



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

ESIMIEHENÄ CATERING STUDIOSSA

Tommi Maronen

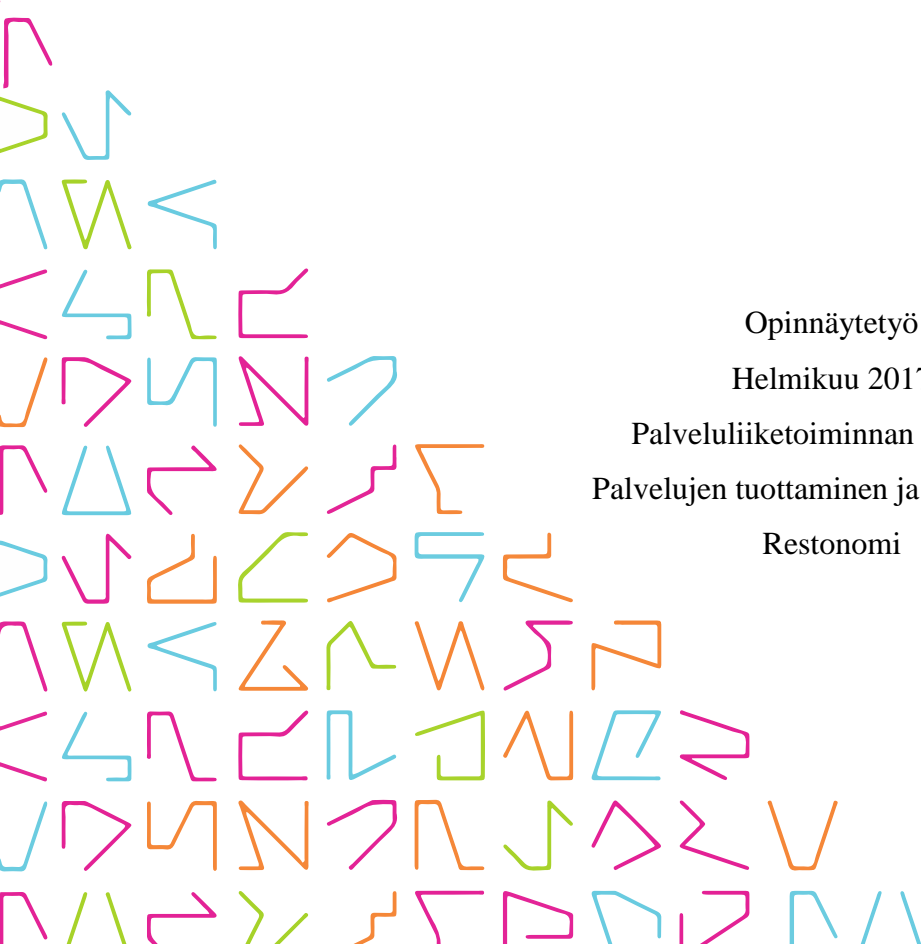
Opinnäytetyö

Helmikuu 2017

Palveluliiketoiminnan koulutus

Palvelujen tuottaminen ja johtaminen

Restonomi



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminnan koulutus
Palvelujen tuottaminen ja johtaminen
Restonomi

MARONEN TOMMI:
Esimiehenä Catering Studiossa

Opinnäytetyö 43 sivua, joista liitteitä 1 sivua
Toukokuu 2017

Tämä opinnäytetyö käsittelee sitä, kuinka toimitaan esimiehenä Catering Studio oppimisympäristössä ja millaisia ovat esimiestyön ja henkilöstöjohtamisen haasteet. Työssä käsitellään perehdyttämisen, esimiestyön ja johtamisen osa-alueita. Opinnäyteyössä hyödynnetään kvalitatiivista tutkimusta, eli laadullista tutkimusta ja työssä haastatellaan viittä ensimmäisen luokan opiskelijaa. Toisessa kappaleessa vaiheessa tarkastellaan alan työtehtäviä ja koulutustamme. Kolmannessa kappaleessa käsitellään perehdyttämisen ja työhön opastamisen näkökulmia teoriassa. Neljännessä kappaleessa käsitellään esimiestyön ja henkilöstöjohtamisen teoriaa. Neljännessä vaiheessa itse tutkimuksen toteuttaminen ja tulokset. Pohdinnassa ja johtopäätöksissä on myös laaja-alaisempaa ajatusta alan kehittämiseksi, niin kentällä kuin restonomikoulutuksessa Catering Studiossa. Opinnäytetyö on tarkoitettu alalla toimiville henkilöille ja Catering Studiossa työskentelevien, opiskelevien ja sitä käyttävien ihmisten hyödyksi. Työtä voi hyödyntää esimiestyön ja johtamisen kehittämiseen. Opinnäytetyöstä voi hahmottaa myös vallitseva restonomikoulutuksen tilaa.

Asiasanat: catering studio, esimiestyö, henkilöstöjohtaminen, johtaminen, perehdytys

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Hospitality Management

MARONEN, TOMMI:
Being a Supervisor at Catering Studio

Bachelor's thesis 43 pages, appendices 1 page
May 2017

This thesis deals with how to act as a supervisor at Catering Studio in the learning environment and what the challenges of supervisory and HR management are. The paper addresses the areas of orientation, leadership and management.

The thesis utilizes qualitative research. Five first grade students were interviewed. In the second chapter, the fieldwork and training in the field are reviewed. The third chapter discusses the theories of orientation and work guidance. The fourth chapter deals with the theory of supervisory and HR management. Finally, there is the implementation and results of the research itself. The discussion and the conclusions also have a broader idea for the development of the field, both in working life and in the hospitality management training at Catering Studio.

The thesis is intended for people working in the field and for people working, studying and using the Catering Studio. The work can be used to develop leadership and supervising. The thesis can also be characterized as a review of the prevailing state of hospitality management education.

Key words: catering studio, management, leadership, human resources, induction

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	RESTONOMIKOULUTUKSESTA RAVINTOLA-ALALLE	7
2.1	Ravintola-ala ja työtehtävät	7
2.2	Palveluliiketoiminnan koulutus ja Catering Studio	9
3	PEREHDYTTÄMINEN.....	10
3.1	Perehdyttämisen turvallisuuskulma	10
3.2	Työhön opastus	12
3.3	Perehdyttäminen koko organisaation vastuulla	13
3.4	Hyvän perehdytyksen vaiheet	15
4	ESIMIESTYÖ JA HENKILÖSTÖJOHTAMINEN.....	18
4.1	Leadership ja management	18
4.2	Esimiestyö ja tehtävät	20
4.3	Johtajana ja esimiehenä oleminen.....	22
4.4	Jatkuvan muutoksen hallinta.....	23
4.5	Organisaatio – yksi kokonaisuus	25
4.6	Reflektointi osana kehitystä	26
5	CASE CATERING STUDIO	27
6	TUTKIMUSTULOKSET.....	29
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	31
	LÄHTEET.....	41
	LIITTEET	43
	Liite 1. Haastattelulomake.....	43

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Tampereen ammattikorkeakoulun opetusravintola Catering Studio. Työn tavoitteena on selvittää, miten Catering Studion restonomiopiskelijoiden perehdyttämistä ja työnopastamista voisi kehittää niin, että ensimmäisen vuoden opiskelijat ja muut uudet toimijat saisivat alusta saakka selkeän kuvan ravintolan toimintakäytännöistä. Opinnäytetyöllä haettiin vastauksia seuraaviin tutkimusongelmiin ”Miten toimitaan Catering Studion oppimisympäristössä” ja ”Esimiestyön ja henkilöstöjohtamisen haasteet uuden opiskelijan ohjauksessa?”. Ensimmäisen vuoden opiskelijat suorittavat ja toteuttavat opetussuunnitelman mukaisesti ns. Catering Studio -työvuoroja. Ensimmäisen vuoden aikana suoritetaan kaksi työvuoroa omavalintaisessa Catering Studion tapahtumassa. Työvuoroissa ovat vastuuhenkilöinä Catering Studio -tiimin jäsenet. Tiimi muodostuu kolmannen vuoden opiskelijoista. Catering Studio -tiimi aloitti pilottiohjelman tammikuussa 2016. Catering Studio -tiimi kokoontuu noin kerran viikossa pidettävään kokoukseen, jossa hallinnoidaan Catering Studion operatiivisia toimintoja. Tiimissä oleminen edellyttää opiskelijan ajattelemaan yrittäjäasenteella. Tiimi hoitaa rekrytoinnit, tapahtumasuunnitelmat ja toimii tilaisuuksissa esimiehinä. Tiimi tekee myös yhteistyötä sidosryhmien kanssa. Kaikilla tiimin jäsenillä on omat vastuualueensa ja vanha tiimi rekrytoi myös uuden tiimin jäsenet. Tiimillä on laajat mahdollisuudet kehittää Catering Studiota, koulutuksen sisältöä ja laatua.

Oppimisympäristössä on huomioitava, että osa opiskelijoista sekä muut oppimisympäristöä käyttävistä ulkopuolisista henkilöistä eivät lähtökohtaisesti ole olleet millään tavalla kosketuksissa ammattikeittiöön tai ravintola-alan työympäristöön. Opinnäytettä tuleekin katsoa ohjauksellisesta näkökulmasta ja siitä, kuinka, restonomiopiskelijoiden tulisi tulevaisuudessa toimia paremmin yhdessä johtajina ja esimiehinä. Ensimmäisen vuoden opiskelijoilta pyydetään palautetta jokaisen hänen suorittamansa työvuoron jälkeen. Lisäksi jokaisen tilaisuuden jälkeen kokonaisuus reflektoidaan yhdessä. Opinnäytetyössä aihealue keskittyy ja painottuu ravintola-alaan, josta peilataan Catering Studion toimintaan. Tätä kyseistä opinnäytetyötä voidaan hyödyntää ravintola-alan esimies ja johtamistaitojen kehittämiseen. Työtä ei välttämättä voi suoraan hyödyntää muihin mahdollisiin restonomin työtehtäviin, mutta perspektiiviä se antaa restonomien kyvyistä ja taidoista. Opinnäytetyö sisältää asioita, jotka ovat tärkeää ymmärtää ravintola-alan alituisen muuttuvassa ja kilpaillussa työympäristössä. Opinnäytetyöstä voi myös hahmottaa vallitsevaa

restonomikoulutuksen tilaa. Johtopäätöksissä laajennetaan pohdintoja Catering Studion ulkopuolelle työelämän käytäntöihin, sekä kuinka niitä voisi mahdollisesti kehittää. Opin­näytetyön tehtävä ei ole välttämättä antaa lopullisia vastauksia ja ratkaisuja vallitseviin ongelmiin tai ongelmatilanteisiin. Tämän sijaan opinnäytetyö voi antaa erilaisia mahdol­lisia kehittämiskohteita, ehdotuksia ja uusia ideoita nopeasti muuttuvassa palveluliiketo­minnassa.

2 RESTONOMIKOULUTUKSESTA RAVINTOLA-ALALLE

Tampereen ammattikorkeakoulusta valmistuu restonomeja palveluliiketoiminnan koulutusohjelmasta. Alalta valmistuu muun muassa luovia toteuttajia, suunnittelijoita, kehittäjiä, markkinoijia ja esimiehiä. Koulutuksessa opitaan ymmärtämään ja hyödyntämään asiakaskäyttäytymistä sekä tuottamaan erilaisia palveluita. Opiskelussa ja opiskelun aikana otetaan huomioon hyvinvointi, turvallisuus, terveys, vieraanvaraisuus, estetiikka ja kannattava taloudellinen palveluliiketoiminta. Koulutus antaa valmiudet toimia itsenäisesti alan asiantuntijatehtävissä. Koulutus antaa valmiudet yrittäjyydelle. Koulutuksen tärkeä osa-alue on kansainvälisyys. (TAMK Opinto-opas 2017.)

2.1 Ravintola-ala ja työtehtävät

Lohman (2014) selvittää opinnäytetyössään, että tilastokeskuksen työvoimatutkimuksen (2014) mukaan alalla työskentelee yhteensä 79 000 henkeä. Matkailu- ja ravintolapalvelujen työmarkkinajärjestö, MaRa, edustaa jäseniään hyvinkin kattavasti, sillä yhdistyksessä olevat toimipaikat työllistävät tällä hetkellä n. 60 000 henkilöä. Suurin osa MaRa:n 2 400 jäsenestä on pk-yrityksiä. (MaRan jäsenet N.d.) Vaikkakin isoimman markkinaosuuden alalta on ottanut monet hotelli- ja ravintolaketjut, niin ala on kuitenkin pienyritystäjävaltainen. Työ ja terveys Suomessa 2006 (2007, 358) mukaan 82 % majoitus- ja ravitsemisalan yrityksistä on alle viiden työntekijän yrityksiä. (Lohman 2014, 5.)

Ravintolatyöntekijä on käsite, jolla tarkoitetaan keittiön tai salin erilaisissa työtehtävissä työskentelevää henkilöä. Yleisesti työ on ruoanvalmistusta, jakelua, myyntiä sekä tilojen ja laitteiden puhdistusta. Työ on usein kiireistä ja epäsäännöllistä. On tyypillistä, että arki on vapaata ja työt painottuvat viikonloppuun. Ravintolatyö on tiimityöskentelyä, joten työtä helpottaa hyvät tiimityötaidot. Työnkuvat ovat vaihtelevia ja useasti tilanteet muuttuvat. Tästä syystä työntekijältä odotetaan joustavuutta. Ravintolatyöntekijäksi ei välttämättä tarvitse alan peruskoulutusta, mutta on otettava huomioon, mitä Elintarviketurvallisuusvirasto sanoo henkilöistä, jotka käsittelevät työksensä elintarvikkeita. Työntekijän palkka määräytyy majoitus- ja ravitsemisalan työehtosopimuksen mukaan. (Ammattinetti, 2017.)

Kokin tehtävänä on valmistaa ravintolan asiakkaalle erilaisia kylmiä ja lämpimiä ruokia. Työnkuvaan kuuluu erilaisten raaka-aineiden käsittelemistä ja niiden erilaiset valmistustavat. Pääasiallisesti kokki työskentelee keittiössä. Kokki suunnittelee ja valmistelee ravintola-annoksia. Keittiön puhtaanapito on koko henkilökunnan vastuulla, mutta keittiön puhtaudesta huolehtivat pääasiallisesti kokit. Keittiössä on paljon erilaisia suuria laitteita ja koneita, joita kokin tulee osata käyttää turvallisesti. Elintarvikehygieniä ja hygieniosaaminen ovat ravintola-alalla erittäin tärkeää. Tästä syystä kokilla tulee olla elintarvikehygieniosaamistodistus. Kokin on osattava tiimitaitoja, mutta myös kyettävä suoriutumaan työstä yksin. Kokin työssä tulee olla ripeä ja kyetä organisoimaan työnsä hyvin. (Ammattinetti, 2017.)

Tarjoilijan rooli ravintolassa on palvella asiakasta hänen toiveidensa mukaan. Tarjoilija on tiiviisti tekemisissä asiakkaan kanssa. Tarjoilija siivoaa, kattaa ja laskuttaa. Yhteistyö keittiötyöntekijöiden kanssa on tärkeää ja yhteistyö muutenkin. Tarjoilija tarjoilee myös alkoholijuomia. Työ on paljon liikkumista ja fyysisesti raskasta. Baarimikko tekee erilaisia juoma-annoksia ja anniskelee sekä tarjoilee ne. Työssä tulee tietää alkoholituotteista ja erilaisista raaka-aineista. Erikoisten tekotapojen tunteminen kuuluu työhön. Baarimikko tuntee ravintolan tuotteet ja osaa esitellä niitä asiakkaille niitä kysyttäessä. Baarimikko toimii yleensä baaritiskillä, jossa suoritetaan myynti ja asiakaspalvelutyö. Työssä ollaan aktiivisesti asiakkaan kanssa tekemisissä ja asiakastilanteita on yleensä useita. Hyvät asiakaspalvelutaidot ovat erittäin tärkeitä. Luovuus, kielitaito, mielikuvitus, kuuntelutaidot, ihmistuntemus ja artikuloititaidot helpottavat työtä. (Ammattinetti, 2017.)

Ravintolapäälikkö vastaa ravintolassa taloudellisesta tuloksesta, ravintolan toiminnasta ja henkilökunnan työjohtosta. Ravintolapäälikön työssä tarvitaan vuorovaikutustaitoja, vastuunkantokykyä ja organisointikykyä. Henkilö johtaa ja suunnittelee tarjoilu, asiakaspalvelu-, myynti- ja tarjoilutyötä. Henkilö saattaa vastata budjetoinnista taloudellisesta kehityksestä ja kustannuslaskennasta. Hankinnat, varastointi ja niihin liittyvät inventaariot kuuluvat myös työnkuvaan. Monenlaiset juoksevat asiat ja kunnossapidon järjestäminen ovat myös osa työtä. Työjohtotehtävissä ravintolapäälikkö valitsee uudet työntekijät, opastaa heidät työhönsä ja perehdyttää heidät. Ravintolapäälikkö saattaa joutua ns. ”paikkaamaan” puuttuvaa työntekijää, mikäli tilanne tarvitsee. (Ammattinetti, 2017.)

2.2 Palveluliiketoiminnan koulutus ja Catering Studio

Catering Studio eli CS, on palveluliiketoiminnan koulutukseen hyödynnetty oppimisympäristö. Catering Studioon kuuluu opetuskeittiöt, ravintolatilat ja baari. Työtilassa työskentelee opiskelijat ja opettajat. Opiskelijoiden määrä vaihtelee tilaisuuksien, tapahtumien ja koulutuksen mukaan. Tiloissa järjestetään erilaisia tapahtumia ja tilaisuuksia niin talon sisäisiin tarpeisiin kuin ulkopuolisillekin asiakkaille. Studiolla on täydet anniskelu-oikeudet. Anniskelusta vastaa ennalta määrätyt opettajat. Ravintolatoimintaa ei tehdä ulosmyyntinä, mutta tilauksia hoidetaan talon sisäisesti ulkopuolisille asiakkaille. Opiskelijat kehittävät, hoitavat ja ylläpitävät oppimisympäristöä. (TAMK Catering Studion omavalvontasuunnitelma 2016, 1.)

Restonomeja valmistuu Palveluliiketoiminnan koulutuksesta. Ensimmäisen vuoden suorittanut opiskelija kykenee toteuttamaan kansainvälistä ruokakulttuuria ja ruoka- ja puhautuspalveluita vieraanvaraisesti ja taloudellisesti tuloksekkaasti. Opiskelija kykenee tarkastelemaan toimialansa kehittämisalueita tai tarpeita. Toisen vuoden opiskelija osaa ottaa vastuuta yhteisön menestymisestä ja niihin vaikuttavista inhimillisistä, toiminnallisista ja taloudellisista tekijöistä. Opiskelija osaa kehittää toimialan työkäytänteitä. Kolmannen ja neljännen vuoden jälkeen opiskelijan tulisi osata johtaa ja kehittää ruokapalveluja sekä johtaa kansainvälistä ruokakulttuuria hyödyntäen moniammatillisuutta ja uutta teknologiaa. (TAMK Opinto-opas 2017.)

3 PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttäminen tarkoittaa kaikkia niitä erilaisia toimenpiteitä, joilla henkilö opastetaan uuteen työtehtävään/organisaatioon/työtilaan. Prosessissa annetaan mahdollisimman kattavasti tietoa organisaation koko toiminnasta, strategiasta, ideoista, toiminta-ajatuksista, arvoista ja käytännössä kaikesta tarpeellisesta, mikä liittyy yrityksen ydinosa-alueisiin. Perehdytyksen tarkoituksena on saada työntekijä työskentelemään omatoimisesti ilman muiden jatkuvaa ohjausta. Mitä nopeammin työntekijä kykenee tähän, sitä nopeammin kaikki hyötyvät siitä. (Mesiäinen 2007, 7.)

3.1 Perehdyttämisen turvallisuusnäkökulma

Työturvallisuusnäkökulma on entisestään korostunut. Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskevan työehtosopimuksen sisältöön on lisätty velvoite perehdytyksestä uuden työntekijän suhteen turvallisiin ja terveellisiin suoritustapoihin sekä mahdollisiin riskeihin. Työehtosopimuksen määräyksellä työnantajan on selvitettävä työntekijälleen työpaikan työterveyshuollon sisältö, poissaolokäytäntö ja työsuojeluorganisaatio. Työnantajan laiminlyödessä perehdyttämistä ja tapaturman sattuessa, voidaan työnantajalle tuomita sakkoja työturvallisuusmääräysten laiminlyömisestä. Tapaturmasta aiheutuvat sairauslomat ja sairausajan palkat aiheuttavat myös lisäkuluja työnantajalle. Työnantajan vakavasti laiminlyöneenä työturvallisuusmääräyksiä voidaan tuomita korvaamaan myös työntekijälle aiheutuneita kuluja ja korvauksia. Työntekijän vakuuttaminen ei poista työnantajan tai edustajansa vastuuta. (Eräsalo 2011, 63.)

”Työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja työtuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai työtehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- ja työtuotantomenetelmien käyttöön ottamista.” (TTL 738/2002: 14 §, 1 mom.) (Finlex, 2017.)

Perehdyttämisessä käydään läpi mitä työ vaatii, minkälaisista osista se muodostuu, minkälaisia vaiheita työssä on sekä millaisia taitoja työntekijältä edellytetään työn tekemiseen. Työhön opastaminen on myös ennakkoivaa työsuojelua. Perehdyttämisessä tavoitellaan juuri sitä, että työ on turvallista työntekijälle sekä muille työpaikassa oleville työntekijöille. Perehdytys suunnitelma luodaan työpaikalla vallitsevien vaarallisten tilanteiden ja mahdollisesti riskikartoituksen pohjalta ja tältä pohjalta hyvin perehdytetty työntekijä välttää mahdollisia tulevia vaaroja tai riskejä. (Työturvallisuuskeskus.)

”Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä.” (TSL 55/2001: 2 luku, 1 §.) (Finlex.fi 2017.)

Perehdytyksen toteuttamista varten yrityksissä tulisi olla perehdytys suunnitelma. Perehdytys suunnitelman laatimiseen on kaksi lähtökohtaa: yrityksen tarve ja käytettävissä olevat resurssit, sekä yksilön perehdyttämistarve. Jälkimmäisen tavoitteena on saada uusi työntekijä ajan tasalle siitä mitä hänen tulee uuden yrityksen ja työn näkökulmasta osata, tietää ja hallita. Yleissuunnitelman runkoon sisältyy ne asiat, mitä yrityksen palveluksessa tulee tietää. Se, kuinka laajasti osa-alueisiin perehdytetään, riippuu työsuhteesta. Periaate pitää olla kuitenkin se, että yrityksessä kukaan ei ole täysin tietämätön yrityksen asioista. Yleissuunnitelman pohjalta voidaan laatia yksilöllinen perehdyttämissuunnitelma. Tarkka perehdyttämistarve selviää vasta, kun tiedetään millaiseen työhön, työsuhteeseen ja kuka perehdytetään. Mikäli kaikki perehdytetään samalla tavalla riippumatta taustasta ja kokemuksesta, tuhlaataan resursseja. Perehdyttämisessä tulee koko ajan olla esillä koko työyhteisön oppimisen näkökulma. Suunnitelmassa tulee olla perehdyttämisen tavoitteet, eli ne tavoitteet mitä perehdytettävällä tulisi olla perehdytyksen jälkeen. Perehdyttämisessä mietitään sisällöt eri vaiheisiin ja perehdyttäminen jaetaan eri osa-alueisiin. Tulee tietää myös, kuka vastaa eri perehdytyksen vaiheista, ja tämä tulisi määritellä. Päävastuu on silti esimiehellä. Jokainen yritys on erilainen ja jokaisen yrityksen perehdyttämistarve on erilainen. Vaikka saisi käteensä kuinka hyvän perehdytys suunnitelman tahansa, sitä ei kannata käyttää sellaisenaan, mutta sitä voi hyödyntää mallina omaan suunnitelmaan. (Eräsalo 2011, 64.)

Perehdyttämisen tarve on kasvanut toimintaympäristön muutoksen vuoksi. Nopeutta muutokseen on lisänneet, uudet koneet ja atk-laitteet ja menetelmät. Hyvä huolellinen perehdyttäminen ennaltaehkäisee ja vähentää henkistä ja ruumiillista rasittavuutta ja lisää työn tuottavuutta. Perehdyttämisen kehittämistä organisaatioissa voidaan toteuttaa nykytilan kartoittamisella. Tämä tarkoittaa kyselyitä, haastatteluja, keskusteluja joilla selvitetään toiminnan nykyinen suhtautuminen ja sen taso. Konkreettiset kehittämistarpeet saadaan arvioitua palautteen perusteella. Näistä tulee tehdä perehdyttämissuunnitelma, jotta kehityskohteet saadaan toteutettua. Perehdyttäminen on osa käytännön johtamista ja tähän tulee määritellä perehdyttämisvastuussa olevat henkilöt. Perehdyttäminen voidaan siirtää erikseen nimetyille henkilölle, mutta yleensä perehdytys on esimiehen vastuulla. (Rissanen, Sääsä & Vornanen 1996, 121.)

3.2 Työhön opastus

Työhön opastaminen työtehtävien riittävää harjoittelua ja yksityiskohtaista selvittämistä. Opastuksessa opastajan täytyy ensin luoda oppimiselle myönteinen ilmapiiri ja herätettävä opastettavan kiinnostus. Ennen opastusta on selvitettävä mitä tulija jo osaa ja sitten vasta keskittyä varsinaiseen työhön ja siihen, mikä on uutta. Opastajan vastuulla on varmistaa, että opastettava todellakin osaa sen mitä hän sanoo osaavansa. Uuden työntekijän mielessä voi olla mahdollisimman hyvän kuvan antaminen, joten siksi hän voi liioitella osaamistaan. On siis hyvä pyytää häntä selostamaan sanallisesti tai näyttämään, jotta voidaan varmistua työntekijän taidoista. Työnopastuksessa opetetaan työn ergonomiaa, työtä koskevat turvallisuusmääräykset ja tarvittavat välineet, sekä niiden oikeaoppinen käyttö. Laitteiden, koneiden, aineiden ja työvälineiden oikea käyttötapa. Myös oikeiden työmenetelmien ja työtapojen opettaminen on todella tärkeää. (Eräsalo 2011, 67.)

Työn ollessa työntekijälleen uusi, tarvitaan työhön opastusta. Oli kyseessä uusi työntekijä, uudet laitteet, uudet menetelmät tai uusien aineiden käyttöönotto on työhön opastus tärkeää. Mikäli huomataan turvallisuusmääräyksien laiminlyöntejä, poikkeamia sovitusta toimintatavoista tai laatukriteereistä, tulee opastusta käyttää. Perhevapaalta palaava henkilö on myös hyvä opastaa tai vähintäänkin kerrata, jotta työntekijä pääsisi mukaan takaisin yrityksen toimintaan. Työhön opastuksen tehtävänä on työn vaarojen vähentäminen ja poistaminen ja tätä kutsutaan ennaltaehkäiseväksi työsuojelukseksi. Työnopastuk-

sella autetaan tulijaa huomioimaan mahdolliset turvallisuusuhat ennakkoon. Työnopastuksella ohjataan myös oikeaoppiseen työergonomiaan, joka ennaltaehkäisee kehon fyysisiä vammoja. Vääränlaiset menetelmät voivat rikkoa työntekijän kehon. Erityisesti nuorille tulisi painottaa oikeaoppisista menetelmistä, koska he saattavat vähätellä vaaroja. Työnopastuksella on tarkoitus myös vähentää työn psyykkistä kuormitusta. Tämä onnistuu keskustelemalla työpaikan pelisäännöistä. Tulee myös puhua keinoista puuttua häirintään sekä ehkäistä väkivallan uhkaa palvelutilanteissa. (Eräsalo 2011, 68.)

Tavoitteena työnopastuksessa on työn sisäisen mallin syntyminen. Työntekijä oppii uudet työn edellyttämät tiedot ja taidot niin hyvin, että suorituksessa ei kulu energiaa työn eri vaiheiden muistamiseen ja se lähes automatisoituu. Uuden oppiminen pohjautuu olemassa olevaan malliin ja muokkaa sitä vastaamaan muuttuneita olosuhteita. Näin tapahtuu, kun työssä tapahtuu muutoksia. Hyvässä työnopastuksessa opastettavalle kuvataan ja selitetään tehtävä tai työ. Asetetaan välitavoitteet ja tavoitteet. Opastaja näyttää työn, perustelee miksi niin tekee ja selostaa sanallisesti mitä tekee. Opastettava kuvailee mitä tekee samalla, kun harjoittelee. Opastaja antaa opastettavan itse yrittää, tarvittaessa kertaa ohjeita ja neuvoa. Opastaja kannustaa ja arvioi. Opastettava suorittaa itse. Opastettava suorittaa itsearvioinnin ja antaa omasta toiminnastaan palautetta ja lopuksi tulee opastustilanteen päättäminen. Selostettaessa ja näytettäessä työtä on tärkeää käyttää oikeita termejä. Mikäli termit ovat väärät tai vajavaiset opastettavan on vaikeaa saada kiinni tekemisen ajatuksesta ja tästä johtuen oppiminen hankaloituu. Opastaessa kuvat helpottavat hahmottamista. (Eräsalo 2011, 67-69.)

3.3 Perehdyttäminen koko organisaation vastuulla

Perehdyttämistä voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta: Koko organisaation oppimisen ja työntekijän kannalta. Uuden työntekijän suunnitelmallinen perehdyttäminen tuntuu unohtuneen useissa yrityksissä. On olemassa perehdyttämiskansio, joka ojenneetaan työntekijän luettavaksi hänen aloittaessaan uudessa työssään. On eräänlainen tunne siitä, että työ tekijäänsä opettaa. Sitä tapahtuukin, mutta oppimisen ja erehtymisen kautta. Uuden henkilön toiminta yrityksessä alkaa hänen omien tulkintojensa pohjalta ja tämä ei välttämättä vastaa yritysjohdon tarkoituksia. Perehdyttäminen on esimiehen yksi tehtäväkentän osa-alueista ja esimies vastaa siitä. Hyvällä perehdytyksellä yritys saavuttaa ja ylläpitää kilpailuetua ns. erityislaatuista osaamista. Esimiehellä on myös mahdollisuus

delegoida osan työtehtävistään jollekin toiselle työntekijälle. Yrityksessä olisi tärkeää selvittää perehdyttämisen vähimmäistarve ja eri näkökulmista. Yrityksen tulisi itse tietää millaista toimintaa uudelta työntekijältään odotetaan huolimatta siitä mistä työntekijä yritykseen tulee tai millaiset lähtökohdat henkilöllä on. (Eräsalo, 2011, 60.)

Perehdyttäminen on tehtäväkohtaista koulutusta ja valmennusta, osa henkilöstön kehittämistä, jossa on tavoitteena vahvistaa ja nostaa työntekijän valmiuksia muuttuvissa uusissa työtehtävissä. Perehdytyksellä pyritään hakemaan ja luomaan uudelle työntekijälle myönteinen asennoituminen organisaatiota, yritystä ja sen toimintamalleja kohtaan. Henkilön tuntiessaan yrityksen omakseen, sitoutuu hän työntekijänä yritykseen. On tärkeää selvittää työntekijälle hänen toimintaansa ohjaavat arvot ja mitä ne tarkoittavat arkityöskentelyssä. Mitä yritys tavoittelee? Mikä on oikein ja mikä on väärin? Myönteinen suhtautuminen työtovereihin ja työhön on yhtä tärkeä kuin myönteinen asenne yritystä kohtaan. Työsopimuslain velvoite suhteiden edistämisestä viittaa juuri tähän. Työntekijälle asetetaan eräänlainen rooli ja tämä rooli täytyy olla selkeä työntekijälle. Näiden rooliodotusten selventäminen parantaa suhteita muihin työntekijöihin ja ennen kaikkea, vaikuttaa viihtyvyyteen ja lisää perusturvallisuutta. Henkilö sosiaalistetaan uuteen organisaatioon, mutta ”ruotuun laittaminen” on väärä lähestymistapa. On huomattava myös, ettei työntekijä tiedä kaikkea, varsinkaan yrityksen sisäiseen tapakulttuuriin liittyviä asioita. Henkilö ei voi tietää mitä häneltä edellytetään ennen kuin ne hänelle näytetään tai kerrotaan. Perustavoite perehdyttämisessä on työntekijän oman työkokonaisuuden menestyksellä hallintaa ja riittävien valmiuksien saavuttaminen. (Eräsalo, 2011, 61.)

Perehdyttämisessä korostetaan usein työn teknistä hallintaa. Yrityksen onnistuttua rekrytoimaan henkilö, jolla on oikea soveltuvuus, koulutus ja kenties kokemustakin, voidaan tässä tilanteessa keskittyä perehdyttämisessä laadun osatekijöihin ja palvelun laatuun. Toiminnallisen laadun merkitystä ei koskaan korosteta liikaa. Työntekijän taitojen ja tietojen nopea integroiminen yrityksen toimintaan, tulee työntekijää rohkaista tuomaan esiin tietonsa, taitonsa ja osaamisensa, sekä aktivoida työntekijää. Tavoitteena on saada työntekijä miksi -kysymyksen äärelle, eli miksi jokin asia tehdään niin kuin se tehdään. Tällä tavoin saadaan yrityksen toimintaan kriittistä tarkastelua ja päästään lähemmäs vallitsevia käytänteitä. Uuden henkilön ideat, ajatukset ja ehdotukset tulee ottaa vastaan eikä tyrmätä. Työyhteisö ottaa työntekijän vastaan yritykseen ja se vaikuttaa paljon henkilön työtoimintaansa. Ihminen haluaa kuulua joukkoon ja on sosiaalinen eläin. Työyhteisön tulee

olla tietoisia uudesta henkilöstä ja uuden työntekijän tulevasta roolista. Lyhyt tutustumistilaisuus on hyvä järjestää, vaikka pienimuotoinenkin. Pahin skenaario on se, että kukaan ei työyhteisössä tiedä henkilöstä eikä kukaan ole ottamassa häntä vastaan. Henkilö osaa ajatella toimintaa laajemmasta näkökulmasta tutustuttuaan organisaatioympäristöön. On siis välttämätöntä esitellä sekin. Jos työntekijä ei ole paikkakunnalta voidaan hänen viihtyvyytensä vaikuttaa kertomalla paikkakunnasta ja alueen palveluista. Tämä myös auttaa työntekijää sopeutumaan paremmin. (Eräsalo, 2011, 61-64.)

Perehdyttäminen kohdistuu organisaatioon saapuvaan uuteen työntekijään. Työhönopastus sosiaalistumisvaiheen kannalta on myös tärkeää. Opastus ei tulisi häiritä kovinkaan paljoa organisaation muuta toimintaa ja sen tavoitteena on saada työntekijästä mahdollisimman nopeasti tuottava työntekijä. Työntekijän tulee sopeutua organisaation toimintatapoihin ja yhteisöön sekä hyväksyä organisaation toimintatavat. Perehdyttäminen on tärkeää, mutta se usein laiminlyödään. Vanhempi työntekijä pyörittää uutta työntekijää ympäri taloa ristiin ja sillä seurauksella, että työntekijä on vain ymmällään kaikesta talon tavoista ja pää sekaisin lukuisista uusista asioista. Toisinaan irtisanottu työntekijä joutuu perehdyttämään uuden työntekijän, jolloin perehdyttämisessä ei välttämättä ole tarpeeksi innostuneisuutta uuden työntekijän perehdyttämisen kannalta. Ihanteellisin tilanne on, kun työntekijä siirtyy organisaation sisällä muihin vaativampiin työtehtäviin. Tällä tavoin hänellä on antaa arvokasta tietoa entisen toimen hoidosta. Perehdytyksen tavoitteena on se, että tulokas on perehdytetty organisaation kokonaisuuteen ja toiminnan lähtökohtiin sillä tavalla, että hän mieltää itsensä osaksi koko organisaatiota ja kokonaisuutta. Perehdyttämisen pitkäjänteisyys tulisi toteuttaa riittävän pitkällä aikavälillä ja suunnitellusti. Vastuuhenkilöiden määrittelemisellä turvataan uuden työntekijän kehittyminen. Työntekijän kehittyminen ja perehdyttäminen ovat erittäin tärkeää, sillä tulevaisuudessa palkka määräytyy entistä enemmän pätevyyden ja työn vaativuuden mukaisesti. (Rissanen, Sääski & Vornanen 1996, 122-123.)

3.4 Hyvän perehdytyksen vaiheet

Perehdyttämissuunnitelma laajimmillaan koskee uusia työntekijöitä. Soveltuvien osien se toimii myös vanhojen työntekijöiden palatessa pitkän poissaolon jälkeen takaisin työhön. Perehdyttäjän tulee riittävän hyvin hallita työkokonaisuus. Hänen ei tarvitse välttämättä

olla työyhteisössä pisimpään ollut työntekijä. On jopa hyvä, jos perehdyttäjän oma tulokasaika on vielä muistissa. Näin perehdyttäjä osaa samaistua tulijan asemaan, eli miltä tuntuu asettua uutena työntekijänä uuteen yritykseen. Varsinkin nuoremman ja kokemattoman uuden henkilön ollessa kysymyksessä, on kyky ymmärtää tulokkaan tuntemuksia ja mielentiloja tärkeitä. Hyvä perehdyttäjä pitää työstään ja on perusasenteeltaan positiivinen. Ketään ei tulisi määrätä perehdyttäjäksi vasten tahtoaan. (Eräsalo, 2011, 61-64.)

Perehdyttäjällä tulee olla omaa halua siihen tehtävään. Tehtävää helpottaa, mikäli perehdyttäjä on jossain määrin perillä oppimisprosessista ja hallitsee koulutustilanteen. Hyvää perehdyttämistä parantaa myös se, että perehdyttäjä itse on saanut hyvän perehdytyksen ja opastuksen. Täytyy muistaa, että yhdellä kertomisella kaikki asiat eivät tule selväksi, joten on hyvä kerrata. Tulokkaan tulee olla toimintansa tekijä, ei kohde. Perehdyttäjä on aktiivisessa roolissa. Ensin on hyvä selventää, mitä tullaan tekemään ja mistä on kysymys. Asioiden edetessä, liitetään ne kokonaisuuksiksi. Perehdyttäjä on riittävän kaukana ja riittävän lähellä. Perehdyttäjä ei kahlitse tulokasta tekemään omilla suoritustavoillaan, mutta pitää huolen siitä millaista osaamista tavoitellaan. Hyvän perehdyttäjän tunnuspiirteitä on kannustaminen ja rohkaiseminen. On annettava kiitosta ja korjaavaa palautetta tilanteiden mukaan. Arviointitilanteessa tulee tulokasta kannustaa, jotta voidaan löytää osa-alueet, jossa työntekijä tuntee olevansa heikompi. Tällä tavoin voidaan kohdistaa täsmäkoulutusta. Perehdyttämistilanteen tunnelma tulee olla niin avoin, että tulokas uskaltaa itse kertoa tarpeistaan. Perehdyttäjälle tulee raivata tilaa hänen omista töistään, jotta hän voi keskittyä perehdyttämiseen kunnolla. Useamman perehdyttäjän käyttöä puoltaa se että, tällä tavoin uusi työntekijä tottuu työskentelemään useiden muiden työyhteisön jäsenien kanssa. Tällöin perehdytyksen vastuun täytyy olla selkeä, jotta asioita ei toisteta turhaan tai jotain jätetä pois tietämättä. (Eräsalo, 2011, 66-67.)

Perehdytyksen vaiheet voidaan jaotella seuraavalla tavalla:

- *Rekrytointivaihe*, josta perehdyttäminen alkaa. Ilmoitus avoimesta työpaikasta voidaan pitää jo lähtölaukauksena perehdytykselle. Tässä vaiheessa työntekijä saa ensimmäistä informaatiota mahdollisesta tulevasta työpaikastaan. Tässä vaiheessa työntekijä saa kuvaa yleisesti yrityksen arvoista, toimintaperiaatteista ja yrityksestä yleensä. Tietoa jaetaan sitä enemmän mitä pidemmälle rekrytointiprosessi etenee.

- *Työsuhteen solmiminen* tulee seuraavassa vaiheessa. Työntekijän kanssa solmitaan työsopimus ja tehdään palkkauspäätös, sekä sovitaan työstä ja työn alkamisesta. Yleissuunnitelmaan kirjataan asiat jotka kuuluvat tähän vaiheeseen.
- *Työn aloittamisvaiheessa* työntekijä otetaan vastaan ja esimies esittelee hänet muille työntekijöille. Häntä varta on varattu kaikki tarpeellinen, mitä työn tekemiseen tarvitaan. Perehdyttämisohjelma käydään läpi työntekijä kanssa läpi ja sen eteneminen sekä tavoitteet. Mikäli esimies delegoi jonkin perehdyttämistehtävän jollekin muulle, täytyy perehdyttäjä esitellä uudelle työntekijälle.
- *Yleisperehdytys* alkaa tämän jälkeen.
- *Työnopastus*, joka tarkoitti työtehtävien selvittämistä seikkaperäisemmin ja niiden riittävää harjoittelua. Näitä toteutetaan siinä laajuudessa kuin yrityksen ja työntekijän tarve edellyttävät. Tavoitteena on kyky toimia tiedolla ja taidolla, monipuolinen osaaminen, ja sitä täydentää yksilön hinku ja halu.
- *Seuranta* tulee suorittaa perehdytyksen jokaisessa vaiheessa ja palautetta onnistumisesta ja oppimisesta tulee antaa. Arviointikeskustelut tulee käydä viimeistään, kun koeaika on umpeutumassa. (Eräsalo, 2011, 61-64.)

4 ESIMIESTYÖ JA HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

”Teille on kaikille tuttua, miten me kaikki puhkeamme kukkaan sellaisen ihmisen lähellä, joka näkee meissä olevan hyvän ja osaa houkutella esiin parhaan meistä. Tiedämme, miten me kaikki kuihdumme sellaisen ihmisen lähellä, joka koko ajan löytää meistä vikoja.” Tutu D. (Eräsalo, 2011,7.) Valmentava johtaminen on nousemassa keskinäiseksi johtamisen valtavälineeksi. Johtamiskäyttäytymisen tarve uudistua yrityksissä ja organisaatioissa on ilmeinen. Maailma muuttuu ja muutokset johtamisessa on alkanut. On muutosten aika. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 18.)

4.1 Leadership ja management

Johtamislouetteet johtajissa voidaan tyypitellä kahteen kategoriaan: joko ryhmään ”Managerit” tai ”Leaderit”. Leadership on englanninkielen ilmaus ja tarkoittaa johtajuutta. Sama sana ymmärretään tarkoittamaan ihmisten johtamista. Englanninkielinen management ilmaus tarkoittaa asiakeskeistä johtamista. ”Leaderit” voidaan nähdä eräänlaisena tiennäyttäjinä ja ”managerit” vastakohtana reitin suunnittelijoina. Jokaisen johtotehtävään nousevan tulisi miettiä itseään näiden suhteen ja osattava sen jälkeen seurata omaa menettelyään. Näiden kahden eri tyypin ihmiset käyttäytyvät eri tavoin. Kaikissa johtajissa on osa useaa piirrettä. He ovat miehiä tai naisia, kovempia tai pehmeämpiä ja he arvostavat urheilua, taidetta, lukemista. Näistä asioista syntyy rikkaus ja siitä syntyy kunakin yritysjohtajan oma kulttuuri kuhunkin yritykseen. (Toivola 2010, 31.)

Johtajuutta on ihmisten kautta asioiden tekeminen. Leadership-tyylinen johtaja keskittyy johtamaan ihmisiä oman karismansa kautta ja on innovatiivinen. Management-tyylinen johtaja keskittyy järjestelmällisyyteen ja johtaa organisaatiotaan oman aseman kautta luodusta auktoriteetista. Maailman muuttuessa ja kehittyessä, johtaminen ja johtajuus muuttuvat ja kehittyvät. Management-tyylinen johtaminen mieluummin delegoidaan organisaation eri osa-alueelle. Yritysmailma muuttuu enemmän Leadership-tyyliseksi johtajuudeksi. (Satokangas 2014, 2.) Tehokkaalta management-johtajalta odotetaan rationaalista, analyyttistä ja harkitsevaa ajattelutapaa. Management-johtajalla on sinnikäs luonne, hän kykenee konsultoimaan muita ja kykenee tekemään tärkeitä päätöksiä organisaation kannalta, riippumatta päätöksen vaikutuksesta ihmisiin. Tällä johtamistyyllillä voidaan

sanoa, että sillä on tasapainottava vaikutus, koska johtaja ei ole sidoksissa omaan persoonaan. Näin johtajalla jää enemmän vapautta toimia organisaation rajoissa. (Satokangas 2014, 9-10.)

Leadership-tyylinen johtaminen tarkoittaa, että johtajalla kyky vaikuttaa ihmisiin ja saada heidät toteuttamaan organisaationsa asettamat tavoitteet. Leadership-johtajuudessa johtaja on yleensä läheisesti tekemisissä johdettaviensa kanssa ja voidaankin sanoa, että Leadership-johtaja johtaa ihmisiä, ei asioita. Tämänkaltaisella johtajuudella päästään läpi muutoksen ja uusiin erilaisiin haasteisiin. Leadership-johtamisella päästään vanhentuneista käytännöistä ja luodaan uudempia ja modernimpia ratkaisuja. Leadership-johtaja pyrkii olemaan lähellä johdettaviaan, jotta hän kykenee ottamaan osaa heidän suorittamaansa toimintaan/työhön organisaatiossa. Hän on luova ja visionäärinen ja kykenee innoittamaan johdettaviaan uudenslaisiin tapahtumiin. Leadership-johtaja pyrkii muuttamaan organisaatiotaan parempaan suuntaan olemalla luova ja innovatiivinen. Tällä tyyllillä toimivat johtajat ovat usein kokeilunhaluisia ja joustavia. Leadership johtaja antaa työntekijöilleen enemmän tilaa toimia organisaation puitteiden mukaisesti. Johtaja myös kannustaa johdettaviaan toimimaan tehokkaasti. (Satokangas 2014, 10)

Management eli hallinto. Managementilla tarkoitetaan yrityksen tai organisaation tavoitteiden saavuttamista. Sillä pyritään hallitsemaan tehokkaasti organisaation resursseja. Management-tyylisessä johtamisessa ovat tärkeitä suunnitteleminen, organisointi ja tehokas johtaminen. Management-tyylisessä johtamisessa henkilöstö organisaatiossa on vain yksi käytettävissä oleva resurssi. Tästä syystä tämän tyylinen johtaminen voidaan nähdä laskelmoivana ja kylmänä tapana suorittaa johtajuutta. Tästä huolimatta management-tyylinen johtaminen on erittäin tärkeää ja välttämätöntä organisaatiolle. Management-johtaminen voidaan kiteyttää ja mieltää asioiden johtamiseksi. (Satokangas 2014, 9-10.)

Leaderit sortuvat valtansa suuruuteen helpommin kuin muut. Leader-johtajaksi ihmisen täytyy omata suuri ego. Menestyessään leader-johtajan ego saattaa kasvaa entisestään. Hän johtaa joissakin olosuhteissa väärin, koska leader-johtaja ei ole yksityiskohtien suunnittelija. Näin ei kuitenkaan aina käy - viisautta auttaa. Leader-johtajat hyväksyvät ja ottavat enemmän riskejä. Ollakseen voittaja, hänen täytyy olla samaan aikaan alan konkari ja visionääri. Leaderin tulee nähdä kauemmas ja laajemmalle kuin useimmat muut. Koke-

mus kertoo hänelle missä sudenkuopat sijaitsevat. Leader-johtaja on karismaattinen henkilö, erityisesti silloin, kun hän on jo onnistunut. Ihmiset uskovat ja seuraavat häntä. Leader on sankari. (Toivola, 2010, 32.)

Manager-johtajat eivät ota samankaltaisia riskejä kuin leader-johtaja. Managerit suunnittelevat huolellisesti ja kartoittavat näkökulmia. Hän osaa kuunnella ja yhdistellä kuulemaansa, sekä hän hakee visionsa oikeellisuudelle tukea. Vastikkeena hän tarjoaa vahvan tukensa niille, jotka toteuttavat suunnitelman mukaisesti, mitä yhdessä on suunniteltu ja ovat lojaaleja. Manager-johtaja on yksi joukosta. Tästä syystä häntä ei nähdä sankarihahmona. Toivolan havaintojen mukaan leaderillä on usein kiire päämääräänsä ja tästä syystä hän on kärsimättömämpi kuin manager-johtaja. Leader-johtaja haluaa kaiken ja heti. Toisin toimii manager johtaja, joka osaa suunnitella ja koota ympärilleen tavoitteen mukaiset ihmiset. Manager-johtaja haluaa paneutua yksityiskohtiin enemmän kuin leader-johtaja. Manager-johtajan vaikeus voi ilmentyä siinä, että hän ei kykene näkemään hetkeä, jolloin hänen olisi muututtava leaderiksi ja otettava riski. Tämänkaltaiset johtajat, joilla tämä tilannetaju puuttuu, jäävät jalkoihin. Voisi sanoa, että leader aloittaa projektin ajatellen heti sen tavoitetta ja manager kykenee hahmottamaan, minne pitää päästä ja pohtii reittiä. Manager-johtajia lienee enemmän kuin puhtaita leader-johtajia. (Toivola, 2010, 32-33.)

4.2 Esimiestyö ja tehtävät

Esimiehen työtehtäviin palveluyrityksessä kuuluu organisointi, suunnittelu, työntekijöiden valinta, ohjaus ja seuranta. Suunnittelulla pyritään valmistautumaan ennakolta tulevien työtilanteiden kohtaamiseen. Vaiheisiin katsotaan kuuluvan esimerkiksi, nykytilanteen ja menneiden tilanteiden toiminnan arviointia, käytännön toimenpiteiden kehittelyä ja uusien tavoitteiden määrittelyä tavoitteiden saavuttamiseksi. Suunnittelun tulee kohdistua liikeideoiden kaikkiin osa-alueisiin. Kehittäminen ja suunnittelu lähtevät yleensä liikkeelle asiakkaiden tarpeiden arvioinnista ja ympäristön kehittymisestä tai muutoksesta. Palveluyrityksessä tulee esimiehen jatkuvasti arvioida, kuinka hyvin hänen yrityksensä on perillä kuluttajien ja asiakkaiden tarpeiden kehittymisestä ja muuttumisesta. Apunaan esimies voi käyttää erilaisia tutkimuksia tai esimerkiksi asiakaskyselyjä. Työkaluina suunnittelussa ja kehityksessä esimiehen tietolähteenä toimii hänen oma tiiminsä ja yrityksen kontaktihenkilöt. Esimiehen kannattaa kehittää erilaiset käytännöt, tavat ja ilmapiiri erityisesti siihen, kuinka hoidetaan negatiivinen ja kielteinen palaute. Esimiehen

organisoinnilla tarkoitetaan sitä, että hän määrittelee eri tehtävät, tehtävien keskinäiset suhteet ja niihin liittyvät vastuut sekä valtuudet. Esimies toisin sanoen ”junailee” koko ajan yrityksen eri toiminta-alueita ja helpottaa asioiden sujuvuutta. Liikeideoiden selkeä määrittely antaa organisaatiolle selkeän kuvan ja rakenteen tulevista tehtävistä ja tavoitteista. Esimiehen tehtävänä on myös varmistaa, että jokainen osa-alue toimii oikealla tavalla ja etenee haluttuun päämäärään. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 40-50.)

Työntekijöiden valinta kuuluu olennaisena osa-alueena esimiestyöhön ja esimiehen tulee pitää huolta siitä, että hänen organisaatiossaan on oikea määrä ammattitaitoisia henkilöitä oikeilla paikoillaan suorittamassa tehtäviään. Palveluyrityksessä henkilöstön oikean määrän mitoittaminen on haastavaa, koska se määräytyy paljolti asiakkaista ja asiakkaiden käyttäytymisestä. Perustehtävä on kuitenkin turvata oikea henkilöstömäärä, silloin kun asiakkaat sitä haluavat tai tarvitsevat. Osa-aikatyön lisääntyminen tuo omat haasteensa esimiehelle. Kuinka turvata ja huolehtia motivoinnista, koulutuksesta, tiedonkulusta, kun työntekijä työskentelee vaikkapa vain muutaman päivän kuukaudessa? Esimiehen on punnittava eri tietojen ja taitojen tärkeyttä asiakaspalvelutyössä. Oikein henkilöiden valinta ja löytäminen eri tehtäviin on esimiehen vastuulla. Henkilövalintaa helpottaa suuresti, mikäli yritys on määritellyt tarkasti henkilöstön valintaperusteet. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 40-50.)

Hyväkin liikeidea voi kärsiä väärin henkilöiden valinnalla. Työntekijöiden ohjaamisella tarkoitetaan välillistä ja välitöntä toimintaa, jolla vaikutetaan työntekijöiden käyttäytymiseen organisaatiossa. Johtamisen ja ohjauksen tulee olla kehittävää ja kannustavaa. Ohjauksessa ja johtamisessa esimiehen on muistettava oman esimerkin voima, eli kuinka käyttäytyä ja olla esimerkkinä työntekijälleen. Esimiehen tulee selvittää työntekijöilleen, mitä hän odottaa heiltä. Tulee myös antaa työntekijälleen mahdollisuus onnistua, keskustella ja antaa palautetta. Esimiehen tulee myös palkita työntekijäänsä suoritustensa mukaan. Seuranta on niitä toimenpiteitä, joilla esimies voi varmistaa, että toiminta tapahtuu, ohjeiden, liikeidean ja tavoitteiden mukaisesti. Seuranta kannattaa palveluyrityksessä muuttaa raportoinniksi. Työntekijän mielestä, mikään ei ole ärsyttävämpää, kuin esimies joka puuttuu toistuvasti pikkuasioihin. Seurannan tulee kohdistua oikeisiin ja oleellisiin asioihin. Valituista sääntöjen ja normien seurannasta tulee esimiehen pysyä tiukkana, koska vain tasaisella ja johdonmukaisella palvelun laadulla voidaan rakentaa kestäviä asiakassuhteita ja hyvää yrityskuvaa. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 40-50.)

4.3 Johtajana ja esimiehenä oleminen

Johtajan tulee ensimmäisenä arvostaa itseänsä. Olet nimitetty johtajaksi, koska sinuun uskotaan ja sinulla on näyttöjä. Johtajan tulee olla niin innostunut omasta asiastaan, että hänen esiintymisensä ja hahmonsa saavat muutkin uskomaan ja vakuuttumaan onnistumiseen. Johtajan tulee olla oma itsensä. Vieraita rooleja ei tule hyväksyä johtajan pysyviksi olotiloiksi. Ei tule pelätä vastustajia, koska johtaja tarvitsee heitä ja vastustajia kyllä riittää. Ei tule mukautua eikä pelätä, eikä pidä säikähtää edes tappiota. Omat mielipiteet tulee olla perusteltuja ja tulee tunnustaa, jos huomaa olevansa väärässä. Tulee olla vahva. Tulee muistaa, että täydellinen on hyvän suurin vihollinen. Täydellisyydellä ei yllätä kukaan. Ei tule koskaan aliarvioida kilpailijoita, henkilökuntaa, asiakkaiden mielipiteitä tai voittamisen mahdollisuutta. Kuluttajien muistutuksia, vihjeitä heikkoja ja muutossignaaleja ei tule ohittaa olan kohautuksella. Älä aliarvioi mediaa, mitään tai ketään, äläkä ainakaan omia kykyjäsi. Arvosta kaikkia ympärilläsi olevia. Muut henkilöt osoittavat oletko ansainnut heidän arvostustaan omalla käytöksellä, mutta johtajasta tekee vahvemman jo se, että osoittaa arvostavansa heitä. Ei tule koskaan pitää itseänsä parempana kuin onkaan. Johtajuuden ei pidä antaa vallata minuutta ja ymmärrystä. Ei tule antaa yliotetta vallan tunteelle, ettei turmeltuisi ihmisenä ja johtajana. (Toivola, 2010, 85-86.)

Johtajan oleminen ei ole vain yhteen suuntaan katsomista. Johtajana oleminen on vaihtoehtojen tulevaisuuksien näkemistä ja sen oivaltamista, missä yritys voisi menestyä. Kaaoksen keskellä johtajan tulee tajuta yrityksen mahdollisuudet. Johtajan tulee kyetä avaamaan henkilöstölle ja yritykselle uusia ulottuvuuksia. Tulee tuntea yrityksen voimavarat, resurssit ja kyky selviytyä haasteista. On löydettävä keinot, joilla edetään haluttuun suuntaan. Tulee tietä mihin yritystä on vietävä ja ymmärrettävä mikä on oikea suunta. Johtajana oleminen on pitkälti ja paljolti loppujen lopuksi ihmisten ymmärtämistä ja tajuaamista, kuinka henkilökunta saadaan motivoitua tavoittelemaan yhteisiä päämääriä. (Toivola, 2010, 29.)

Suunnittelu ja päätöksenteko kuuluvat johtajan jokapäiväisiin työkohteisiin. Työkalut ovat visio, strategia ja vuosibudjetti ja niiden tavoitteet. Päätöksen tekemiseen tarvitaan vaihtoehtoja ja taustatietoja. Johtajan tulee pitää nämä ajan tasalla työpöydällään ja ajatus niistä kirkkaana. Kuvaannollisesti ne istuvat pöydällä koko ajan odottaen parannuksia. On muistettava, että voimavarat ja organisaatio ovat käytössä, mutta myös huollettavana. Johtajalla on tahto, jota tulee käyttää perustyökalujen hiomiseen. Johtamisesta ei tule

tehdä mysteeriä eikä tule olla salaperäinen. Johtamisestasi on rakennettava avoin ja ymmärrettävä. Osaston tai yrityksen johtajana auktoriteetti on olemassa ilman symboleita. Kerran tehtävään nimitettynä sinut katsotaan jo asiantuntijaksi. Tehtävä tulee ottaa vakavasti ja haasteena. Tähän tulee käyttää koko ammattitaito. Toisin sanoen tämä kaikki tulee tehdä niin, että väkesi kykenevät kaiken aikaa näkemään johtamistapasi. Visioista ja päämääristä tulee kertoa ihmisille, jotta he tietävät tavoitteensa. Ihmisiä tulee käsitellä kaikissa tilanteissa yksilöinä, mutta tulee hakea johdonmukaisesti tehokkuutta. Johtajan tulee innostaa omalla esimerkillään. Johtajan tulee olla johtaja omalla tavallaan, mutta tapojen täytyvät olla sellaisia, että organisaatio voi luottaa johtamisjärjestelmääsi. Näin organisaatio toimii yhtenä työkaluna. (Toivola, 2010, 89-90.)

Tunteista puhuminen johtajuuden yhteydessä tulkitaan usein turhaksi pehmoiluksi tai rationaaliseksi kieltämiseksi. On tärkeää ja oleellista ymmärtää, että tunteet kuuluvat loogiseen ja elimellisesti älykkääseen ajatteluun. Ihmisen oma ymmärrys siitä, mitä muut tuntevat ja mitä itse tuntee, estävät toimimasta muita loukkaavasti tai vahingoittavasti. Tunteista erotettu toiminta osoittautuu nopeasti vahingolliseksi sekä hänen ympäristölleen sekä itselleen. Viimeaikaisten tutkimusten perusteella, johtajan avoimempi tunnejohtaminen/ilmaisu on kyetty liittämään parempaan johtamiseen. Ihminen kokee tulevansa ymmärretyksi, kohdelluksi ihmisenä, kun työnteossa on mukana myös tunteet. (Sauer, Salovaara, Mikkonen & Ropo 2010, 60.)

4.4 Jatkuvan muutoksen hallinta

Johtajuuden ei tarvitse olla silottelevaa. Uudistuvuus ja monimuotoisuus ovat johtajuuden ytimessä. Sekä taiteessa, että hyvässä johtajuudessa ihailemme toisin näkemisen kykyä, tuoreutta sekä uskallusta olla eri mieltä. Hyvään johtajuuteen kuuluu uskallus tehdä asioita toisin. Muutosjohtajuus, on aina vallankumouksellista. Entisten sääntöjen ja tapojen kyseenalaistaminen ja uusien mahdollisuuksien etsiminen kuuluvat johtajan toimenkuvaan, varsinkin strategiatasolla. Uusien urien löytäminen ja aukominen voi herättää liike-elämässä kummastusta ja muutokset tarkoittavat hyvin usein myös vihaa ja surua, vaikka tarkoitusperätkin olisivat hyvät. Osallistava muutosjohtaminen sisältää ristiriidan itsessään: ihmiset otetaan mukaan muuttamaan omaa maailmaansa. (Sauer ym. 2010, 14.)

Kriisijohtaminen on käytännössä paljon vaativampaa ja moniulotteisempaa. Samaan aikaan tulisi sopeutua ja uudistua ja tämä vaatii johtajalta kuuntelutaitoa, rohkeutta muuttaa toimintatapoja tarvittaessa. Johtajan tulee olla määrätietoinen muutostarvetilanteissa ja samalla kyettävä olemaan herkkä tunnistamaan sekä tiedostamaan erilaiset tilanteet ja eri henkilöiden tavat toimia niissä tilanteissa. Johtaminen on entistä enemmän tulevaisuuden tavoitteiden, toimintaedellytysten luomista, ja vaihtomallien hahmottelemista. Johtaminen on myös mielikuvien viestintää siitä, millainen organisaatio voisi olla tulevaisuudessa ja millainen se voisi olla pitemmällä tähtäimellä organisatorisesti ja liiketoiminnallisesti. Henkilöstöltä vaaditaan kriisissä jatkuvaa muutoskykyä ja -valmiutta. Varmuus voi syntyä epävarmuuden tilassa vain siitä, että uskoo omaan merkitykseensä ja osaamiseensa ja pitää huolen oman osaamisensa kehittymisestä. (Tainio & Valpola, 1996, 83-84.)

Organisaation kannustin- ja mittausjärjestelmät joko tehostavat tai pysäyttävät muutoksen. Muutosvauhdin säätely on vaikeaa ja alussa syntyvä kitka voi olla vaikeaa hallita johdollisesti tai sitä on vaikeaa ottaa huomioon. Alun innostuksen huumassa saatetaan innostua muutoksen aiheuttamaan vauhtiin ja sitä kautta muutosta johdetaan väärään suuntaan tai mennään niin sanotusti liian lujaa. Avainhenkilöiden yhteisvastuu ja tietoisuus muutoksessa on tärkeää prosessinomaisuuden ja vaiheisuuden takia. Tällä on suuri vaikutus lopputulokseen. Reitinvalinnat ja ratkaisut määrittävät vasta eteen tulleiden tilanteiden mukaan. Liian tiukasti ja tarkasti suunnitelmia noudattaen voidaan menettää herkkyyys tilanteiden tajulle. Tahtotila tarvittavasta lopputuloksesta ei pidä unohtaa, sillä se on tärkein energiaa luova sitoutumisen lähtökohta. (Tainio & Valpola, 1996, 182.)

Työn tulosten tuominen julki ja sen huomiointi, sekä niiden juhliminen yhdessä vahvistaa organisaation yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyys tukee myös työntekijöiden identiteettiä sekä tunnetta työn merkityksellisyydestä. Tiukka taloudenpito sekä kiire lienevät tärkeimmät syyt kohokohtien karsimiseen. Aikaa ja rahaa saatetaan kuluttaa enemmän asiakkaisiin, tai koulutus-, ja kehitystilaisuuksiin. Tällä tavoin oman henkilöstön kiittäminen ja yrityksen niin sanotut välintilinpäätöstraditiot, jossa kaikkien panos tulisi huomioida, jäävät vähemmälle. (Sauer ym. 2010, 78.)

4.5 Organisaatio – yksi kokonaisuus

Pienehkö yritys tyypillisimmillään ja parhaimmillaan, on elävän organismin kaltainen ja holistinen kokonaisuus. Palkatessaan ja työllistäessään, se kykenee erittäin nopeasti välittämään kaiken itsestään uudelle henkilölle. Uudelle henkilölle yrityksen toimintaperiaatteet ja todelliset arvot tulevat ilmi spontaanisten reaktioiden ja valintojen kautta. Paperin makuisia julistuksia tai paperia ei suurelta osin myöskään tarvita eikä myöskään pitkälle suunniteltuja ohjauksen ja hallinnon järjestelmiä. Kaikki on helposti havaittavaa ja niin läpinäkyvää. Yhteydenotot ja keskustelut eivät tapahdu hierarkioiden eikä vartavasten suunniteltujen kommunikointimuotojen pakottaman kaavan mukaan, vaan asioiden vaatimalla tavalla. Kokonaisuus ei pitäisi alistaa osiaan. Nopeaan ja suureen kasvuun pyrkivä yritys tulisi muodostua pienen yrityksen kaltaisista soluista. Nopeat kasvu on ollut mahdollista vain henkilöltä henkilölle, jossa viestintää tapahtuu kahteen suuntaan. kaksisuuntaisen viestinnän avulla. (Tainio & Valpola 1996, 20-24.)

On ensimmäisenä luotava sellainen organisaatiorakenne, mikä mahdollistaa henkilömäärän lisääntymisen ja kasvun edellyttämän laajentumisen, siltikään jäykistämättä tai hidastamatta ydinprosessien kulkua organisaatiossa. On ymmärrettävä, minkälaiset puitteet mahdollistavat henkilöstömäärän jopa kaksinkertaistamisen vuosittain. Ratkaisu ihmisten ohjaukseen ja johtamiseen täytyy hakea tilanteesta, yksikköjen pisimpään organisaatiossa olleet jäsenet ovat itsekin aloittelijoita, vain vasta muutamia kuukausia talossa olleita. Pienyritykset, alle sata henkilöä, kehittyvät nopeasti ja kykenevät hallittuun kasvuun. Yritys, jossa on vain kymmenen työntekijää, on ennen muuta yksi, jakamaton kokonaisuus. Usein se on perustajansa tai jonkin avainhenkilön ympärille rakentunut, jopa siinä määrin, että se on ikään kuin laajentuma hänestä. On kuitenkin kyseessä kokonaisuus, välittämättä siitä, onko se rakentunut yhden henkilön tai ydinryhmän ympärille. Tahto, näkemys ja pyrkimys ovat olennaisilta osiltaan kaikkien tiedossa. Arvot, toimintatavat, asennoitumiset sekä oletukset menestymisen keinoista ovat kaikkien koettavissa ja nähtävissä. Kaikki yrityksen liiketoiminnalliset tilanteet, koetaan konkreettisella tavalla ja tunnetaan yrityksen joka ikisessä nurkassa, joka ikisen henkilön ajatuksissa ja mielessä. Näin ollen, joka ikinen haaste, tilanne, tappio tai voitto koetaan koko yrityksen organisaatiossa. (Tainio & Valpola 1996, 20-24.)

Kollektiivisen luovuuden keskeisimpiä piirteitä on se, että prosessissa osallistuja kokee saavansa toisaalta ja toisaalta tuntea antavansa jotain yhteisen asian hyväksi. On kyseessä eräänlaisesta yhteydestä, antamisen ja saamisen kokemuksesta. Ryhmän jäsenet kokevat kokoaikaisesti antavansa ja saavansa jotain prosessissa. Esimerkkinä voidaan käyttää tanssiryhmää. Yksi tanssija ei voi isommassa koreografiassa sooloilla ja tehdä oman mielsä mukaan, muuten prosessista ei tule mitään. Toisen kanssa tanssimisessa on toisen ihmisen armoilla. Liikkeet ovat ennalta määrättyjä ja niistä poikkeaminen aiheuttaa kaaosta. On voitava luottaa toisiin ryhmän jäseniin. (Sauer ym. 2010, 99.)

4.6 Reflektointi osana kehitystä

Kokemuksen reflektointi tarkoittaa sitä, että projektin aikana kerättyä oppimista ja kokemuksia on hyvä pohtia ryhmässä ja yksin. Tällaista pohdintaa usein kutsutaan nimellä reflektio. Reflektion avulla pyritään ymmärtämään toiminnan seurauksia ja perusteluja. Pohdinta ulottuu oppimisen perusteelliseen tarkkailuun, henkilökohtaiseen ymmärtämiseen työelämän käytäntöjen ja kulttuurin arvojen pohdintaan. Tavoitteena on syventää ymmärrystä. Reflektiossa tuodaan tiedostamattoman asiat tietoisuuteen tarkastelun kohteeksi. Oppimista ja kokemuksia jäsenellään ja pohditaan, sekä kirjoitetaan auki. Vaiheen jälkeen oppijaa seuraa ymmärtäminen, jota hän voi soveltaa uusiin tilanteisiin. (KAMK 2017.) Reflektoinnin arviointiin käytettävä asteikko:

- *Tekemisen kuvaus:* Heijastaa mitä kurssin aikana on tehty, sekä asioita mitä on käsitelty
- *Oman oppimisen kuvaus:* Mitä asioita on oppinut ja kuvaa, mitä itse kurssin aikana on tehnyt oppiakseen
- *Oppimistilanteiden kuvaus:* Kurssiin liittyviä oppimistilanteita; miten asioita on käsitelty ja opiskeltu kurssilla
- *Palautetta antavaa – miten olisin oppinut vielä paremmin:* Pohtii, mitä olisi voinut tai pitänyt tehdä toisin, miten olisi itse oppinut vielä paremmin ja antaa palautetta myös kurssin kehittämiseksi
- *Reflektiivistä pohdintaa omaa oppimista kohtaan:* Pohtii, mitkä asiat erityisesti on jäänyt kurssilta mieleen, miten on itse parhaiten oppinut, mitkä asiat ovat jääneet askarruttamana mieltä ja mitkä asiat ovat vaatineet enemmän pohdintaa. (Koppa 2017.)

5 CASE CATERING STUDIO

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten toimitaan Catering Studion oppimisympäristössä sekä mitkä ovat esimiestyön ja johtamisen haasteet uuden opiskelijan ohjauksessa. Tutkimuksen taustaselvityksenä käytettiin aiemmin opiskelijoille tehtyjen kyselyiden aineistoa. Tutkimus toteutettiin laadullisella menetelmällä teemahaastatteluja käyttäen. Haastatteluihin osallistui viisi ensimmäisen vuoden opiskelijaa, jotka olivat tehneet kaksi vuoroa Catering Studio -tiimin ohjauksessa. Haastattelut tehtiin 25.4.2017 ja yhden haastattelun kesto oli noin seitsemän minuuttia.

Teemahaastattelu on vaativa tiedonkeruumuoto. Teemahaastatteluun kuuluu asiaongelman ja tutkimusongelman pohdiskelu. Teemahaastattelulla on etukäteen päätetty tarkoitus ja se on keskustelua. Kyseessä ei ole tavallinen arkikeskustelu. Tärkeää on keskustelun luonteva kulku. Teemahaastattelun etu on siinä, että kerättävä aineisto muodostuu haastateltavana olevan henkilön kokemuksista käsin. Tutkijan ennalta määrätyt vastausvaihtoehdot ja suunnitelmat eivät rajaa kertyvää aineistoa. Etukäteen valitsemat teemat sitovat aineiston käsillä olevaan tutkimusongelmaan. Teemahaastatteluaineisto on sekava kokoelma ihmisten puhetta. (Tilastokeskus 2017.)

Sisällönanalyysissa tarkastellaan aineistoa eritellen yhtäläisyyksiä ja etsien eroja ja tiivistäen. Sisällönanalyysi on tekstianalyysia, jossa tarkastellaan jo valmiiksi tekstimuotoisia tai sellaiseksi muutettuja aineistoja. Tekstit, joita tutkitaan voivat olla melkein mitä vain: haastatteluja, päiväkirjoja, kirjoja, puheita ja keskusteluita. Sisällönanalyysin avulla pyritään muodostamaan tiivistetty kuvaus tutkittavasta ilmiöstä, joka kytkee tulokset ilmiön aiheita koskeviin tutkimustuloksiin ja laajempaan kontekstiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105.)

Opiskelijoiden haastatteluun saaminen tapahtui s-postilla ja henkilökohtaisella kysymisellä. Näin sovittiin aika haastatteluun. Yhden päivän aikana saatiin haastateltua kaikki opiskelijat. Haastattelut nauhoitettiin kännykän mikrofonilla ja nauhoitukset litteroitiin sekä koodattiin Exceliin. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä, eli aineisto pelkistettiin, eli redusointiin, word-tiedostoon ja samankaltaisuuksia osoittavat asiat nostettiin ylös. Eroavaisuudet kirjattiin myös ylös. Pelkistämisen jälkeen tiedot ryhmiteltiin, eli klusteroitiin, eri osa-alueiden mukaan. Lopuksi aineisto käsitteellistettiin tutkimustuloksiin. (Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2004) Teoriaosuus luotiin pohtimalla henkilöstöjohtamisen ja

esimiestyön haasteita, sekä perehdyttämisen osa-alueita. Ajatustyön jälkeen tietoa on haettu hyödyntämällä internetiä ja lukemalla aiheisiin liittyviä kirjoja sekä artikkeleita. Teoriaosuuteen pyrittiin löytämään mahdollisimman kattavasti tietoutta asioista ja eri lähteistä. Lähteinä on hyödynnetty internetiä ja kirjallisuutta. Perehdyttämisen osa-alueessa hyödynnettiin koulutukseen soveltuvia kirjoja. Ennakkopalautteita reflektoitii CS-tiimin kanssa yhteisesti kokouksissa ja niistä olen koonnut tärkeimmät asiat.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Työympäristö Catering Studion toimintaympäristön tuntemuksesta tutkimuksesta selviää, että tila tunnetaan hyvin, lukuun ottamatta uusia laitteita ja koneita. Uudet koneet ja laitteet saattavat tuottaa vaikeuksia, joillekin opiskelijoista. Ahotoinnin takia mahdollisesti tilan tuntemus jää vähäisemmäksi. Tilojen ohjeistukset nähdään riittävänä. Catering Studion tärkeimpänä liikeideana opiskelijat näkevät opiskelijoiden mahdollisuuden opiskella ja kehittyä paremmaksi oppimisympäristössä. Opiskelijat nähdään Catering Studion tärkeimpänä ja ensimmäisenä asiakkaana. Catering Studio mahdollistaa oppimisen ja kehittymisen. Ulkopuoliset asiakkaat ja heidän huomioiminen nähdään myös tärkeänä. Liikeideaan yhdistettiin myös turvallisuus oppimisympäristössä, jossa voi opiskella alan ammattilaiseksi. Ulkomaalaiset ja kansainväliset asiakkaat nähdään myös tärkeänä osana liikeidea. Yhteiskumppanuus nostettiin myös esiin. Catering Studio tiimin toiminta nähdään erittäin suuressa roolissa Catering Studion toiminnassa. Opettajien läsnäolo koetaan lähinnä apuna. Opiskelijat pyörittävät Catering Studion toimintaa kokonaisvaltaisesti yhteistyössä opettajien kanssa. Tiimi koetaan ammattimaisena, jonka toimintaa opettajat valvovat. Tiimin kautta nähdään kulkeutuvan myös paljon informaatiota koulutusalan sisällä.

Perehdyttämisessä koetaan, että hyvä perehdyttäminen työhön on ohjaavaa ja esimerkiksi opettavaa esimiestyötä. Sitä pidetään tärkeänä hyvänä tapana johtaa. Liian yksityiskohtaisesta ja pikkutarkasta ohjeistuksesta ja johtamisesta ei niinkään pidetä. Työntekijöiden lähtökohdat suorittavaan työhön tulisi ottaa huomioon. Esimiesten tulisi keskittyä isompaan kokonaisuuteen ja lähtökohtaisesti pyrkiä itse tekemään vähemmän. Helppo lähestyttävyys ja auttaminen auttavat myös esimiestyössä. Perehdyttäminen on suoritettu pääosin hyvin. Termi ”Ei tarvinnut kädestä pitäen” toistui ja tämä oli myös toivottavaa, ettei näin tehdä, jos siihen ei ollut tarvetta. Kokemus oli huomioitu perehdytyksen aikana, mutta ohjeistuksissa on ollut lieviä epäselvyyksiä aikataulun ja tehtävien jaon osalta. Henkilöiden osaaminen ja tausta on otettu hyvin huomioon perehdytyksessä, mutta yksittäistapauksessa se oli jäänyt huomiotta. Taustan huomioiminen olisi mahdollisesti helpottanut työvuoroa. Työtehtävät on jaettu kokemuksen perusteella. Oman kokemuksen pohjalta työtä sai jatkaa laaja-alaisesti.

Työskentelystä Catering studion oppimisympäristössä todettiin, että työvuoroissa suoritettuja tehtäviä on ollut laaja-alaisesti ravintolan erilaisissa työtehtävissä. Työvuoroissa uutena asiana on opittu esivalmistellusta siivouksesta ja se on nähty hyvänä asiana, jota harvassa työpaikassa käytetään. On opittu myös aikataulutuksen luomisesta ja sen tärkeydestä. Toiminta Catering Studiossa nähdään järjestelmällisempänä kuin useimmissa kentällä olevissa ravintoloissa. Opiskelijat ovat kokeneet, että opitut asiat tukevat ammattiosaamista mm. uusien koneiden ja laitteiden hyödyntäminen uusien asioiden tekemisessä. Tämä koetaan tärkeäksi ammatillisen osaamisen tukemisen kannalta. Uudet laitteet ja koneet mahdollistavat uusien asioiden tekemisen. Catering Studiolla opitut asiat nähdään heijastuvan työelämään. Käytännön työn merkitystä pidetään erittäin tärkeänä alan koulutuksessa. Teoriaopetusta ei nähdä kovinkaan tärkeänä asiana. Kirjallisen ja suunnitelmallisen osuuden tärkeys ymmärretään, mutta käytännön konkreettista tekemistä pidetään tärkeämpänä. Oppimisympäristössä epäonnistumista pidetään turvallisena ja hyvänä asiana. Mieluummin epäonnistuminen koulussa kuin työelämässä. Alan työ nähdään konkreettisena toimintana. Istumista ja kuunteleminen ei nähdä kehittävän alan taitoja.

Esimiestyön ja johtamisen näkökulmasta tilaisuuksien organisoimisessa ja johtamisessa on onnistuttu pääpiirteittäin hyvin. Ne ovat sisältäneen lieviä pieniä virheitä, jotka kuitenkin ymmärretään alan luonteen mukaisesti. Tilaisuuksissa koetaan olevan asiantuntevia ihmisiä johtamassa, jotka ovat vieneet teoriaopetustaan käytäntöön. Asiakkaan nähdään vaikuttavan tilaisuuksien kulkuun ja aikatauluihin. Ongelmien ratkaisua on suoritettu tilanteiden mukaan. Tilaisuuksien onnistuminen on opiskelijoiden mukaan ja palautteen mukaan onnistuneet joko hyvin tai erittäin hyvin. Työntekijöiden ei ole tarvinnut kyseenalaistaa, vaan on voitu luottaa toimintaan. Asiakkaat ovat saaneet sen mitä ovat tarvinneet. Esimiestyön kehittämisen suhteen nähdään epävarmimpien henkilöiden mukaanotto toimintaan. Epävarmojen henkilöiden mukaanotto koetaan todella tärkeänä. Koulutuspohjan varmistaminen on erittäin tärkeää. Opiskelijan kiinnostuksen kohteen huomioiminen on myös huomioitavaa. Palautteen merkitys koetaan todella suureksi ja se nähdään kehityksen kannalta erittäin tärkeänä ja käytännössä välttämättömänä. Suora palaute koetaan parhaimmaksi. Yksittäisen palautteen merkitys ei välttämättä pidetä suurena. Kollektiivisen palautteen saaminen ja kerääminen nähdään kehittävänä asiana.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Ennakkopalautteiden perusteella, joita käsiteltiin yhdessä CS-tiimin kanssa, selvisi, että tapahtumat ovat järjestetty hyvin tai erinomaisesti sekä esimiestoiminta on ollut hyvää. Palautteet tukevat haastatteluista. Tutkimuksesta selviää, että oppimisympäristö tunnetaan suhteellisen hyvin, mutta uudet koneet ja laitteet aiheuttavat opiskelijoille lieviä ongelmia, mutta samalla myös niiden oppiminen ja käyttäminen antavat uutta perspektiiviä uusien taitojen ja asioiden tekemiseen. Hyväksiluku raaka-aineesta asiakkaan annokseksi tarkoittaa opiskelijana sitä, että keittiön toiminta ja ns. sisään ajaminen ja ”talon tavoille” oppiminen jää vähemmälle ja heikommalle. Näin ollen ympäristön käyttö ja toiminta jäävät kyseisille opiskelijoille melkein henkilökohtaiseksi tavoitteeksi oppia muiden kursien lomassa. Perehdytys jää näin ollen toisin sanoen tekemättä Catering Studion kohdalla. Tilojen ohjeistukset itse tilassa on kuitenkin riittävä ja opiskelijat itse kykenevät näitä hyödyntämällä oppimaan eri asioita omatoimisesti. Catering Studion liikeidea ei opiskelijoilla ole veden kirkas ja samaa voisin itsekkin sanoa. Tärkeimmäksi asiaksi Catering Studion toiminnassa nousee opiskelijoiden opettamisen ja oppimiseen mahdollistava ympäristö. Ulkopuolisten ja myös kansainvälisten asiakkaiden oleminen asiakaskunnassa huomioidaan ja ymmärretään tärkeäksi.

Catering Studio -tiimin toiminta ja olemassaolo nähdään erittäin tärkeäksi ja olennaiseksi osaksi koko toiminnan kannalta. Tiimi nähdään pyörittävän koko koulutukseen liittyviä suunnitelmia, käytännön toteutuksia ja henkilökunta nähdään apuna ja valvojina. Tämä vahvistaa sitä mitä myöhemmin kirjoitan pohdinnassa opiskelijoiden paineesta ja työmäärästä. Opettajien ja johtohenkilökunnan työtehtäviä on siirretty opiskelijoiden harteille ja siinä voidaan nähdä hyvät ja huonot puolensa. Eräällä tavalla on hyvä, että opiskelijat pääsevät tekemään todella hyvin simuloitua yrittäjän työtä, mutta samalla paine ja työmäärä kasvavat yrittäjämäisesti, joten on hyvä pohtia, onko hyötysuhde oppimisen ja muun koulunkäynnin suhteen kunnossa. Tiimin kautta nähdään myös informaatiokulun tärkeys muiden oppiasteiden ja kurssien kanssa. Tiimi kerää tietoa ja välittää tietoa aktiivisesti. Catering Studio tiimi nähdään erittäin asiantuntevina, jotka ovat osanneet viedä teorian käytäntöön ja heitä ei tarvitse kyseenalaistaa. On siis ymmärrettävä opiskelijoiden vahva vaikutus opiskeluympäristön kehittymiseen ja luomiseen. Opiskelijoiden kokonaisvaltainen ohjaus opiskelijalta toiselle täytyy kehittää paremmaksi ja selkeämmäksi, jottei opeteta liian helposti väärin ja anneta väriä toimintaohjeita tulevaisuutta varten.

Ohjaava ja esimerkeillä opettava esimiestyö nähdään tärkeänä lähtökohtana. Liian yksityiskohtaista ja pikkutarkasta ohjeistuksesta ei pidetä. Työntekijöiden lähtökohdat tulisi ottaa paremmin huomioon jokaisella kerralla, kun uusi opiskelija ajetaan sisään talon toimintaan. Esimiesten tulisi keskittyä pitkälti kokonaisuuksien hallintaan ja pyrkiä tekemään itse vähemmän. Tätä tulisi painottaa opiskelijoille. Helppo lähestyttävyyys ja auttaminen ovat hyvin tärkeää tulevaisuuden Leadership-johtamisen mallissa. Management-johtaminen eli numeroilla johtaminen tulee olemaan vähemmän tärkeässä roolissa tulevaisuuden yritysmaailmassa, joten tällainen ihmisläheisempi johtaminen tulisi ottaa huomioon paremmin. Perehdyttäminen työvuoroihin on hoidettu tutkimuksen mukaan hyvin ja ei liian pikkutarkasti niin kuin on toivottu. Tietenkin tarkempi johtaminen ja pikkutarkempi ohjeistus ovat tärkeää tilanteen mukaan, eli koulutus- ja lähtötason mukaan. Ohjeistuksissa ja aikatauluissa Catering Studiolla on ollut lieviä ongelmia, mutta pääpiirteittäin toiminta on ollut moitteetonta. Opiskelijan lähtötason huomioiminen on ehdottomasti otettava mukaan toiminnassa tarkemmin.

Opiskelijoiden lähtötason mukaan on annettu tehtäviä, joten ymmärtääkseni kokenut opiskelija saa tehtäviä, jotka sopivat kokeneemman opiskelijan taitoihin ja taas kokematon saa tehtäviä, jotka ovat yksinkertaisia ja helppoja. Tulisiko tässä pyrkiä päinvastaiseen toimintaan, jotta opiskelijoiden tasainen kehitys tasoittuisi vai onko tästä haittaa kehittyneemmille opiskelijoille? Myöskin, kun opiskeluympäristössä epäonnistuminen nähdään turvallisena ja hyvänä asiana verrattuna, että sama tapahtuisi kentällä. Työvuorossa on suoritettu monialaisesti erilaisia ravintola-alan työtehtäviä ja uusimpana ja hyvänäkin asiana opiskelijat näkevät esivalmistellun siivouksen, jota ei käytetä monissakaan työpaikoissa. Itsekin henkilökohtaisesti pidän kyseisestä ideasta ja olisi erittäin hyvä, jos työelämän edustajat saisivat tämän toimintakuntoiseksi myös kentällä. Aikataulutuksen merkitystä ei vähätellä vaan ymmärretään ja se nähdään todella tärkeänä. Käytännön työn merkitystä pidetään erittäin tärkeänä asiana koulutusta ja alaa. Teorian opiskelu, istuminen ja kuuntelu eivät nähdä kehittävän alan taitoja. Konkreettinen tekeminen, suoritettava työ ja sen ohessa teorian lisääminen nähdään parhaimpana vaihtoehtona, koska silloin voidaan yhdistää käytäntöä ja teoriaa samaan pakettiin. Suunnittelutyö ja toimistotyön merkitys ymmärretään, mutta ei nähdä kovinkaan suurena.

Itselleni tärkeimpänä pointtina nostaisin esimiestyön kehittämis ehdotuksen, jossa mainittiin, että hiljaisimmat ja ujoimmatkin tulisi ottaa toimintaan mukaan. Ala vahvojen persoonien kanssa toimimista, joten ujut ja hiljaiset jäävät todella helposti monien vahvojen ihmisten varjoon. Alalla vaihtuvuus ja useat eri työpaikat ovat arkea. Vahvimmat persoonat selviytyvät alalla pidempään ja moni väistyy pois, koska ei kykene pärjäämään työyhteisöissä tai työtehtävissään. Syy ei mielestäni ole koulutuksessa vaan perehdytyksen puutteessa. Tämä onnistuu mielestäni varmistamalla opiskelijan pohjakoulutuksen lähtökohdat suorittavassa työssä, ihmisläheinen ja helppo lähestyttävyyys sekä opiskelijoiden omien henkilökohtaisten ammattitaitojen käytöllä. Myöskin opiskelijan oma intohimo ja halukkuus tehdä asioita tulisi saada mahdollisimman nopeasti selville. Näin löydetään opiskelijan taidot ja motivaatio, näillä lähtökohdilla päästään jo pidemmälle. Palautteen saaminen ja sen keräämistä pidetään todella tärkeänä asiana, joten myös sen laaja-alainen käyttö parantaa toimintaa yksilötasolla, mutta myös laajemmalla kollektiivisella tasolla. Suoraa ja tilanteessa annettua palautetta tulisi korostaa.

Tulevaisuudessa johtajan tulee mielestäni osata hallita tunteitaan ja kyettävä näyttämään niitä. Eleetön, ilmeetön ja tunteeton johtaja voi olla vallitseva nykymalli, mutta kaikki on läpinäkyvämpää, joten tulevaisuuden johtajankaan ei mielestäni kannata ns. ”pantata”, eli pitää sisällään tunteita tai tunneskaalojaan, vaan ne tulisi olla hallittuja ja tietoinen työkalu. Puhuisin tunnepohjaisesta johtamisesta ja mielestäni hyvä johtaja käyttää tunnepohjaista johtamista hyödyksi johtaessaan johdettaviaan. Tunteiden näyttäminen johtamisessa saatetaan tulkita monella tavalla ja moni saattaa pelätä, että se tulkitaan heikkoudeksi. Tunteiden näyttäminen arjessa, kotona ja läheisten seurassa on jopa suotavaa, miksei se siis olisi myös esimiehen yksi työkalu? Hyvä johtaja kykenee olemaan Leadership-johtaja sekä Management-johtaja, mutta numerojohtaminen tulee jättää pienempään arvoon, unohtamatta sen tärkeyttä.

Ravintola-alalla olen vuosien kokemusten, itseni ja verkostoni, perusteella huomannut, että alallamme perehdyttämistä ei juurikaan tehdä tai se on hyvin vajavaista. Useassakaan työpaikassa perehdytystä ei tehdä perusteellisesti loppuun tai sitä ei tehdä lainkaan. Vajavaisesta perehdytyksestä aiheutuu vain se, että yrittäjällä ja työntekijällä on vaikeuksia ja ongelmia ymmärtää toisiansa. Huono perehdyttäminen vaikuttaa suoranaisesti ja/tai epäsuoranaisesti koko yrityksen toimintaan, yhteisöllisyyteen, turvallisuuteen ja tällä tavoin myös liiketoiminnalliseen tappioon. Työntekijältä odotetaan tietotaitoa kaikilta osa-

alueilta, muttei ymmärretä, että työympäristö on kaikkialla täysin uniikki, eikä alan ammattilainenkaan välttämättä pärjää noin vain kaikissa työympäristöissä, saatikka täysin alasta tietämätön henkilö.

Perehdytys on erittäin tärkeää, jotta yritys voisi toimia laadullisesti samankaltaisena ja yhteisö olisi turvallinen kaikille. Turvallisuutta ajatellen on varsinkin keittiötyöskentelyssä todella vaarallista, mikäli työntekijä saa vajavaisen perehdytyksen. Johtamisajatuksen ja mallien muutos on tärkeää. Uskon, että mikäli muutosta haluaa tehdä ja pyrkii siihen päämääräisesti niin tulos ja tuloksellisuus kasvaa yrityksen yhteisöllisyyden ja hyvinvoinnin kautta. Puhuisin niin sanotusta näkymättömästä tuotosta, joka muodostuu hyvän perehdyttämisen kautta. Ihmisillä on erikoinen suhde muutoksiin ja kaikilla oma näkemys sen tärkeydestä ja sen tavasta tapahtua. Pidämme toisaalta muutoksesta, mutta emme haluaisi tehdä sen eteen kovinkaan paljoa, vaikka tietäisimme, että se voisi tuottaa yritykselle suurempaa arvoa.

Tämä ajatus on herännyt matkan varrella jo useita kertoja, sekä käytännön työelämän kautta ja verkostojeni myötä. Näen ravintola-alan ”villinä läntenä”, jossa säännöt ja selkeät ohjeet/ohjeistukset puuttuvat, ovat vajavaisia tai sitten niitä ei noudateta lainkaan. Perehdytys yritys toisensa jälkeen laiminlyö tietämättään tai tiedostaen tätä osa-aluetta, jonka laki on määrännyt. Yrityksellä tulee olla suunnitelma perehdytykselle ja tarkastajat tarkastavat tämän. Perehdytystä tai sen prosessin tekemistä ei valvo tai tarkasta virallinen taho. Tämä on mielestäni ongelma alalla. Yrittäjä on lopullisessa vastuussa, mutta hyvin useasti esimies ja yhteisö hoitavat perehdytyksen. Tätä linkkiä ja toimintaa ei mielestäni alalla tehdä niin kuin pitäisi. Syitä tähän tilanteeseen päätymiseen voidaan vaan arvailla, mutta oma järkevin syy on todennäköisesti juuri alan nopea muuttuminen ja kilpailu, jotka määrittelevät kiirettä. Todella tarkka tulosjohtaminen on myös varmasti osasyllinen vallitsevaan olotilaan. Liikeideat ovat monimutkaisia ja niiden toiminnan ymmärtämiseen tarvitaan asiantuntijatasoisia henkilöitä. Onko siis ihme, että vastavalmistunut 18v kokki ei pääse yrityksen kaikkeen toimintaan sisään, kun toiminnan ydintehtävät, ideat, arvot, laitteiden oikeaoppinen käyttö tai vaikkapa tavaroiden sijainti jätetään kiireessä kertomatta. Tästä laiminlyönnistä, mitä tapahtuu mahdollisesti jopa päivittäin, kärsii mielestäni käytännössä kaikki organisaation jäsenet, joko suoraan tai välillisesti.

Teoriaosuudessaakin ja useat kirjat painottavat, että on yritykselle vain parempi, että uusi ihminen yhteisöön tullessaan pääsee nopeasti yrityksen kaikkiin toimintoihin mukaan ja otetaan osaksi tiimiä. Muutenkin tietämättömyys ja paha olo aiheuttavat vain pahaa mieltä ja ennen kaikkea huonon palvelukokonaisuuden. Ihmisten hyvinvointi ja terveys tulisi olla ensisijalla. Nykyään vallitsevat käytännöt voidaan rinnastaa ravintola-alalla ihmisarvojakin rikkoviin toimintoihin. Kiusaaminen ja vähättely ovat arkipäivää, joka heijastuu vajavaisesta perehdytyksestä ja se ei ole työntekijän vika. Henkilöstöyritykset yhteistyössä ravintoloiden kanssa luovat tilanteita, jossa työntekijän oikeutta oikeanlaiseen ja tarvittavaan perehdytykseen laiminlyödään päivittäin ravintoloissa, missä käytetään vuokratyövoimaa. Onko edes mahdollista perehdyttää ihminen yhdessä työvuorossa ravintolaan niin, ettei perehdyttämiseen, työsopimus- tai työsuojelulakiin liittyviä lakipykälää rikottaisi? Opinnäytetyöni, koulutukseni ja työkokemukseni perusteella se ei ole mahdollista, joten alalla rikotaan lakia toistuvasti tai jopa päivittäin.

Catering Studio -tiimissä alusta alkaen olleena ja tänä vuona näitä kyseisiä esimiestyövuoroja suorittaessani olen päässyt kokeilemaan, kuinka täysin alaan tuntematon ja kokeilematon tai tietämätön opastetaan kahdessa CS-työvuorossa tekemään täysin normaalia liiketoiminnan suorittavaa työtä. Olen useamman kanssa suorittanut harjoitusta kahdessakin työvuorossa ja olen tullut siihen tulokseen, että on täysin mahdotonta opettaa työntekijä siihen kulttuuriin, yrityksen ydintoimintoihin ja niihin työtapoihin, että työntekijän näkökulmasta henkilö saisi riittävän käsityksen kaikesta tarvittavasta yrityksen toimintaan liittyvästä. Ellei lakia rikota tässä vaiheessa niin viimeistään seuraavassa työntekijän työpäivässä rikotaan. Oma kokemukseni ravintola-alasta myös kentältä vahvistaa tätä ajatusta todella paljon. Tästä yhtälöstä ei mielestäni hyödy kauaskantoisesti ja kestävästi kukaan.

Työntekijä kärsii yhtälössä lähtökohtaisesti eniten alallamme tässä tilanteessa, koska vajavainen perehdytys yritykseen ei vahvista uuden työntekijän todellista potentiaalia, työelämäkasvua tai mahdollisuuksia. Näistä lähtökohdista johtuen, esimiestyöskentelyynkin tulee hankaluuksia, koska työntekijästä saadaan niin sanotusti puolet tehoista ja työntekijä sitoo esimiestä enemmän. Esimies ylityöllistyy, joten johdannolliset osa-alueet ja suunnittelutyö, sekä täytäntöönpano kärsii. Tässä vaiheessa voidaan jo sanoa, että yhtälöllä aiheutetaan yritykseen taloudellisia vaikeuksia. Tämä siis tarkoittaa yrityksessä sitä, että rahaa kuluu hukkaan. Ongelmaa ei joko nähdä, haluta nähdä tai välitetä nähdä. Olivat syyt mitkä tahansa, on sijoittaminen perehdyttämiseen mielestäni yrityksen kannalta jär-

kevin pitkäkantoinen ratkaisu. Tällä väitteellä tarkoitan myös sitä, että ravintola-alan ihmisistä moni on jo kärsinyt tätä liian pitkään, moni on jättänyt alan näiden syiden takia ja moni tulee olemaan ongelmissa vielä näiden syiden takia, ellei alalla haluta tehdä muutosta. Voi olla, että vaaditaan vahvempia tekoja, ellei jopa lakimuutosta, sillä tämänhetkinen vallitseva tila sallii lain rikkomisen toistuvasti tai jopa päivittäin.

Catering Studio -projekti on erittäin hyvä kurssi ja on mielestäni erittäin tärkeää, että projekti jatkuisi. Projektin kaltaista kurssia odotin, ehkäpä koko koulutuksen ajan ja alusta asti mukana olleena näen siinä suurta potentiaalia tulevaisuudessa. Uskon näkeväni toimivan, muuttuvan Catering Studio -projektin vielä 10v päästäkin. Oikealla tavalla kehittämällä ja rakentamalla, alallemme opetetaan ihmisiä, jotka ovat luovia, kehittävät näkyvätöntä ja henkisiä arvoja yrityksille ja tällä tavoin viimeistään ravintola-ala ehkä parantuu oikeaan suuntaan. Kehitys- ja opetustyö Catering Studio -projektin toiminnassa on tehokkaampaa ja organisoidumpaa ja tulisi olla tulevaisuudessakin. Sen edistämiseksi, että Catering Studio -projekti jatkuu tehokkaana ja motivoituneena on mielestäni koulutuksen edustajienkin kannalta pelkästään hyväksi luoda jonkinlainen kannustinjärjestelmä. Mikäli kannustinjärjestelmä on, sen tulisi olla parempi. Tällä tavoin saadaan motivaatiota ylläpidettyä läpi usean vuoden. Kannustinjärjestelmät ovat parhaita mahdollisia tapoja saada ihminen motivoitua. Mitkä nämä kannustinjärjestelmät parhaimmillaan ovat tulisi sitä jopa kokeilla.

CS-projekti on mielestäni ennen kaikkea tulevaisuuden tekemisen kokeiluympäristö. Miksei tässä ympäristössä voisi olla parhaat mahdolliset puitteet elää ja luoda. Voin vain kuvitella, missä Catering Studio ja ravintola-alan tulevaisuus voisi ollakaan, jos opiskelijoille annettaisiin enemmän. Vähemmän vuokratyövoiman ja huonon perehdytyksen ympäristössä ja enemmän motivoivassa ja kannustavassa ympäristössä. Restonomiopiskelijat ovat ehdottomasti niitä, jotka kykenevät parempaan ja suurempaan toimintaan kuin muut koulutusalat. Tämä kannattaisi ja tulisi huomioida jo nyt ja olla edelläkävijä siinä, missä muut koulutusalat vasta harjoittelevat. Tämän sanon siksi, koska ala on vaikea, arvostettu, ”villi länsi” ja koulutukseni edustajat haluatte meidän kasvavan sen alan johtajiksi ja esimiehiksi. Nämä parannuskehotukset tulisi huomioida, sillä uskon sillä olevan kauaskantoisia ja hyödyllisiä vaikutuksia alan kehityksen kannalta, mutta myös asiakas-tyytyväisyyden parantuessa. Suurimman osan opiskelijoiden näkökulmasta opintopisteet ja oppiminen, ovat nähdäkseni käytetyimmät tarjotut kannustimet. Ovatko ne riittävät? Mielestäni ei. Tulisiko koulun osallistua opiskelijan hyvinvointiin myös rahallisesti?

Stressi, ahdistus ja paine ovat koko ajan läsnä opiskelijoiden arjessa. Eikö opiskelun pitäisi olla hyvä asia ja vastavalmistunut opiskelijan tulisi olla täynnä tarmoa työelämään siirtyessään. Näin ei mielestäni tällä hetkellä tapahdu ja opiskelijoiden onnistuminen jää huomiotta. Pelkkä kiitos ei aina riitä, vai tekisitkö itse jollekin toiselle henkilölle alituiseen rahallista tuottoa, saamatta siitä mitään itsellesi?

Voisiko esim. stipendijärjestelmää hyödyntää läpi vuoden motivoidakseen näitä ns. ”yrittäjäopiskelijoita”. On erittäin opettavaista ja mukavaa tehdä itse sitä, mitä koulutus on opettanut, mutta yrittäjänäkökulmainen vastuun kantaminen on aina lähtökohtaisesti haaste, johon tarvitaan enemmän fyysistä, kuin henkistäkin työpanosta. Tämän henkisen työpanoksen huomioiminen mahdollisimman monenlaisilla palkitsemisjärjestelmillä voisi tuottaa jopa vielä motivoituneempaa työtulosta. Koulutus saa opiskelijan valmistumisesta rahaa, mutta myös opiskelun aikana luotuja tapahtumista ja tilaisuuksista tulleet rahat voitaisiin pienellä prosentuaalisuudella keskittää opiskelijoihin. Voisiko tällä olla vaikutusta opiskelijan työtulosten parantamiseen? Raha on uskomattoman hyvä motivaation lähde, joten miksei sitä hyödynnetä suoraan opiskelijaan. Velkaantuminen, stressi ja ahdinko ovat silmiinpistävää opiskelijoiden ympärillä ja päämäärättömyys vallitsee monen opiskelijan ajatuksissa. Catering Studion liiketoiminnan ymmärtäminen ei siis ole opiskelijoille tarpeeksi selkeä. Ennen on riittänyt vähemmän, nyt vaaditaan koko ajan enemmän ja enemmän. Henkisen työn työmäärä on valtava.

Voisiko Catering Studion tuottama tulos hyödyntää pienellä prosentuaalisella määrällä suoraan opiskelijoiden motivointiin. Y-kampuksella käymäni projektilla bisnestä kursilla opiskelijoina järjestimme Catering Studio -tiimin tyyllisellä toiminnalla yhden tapahtuman. Tapahtuman onnistuttua saimme tapahtuman kulujen jälkeisen tuoton itsellemme. Vaikkakin kurssi kesti 5-6kk, oli saamamme 50e ”palkka” erittäin motivoivaa ja opettavaista vielä nykypäivänäkin. Kurssi on koko ammattikorkeakoulun aikana, ehdottomasti opettavaisin kurssi kaikista. Catering Studio -projekti tulee heti toisena. Suunta on siis mielestäni aivan täysin oikea ja tämä tyyli on erittäin hyvää ja opettavaista tulevaisuuden esimiehille ja johtajille. Ymmärtääkseni Y-kampuksen kaltainen opiskelutyyli on tulevaisuutta ja kaikissa Tampereen kampuksissa on nykyään Y-kampus. Miksei siis tällaista toimintaa voisi hyödyntää myös restonomikoulutuksessa?

Opinnäytetyötä tehdessäni ja Catering Studio -tiimissä alusta asti, eli vajaa 1,5v yhtenä tärkeimpänä viestintävälineenä olemme käyttäneet monenlaisia sähköisiä alustoja, mutta

Whatsapp-applikaatio on ollut yksi olennaisimmista ja käytetyimmistä. Catering Studio tarkoittaa myös siis sitä, että taskussa oleva kännykkä pitää kaksi opettajaa ja tiimin opiskelijat 24/7 tietoisena Catering Studion -oppimisympäristön toiminnasta. Kokoaikainen tieto oman koulutuksen ympäristöstä ja muiden luokka-asteiden tapahtumat tuntuvat lievästi taakalta ja sekä henkisenä paineena. Kuuluuko opiskelijan olla alituisen tietoinen oman koulutuksensa oppimisympäristön hallinnollisesta tilasta? Myöskin lopullisen realistisen työmäärän arvioiminen on erittäin vaikeaa. Voi eräällä tavalla ajatella, että opiskelijana olen kurssilla 24/7, mutta ainoastaan kirjallinen työpanos voidaan määritellä. Sosiaalisen median ja muidenkin sähköisten alustojen ylläpitäminen vaatii myös koko-aikaista pohdiskelua ja ajattelua vaikei osa-alueesta olekaan vastuussa.

Tulisiko sosiaalisen median käytöstä opiskelussa olla jonkinlaiset säännöt, jotka helpottaisivat, koska tällä hetkellä se on vain automaatio ja keskusteluissa voidaan suunnitella käytännössä mitä vain ja puhua mitä vain? Onko tämä teknologia, internet ja sosiaalinen media loppujen lopuksi tervettä olla yhdistettynä nuoren ihmisen arkeen 24/7 ja mikäli ei niin mitä asialle tulisi tehdä? CS-tiimissä oleminen on muutenkin eräällä tavalla koko-aikaista prosessia, josta ei välttämättä ajatuksellisesti pääse irti edes vapaa-ajalla. Kurssin tavoite ja sisältö ”yrittäjäasenne” on siis täytetty ainakin siltä osa-alueelta, että yrittäjä on aina töissä. Tämänkaltaisen yrittäjäisyys ja johtaminen ovat mielestäni todella eteenpäin suuntautuvaa ja suositeltavaa ja voidaan mielestäni hyödyntää monen muunkin alan johdannollisissa työtehtävissä. Negatiivisimmaksi asiaksi joudun painottamaan ns. ”kannustinpalkkion” vähäisyyttä vastuullisen opiskelun tekemisessä. CS-tiimin jäsenet vaaditaan ajattelemaan toisin, kuin muut luokkatoverinsa ja kantamaan vastuunsa.

Opiskelijan asemasta katsottuna nyt ensimmäistä kertaa opiskelijat on otettu konkreettisesti mukaan kehittämään omaa koulutustaan, sen kehittymistä ja sen ymmärtämistä. Tämä jos mikä, voidaan katsoa todella suureksi edistysaskeleeksi. Ensimmäisen vuoden opiskelijoiden ohjaaminen ja opinnäytetyön aikana huomaamani esimiestyö on myös pedagogista opettamista. Opiskelijat eivät ole opettajia, eivätkä välttämättä opettamisesta tiedä kuin opiskelijan näkökulmasta. Opiskelijoillehan niin kuin ei minullekaan opeteta pedagogiikkaa, joten tällainen asia tulisi mielestäni ottaa huomioon tulevaisuudessa koulutuksen kehittyessä. Ymmärrän kuitenkin pedagogisen kasvatuksen merkityksen ja tarkoituksen. Tästä syystä koen, että tämä tulee huomioida ensimmäisen vuoden opiskeli-

joiden ja kolmannen vuoden opiskelijoiden ns. ristiin opiskelussa. Catering Studio -projekti on silti todella hyvä, itseään luova projekti, jonka toiminnan tulisi mielestäni jatkua pidempään.

Tässä kyseisen ristiin opiskelun hyödyissä ovat mielestäni juuri se, että CS-tiimin jäsenet saavat realistisen kokemuksen, millaista on olla yrittäjä/esimies/päällikkö. Ensimmäisen vuoden opiskelija pääsee taas näkemään ja olemaan kontaktissa siihen millainen opiskelijan mahdollisuudet voivat olla monen vuoden päästä. Opiskelija näkee toisin sanoen nopeasti ”Kannattaako minun olla täällä koulutukseni loppuun asti?”. Koulutuspoliittisesti ja sosiologiset vaikutukset uskoakseni vain paranevat tällaisessa tyylissä. Aikaisemmin en olisi tuntenut ensimmäisen vuoden opiskelijoita lainkaan ja en olisi saanut realistista kokemusta suorittavan työn johtamisesta ns. ei restonomikoulutusta saaneelle. On hienoa opettaa tietämättömälle jotain mitä itselle on opetettu. Opettamisen vastuu ei välttämättä olekaan opettajilla ja vastuuhenkilöillä vaan opettamisen vastuu on meidän kaikkien asia.

Tulisiko Catering Studio -tiimin jäseniltä kerätä palautetta työvuoroistaan vastuuvuoron jälkeen? Esimies ja johtamissuoritustakin on hyvä mielestäni arvioida jollain tavoin. Tärkeintä olisi kuitenkin, että esimies-/vastuuvuoron tekijä pääsisi itse pohtimaan tarkemmin onnistumisiaan ja kehittymiskohteitaan. Eräällä tavalla on hyvä kokeilla esimiestäitoja realistisesti, mutta tässä vaiheessa CS-tiimin jäsenillä ei ole ns. koulutusta suorittavan työn ohjaamiseen. Suorittavan työn ohjaaminen voi olla myös osalla myös todella heikolla tasolla.

Voisiko johtamista opetella simuloimalla tarkoituksellisesti mahdollisia virheitilanteita tai ongelmia ja niiden ratkaisumahdollisuuksia. Lähtökohtaisesti tarkoitan, että on helppo sanoa, älä tee virheitä, mutta virheitä se ei poista. Virheet ovat siis sisäänrakennettu meihin. Voisimmeko itse simuloida itsellemme ja toisillemme näitä mahdollisia virheitä ja harjoitella niiden selvittämistä eräällä tavalla ennen kuin ne virheet tapahtuvat? Tällä hetkellä on turha vielä kuvitellakaan, että saisimme esimerkiksi virtuaalitodellisuuden kytettyä tämänkaltaisiin harjoituksiin. Voin silti jopa kuvitella kuinka valmistuva keittiömestari voisi harjoitella virtuaalisessa ympäristössä ravintola-alan vaikeita tilanteita. Tällä hetkellä tämä ei kuitenkaan ole vielä järkevää, mutta simuloituja harjoittelutilanteita voidaan luoda ilman virtuaalitodellisuuttakin.

Jo opinnäytetyön alkuvaiheessa minulla tuli mieleen, että tulisiko CS:lla olla ennalta määrätty esimies perehdytystä varten? CS:n ryhmässä on useita osa-alueita, mutta perehdyttäminen ei ole kenenkään vastuualueella. Voitaisiinko paremmalla perehdytyksellä ennaltaehkäistä yhteisöllisyyttä yhteisössä, jota ei nopean henkilöstövaihtuvuuden takia koskaan ehdi syntyä? Uskoakseni voisi hyvinkin parantaa edes yhteisöllisyyttä, mikä lukee laissakin. Tulevaisuuden johtajan ei tulisi pohtia mitä hänen kuuluu tehdä vaan hänen kuuluisi tehdä se, mitä työntekijä tarvitsee ja mitkä ovat työntekijän lähtökohdat, sekä kuinka niitä voidaan parantaa aktiivisesti. Maailma on muutoksen edessä, vaaditaan rohkeita tekoja muutoksen aikaansaamiseksi.

LÄHTEET

Sauer, E., Salovaara, P., Mikkonen, A-M. & Ropo. A. 2010. Johtajuuden uusi taide, kustannuspaikka: Vammalan kirjapaino

Jyväskylän yliopiston opetus ja kurssimateriaalin julkaisualusta. Luettu 24.4.2017
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/mit/tietotekniikan-opetuksen-perusteet/opiskelijan-opas/opintosuorituksen-arviointi/reflektointi>

Kajaanin ammattikorkeakoulun. Projektityökalut. Luettu 2.5.2017
<https://www.kamk.fi/oppiminen/Oppimisen-tyokalupakki/Projektityokalut/Oppimisprojektit/Reflektointi>

Lohman, T. 2014. Ravintolakokin työn haasteet ja riskit työympäristössä. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Luettu 22.3.2017.
https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/85570/Lohman_Terhi.pdf?sequence=1

Oikeusministeriön omistama oikeudellisen aineiston julkinen Internet-palvelu Työnantajan velvollisuudet, yleisvelvoite, Työsopimuslaki. Luettu 3.4.2017.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L2P1>

Rissanen, R., Sääski, K. & Vornanen, J. 1996. Uudistuvat organisaatiot, käsikirja organisaatioista ja henkilöstöjohtamisesta. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu. Pieksämäki: Kirjapaino Raamattutalo

Tainio, R., Valpola, A. 1996. Johtajana muutoksissa. Porvoo WSOY.

Satokangas, K. 2014. Tämän päivän johtajuus. Opinnäytetyö. Lapin ammattikorkeakoulu. Luettu 22.3.2017. <https://www.theseus.fi>

Tampereen ammattikorkeakoulu. Palveluliiketoiminnan koulutus, päivätoteutus. Luettu 3.2.2017. <http://www.tamk.fi/fi/web/tamk/palveluliiketoiminta-paiva>

TAMK Catering Studion omavalvontasuunnitelma. Opinto-opas 2017. Palveluliiketoiminnan koulutus. Luettu 26.4.2017. <http://opinto-opas-ops.tamk.fi/index.php/fi/167/fi/49589>

Joutsenkunnas, T., Heikurainen, P. 1999. Esimiehenä palveluyrityksessä. Porvoo WSOY.

Ammattinetti. TE-toimiston ammattinetti. 22.2.2017.
<http://www.ammattinetti.fi>

Toivola, O. 2010. Johtajan ilo ja tuska, kokemus opettaa. Helsinki Talentum 2010, 89-90, luettu 5.4.2017.

Työturvallisuuskeskus.

[http://ttk.fi/etusivu_\(vanha\)/tyosuojelu/perehdyttaminen_ja_tyonopastus](http://ttk.fi/etusivu_(vanha)/tyosuojelu/perehdyttaminen_ja_tyonopastus)

Tuomi & Sarajärvi 2002, 105. Kvalitatiivinen tutkimus. 7.3.2 KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoar-
kisto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html>. (Viitattu 14.05.2017.)

Eräsalo, U. 2011. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. Vantaa Hansaprint Direct Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. Silius, K. 2005 Sisällönanalyysi, esitys. TTY/DMI/Hypermedialaboratorio.
http://matwww.ee.tut.fi/hmopetus/hmjatkosems04/liitteet/JOS_hypermedia_Silius150405.pdf

LIITTEET

Liite 1. Haastattelulomake

Kysymykset:

Työympäristö

Esimiestyö ja johtaminen

Miten hyvin tunnet CS:n toimintaympäristön?

Mikä on Catering Studion liikeidea?

Millainen rooli Catering Studio -tiimillä on CS:n toiminnassa?

Perehdyttäminen

Miten kuvailisit hyvän perehdyttämisen työhön?

Miten perehdyttäminen hoidettiin?

Kuinka oma osaamisesi huomioitiin perehdyttämisessä?

Työskentely

Millaisia työtehtäviä olet hoitanut työvuoroissa?

Mitä olet oppinut CS:n työvuoroissa?

Miten opitut asiat tukevat ammatillista osaamistasi?

Millaisena näet käytännön työn merkityksen koulutuksessa?

Esimiestyö ja johtaminen

Miten tilaisuudet on organisoitu ja johdettu mielestäsi?

Miten hyvin ne ovat onnistuneet?

Millaisia kehittämis ehdotuksia sinulla on esimiestyön suhteen?

Mitä palaute merkitsee?