen nähden 3,6 %. Esimiesten keskiansio vuonna 2009 oli 2559 euroa ja nousua edelliseen vuoteen verrattuna 3,8 %.(MaRa 2010a.)