

Seija Klemetti

Esimiesten työperäiset haasteet vuonna 2011

Seinäjoella

Opinnäytetyö

Syksy 2011

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö
Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalalan yksikkö
Koulutusohjelma: Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

Tekijä: Seija Klemetti

Työn nimi: Esimiesten työperäiset haasteet ravitsemisalalla vuonna 2011 Seinäjoella

Ohjaaja: Elina Ojala

Vuosi: 2011 Sivumäärä: 35 Liitteiden lukumäärä: 1

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, mitä haasteita ravitsemisalalan osaajat kokevat esimiestyössä tai yrittäjinä 2010-luvun Suomessa. Tutkimukseen osallistuneet vastaajat toimivat esimiehinä Seinäjoella.

Opinnäytetyön tutkimusosuus oli laadullinen eli kvalitatiivinen. Haastateltavina oli kaksi naista ja yksi mies. Kaksi toimi yrityksessä esimiehinä ja yksi vastaajista toimi oman yrityksen johtajana. Haastatteluja tehtiin toukokuun ja kesäkuun välisenä aikana sekä suullisesti että sähköpostitse. Haastattelu tapahtui teemahaastatteluna, jossa käytettiin apuna haastattelusanapohjaa. Sanapohjassa on neljä pääsanaa tutkimusteemasta. Sanalistalla haettiin vastauksia hyvän esimiehen luonteenpiirteisiin, oman työn haasteisiin sekä osaamisen johtamiseen. Tutkimuksessa pyrittiin saamaan tuloksia tutkijan tekemiin hypoteeseihin. Hypoteesit olivat, että esimies kokee haasteita pitää vanhat työntekijät työvoimaisina sekä uusien työntekijöiden kiinnostuksen luominen. Työn otoskoko jäi pieneksi tiukan aikataulun vuoksi. Otoskeroon vaikuttivat myös kiireisten haastateltavien työ.

Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että suurin haaste ravitsemisalalla on hinnoittelun ongelma. Vuoden 2008 finanssikriisin vuoksi Suomessa on ajautettu siihen, että ravintoloissa ja kahviloissa täytyy myydä ruokaa hyvin pienillä katteilla. Toiseksi haasteeksi koettiin osaavan henkilökunnan saaminen suurten ikäluokkien siirryttyä eläkkeelle. Moniosaaja keittiössä kykenee ruoanvalmistuksen ohella huolehtimaan siivouksesta sekä omavalvonnan huolehtimisesta. Nykyaikainen vuokratyöntekijän käyttäminen näkyy silti vielä olevan voimissaan.

Avainsanat: Esimiestyö, johtaminen, haasteet

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Business School, School of Hospitality Management
Degree programme: Hospitality Management

Author/s: Seija Klemetti

Title of thesis: Managers' work-related challenges in the field of hospitality management in Seinäjoki in 2011.

Supervisor(s): Elina Ojala

Year: 2011

Number of pages: 35

Number of appendices: 1

The aim of the thesis was to study the challenges the experts face in the field of hospitality management in Finland in the 2010's. The respondents of the research work as managers in Seinäjoki.

Two female and one male manager were interviewed for the thesis. The male manager had a company of his own and the female respondents worked as supervisors in companies. Interviews were made both face to face and per e-mail. The interviews were performed through thematic interviews which were supported by a list of base terms. The aim of the study was to obtain results to support the hypotheses made by the researcher. The hypotheses proposed that the biggest challenges would be to maintain the old employees' work ability and to create the new employees' interest.

The study showed that the biggest challenge for the food service sector is the pricing problem. The financial crisis of the year 2008 in Finland has caused that the restaurants and cafés have to sell food at very low margins. Another big challenge turned to be to get new skilled employees to replace the retiring generation.

Keywords: Management, leadership, challenges

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	3
1 JOHDANTO JA TAVOITTEET	5
1.1 Tutkimuksen eteneminen	5
1.2 Tutkimuksen tausta	6
1.3 Haastateltavien esittely	7
1.4 Opinnäytetyön tavoitteet	8
2 ESIMIESTYÖN HAASTEITA.....	9
2.1 Esimiestyön haasteita omassa johtamisessa	9
2.2 Ammattitaito	9
2.3 Viestintäongelmia.....	10
2.4 Muutosjohtaminen.....	11
2.5 Liiketoiminnan suunnittelu 2000- luvulla.....	11
2.6 Esimiehen tehtävät rekrytoinnista kontrollointiin	12
2.7 Mitä osaamisen johtaminen on ja mihin sitä voi kohdentaa?	14
2.8 Miksi osaamista pitäisi johtaa?.....	15
3 ESIMIESTYÖN RATKAISUT.....	16
3.1 Hinnoittelu	17
3.2 Jämäkkä esimies- työsuhdetilanteiden ratkaisija.....	18
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	19
5 TULOKSET	21
5.1 Vastaajien taustatiedot.....	21
5.2 Haastattelussa saatuja tuloksia.....	21
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	30
7 POHDINTA	32
LÄHTEET	34
LIITTEET	36

1 JOHDANTO JA TAVOITTEET

Esimiestaitojen tutkiminen on ollut ajankohtaista pian jo 30 vuotta. Tutkiminen on alkanut 1900-luvulla niin sanotusta suurmiesteoriasta. Aina on tullut uusia tutkijoita ja uusia suuntia, jotka kertovat meille paljon johtamisesta. Viimeisen 30 vuoden aikana tutkijat ovat perehtyneet pääasiassa johtajan käyttäytymisen tutkimiseen. Vielä 60-luvulla suosiossa ollut johtamistaidon tutkimus ei antanut kaivattuja tuloksia, joten tutkiminen vaati saada uusia polkuja. (Juuti, P. 2007, 13.)

2005 (MPS) tehdyssä tutkimuksessa yli 50 prosenttia suomalaisista johtajista uskoo, että osaajien löytyminen tulee olemaan jatkossa vaikeampaa. Keino pitää työpaikat suomessa olisi erikoisosaamisen vaaliminen sekä ammattitaidon kasvatusta. Osaavan henkilökunnan löytyminen tulee jatkossa olemaan vaikeampaa, sillä 2000-luvulla työpaikan vaihtaminen on helppoa. Nuoret osaajat arvostavat enemmän hyvää työyhteisöä ja yhteishenkeä, toisin kuin suurempaa palkkaa. Ammattikorke- ja yliopisto-opetus tarjoavat nykyajan nuorille mahdollisuuden saada korkea-arvoinen koulutus, jotta jatkossa ainakin suurin osa työnhakijoista täyttäisivät vaaditut kriteerit suurimmassa osassa tulevaisuuden työpaikkoja (Salojärvi, S. 2006, 168).

1.1 Tutkimuksen eteneminen

Työ alkaa johdannolla jossa esitellään työn aihe, taustaa sekä tavoitteita. Samalla avataan myös ternejä, jotta tutkimuksen kokonaisvaltainen ymmärtäminen olisi helpompaa. Toisessa kappaleessa esitellään teoriaa johtamisen työstä ja sen haasteista. Tässä kappaleessa jokaisesta työperäisestä haasteesta on kerrottu lisää. Kolmannessa kappaleessa jatkuu teoriaosuus, jossa perehdytään kuinka esimies voisi toimia niin, että haasteet helpottuvat. Teoriaosuuden jälkeen neljännessä luvussa esitellään kuinka tutkimus on tehty. Esittelyssä on myös tutkimustapa. Viidennessä luvussa on tulosten kirjaus. Tässä luvussa tutkija on kirjoittanut ensin yhteenvedon jokaisen kysymyksen alkuun, jonka jälkeen vastaajien kommentteja on lisätty jatkoksi. Työn lopuksi tutkimuksen tulokset on tiivistetty ja esi-

tetty tutkimuksen johtopäätökset. Työ loppuu kuudenteen kappaleeseen, jossa on pohdintaa työn tekemisestä.

Esimiestyö on vaativaa työtä, täytyy kyetä pitämään huolta, että toimivan työyhteisön perusrakenteet pysyvät kunnossa. Esimiestyössä on hyvä olla läsnä ja kuunnella omia työntekijöitään. Näin yhteistyö toimii ja työntekijät kannustavat toinen toisiaan innovatiiviseen työskentelyyn. Kuitenkin ristiriitoja saattaa syntyä, niiden ratkaiseminen ajoissa on myös osa onnistunutta esimiestyötä. (Tjäder, J. [Viitattu 1.9.2011]). **Ravitsemisala** kattaa koko ruokatarjoilun kirjon. Ravitsemisalan esimiehet ovat usein restonomeja(AMK) tai ammattikoulusta valmistuneita kokkeja. Restonomi voi sijoittua työelämässä laajalle, ravintolat, kahvilat, pikaruokapaikat tai kunnan ruokapaikkoihin kuten sairaalat tai lastentarhat. (Hauta-aho, A. [Viitattu 1.9.2011]).

1.2 Tutkimuksen tausta

Tutkimalla johtamisen ja osaamisen johtamisen töitä voidaan tulla siihen lopputulokseen, että jatkossa tullaan arvostamaan viittätoista asiaa erityisesti koskien esimiehen taitoja. Ne ovat yhteistyötaidot, viestintätaidot, verkostoituminen, luovuus, rohkeus, innostus, kyky visioida, joustavuus, muutoksensietokyky, sinnikkyys, sitoutuminen yrittäjyyteen, markkinointitaitojen hallinta, kansainvälisyys sekä itsensä johtaminen. Lista ei ole mikään yllätys asiaa tutkineille. Piirteitä listasta on saatu jo aikaisemmissa tutkimuksissa. Listan viimeinen sija jäi tosin itsensä johtamiselle, joka on suuri yllätys. Jatkossa sen paikka tulee olemaan ensimmäisellä sijalla, sillä ilman itsensä johtamista ei voi johtaa muita. (Salojärvi, S.2006, 174–175.)

Esimies on osa yrityksen johtoa ja toimii informaatio väylänä johdon ja työntekijöiden välillä. Esimies kokee näin ollen käytännön haasteita toimiessaan työssään. On esimiehen velvollisuus hoitaa oma työnsä niin tehokkaasti jotta työntekijät voisivat saada tarpeeksi tietoa ja taitoa oman työnsä toteuttamiseen. Esimiehen toiminta saattaa tulevaisuudessa muuttua entistä julkisemmaksi. Esimerkiksi media

riepottelee suurien yritysten esimiehiä armotta. MPS(2005) tutkimuksen mukaan yli 50 prosenttia esimiehistä pelkää, ettei jatkossa löydä osaavaa henkilökuntaa. Tähän ongelmaan yrittää vastata Suomen laadukkaat ravitsemukseen erikoistuneet ammattikorkeakoulut. Esimerkiksi Seinäjoen ammattikorkeakoulussa Kauha-joella koulutetaan restonomeja(AMK). (Haluatko opiskella? [Viitattu 22.8.2011]).

1.3 Haastateltavien esittely

Haastateltava oli kolme ihmistä. Hannu Siirilä on 50- vuotias kahvila yrittäjä Seinäjoella. Hän omistaa myös 7 jäätelönmyynti pistettä Tampereella. Hannulle työskentelee yli 50 ihmistä joka päivä. Hannu Siirilä perusti vuonna 2011 Seinäjoelle pienen ja kodikkaan Coffee Roomin keskustaan. Hetkessä kodikkaasta kahvilasta on tullut lounasruokailijoiden kantapaikka. Coffee Room tarjoilee keitto- ja salaattilounaan joka päivä arkisin. Tarjolla on myös kahvia ja muita kahvilatuotteita. Tutkija kävi Coffee Roomissa haastattelemassa Hannu Siirilää. Haastattelu kesti tunnin ja tapahtui kahvilan takaterassilla.

Myös Satu Mäkelää haastateltiin tutkimusta varten. Satu on Seinäjoella sijaitsevan Marttilan tallin ravintolapäällikkö. Satu Mäkelä on tehnyt ison työn opiskellessaan ammattiin. Hän on valmistunut ravitsemusteknikoksi vuonna 1996. Opettajan pätevyys hän on saanut vuonna 2000. Kun Satu sai paikan Marttilan tallista, suoritti hän liikkeenjohdon erikoistumisopinnot Jyväskylän ammattikorkeakoulussa. Vuonna 2011 Kesäkuussa valmistui Satu myös restonomiksi(AMK) Seinäjoen ammattikorkeakoulusta. Marttilan talli sijaitsee Marttilan kaupunginosassa Seinäjoella. Marttilan talli valmistaa lounasruokaa paikanpäälle saapuville asiakkaille, että myös muille talon ulkopuolelle. Yhteensä päivän aikana ruokailijoita käy 130 - 140. Satu Mäkelän tapasin Marttilan tallilla.

Kolmas haastateltava oli Mari Kalliomäki. Hän toimii Seinäjoella sijaitsevan Anvian työpaikkaruokalan esimiehenä. Mari on myös valmistunut restonomiksi(AMK) ja opiskellut Satun tavoin työn ohella. Marin haastattelu tapahtui sähköpostitse. Anvian työpaikkaruokalassa vieraillee päivittäin noin 50 ihmistä. Sen lisäksi Seinäjoen

pisteessä valmistetaan toisen pisteen ruoka. Sinne lähetetään noin 30 annosta. Sen lisäksi järjestetään kahvituksia ja muita tilaisuuksia joko ruokailusalissa tai muissa tiloissa. Anvia on ostanut ruokapalvelunsa Eurest Finland Oy:ltä.

1.4 Opinnäytetyön tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoite on tutkia millaisia haasteita ravitsemisalan esimiehet kohtaavat vuonna 2011 Seinäjoen talousalueella. Tässä tutkimuksessa käytetään teema- haastattelutapaa, jolloin vastaajat saavat pohtia muutamaa aihetta johtamisen ympärillä.(Liite 1) Haastatteluissa keskustellaan jokapäiväisistä haasteista, ravitsemisalan tulevaisuudesta sekä siitä millainen persoona hyvä esimies olisi. Aihe on valittu opinnäytetyötä tekevän tutkijan oman mielenkiinnon mukaan.

Seinäjoki sijaitsee Etelä-Pohjanmaalla. Lähimpiä kaupunkeja ovat Tampere sekä Vaasa. Seinäjoen asukasluku on 58 132. Seinäjoen kaupungin nettisivut esittelevät yli 100 kahvila- ja ruokapaikkaa kaupungista. Voi olettaa että sivuja ei ole ehditty päivittämään, joten ravitsemispaikkojen kirjo voi olla laajempikin. Joukkoon mahtuu ravintoloita, kahviloita, lounaspaikkoja, pubeja tai tilausravintoloita. (Seinäjoki lyhyesti. [Viitattu 1.9.2011]).

2 ESIMIESTYÖN HAASTEITA

2.1 Esimiestyön haasteita omassa johtamisessa

Vuosien saatossa itsensä johtaminen on noussut suureen suosioon. Vielä 20 vuotta sitten näin ei ollut. Nykyään suurien yritysten johtajat aloittavat johtamiskurssinsa itsensä johtamisella. Itsensä johtaminen tarkoittaa sitä, että esimies on käynyt pitkää ajattelutyötä itsensä kanssa. Hyvä esimies siis takaa sen, että omat arvot ja visiot ovat suunniteltu ja päätökset ovat harkittuja. Itsensä johtamiseen vaaditaan kokonaisvaltainen näkökulma. Ihminen on fyysinen, psyykkinen, emotionaalinen ja henkinen kokonaisuus. (Sydänmaanlakka 2006, 27- 28.)

Nykyaikainen tiede ei pysty käsittelemään ihmistä kokonaisuutena. Kuitenkin erilaisia mahdollisuuksia tutkia ihmisiä ovat antaneet kasvatustiede, psykologia, lääketiede, filosofia ja historia. Pentti Sydänmaanlakka kertoo kirjassaan Älykäs itsensä johtaminen Oy Minä Ab- mallin. Siinä keho, tunteet, mieli, arvot ja työ ovat kaiken tietoisuuden alla, joista kasvavat visiot. Tähän teoriaan on sulautunut stoalaisuuden, joogafilosofian ja tietoisuustutkimuksen ja liikkeen johdon teorioiden mallit. (Sydänmaanlakka 2006, 29.)

Hyvä esimies on oikeudenmukainen, rehellinen, tasapuolinen ja helposti lähestyttävä. Esimiehen tärkein ominaisuus on usein päätöksentekokyky. Esimiehen kuuluu pitää alaitensa puolia ja opastaa ja ohjata. Myös palautteen anto ja vastaanottaminen on usein tärkeää. (Marihelena Finne; Henkilökunnan käsityksiä esimies- ja alaitaidoista vanhan Vaasan sairaalassa, Ylempi AMK opinnäytetyö 2010.)

2.2 Ammattitaito

Esimiestaidot herättävät usein kovaakin väittelyä. Voiko ammattitaitoa oppia vai onko joillakin meistä johtaminen veressä? Ennen vanhaan ammattitaito sana on liitetty maatalanhoitoon, mutta nykyään sen voi nostaa koskemaan jo koko alojen

kirjoa. (Viitala R. 2005, 113.) Tulevaisuudessa ammattitaidon vaatimukset tulevat muuttumaan. Esimies tarvitsee innovaatiota ja verkostoitumistaitoja ylitse muiden. Verkostoituminen vaatii sosiaalisia taitoja, joita nykyajan yrityksissä arvostetaan enemmän, yhä kuitenkin nykyinen oppimisjärjestelmämme ei tue yrittäjyyttä, tai luovuuden käyttöä tarpeeksi. (Salojärvi, S. 2006, 170.)

Ravitsemisalalle tarvitaan tulevaisuudessa lisää työvoimaa. Työ on fyysisesti rankkaa ja vanhemmat työntekijät jäävät kaivatulle eläkkeelle. Ammattitaitoisen työvoiman löytäminen tulee olemaan ongelma. Ammattikorkeakoulutus kestää kolmesta neljään vuotta ja ammatillinen koulutus jopa kolme vuotta. Erikoisammattitutkinnot vaativat jo ennestään työkokemusta kuten dieetikokin peruskoulutus tai ylemmän ammattikorkeakoulun suorittaminen (Ravitsemispalvelualan ammattilaisen oma opas. [Viitattu 2.9.2011]).

2.3 Viestintäongelmia

Viestintä on tärkeä osa esimiehen toiminta-arsenaalia. Esimiehen sana on usein viimeisin ja painavin, joten sen muotoilemiseen kannattaa käyttää aikaa. Väärän tyylinen painotus tai sanaton viestintä saattavat loukata kuulijaa. Sanaton viestintä ilmenee työntekijöiden piirissä myös usein huokailuina ja aggressiivisena puhetyylinä. Esimiehen pitäisi puuttua tällaiseen nopeasti sillä selän takana roskaa puhuminen saastuttaa nopeasti hyvänkin tiimin. (Piili, M. 2006, 149- 152.)

Huono viestintä johtaa usein myös kiusaamistilanteisiin. Osa työtovereista saattaa sivuuttaa jonkun toisen täysin ilman syytä tai johtuen ensimmäisistä huonoista viestintähetkistä. Kiusaaminen ja henkinen väkivalta tuntuu uudesta tiimin jäsenestä ahdistavalta ja nöyryyttävältä. Esimiehellä on lain mukaan kuitenkin velvollisuus puuttua tilanteeseen sen tullessa ilmi. (Piili, M. 2006, 149- 152.)

Johtajan pääpiirteinen työ on ajatella, havainnoida ja päättää. Kommunikointi on myös yksi esimiehen tärkeimmistä työvälineistä. Johtamistyössä haasteita voivat luoda myös väärä paikka keskustelulle, että ajankäyttö. Hyvä esimies osaa varata

aikaa kommunikaatiolle. Hyvin harvoin työntekijä sanoo ääneen arvostavansa sitä, että aikaa keskustella on, esimerkiksi kehityskeskustelussa, mutta kotiin mennessä hänestä tuntuu siltä kuin joku olisi todella kuunnellut häntä. (Erämetsä, T. 2009, 42–43.)

2.4 Muutosjohtaminen

Muutosjohtamisessa keskeisenä ajatuksena on etsiä ja hallita tapahtumat, jotka ovat muuttumassa siten, että yrityksen toiminta ei häiriinny. Muutosjohtaja uskoo, että muutos itsessään on kehityksen avain. Muutosjohtaminen vaatii samanlaista ennustustaitoa kuin liikkeenjohtaminen. On ymmärrettävä, kuka kaipaa muutosta ja kuinka se tuodaan yrityksessä esille. (Haapalainen K. 2005, 24.)

Muutosjohtaminen voidaan sijoittaa joko työntekijöihin tai firmaan itseensä. Työntekijöiden kehittäminen tuo kaivattua muutosta ja osaamista taloon. Mikäli muutos koskee yrityksen sisäisiä toimintatapoja, päätetään siitä osakkaiden kesken. (Haapalainen K. 2005, 24.)

2.5 Liiketoiminnan suunnittelu 2000- luvulla

Hamel Gary pohtii kirjassaan Johtamisen tulevaisuus, millaiseksi johtaminen muuttuu 20- 30 vuoden kuluttua. Naurammeko nykyiselle liian rennolle johtamisen asenteelle, vai alammeko kiertää kehää kuten yleisissä trendeissä on tapana? Tuleeko keskijohdon ja ylemmän johdon tehtävät muuttumaan, vaikka 1980–2010 vuosien aikana ei ole suurta muutosta esimiestyössä tapahtunut. (Hamel G. 2007, 19.)

Voisiko suurten yritysten, kuten Nokian tulosten heikkeneminen johtua siitä, että osaavaa esimiestä ei enää löydy? Voisiko johtaminen olla umpikujassa, pystyykö johtamisessa enää kehittymään? Onko mahdollista, että nykyajan tehokas johta-

mistapa ei ole vielä päätyntä kirjaksi asti jotta ihmiset ottaisivat oppia? (Hamel G. 2007, 20–21.)

Esimiehen kuuluisi olla ennustaja, joka osaa toteuttaa tulevaisuudessa asiakkaan toiveet välittömästi. Nämä muutokset ovat usein sellaisia megatrendejä, mikäli niiden mukaan ei pääse, saattaa yritys mennä konkurssiin. Muutos voi olla hyvin nopeaa tai hidasta, näkyvää tai jopa näkymätöntä. Se saattaa olla pakollinen liike markkinoilla, tai hartaasti suunnattu siirtyminen. Muutoksiin sopeutuminen ei ole kuitenkaan helppoa, uudet lainsäädännöt, toimintatavat tai markkinoiden muutos aiheuttaa itse kullakin harmaita hiuksia. (Järvinen. P. 2000, 13.)

Pysyminen jatkuvasti kilpailevilla markkinoilla on haasteellista joillekin organisaatioille, asiakkaat ovat vaativia, ja haluavat uutta. Ennen oli helpompaa vain pysyä uskollisena jollekin yritykselle kuin vaihtaa. Ajat ovat kuitenkin muuttuneet viimeisten 20 vuoden aikana. Organisaatio jolla innovaatiotaito on hallussa, pystyy usein ratkaisemaan nämäkin ongelmat. Innovointi tarkoittaa, että kehitetään yhdessä tai yksin mitä hulluimpia ajatuksia. Jokin niistä saattaa mahdollisesti olla juuri se, mitä jokainen on kaivannut toiminta-alalla jo pitkään. Innovointi usein mullistaa toimintakuviot. Joissakin yrityksissä innovointi on jokaisen työntekijän haaste, mutta usein se on kehitysyksikön huolenaihe. (Hamel, G. 2007, 69–71.)

Suomessa on tavattu liian harvoin tälläisiä innovaatiosta brändiin ja myyntiin siirtyneitä menestystarinoita. Innovaatiota ajatellaan usein höpöttämiseksi tai liian suureksi riskiksi, sillä uuden kokeileminen vaatii aina rahaa. Jotta innovaatiosta saataisiin rahaa tuottava idea, tulisi esimiehen kannustaa huippuosaamiseen ja innostuneen asenteen palkitsemiseen. (Salojärvi S. 2006, 170.)

2.6 Esimiehen tehtävät rekrytoinnista kontrollointiin

Ihmisiä on palkattu töihin vuosikymmeniä ilman teoriaa rekrytoinnin haasteista. Persoonallinen henkilö saattaa sokaista meidän ja teemme päätöksen sydämellä, emmekä aivoillamme. Voiko ikinä tietää tuliko valittua parhaat, sillä muut eivät

pääse ikinä näyttämään taitojaan. Kesätöihin hakee joka vuosi satoja tuhansia nuoria aikuisia. Kiireessä ja stressissä saatetaan ottaa vain ensimmäiset hakijat, jotka kuitenkin saattavat olla kaikista vähiten motivoituneimmat ja epälojaalit. (Markkanen, M. 2002, 9.)

Jatkossa rekrytointi tulee mullistumaan entisestään, sillä suurin osa työpaikoista siirtyy Internetiin. Piilotyöpaikat pitävät myös paikkansa, mutta kun halutaan juuri oikea ihminen työhön, käytetään suurta budjettia sen ihmisen löytämiseen. Rekrytointi on kallista, lehti-ilmoitukset maksavat, henkilö joka hoitaa rekrytointia kuluttaa siihen usein tunteja, jotka ovat yhtiölle kalliita. Siksi rekrytoinnin on erityisen tärkeää onnistua, jotta löydetty työntekijä toimisi asemassaan vuosikymmeniä. (Markkanen, M. 1999, 58–59.)

Osaamisen johtaminen on tärkeä työkalu esimiehelle, sillä hän on se joka päättää kenet palkataan ja mitä tehdään. Ravintolassakin työväen vaihtoprosentti saattaa vuositasolla olla 100 %, joten oikeiden henkilöiden löytäminen alituisesta ihmis-
massasta on vaikeaa. Pienet muutokset tapaan johtaa ihmisiä, tuo suuria muutoksia. (Dessler G. 2011, 28–29.)

Esimiehen tehtäviin kuuluu viisi tärkeää osa-aluetta. Ne ovat suunnittelu, organisointi, palkkaus, johtaminen ja kontrollointi. Suunnitteluun kuuluu yleisen vision luonti ja kaikkien suuntaus tulevaisuuteen. Organisaatiotöihin kuuluu järjestely ja koordinointi. Palkkausasioissa täytyy osata päättää kenet palkkaa ja millaisen ihmisen tarvitsee. Tähän kuuluvat myös opastaminen, kouluttaminen sekä henkilökohtainen ohjaus. Esimiehen tärkein työ, johtaminen, vie yleensä kunnian kaikelta muulta. Johtaminen vaatii aikaa ja taitoja. Siihen kuuluu motivointi ja vastuu siitä, että asiat menee niin kuin on tarkoitettu. Kontrollointi tarkoittaa esimiehen töissä sitä, että hän valvoo päivän tulosta ja hävikkiä. Myös se on tärkeää, että esimies puuttuu viallisiin asioihin, mikäli niin on tarve. (Dessler G. 2011, 30–31.)

2.7 Mitä osaamisen johtaminen on ja mihin sitä voi kohdentaa?

Mitä se osaamisen johtaminen sitten on? On yrityksen toiminta- ja kilpailukyvyyn vahvistamista ja varmistamista osaamispohjan avulla. Tärkeintä on kehittää ja vaalia yrityksen asioita kaikilla tasoilla. Usein se vaatii pitkäjänteistä suuntaamista, arviointia, määrittelyä, kehittämistä ja suunnittelua. Osaamisen johtaminen on laaja johtamisen kokonaisuus, jossa täytyy hallita strategian vaaliminen, kehittäminen sekä uudistaminen. Yrityksissä olisi hyödyllistä laatia keskustelun pohjalta osaamisen johtamisen malli. Näin saadaan esille asioita joita voisi kehittää ja saada pallo liikkeelle. Kuitenkin osaamisen johtamisen kiinne kohta on organisaation tulevaisuus. Jos ei tiedetä minne ollaan menossa, ei voida tietää miten sinne pääsee. (Viitala R. 2005, 13–15.)

Riitta Viitala kertoo kirjassaan Johda osaamista, että osaamisen johtamisen tärkein osa on yrityksessä toimivien ihmisten osaamisen tason nostaminen ja vaaliminen sekä tehokas hyödyntäminen. Mikäli jopa yhden ihmisen kehittymistä ja osaamisen johtamista ei verrata koko yhtiön muutos suunnitelmiin, on se turhaa. Yksilöiden osaamisen johtaminen on koko organisaation tärkein voimavara. Jotta voi ymmärtää osaamisen johtamista, täytyy ymmärtää se, että sen ydin on yksilön oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen. Ihminen on psykologinen kokonaisuus joka rakentaa osaamista omista lähtökohdistaan käsin, omassa kokemukentäksään ja sosiaalisessa ympäristössään. (Viitala R. 2005, 16- 17.)

Esimiehen työ on tekemistä, jolla on aina tiedostettu kohde. Kohteet vaihtelevat organisaatioittain, mutta ne voivat olla mitä vain. Historiassakin osataan jo kertoa että markkinoiden tilaa ja sen vaatimia toimenpiteitä on jatkuvasti punnittava, kuten myös talouden tilaa. Osaamisen johtaminen on useissa yrityksissä aivan uutta. Saatetaan olettaa että osaaminen kehittyy toiminnan ohella. Puhutaan usein, että yritys tekee jotain, mutta yritys itsessään ei tee mitään, siellä olevat ihmiset saavat asiat aikaan. (Viitala R. 2005, 18–20.) Mikä on sitten esimiehen johtamisen rooli suhteutettuna työntekijöihin. Esimies onnistuu johtamisessaan mikäli työntekijät tekevät niin kuin hän haluaa. Saattaa kuitenkin olla, että johtaja on kuka on mutta

firman johtosuunnitelma on erilainen. Ketjuissa usein toivotaankin ketjun sääntöjen mukaista ajattelutapaa myös esimieheltä. (Dessler G. 2011, 98- 100.)

2.8 Miksi osaamista pitäisi johtaa?

Osaaminen on noussut tärkeäksi asiaksi suomalaisissa yrityksissä. Viitala Riitta kertoo kirjassaan tutkimuksesta, joka on suoritettu vuonna 2003. Siinä tutkimuksessa selvitetään säännöllisesti suurimpien yritysten ja julkisorganisaatioiden strategisen henkilöstöjohtamisen haasteita ja painoalueita. Vastauksista nousi esiin neljä kohtaa. Osaamisen kehittäminen hakee uusia muotoja, henkilökunnan hyvinvointi, liiketoimintalähtöisyys oli henkilöstötyön haasteena sekä henkilötietojärjestelmistä otetaan enemmän irti. Tärkeimmäksi nousi joka tapauksessa osaamisen hallinta. Osaamisen johtaminen saattaa olla organisaatioissa vaikeaa sillä usein otetaan uusia tuulia vastaan eikä aina ymmärretä sitä, että mitä johtamisen osaamisella halutaan saavuttaa. (Viitala R. 2005, 11- 13.)

Suomessa on meneillään murros kun puhutaan osaamisen johtamisesta. Kehittäminen tapahtuu kahdessa aallossa. Ensimmäisessä aallossa suunnitellaan kuinka osaaminen muuttuu. Toisessa aallossa päästään jo tekemään muutoksia käytännössä. Jotkut organisaatiot ovat jääneet aaltojen väliin, eivätkä osaa tehdä mitään. Kokonaisuudessaan toinen aalto on ensimmäiseen verrattuna kokonaisvaltaisempi. Sen pääperiaatteita ovat liiketoimintastrategia ja sen edellyttämä organisaation osaaminen, osaamisen jakaminen ja yhteisöllinen oppiminen. Kun osaamista halutaan kehittää, täytyy suunnitella strategia yhdessä, jotta siitä tulisi yleisesti ymmärretty. Osaamisen kehittäminen otetaan usein mukaan tavoite- ja kehittämiskeskusteluihin. On myös mahdollista, että työntekijät odottavat esimieheltä toisenlaisia otetta johtamiseen. Kuitenkin esimiehellä on useita eri rooleja joita jokainen kaipaa vuorollaan. Osaamisen johtaminen on eräänlaista nuoralla astelua, joka tasapainottelee päivän aikana. (Viitala R. 2005, 13.)

3 ESIMIESTYÖN RATKAISUT

On olemassa lukuisia erilaisia tapoja johtaa. Jokaisesta on kirjoitettu kirjoja jotka jokainen ovat omalla tavallaan oikeassa. Niin monta kuin on esimiestä, niin monta on myös tapaa johtaa. Henkilökunta on joka tapauksessa kuitenkin ensin ihmisiä ja vasta sen jälkeen työvoimaa. (Haapalainen I. 2005, 11.)

Esimies onnistuu työssään, mikäli haluaa onnistua. Jokaisen esimiehen kuuluisi selvittää itselleen suhde omaan esimiestyöhönsä. Omaan työhön kannattaa tutustua, ja selvittää itselleen että kyseessä on vain työ. Johtamisen menestys näkyy siinä kuinka omat työntekijät menestyvät. (Erämetsä T. 2009, 24–27.)

2000- luvulla yrityksen pysyminen markkinoilla vaatii positiivisen tuloksen toimintakauden lopuksi. Yrittäjät ponnistelevat tuottavuuden kehittämiseksi. Lukuisat yt-neuvottelut joita mediakin kovasti riepottelee, ovat olleet pakollisia keinoja karsimenoja. Tuottavuuden nostamiseksi tarvitaan kuitenkin koko ajan uusia ratkaisuja. Tuottavuuden kehittäminen on nähtävä kokonaistuotannon tasolta, sillä yhden työn rahallinen arviointi saattaa kaataa hyvän hankkeen josta olisi voinut tulla suurvoittoja. (Uusi-Rauva, E. 2006, 54–55.)

Jokaisella esimiehellä on ympärillään keino, jolla kasvattaa uusia ideoita ja tuottaa tuloja. Omien työntekijöiden ideat kannattaa pyytää pohdintaan ja palkita niistä parhaat. Tämä edesauttaa innovaation syntyä yrityksessä ja luo positiivista ilmapiiriä koska työntekijät kokevat että saavat itse osallistua firman isoihin päätöksiin. (Uusi-Rauva, E. 2006, 54–55.)

3.1 Hinnoittelu

Markkinointi sisältää neljä yhtä suurta osaa; tuote, mainonta, jakelu sekä hinnoittelu. Näistä kolme ensimmäistä; tuote, mainonta sekä jakelu ovat tapa luoda arvoa jollekin tuotteelle markkinoilla. Viimeinen osuus, hinnoittelu, eroaa muista sillä että sen avulla yritämme saada pysyvän paikan markkinoilla. Mikäli hyvä tuote ja mainonta sekä laaja jakelu ovat tehokkaita markkinoilla, on hinnoittelu se viimeinen asia jolla saamme asiakkaan ostamaan. (Nagle, T. 2005, 1.)

Varsinkin 2000- luvulla markkinat heittelevät laidasta laitaan. Päivittäin muutetaan tuotteiden hintoja. Tämä trendi on voimassa esimerkiksi polttoainekaupoissa. Ravitsemisalalla hinnoittelu on elintärkeää. Se vaikuttaa siihen mitä jää yrittäjälle käteen. Hinnoittelun on siis oltava sidottuna strategiaan. Strategia tarvitsee tarkoin suunnitellun muutoksen, mikäli se on tarpeen. Esimerkiksi on oltava vastuuhenkilö, joka päättää hinnoittelusta sovitun kaavan mukaan.(Nagle T. 2005, 3.)

Normaali tapa hinnoittelulle on, että tuotteen hinta kattaa valmistus- ja kuljetuskulut sekä tuo tietyn prosenttiosuuden valmistajan kukkaroon. Suurtuotantohalleissa ei osata päätellä tuotteen hintaa suoraan, sillä sen lopulliseen hintaan vaikuttaa määrä. Esimerkiksi ravitsemisalalla yhteensä kymmenen pullalaatikon tilaaminen yhdellä kertaa on halvempaa kuin niiden tilaaminen erikseen. Näin asiakas maksaa vain yhden toimituskulun, kuten myös tuotteen valmistaja lisää hintaan vain yhden lähetysmaksun. (Nagle T. 2005, 3.)

Hinnoittelu vaatii laskutaitoa että hinnoittelukykyä. Hinnoitteluun on olemassa myös kaavoja. Tehokas hinnoittelu strategia kasaantuu pienistä asioista. Siihen vaikuttaa hinta, asiakkaat sekä kilpailu. Näiden avulla voimme luoda objekteja jotka osoittavat päämääriä. Kun tiedämme mitä haluamme luomme oman taktiikan ja saamme hinnan tai hintapolitiikan.(Nagle, T. 2005, 10.)

3.2 Jämäkkä esimies- työsuhdetilanteiden ratkaisija

Esimies joka osaa työnsä, ottaa kantaa arkipäiväisiin asioihin. Hän huolehtii sekä henkilökunnan, että asiakkaiden viihtyvyydestä. Osaava johtaja ymmärtää, että ilman asiakkaita ei ole rahaa ja ilman rahaa ei ole työtä. On olemassa lukuisia esimerkkejä siitä, kuinka firman nimen voi turmella. Aiheesta poiketen esitellään esimerkkejä eri aloilta havainnollistamisen vuoksi. Oma alainen voi ajella liikenteessä välittämättä muista firman autolla aiheuttaen vaaratilanteita, kuljettaja voi suutuspäissään purkaa omaa pahaa oloaan asiakkaille tai asiakaspalvelija ei osaa kertoa mitä suosittelisi lounaaksi tai miten annos voitaisiin valmistaa ilman tiettyä tuotetta. (Haapalainen I. 2005, 38–39.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Johtamista on tutkittu jo useita vuosisatoja. Johtamistutkimus on alkanut niin sanotun suurmiesteorian puitteissa. Jo 1900-luvulla on tutkittu sitä millaisia ominaisuuksia johtajilla on verrattuna heidän työntekijöihinsä. Vaikkakin johtajuus on kiinnostanut ja kiinnostaa edelleen, vaihtelevat näkökulmat suuresti. (Juuti, P.2007, 13.)

Tutkimus on toteutettu käyttäen haastattelu menetelmää. Haastateltavat valittiin Seinäjoen ravitsemisalan osaajien joukosta. Haastateltavien saaminen tuotti alussa ongelmia, sillä esimiesten kiireellisen työrytmin vuoksi, useat jättivät vastaamatta kyselyihin haastatteluajankohdasta. Tutkimukseen osallistui yrittäjä Hannu Siirilä Seinäjoen Coffeeroom:sta, Mari Kalliomäki Eurestin ruokaravintolan esimies Anvian toimipisteestä Seinäjoelta sekä Satu Mäkelä, joka on Seinäjoen Marttilan tallin ravintolapäällikkö.

Tarkoituksena oli valita mahdollisimman erilaisia ihmisiä erilaisista paikoista. Vastajat ovat kaikki eri-ikäisiä ja jokaisella on mielenkiintoinen tausta joko yrittäjyydessä tai toisten alaisuudessa esimiehenä. Kaksi haastatteluun suostunutta eivät lopulta osallistuneet tutkimukseen.

Tutkimuksen toteuttamiseen valittiin haastattelumenetelmä. Haastattelu oli tässä tutkimuksessa hyvä tapa saada vastauksia, joihin vastaaja oli ehtinyt perehtymään. Kyselylomakkeelle vastaava voi helposti unohtaa kirjoittaa jotain tärkeää, mikäli ei osaa laittaa paperille ensimmäistä asiaa joka mieleen tulee. Haastattelutilanteessa sanotaan usein ääneen se asia joka on juuri mielessä. Tutkimuksen toteuttamiseen valittiin teemahaastattelu muista tyyleistä. **Teemahaastattelussa** on muutama aihe, jonka ympärillä keskustelu käy. Tutkimuksen haastattelussa keskustelimme esimiehen haasteista työelämässä, esimiehelle soveltuvista luonteenpiirteistä sekä ravitsemisalan tulevaisuudesta. Teemahaastattelussa ei käytetä valmista runkoa vaan haastattelijalla on kysymys-sana pohja jonka avulla hän ohjaa keskustelua vastaajan omien intressien ja jaksamisen suhteen. (Hirsjärvi S. & Hurme, H. 1988, 43.) Kysymys-sana pohjassa on kolmesta neljään teemaa joiden

ympäriällä keskustelu käy. Tutkimuksessa jokaiselle teemalle on apukysymys, jotta vastauksia pystyy tarkentamaan. Nykyaikana termi **kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus** sisältää useita merkityksiä. Psykologiassa, sosiologiassa, kasvatustieteissä ja antropologiassa on omanlaatuiset kvalitatiivisen tutkimuksen traditionsa. (Tesch, R. 1990, 57.) Laadullisen tutkimuksen selkein piirre, on että sen avulla yritetään selvittää jotain ilmiötä. Tarkoitus on antaa vastaajan omille ajatuksille, tunteille ja kokemuksille tilaa. Täten kvalitatiivinen tutkimus ei ole vain yhdenlainen hanke, vaan joukko mitä monimuotoisia tutkimuksia (Hirsjärvi, S. ym. 2007, 158).

Teemahaastattelu valittiin lopulta koska koin vaikeuksia saada haastatteluja. Alkuperäisen suunnitelman mukaan olin valinnut syvähaastattelun. Vastaajat kokivat haastatteluajan liian pitkäksi sillä syvähaastatteluun olisi hyvä käyttää tunti tai kaksi tuntia. Kiireisiltä esimiehiltä onnistui kuitenkin saada puolen tunnin tai tunnin haastatteluja käyttäen teemahaastattelurunkoa joka rajaa keskustelun muutamaa aiheeseen, joihin osa vastasi suppeastikin.

Haastattelut tehtiin paikanpäällä vastaajien työpaikoilla tai heille lähetettiin sähköpostikysely, mikäli tapaaminen ei onnistunut. Haastattelukerta kesti noin tunnin. Haastattelut tapahtuivat 19.5.2011, 8.6.2011 sekä 14.6.2011. Kysymyssana-pohja on liitteenä 1.

5 TULOKSET

5.1 Vastaajien taustatiedot

Haastateltava oli kolme ihmistä. Kaksi heistä oli naisia, ja yksi mies. Vastaajista kaksi työskentelee esimiehenä jonkun omistamassa yrityksessä, yksi vastaajista toimi useamman paikan yrittäjänä Seinäjoella ja Tampereella.

Yksi vastaajista oli haastattelun aikana koulutukseltaan restonomi(AMK), yksi oli valmistumassa muutaman kuukauden päästä restonomiksi(AMK), mutta oli suorittanut ravitsemusteknikon pätevyuden, opettajan pätevyuden sekä liikkeenjohdon erikoistumisopinnot ja yksi vastaajista oli aloittanut työelämän jo nuorena ja käynyt vain peruskoulun ja siihen lisäksi vuoden keittiöalan opetuksen sekä vuoden tarjoilijakoulutuksen.

5.2 Haastattelussa saatuja tuloksia

- a) Kuinka tulevaisuus tulee muuttumaan ravitsemisalalla?

Vastaajista kolme koki vaikeaksi arvioida kuinka tulevaisuus tulee muuttumaan ravitsemisalalla. Vastaukseksi tuli kuitenkin arvioita, että ala tulee muuttumaan asiakkaiden toiveiden mukaan, talouden paraneminen vaikuttaa alan kasvuun ja ruoan valmistus muuttuu selvemmin valmisruoan valmistamiseen. Yksi vastaajista mainitsi että joustavuutta tarvitaan lisää, sillä ala muuttuu hektisemmäksi jatkossa.

Asiakkailla on nykyäänkin jo valta ja useimmat paikat tekevät tiuhaan tahtiin asiakastytyväisyyskyselyitä ja muokkaavat tarjontaansa paremmin sen aikaisille asiakkaille. Mikäli suomalaiset kokevat taloutensa paranevan tulevaisuudessa pystyy ravitsemiala kasvamaan ja kehittymään, sillä ihmisillä on enemmän rahaa käytävissä spontaaneihin ostoksiin. Yksi vastaajista pohti tulevaa toimintamallia ja oli pyöritellyt vastaavia ajatuksia jo aikaisemmin.

Trendi suurista jakelukeittiöistä alkaa hajota henkilöstöravintolalinjalla, jossa valmisruoan sijaan aletaan käyttää puolivalmisteita sekä lähiruokaa. Suuret jakelukeittiöt olivat 2000-luvun trendi, jolla saatiin tuntuvia säästöjä aikaan kunnissa sillä keittiöhenkilökuntaa pystyttiin vähentämään. Näin vastasivat haastateltavat:

Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että yrittäjä ei voi itse luoda mitään uutta. Kuluttajien päätökset vaikuttavat hyvin paljon yrityksen menestymiseen.

” Kyl siinä mennään kysynnän mukaan, ei voi tehdä mitä itse haluaa. Niin ei voi mennä, on annettava sitä mitä asiakas vaatii.”

Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että uusia trendejä tulisi luoda samalla kun ala muuttuu. Samalla hän painotti alan hektisyyden kasvavan, sillä joustavuutta on tarvittu jatkuvasti lisää.

”No joustavuutta tarvitaan koko ajan niinku ihan mielettömästi, niin työntekijöiltäkin kuin itseltäkin, pitää revetä aika moneen suuntaan, että ehkä se on niinku päällimmäisenä se mitä tulee mieleen. Ja muuttuu tietysti koko ajan tämä ravintolalakin, että pitää keksiä vähä uusia vaihtoehtoja, että ei välttämättä mennäkään sillä samalla sabluunalla.”

Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että henkilöstöruokalat säilyvät jatkossakin, mutta valmistustuotteet tulevat vaihtumaan puolivalmisteisiin ja lähiruokaan.

”Henkilöstöravintolat säilyvät varsinkin isommissa yrityksissä, tällä hetkellä ollaan siirtymässä valmistuotteista puolivalmiisiin sekä lähiruokaan.”

b) Millaisia haasteita koet työelämässä tällä hetkellä vuonna 2011?

Kaksi vastaajista mainitsee heti alkuun vääristyneen hinnoittelun. Ruokapaikoissa täytyy myydä melkein omakustanne hintaan, sillä asiakkaat karttavat liian kovaa hintatasoa. Yksi vastaajista mainitsee tavarantoimittajien kanssa yhteistyön välillä haasteelliseksi. Pieni kahvila tarvitsee usein ja vähän tavaraa, jotta myytävät tuot-

teet olisivat taatusti tuoreita ja laadukkaita. Isojen toimitusketjujen kanssa on tullut aina silloin tällöin ongelmia. Vastaaja unelmoi pienistä toimittajista, joita onkin alkanut suosimaan muissa kuin Seinäjoen toimipaikoissaan. Toinen vastaaja, joka myös painotti hinta vääristymää, kertoi seuraavaksi murheekseen usein osaavan työvoiman saamisen. Nykyajan työntekijämarkkinoilla saattaa olla paljon ihmisiä, mutta jos kokin paikkaa hakee 18- vuotias tyttö jolla hieman baariemännän kokemusta, aiheuttaa se palkkaavalle osapuolelle turhaa työtä. Ravitsemisalalla haasteena oli kaikilla kiire toimia, ala on hektistä ja pyörii asiakkaiden ympärillä.

Yksi vastaajista ei epäröi vastaustaan. Tuotteiden hinnoittelu on haastavaa ja varsinkin toistuvaa, sillä tuotteet saattavat vaihtua osittain jopa kuukausittain.

”Siinä on se vääristymä, vääristynyt hinnoittelu. En tiedä kuka sitä vääristää, liian halvalla myydään, et se ei ole niinku, ei voida myydä hyviä palveluita kun se pitää tehdä omakustanne hintaan. Joo, meillä on tuo halvinkin lounas 6 euroa ja se on monen mielestä liikaa. Koen kuitenkin että meillä on laadukkaat raaka-aineet varsinkin nuo salaattit. Joku sanoi, että lehtisen kauppakeskuksessa saa 5,9 keiton ja salaatin, että meidänkin pitäisi.”

Yksi vastaajista mainitsee haasteekseen hinnoittelun.

”Se mikä tällä hetkellä on... niin, tota hintoihin vaikuttaa, siis varsinkin tuolla lounaspuolella, tosi tiukoilla katteilla mennään.”

c) Koetko haasteita saada osaavaa henkilökuntaa jatkossa?

Vastaajista yksi oli sitä mieltä, että osaavien monitaitoisten työntekijöiden saaminen vaikeutuu isojen ryhmien siirryttyä eläkkeelle. Yksi vastaajista koki työntekijän palkkaamisen hieman vähemmän haastavammaksi ja kommentoi vuokratyövoiman kätevyyttä nopeasti tarvittavaan työtarpeeseen. Yksi vastaaja mainitsi vaikeuksista saada pätevä työntekijä vuorotteluvapaan sijaisuuteen. Nykyään, jotta henkilön voisi palkata, tulisi hänen olla työtön työnhakija työvoimatoimistossa. Vii-

meinen vastaajista ei pelännyt saada osaavaa henkilökuntaa, koska, oli hyvin valmistautunut ohjaamaan työtä/ työskentelytapoja uusille työntekijöille.

Yksi vastaajista ei pelännyt osaavan henkilökunnan saamista jatkossa, sillä oli valmis perehdyttämään tulevat työntekijät.

”En pelkää jääväni ilman henkilökuntaa, hyviä likkoja on koko ajan tulossa, ja ammattitaitoisia. Niille pitää olla valmis antamaan liikkumatilaa ja vastuuta. Kyllä niitä silloin on tulossa.”

Yksi vastaajista koki osaavan henkilökunnan saamisen haasteelliseksi, koska tunteja ei voi luvata kokoaikaisen työntekijän verran. Tilausravintola toiminnassa joko luotetaan sisar ravintolan työntekijöihin, tai vuokratyövoimaan.

”No meillä on ainakin se systeemi ja varmasti monessa muussakin paikassa ravintolapuolella, ettei kokoaikaisia ei enää nykyisin kauheasti enää palkata vaan ne on pääälliköt ja keittiöpääälliköt, jotka pääsee niille täysille tunneille. Että välttämättömyys varsinkin tällaisessa tilausravintola toiminnassa että, on osa-aikaisia ja tuntimäärät on 90 tai 100 tunnin periodeissa, kun se normi on 111. Eli niin tällä sitten pystytään pelaamaan että se vaihtelee sen tarpeen mukaan se työntekijä tarve.”

Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että kun suuret ikäluokat, jotka ovat syntyneet 1947–1953 siirtyvät eläkkeelle, on työpaikkojen määrä huomattavasti suurempi kuin vapaiden ammattitaitoisten työntekijöiden.

”Pätevien moni osaavien työntekijöiden saaminen vaikeutuu esimerkiksi ikäluokkien pienentyminen vaikuttaa. Tavalliseen keittiötyöhön vaikea saada työntekijöitä, ehkä television kokkiohjelmat ovat antavat liian ruusuisen kuvan keittiöalasta, joka kuitenkin on kovaa työntekoa. ”

d) Miten asiakas-segmentit tulevat muuttumaan seuraavan 20 vuoden aikana?

Yksi vastaajista oli jo haastattelun aikana ymmällään omista asiakas ryhmistään. Kahvila oli pääasiassa suunnattu naisille, mutta veti puoleensa noin puoleksi myös miehiä. Tämä ei tietenkään ollut huono asia. Jatkossa hän uskoi saman trendin jatkuvan, tosin pieniä muutoksia voi tulla, mutta nekin riippuisivat siitä kuinka kaupunkia rakennettaisiin. Pääosassa lounasruokapuolella ovat kuitenkin sopimusruokailijat, joiden avulla voidaan hahmottaa joka päivä lounaiden määrää. Henkilöruokaravintolan puolella mitään suurta muutosta ei osattu odottaa, sillä ruokailemassa käyvät talon omat työntekijät. Puheeksi nousi myös ongelma, siitä kuinka jatkossa markkinoiden muututtua osaisi ennustaa mitä jatkossa tulisi olemaan. Muutosjohtaminen pureutuu juuri näihin ongelmiin.

Yksi vastaajista oli iloinen sillä pääasiassa naisille suunnatussa lounas ruokaa tarjoavassa kahvilassa puolet kävijämäärästä oli miehiä.

”No, kesää ajatellen meillä käy kaikenlasia ihmisiä, kesällä myydään pääasiassa jäätelöä. Mutta tuota kohderyhmänä on ollut naiset, tähän kahvilaan ja se on kyllä ihmeellistä että miehiä on varmasti puolet.”

Vastaaja oli sitä mieltä, että asiakas ryhmät tulevat pysymään samana, mikäli yrittäjä itse on valmis pitämään tietyt ehdot. Nämä koskevat esimerkiksi sopimusruokailijoiden halvempaa hintaa.

”Käyhän ne, ne ovat sopimusruokailijoita. Pitäisi melkein ilmaiseksi antaa, en tiedä mihin se perustuu, mutta meillä ei ole sopimushintaa kenenkään kanssa, meillä on samat hinnat kaikille. Mä en oo ikinä eritellyt kenellekään, se ei ole rehellistä se touhu, pitää olla samat hinnat kaikille. Mieti kun sä maksat 7,90 euroa ja sun perässä tuleva maksaa 6,90, se ei ole oikein, me ei lähdetä siihen.”

”Henkilöstöravintolassa on kuitenkin sen asiakasyrityksen henkilökunta, jotka käyvät ruokailemassa. ”

Vastaaja kertoi, että ei toivo asiakas-sabluunoiden muuttuvan, sillä ravintolan tilat ovat rajalliset joten uusien ryhmien palveleminen ei välttämättä onnistuisi. Nykyisten asiakasryhmien toivottiin kuitenkin pysyvän, vaikka ravintolan sijainti on heikommassa asemassa keskustassa sijaitseviin verrattuna.

”Se riippuu meidän omasta toimintasabluunasta. Jos näin jatketaan, niin en usko, että mikään asiakas-segmenttiryhmä jää pois, nää tilat mitä tässä ympärillä on, on maksimissaan. No tuolla joen toisella puolella sitten rakennetaan. Mutta siellä on omat ravintolansa, eikä ne tule tälle puolelle sieltä. Meidän haasteena on se, että ollaan vähän syrjässä. Autollakin on vaikea lähteä, sillä takaisin tullessa ei keskustassa ole paikkaa. Auto pitää jättää satojen metrien päähän. Siitä tulee liian vaikeaa. Lounasaika on tiukka.”

e) Millainen on hyvä työntekijä?

Hyvällä työntekijällä on kokonaisuuden hahmottamiskyky, hän osaa myös ajatella oman tehtävänsä ulkopuolelle. Mikäli työntekijän omat työt voivat odottaa hetken, auttaa hän toista työntekijää hänen työssään. Keittiötyöskentely toimii kuitenkin ryhmissä. Hyvä työntekijä on iloinen ja positiivinen luonnostaan, asiakaspalvelun täytyy olla oma sydämen asia, jotta sitä jaksaa tehdä koko uransa ajan. Hyvä työntekijä ymmärtää itse mitä ravitsemisala on, sillä nykyajan televisio-ohjelmat antavat usein liian ruusuisen kuvan työstä.

Kolme vastaajista arvostaa luonnollista asiakaspalveluhenkistä työntekijää.

”Ystävällistä ja luonnollista. Kaikki muut tulee kyllä sit myöhemmin. Mun mielestä ne on nämä. Ystävällisyys mun mielestä on se, se pitää tulla luonnostaan. Sillä pärjää pitkälle. Sitten se ammattitaito kehittyy siinä sivussa.”

f) Millainen on hyvä esimies ravitsemisalalla?

Yksi vastaajista ei osannut ajatella itseään esimiehenä, mutta kohdensi kuitenkin vastaustaan siihen, että hyvä esimies on työnläheinen ja ”yksi porukasta”. Yksi

vastaajista mainitsee heti alkuun että hyvän esimiehen täytyy olla priorisoiva. Keittiössä tapahtuu koko ajan jotain ja vaikka välillä kävisikin omassa työhuoneessaan, täytyy silti tietää mitä keittiössä tapahtuu. Hän painottaa myös paineensietokykyä ja joustavuutta. Kolmas vastaajista kertoo hyvän esimiehen olevan jäykkä, mutta hänen täytyisi osata myös nauraa. Hyvän esimiehen olisi ollut hyvä tehdä itsekin töitä ruohonjuuritasolla, jotta tietää mistä puhuu. Esimiehen tulee myös osata tarttua käytännön asioihin. Hyvälle esimiehelle toivottiin myös yleisiä piirteitä kuten niin sanottujen omien töiden hoitamista.

Vastaaja painottaa, että esimiehen tulisi olla samanluonteinen työntekijöiden kanssa.

”Oikeastaan se mitä työntekijänkin täytyy olla, eli positiivinen ja iloinen, asiakaspalveluhenkinen. Siitähän se lähtee. Näin mä sen ajattelen, en mä muista tiedä.

”En ajattele itseäni esimiehenä. Kyllä mä samastun vähän liikaakin työntekijöihin, että työnläheinen esimies. En mä osaa olla vaan sellainen joka antaa ohjeita.”

Esimehen tulee olla myös painetta sietävä. Tilanteet saattavat muuttua nopeasti ja päätöksiä täytyy tehdä niiden mukaan. Töiden priorisointi kykyä arvostettiin myös, sillä osa töistä saattoi olla kiireellisempiä kuin toiset.

”No, jos mä nyt aattelen tätä alaa ja tätä meidänkin taloa, kun on aika laaja tehtävä skaala itelläkin. Paineensietokyky pitää olla aika korkea koska yhtä aikaa joutuu käsittelemään montaa asiaa. Tehtävä keskeytyy kun keittiöstä huikataan jotakin ja kysytään miten tää meni. Kun ite en periaatteessa käytäntöön osallistu. Pitää osata priorisoida niitä hommia eli mitkä pitää tehdä ensimmäisenä. ja olla sillä tavalla joustava, tosin tykkään että on silleen vapaat kädet, saa itse päättää missä järjestyksessä asiat hoidan. mutta että ne hommat tulee tehtyä ajallaan. Eli se priorisointi.”

g) Vaatiiko esimiestyö ravitsemisalalla tiettyjä luonteenpiirteitä?

Organisaatiokyky nousi vastausten joukosta kaikilta. Täytyy osata hallita tilannetta kokonaisuudessaan kertoo yksi vastaajista. Jämäkkyys ja tasapuolisuus olivat myös toivottuja piirteitä. Kyky toimia työntekijöiden kanssa vaatii hyviä informaatio-taitoja. Työntekijöiden ja tilanteiden lukeminen vaatii esimieheltä selkeitä viestintä-taitoja.

”Organisointikykyä, pitää pystyä hoitamaan montaa tehtävää yhtä aikaa, kykyä "lukea" ihmisiä (varsinkin, kun palkkaa uutta työntekijää), jämäkkyyttä, tasapuolisuutta, ehkä nuo ominaisuudet sopivat kaikkiin muihinkin esimiehiin, mutta vaikea sanoa mitään tiettyjä luonteenpiirteitä.”

h) Jokapäiväinen haasteesi?

Vastaajat pohtivat pitkään ajatuksia työperäisistä haasteista joita kokee joka päivä. Kaksi vastaajaa pohtivat hieman jopa omaa johtamistaan ja omaa esimiestyötä. Kaksi vastaajista oli huolissaan itsensä johtamisesta. Jokatapauksessa haasteiksi koettiin kokonaisuuden hahmottaminen sekä johtamistyön muokkaus työntekijöille mukavampaan asuun. Vastaaja ei halunnut olla esimies, vaan yksi porukasta. Haasteita oli myös täysien tuntien lupaaminen osa-aikaiselle työntekijälle, tavaran-toimittajan toimitusongelmat sekä pientoimittajien puutos.

Yksi vastaajista kokee haasteekseen ottaa vastaan esimiehen roolin. Hän tykkää antaa työntekijöilleen vastuuta.

”En ajattele itseäni esimiehenä. Kyl mä samastun vähän liikaakin työntekijöihin, että työnläheinen esimies. En mä osaa olla vaan sellainen joka antaa ohjeita.”

Yksi vastaajista koki haasteekseen kokonaisuuden hahmottamisen. Esimiehen osaamisen johtaminen auttaisi selkeyttämään töitä.

”Sellaisen kokonaisuuden hahmottaminen, että pystyy hyvin laaja-alaisesti ajattelemaan, ettei sitä omaa työtehtäväänsä.”

i) Huono esimies?

Vastaajat pohtivat myös omia esimieskokemuksia. Yhdellä vastaajista oli positiivinen asenne johtamiseen, hän kertoo että esimies usein kohtelee sinua niin kuin kuuluu. Mikäli on itse kiinnostunut tekemään työtään, kuuluisi esimiehen suhtautua sinuun positiivisesti. Mikäli taas työ ei kiinnosta, näkee esimies sen eikä ala edes kuluttamaan resurssejaan sinuun. Yksi vastaajista ei ollut tavannut huonoa esimiestä omalla työurallaan. Toinen vastaaja kertoi nähneensä nuorella iällä huonon esimiehen, tiukan paikan tullen hän oli pysynyt vaan kopissaan eikä auttanut muita työntekijöitä. Tilanteen loputtua mikäli asiat olivat menneet hyvin, ei esimies osannut kehua, mutta mikäli virhe oli sattunut, sai siitä kuulla varmasti. Yhden vastaajan kanssa emme keskustelleet kokemuksista esimiehistä.

”Jos oot hyvä työntekijä, esimies on varmasti positiivinen. Jos oot ikävä ihminen niin miksi esimies olis sulle positiivinen. Mörköjä kyllä löytyy. Ei ole kyllä paineita toimia esimiehenä, se tulee luonnostaan. Melkein syntynyt yrittäjäksi, melkein vois sanoa näin. Mä en näe vaikeutta olla esimiehenä noin hyvillä työntekijöille. En tiedä kuulostaako se oudolta, mutta näin mä ajattelen.”

”Jossain työurani alkuvaiheessa oli esimies, joka istui vain esimiehen kopissa eikä tullut auttamaan keittiöllä vaikka oli kiire. Hän ei ollut meidän työntekijöiden kanssa tauoillakaan mukana. Ei kehunut koskaan, mutta jos teimme jotain mokia, niin sen kyllä saimme kuulla. Hän myös suosi muutamaa työntekijää.”

Yhteenvetona voidaan todeta, että suurimpia työperäisiä haasteita aiheutti hinnoittelun vaativuus, osaavan henkilökunnan löytäminen, asiakas-segmenttien tunteminen, oman työn suorittaminen, tulevaisuuden markkinoiden suunnittelu sekä esimiehen omien töiden priorisointi.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että esimies kokee haasteita ravitsemisalalla koskien uusien pätevien työntekijöiden saantia, nykyajan hinnoittelu tapaa kohtaan sekä tulevaisuuden suunnitelmien teko on vaikeampaa. Vallitsevana huolena ravitsemisalalla on osaavan henkilökunnan löytäminen, sillä pelkältä kokilta vaaditaan nykyisin moniosaajan taitoja. Tämä sama pelko oli kahdella vastaajalla. Moniosaaja keittiössä kykenee ruoanvalmistuksen ohella huolehtimaan siivouksesta sekä omavalvonnan huolehtimisesta. Nykyaikainen vuokratyöntekijän käyttäminen näkyy silti vielä olevan voimissaan.

Vaikkakin Suomea vuonna 2008 vaivannut finanssikriisi ei enää luvuissa näy, on kansa silti vielä peloissaan oman taloutensa kasvusta. Täten hinnoittelu ravitsemisliikkeissä on vaikeaa. Liian korkeat hinnat ajavat asiakkaat pois, mutta liian pienet katteet ajavat yrittäjän konkurssiin. Hyvä esimies tai yrittäjä osaa arvioida tulevaa, ja muuttaa omaa sabluunaa sen mukaan mitä uskoo tulevan. Megatrendejä on helppo arvioida, sillä niiden tulo on selkeää. Pieniä trendejä sen sijaan, voi olla vaikea ennustaa. Suuria trendejä pystytään ottamaan vastaan suurimmissa ketju kahviloissa, mutta pienyrittäjä saattaa jäädä omilleen. Jotkut trendit vaativat hankintoja. Eniten vastauksia saanut työperäinen haaste oli hinnoittelun ongelma. Pohdinnassa mainittu Tapiola pankin teettämä tutkimus, jossa vastaajat eivät vielä luottaneet omaansa tai maan talouteen, vaikka kuluttajat luvut olivatkin nousseet. Kuluttajat tuntuvat valitsevan usein tuotteen hinnan perusteella. Mikäli jokin paikka koetaan liian kalliiksi, vaihdetaan se helposti toiseen, sillä tarjontaa kuitenkin on. Täten yrittäjät ovat joutuneet tiputtamaan katteitaan, jotta asiakkaita riittää ja firma pysyisi markkinoilla.

Osaavan henkilökunnan löytyminen oli toiseksi eniten vastauksia saanut työperäinen haaste tutkimukseen vastaajilla. Tämä vastaa MPS:n tekemää tutkimusta, jossa yli 50 prosenttia suomalaisista johtajista pelkäsi, ettei löydä ammattitaitoista työntekijää. Vastaajista kaksi mainitsi pelkonsa työvoiman löytämiseen. Ravitsemisalalla pelko saattaa olla aiheellinen, mutta yliopistot ja ammattikorkeakoulut kouluttavat elintarvike- ja ravitsemisalan osaajia. Useissa ammattikorkeakouluissa

opetus pohjautuu entistä enemmän työperäiseen opetukseen joka takaa jatkossa ammattitaitoiset ja osaavat työntekijät. Vastaajilla itse rekrytointiprosessi ei tuottanut suuria haasteita. Kuitenkin muutos on huomattu, että rekrytointi siirtyy yhä enemmän Internetiin.

2000- luvulle siirryttäessä on talous heitellyt useampaan suuntaan. Näin ollen tulevaisuutta on todella vaikea arvioida. Tutkimukseen osallistuneilla vastaajillakin huolenaiheena oli muutosjohtamisen taito. Yrittäjä ei voi lähteä luomaan trendiä, vaan on tuotettava sitä, mistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Muutosjohtajuus voi kuitenkin keskittyä yrityksen omiin muutoksiin, koskien esimerkiksi työntekijöiden määrää tai henkilökunnan kannattavuutta.

Tulevaisuuden muutokset vaativat esimieheltä tai yrittäjältä hyvin paljon. Teoria osuudessa jo mainitsin Marihelena Finnen opinnäytetyön, jossa hän perehtyi esimiehen toivottuihin luonteenpiirteisiin. Tärkeimmäksi esimiehen piirteeksi nousi päätöksenteko kyky. Kaksi vastaajaa kolmesta vastasi tutkimuksessani myös saman piirteen olevan tärkein. Muita oli organisointikyky, kuunteleminen sekä auttaminen. Tutkimuksestani kävi ilmi myös, että hyvä työntekijä on reipas, aktiivinen sekä luonteeltaan asiakaspalveluhenkinen. Yksi vastaajista mainitsi jopa, että hyvä esimies omaa samat piirteet kuin hyvä työntekijä.

Viidennessä kappaleessa käy ilmi, että toimintasabluunaa olisi hyvä muuttaa, mutta suunnan antavat jatkossa kuluttajat. Muutosjohtaminen perehtyy muutoksen tavoitteluun niin, ettei se aiheuta muutoksia välittömästi yrityksen tilanteeseen. Muutokset on hallittava, kuten mainitsin jo teoriaosassa. Uusien asioiden hallitseminen tarkoittaa usein esimiehen osaamisen johtamis kyvyn käyttämistä. Yritys saattaa ottaa muutoksen vastaan, mutta ei ymmärrä sitä perinpohjaisesti. Osaamisen johtaminen esimiehen työkaluna auttaa kehittämään yritystä kaikilla tasoilla. Esimerkiksi viimeaikaisin trendi kahviloissa ovat olleet erikoiskahvien saapuminen. Niiden suosio on vahvassa kasvussa varsinkin nuorten aikuisten kuluttajaryhmässä. Mikäli muutosjohtamisen ja osaamisen johtamisen työkalut ovat oikein käytössä, koulutetaan erikoiskahvien valmistukseen työntekijä, jo ennen uusien kahvinkoitinten saapumista.

7 POHDINTA

Ravitsemisalalla on tulossa suuria muutoksia. Suomea ja muuta Eurooppaa vaivama lama on ajanut yrittäjät käyttämään ruokapaikoissaan melkein ulosheittohintoja. 17.3.2011 julkaisi Tapiola pankki tulokset kyselystä jossa selvitettiin Suomalaisten uskoa omaan talouteen. Taantuma on kääntynyt Suomessa laskuun jo 2010 vuoden kesällä, mutta 27 prosenttia uskoi oman taloutensa heikentyneen viime vuoteen verrattuna. Tapiola pankin kyselyyn on vastannut yli tuhat ihmistä tammi-helmikuun vaihteessa 2011. (Nettilähde: Suomalaisten talous-usko heikentynyt selvästi [Viitattu 12.7.2011]). Kun Suomalaisten talous paranee, pystyvät he kuluttamaan rahaa paremmin vapaa-ajan huvituksiin, kuten kahvilakäynteihin tai spontaaneihin jätelö ostoksiin. Tämä näkyi hyvin haastattelun vastauksissa jossa yli puolet vastaajista mainitsi asiakkaiden rahan käytön muuttuneen viimeisien vuosien aikana.

Tutkimuksen aikana useat vastoinkäymiset ovat kasvattaneet tutkijaa itseään. Opinnäytetyöhön laaditut tavoitteet saavutettiin. Tutkimuksen avulla tutkija sai tietää millaisia haasteita Seinäjoen lähiympäristössä toimivat yrittäjät ja ravitsemisalan esimiehet kokivat. Tutkimukseen oli hyvin vaikeaa saada osallistujia. Ravitsemisalan esimiehet ovat hyvin kiireisiä pitkin vuotta, mutta varsinkin kesäaikaan, jonka vuoksi haastattelut tehtiin keväällä ja alkukesästä ennen esimiesten kesälomia.

Tutkimuksen tavoite on saavutettu ja työlle on saatu tuloksia. Alkuperäinen hypoteesini oli, että esimies kokee suurimmat haasteet pitäessään vanhemmat työntekijät työvoimaisina sekä luoda kiinnostusta alalle jotta nuoret lähtisivät kouluttamaan itseään. Tuloksista kävi ilmi, että ongelmat ovat hyvinkin jokapäiväisiä, ja keskittyvät lähinnä hinnoittelun ja rekrytoinnin piiriin.

Tutkimus suoritettiin haastatteluna, joka rajasi mahdollisuuden olla luova. Mikäli haastateltaville olisi annettu mahdollisuus kirjoittaa omasta työpäivästään, olisi saattanut eteen tulla haasteita joita he eivät itsekään heti olisi ajatelleet. Lyhyen haastatteluajan aikana oli muutenkin haasteellista päästä samalle tasolle haasta-

teltavan kanssa. Haastattelu kesti yleensä noin tunnin. Tutkimuksella oli suurin merkitys tutkijalle itselleen. Tutkimus tapahtui osana ammattikorkeakoulun opin-
näytetyötä. Tutkimuksen aikana pystyi haastattelijaa kasvattamaan haastattelutaito-
jaan sekä löytämään vastaajasta ne merkit, jotka kertoivat hänen jättävän jotain
sanomatta. Mikäli haastateltavat yritykset olisivat vielä markkinoilla 2020, voisi
samankaltaisen tutkimuksen tehdä uudestaan. Tällöin pystyttäisiin näkemään
kuinka muutos on tapahtunut.

LÄHTEET

Dessler, G. 2011. Human Resource management. 12. painos. Pearson.

Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi: esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum media Oy.

Haapalainen, I. 2005. Jämäkkä esimies: vaikeiden työsuhteilanteiden ratkaisijana. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hamel, G. 2007. Johtamisen tulevaisuus. Talentum Media Oy.

Hauta-Aho A. Haluatko opiskella? 17.8.2011. [Verkkosivu] Seamk. [Viitattu 22.8.2011] Saatavilla:
http://www.seamk.fi/Suomeksi/Haluatko_opiskella/Koulutusalat/Ravitsemis-ja_talousala/Palvelujen_tuottamisen_ja_johtamisen_koulutusohjelma.iw3

Hirsjärvi S. & Remes P.1988. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi S. & Remes P. & Sajavaara P.2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Keuruu: Kirjayhtymä Oy.

Juuti P. 2006.Johtamisen kehityslinjoja. Teoksessa: Pauli juuti(Toim.) Johtaminen eilen, tänään ja huomenna. Keuruu: Otava, 13–29.

Järvinen, P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Porvoo: WSOY.

Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. Juva: WSOY.

MPS yhtiöt. 2005. Tulevaisuuden osaajien löytyminen huolettaa eniten Suomea ja Viroa. HENRY ry:n jäsentiedote lokakuu 2005: 7-8.

Nagle T Thomas. 1995. The startegy and tactics of pricing- A guide to profotable decision making. 2. painos. Englewood cliffs, New jersey: Prentice hall.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Helsinki: Tietosanoma.

2008. Ravitsemispalvelualan ammattilaisen oma opas. [Verkkojulkaisu] [Viitattu 2.9.2011] Saatavilla:
http://www.jhl.fi/files/attachments/oppaat/ravitsemusalan_opas.pdf

Salojärvi S. 2006. Nousevatko osaajat entistä suurempaan arvoon? Teoksessa: Pauli Juuti(Toim.) Johtaminen eilen, tänään ja huomenna. Keuruu: Otava, 168-177.

[Ei päiväystä] Seinäjoki lyhyesti.[WWW-DOKUMENTTI] Seinäjoen kaupunki. [Viitattu 1.9.2011] Saatavilla: http://www.seinajoki.fi/info/seinajoki_lyhyesti.html.

Suomalaisten talous-usko heikentynyt selvästi. 17.3.2011. [Verkojulkaisu] [Viitattu: 12.7.2011] Saatavilla: <http://www.taloussanomat.fi/markkinointi/2011/03/17/suomalaisten-taloususko-heikentynyt-selvasti/20113758/135>

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen; Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Jyväskylä: Talentum.

Tesch, R. 1990. Qualitative research: analysis types and software tools. New York, Farmer press.

Tjäder Johanna. Päivitetty 30.6.2011. Työyhteisö ja esimiestyö. [WWW-DOKUMENTTI] [Viitattu: 17.8.2011] Saatavilla: http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/Sivut/default.aspx

Uusi-Rauva, E. 2006. Tuottavuus ajattelun kehityslinjoja. Teoksessa: Pauli Juuti (Toim.) Johtaminen eilen, tänään ja huomenna. Keuruu: Otava, 43–58.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Otava.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelun sanalista