



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Suosituksia esimiestyöhön pikaruokaravintolassa

Arbnor Hasani

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Suosituksia esimiestyöhön
pikaruokaravintolassa

Arbnor Hasani
Liiketalous
Opinnäytetyö
Toukokuu 2019 2019

Arbnor Hasani

Suosituksia esimiestyöhön pikaruokaravintolassa
Suosituksia esimiestyöhön
pikaruokaravintolassa

2019

2019

Sivumäärä

29

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten tulla hyväksi esimieheksi ja mitä on hyvä esimiestyö, sekä mitä osa-alueita esimiestyössä on. Tutkimusongelma on miten ryhtyä hyväksi esimieheksi, unohtamatta työntekijöiden hyvinvointia. Osa-alueita on käsitelty melko pragmaattisesti, mikä helpottaa ymmärtää, miten hyvä johtaja toimii tietyssä tilanteessa.

Opinnäytetyö on teoriapohjainen tutkimus, johon tiedon lähteenä on käytetty siihen liittyvää kirjallisuutta. Opinnäytetyön alussa käsitellään esimiestyötä, jonka jälkeen selitetään mikä on esimiehen rooli, tehtävät ja vastuut. Opinnäytetyössä myös tarkastellaan johtamistaitoa kokonaisuutena keskittyen ihmisten hallintaan, henkilöstön hyvinvointiin sekä hyvän johtajan ominaisuuksiin.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Tutkimus toteutettiin kyselyllä, joka sisälsi kysymyksiä siitä, mikä on hyvä ja huono esimies. Tutkimuksessa haastateltiin pikaruokaravintola X tavallisia työntekijöitä, jotta saataisiin tietää esimiesten hyvät ominaisuudet alaisten näkökulmasta.

Lopussa tehdään yhteenveto induktiivisella päättelymuodolla, mistä hyvät esimiestaidot koostuvat sekä millaisia ominaisuuksia hyvällä esimiehellä pitää olla.

Esimies on vastuussa monista erilaisista asioista, tilanteista sekä hän ottaa vastuun kaikesta mitä yrityksen sisällä tapahtuu. Näin ollen esimiehellä on suuri vastuu ja uusi esimies ei välttämättä tiedä tai osaa hallita kaikkia ominaisuuksia. Hyvää esimiestä pidettiin tutkimuksessa vuorovaikutustaitoisena, roolimallina, ammattitaitoisena, tavoitteellisena ja huumorintajuisena.

Opinnäytetyössä selkeästi esille nousee hyvinvointi ja se on yksi tärkeimpiä osa-alueita, mitä uusi esimies saattaa unohtaa, niinpä hyvinvointiin painotetaan tässä opinnäytetyössä enemmän, kuin muihin osa-alueisiin.

Opinnäytetyö on kirjoitettu, sillä tarkoituksella, että uusi esimies saa selvän käsityksen hyvästä johtamisesta.

The purpose of this thesis was to find out how to become a good manager and what qualities are needed in supervisory work. The research problem is how to become a good manager without forgetting the well-being of employees. Other leadership areas have been dealt with a pragmatic way, which makes it easier to understand how a good manager works in a particular situation. The thesis is a theory-based study, which was used as a source of theoretical literature and a research questionnaire was carried out.

At the beginning of the thesis, supervisory work is discussed, and the role, duties and responsibilities of the supervisor are explained. Later on leadership know-how is dealt with focusing on people's management, employee wellbeing, and other leadership qualities.

Qualitative research was used as the research method. The study was conducted with a theme interview that included questions about what is a good and a bad manager? In the survey, fast food restaurants ordinary employees were interviewed in order to find out point of view, the characteristics of a good supervisor.

In the end, a summary is made using inductive reasoning, what is included in good leadership skills and what kind of qualities a good manager must have.

The manager is responsible for many different areas, situations and he or she takes on the responsibility of everything inside the company. Hence, the manager has a major burden and a new supervisor may not know or be able to manage all the features. A good supervisor was considered interactive, a role model, skilled, goal-oriented and having good sense of humour in this study.

In the thesis welfare emerges clearly and it is one of the most important areas that a new supervisor may forget. Therefore wellbeing is more emphasized in this thesis than other areas. The thesis is written, in order for new new supervisor to get a clear idea of good leadership.

Keywords: Wellbeing, Management, Leadership

Sisälllys

1	Johdanto	6
2	Esimiestyö	6
2.1	Hyvän johtajan ominaisuudet.....	8
2.2	Rooli	9
2.2.1	Vastualueet	10
2.2.2	Palautekeskustelut.....	11
2.3	Työsuorituksen johtaminen ja arviointi	12
3	Henkilöstö	12
3.1	Rekrytointi	13
3.2	Perehdyttäminen.....	13
3.3	Motivointi ja palkitseminen	16
3.4	Työhyvinvointi	17
4	Tutkimus	18
4.1	Analysointi	19
5	Johtopäätökset	21
	Lähteet	22

1 Johdanto

Pikaruokayritykset ylentävät tai palkkaavat harmillisen usein kokemattomia tai karkeasti sanottuna esimiehiä, joilla ei ole minkäänlaista käsitystä johtamisesta. Tämän on kirjoittajakin huomannut omassa työpaikassaan ja niin on kirjoittaja päättänyt tehdä esimiesmanuaalin, joka toivottavasti voisi auttaa tulevia esimiehiä heidän työssään. Kirjoittaja on oppinut paljon oman käden kautta ja seuraamalla omien esimiehien työskentelyä sekä löytämällä tavan johtaa henkilöstöä niinpä voisikin sanoa, että vaikka työntekijä suoriutuukin hyvin työstään ja on ehkä paras lisämyyjä ei välttämättä tarkoita, että hänestä voisi tulla hyvä esimies. Hyväksi esimieheksi ei riitä vain hyvä myyminen tai nopea työskentely, johtamiseen tarvitaan paljon muutakin, josta yksi hankalimmista saattaa olla henkilökunnan kunnioituksen saaminen.

Kattavaa tietoa sisältäviä esimiesmanuaaleja löytyy paljon laidasta laitaan mutta aloittaville esimiehille löytyy yllättävän vähän, tämän sekä työn takia on kirjoittaja valinnut aiheeseen esimiesmanuaalin, jossa johtajuutta tarkastellaan alaisen näkökulmasta sekä selvitetään kirjallisuuden ja kokemuksen avulla millainen on hyvä esimies, mitä esimiestyö on ja mitä uuden, kokemattoman esimiehen kannattaisi oppia ryhtyessään esimieheksi. Tehokkuustavoitteet ovat tänä päivänä erittäin haastavia pikaruoka-alalla. Tiukimmalla tuntimäärällä pyritään tekemään tulosta, laadukkaasti ja nopeasti. Työnhyvinvointi on yleinen ongelma. Esimiestyön haasteena onkin tuloskeskeisen ja jatkuvasti muuttuvan henkilökunnan keskellä kouluttaa henkilöstöä huippusuorituksiin, unohtamatta työntekijöiden hyvinvointia. Henkilöstön työhyvinvointi ja motivaatio ottaa suuren roolin tässä aiheessa. Tehokkuuden saavuttamiseen vaikuttaa tarkasti suunniteltu koulutus sekä onnistunut rekrytointi. Aiheen valinta perustuu kirjoittajan oman mielenkiinnon kohteisiin sekä kokemukseen. Opinnäytetyön tekijä on kokeukseltaan esimies ja on kouluttanut lukuisia uusia esimiehiä, joten tietoa ja kokemusta löytyy aiheesta. Opinnäytetyössä käydään läpi tärkeimmät seikat johtajuudesta niin, että uusi kokematon esimies saa selvän käsityksen mitä mikäkin osa-alue tarkoittaa, manuaalin tavoite on selittää ”lyhyesti ja ytimekkäästi” lukijalle eri osa-alueiden merkitys ja tärkeys johtajuudesta ja se miten ne saavutetaan niin, että lukijalla on luettua hyvä pohja esimieselämään.

2 Esimiestyö

Organisaation menestyminen riippuu pitkälti hyvästä esimiestoiminnasta. Kommunikointi, tiedonhaku sekä työntekijät oikeassa paikassa oikeaan aikaan systeemi on esimiehen vastuulla. Esimiestyöhön vaikuttaa moni asia kuten toimiala, työympäristö sekä alaiset. (Surakka & Laine 2011, 13.)

Johtajuus on keskeinen tekijä organisaation toiminnassa. Tämä tosiasia on kuitenkin unohdettu, kun hierarkkisista organisaatioista on siirrytty tiimiorganisaatioihin. Johtamisen merkitystä on jopa aliarvioitu ja sitä kuvitellaan helpoksi, sellaiseksi missä tiimit ja työntekijät voivat ohjata itseään. Kaikki ihmiset ja työyhteisöt tarvitsevat kuitenkin myös johtajaa ja hyvää johtajuutta.

Yritysten ja organisaatioiden keskeinen haaste on se, miten he pystyvät nostamaan johtajuuden profiilia: mistä löytää ihmisiä, jotka ovat motivoituneita johtotehtävistä ja miten niitä voidaan tukea niin, että johtajuutta ei jätetä prioriteettijärjestyksessä viimeiseksi? Vaikka organisaatiolla olisi selkeästi määritelty tehtävät ja vastuut, pitää esimiehen itse oivaltaa ja kyetä saavuttaa johtajuuden asema. Ammattina esimies (Järvinen, Pekka 2005).

Esimiestyö koostuu monista eri asioista kuten; erilaiset vastuut, velvollisuudet, kehityskeskustelut sekä työntekijöiden hyvinvointi. Esimiestyö sisältää myös suunnittelua, organisointia, vaikuttamista, kontrollointia, ongelmanratkaisua sekä päätöksentekoa. Tämän takia on esimiehen hyvä olla reflektiivinen. Esimiestyössä tarvitaan hyvää henkilöstöjohtamista, jolla saadaan yrityksen jäsenet sekä muut sidosryhmät ja yksilöt toteuttamaan organisaation toimintamallia sekä suoriutumaan työstä niin, että tulosta syntyy yritykselle. (Piili 2006, 13.). Esimiestyössä tarvitaan myös osaamista ja tietoa, joissakin tapauksissa myös kokemusta, jotta esimies voisi selviytyä johdon asettamisista liiketoimintatavoitteista, erilaisista konflikteista, työehtoista ja lakipykälästä. Esimiestyössä vastataan myös asiakas- sekä yhteistyökumppanuussuhteista (Hyppänen 2013).

Johtamisen taidot eivät aina ole tärkeimpiä asioita valittaessa uusia esimiehiä, mutta silti usein ajatellaan, että paras myyjä tai asiantuntija on automaattisesti paras ehdokas esimieheksi. Monesti esimieheksi valitaan henkilöitä, joiden osaamiset löytyvät muualta, kuin johtamisesta. Heikkolaatuisesta johtamistaidosta kärsii koko yritys, henkilöstön hyvinvointi sekä tehokkuus. Tämän takia ei saa olettaa, että parhaat esimiehet löytyvät parhaimmista asiantuntijoista. (Salminen 2014, 1).

Esimiehen työ ravintola-alalla on suorittavan asiakaspalvelun ja myyntitehtävän lisäksi johtaa vuoroaan ja ravintolansa henkilökuntaa työpaikan arvojen, strategian, konseptin ja toimintasuunnitelman mukaisesti. Esimies vastaa siitä, että suunnittelut tulos, tehokkuus ja laatuavoitteet toteutuvat.

Esimiehen vastuussa on myös se, että hänen yksikössä toimitaan hänen vastuuvuoronsa aikana lakien ja asetusten sekä työehtosopimusten mukaisesti.

Esimies vastaa myös siitä, että henkilöstö noudattaa yrityksen toimintamallia, toimintasuunnitelmaa sekä varmistaa että henkilökunta toimii konseptin mukaisesti, mikäli alaiset eivät noudata tai eivät muutoin suoriudu tehtävistään pitää lähimmälle esimiehelle raportoida.

Esimiestyössä on hyvä osata käyttää työntekijöiden, ravintolan ja muiden sidosryhmien resursit oikein niin, että saadaan paras mahdollinen tulos unohtamatta työntekijöiden hyvinvointia. (Surakka & Laine 2011, 13.)

2.1 Hyvän johtajan ominaisuudet

Hyviä johtajan ominaisuuksia on monia, mutta nämä viisi ominaisuutta nousevat yleensä esiin. Tässä osiossa selitetään jokaisesta ominaisuudesta lukijan omasta näkökulmasta sekä lainaten muiden viitteitä.

Kuunteleminen voi olla joidenkin mielestä itsestään selvä automaattisesti elämään kuuluva asia, mutta niin se ei vaan ole. Kuunteleminen on ominaisuus, jonka avulla johtaja saavuttaa luottamusta sekä arvostusta työntekijöiltä osoittamalla välittävänsä heistä. Hyvä johtaja on aina valmiina auttamaan työntekijöitä ja kuuntelemaan heidän murheita, koskien työtä tai ihan vaikka ulkoelämää. Kuuntelemisella myös voidaan saavuttaa johdettavat parempaan tulokseen tai heidän motivoimiseen. Monet johtajat puhuvat enemmän kuin kuuntelevat. Kirjoittajan mielestä hyvä kuuntelija on parempi kuin puhuja. Johtaja ilman kuuntelemisen taitoa ei saavuta empatiaa tai arvostusta työntekijöiltä, sillä kun työntekijät voivat avautua ja antaa palautetta esimiehelle, niin esimies saavuttaa yhteyden työntekijöihin, joka vaikuttaa yrityksen tulokseen. Aikaisemmin kirjoittaja mainitsikin, että kuuntelemisella saadaan kunnioitusta ja kunnioituksella luottamusta. Johtajat, jotka luottavat alaisiin voivat delegoida vaativia tehtäviä alaisille, minkä avulla taas alaiset saavat motivaatiota sekä arvostavat johtajaa enemmän. Töissä voi joskus tulla hankalia tilanteita, missä ajanpuute aiheuttaa esimiehelle paineita sekä stressiä ja luottamalla alaisiin voidaan vähentää huomattavasti näitä kahta ikävää asiaa. (Heli Nissinen 2017.11 hyvän johtajan ominaisuutta. Sitra <https://www.sitra.fi/artikkelit/11-hyvan-johtajan-ominaisuutta/> 17.03.2017)

Johtaja, joka ei ole luotettava, aiheuttaa myös huolta ja ahdistusta alaisissa ja kaikki se energia, joka voitaisiin käyttää työntekoon ja tuloksiin, menee hukkaan tai oman selustansa turvaamiseen.

Vuorovaikutustaidot ovat pääomaa, jota johtaja voi hyödyntää työssään ja joka auttaa häntä parempaan lopputulokseen. Taitava vuorovaikutus on tehokasta ja tarkoituksenmukaista: se ei vie liikaa aikaa tai voimavaroja ja palvelee viestinnän tavoitetta. (Pekka Isotalus ja Hanna Rajalahti 2017.)

Inhimillisyyttä sitten taas saadaan näillä aikaisemmillä mainitsemilla asioilla. Ennen vanhaan johtaja oli diktaattoria muistuttava, joka herätti alaisissaan pelon ja kunnioituksen tunteita, nykyjohtajan on omaksuttava rooli työntekijöiden keskuudessa toimivana yhteistyön edistäjänä. Autoritaarisen johtamisen sijasta hänen tehtävänsä on kuunnella työntekijöitä ja tarjota heille parhaat mahdolliset puitteet työn tekemiseen.

Tulevaisuuden johtaja onkin vahvasti inhimillinen, jonka ominaisuuksina on empatia, tasapuolisuus ja reiluus.

Listalla olevat ominaisuudet ovat riippuvaisia toisistaan sekä ne edesauttavat toisia ominaisuuksia tai taitoja seuraaviin sektoriin. Esimerkiksi ilman kuuntelemisen taitoa et voi olla inhimillinen ja niin edespäin, joten hyvän auktoriteetin siis saa yhdistämällä kaikki nämä ominaisuudet.

Luotetavalla sekä osallistuvalla johtajalla on alaistensa silmissä vahva auktoriteetti. Hyvän johtajan auktoriteetin saa johtamalla joukkuetta eteenpäin, kuuntelemalla, inspiroimalla, motivoimalla sekä luottamalla. Huono johtaja taas, joka ”pomottelee”, vaatii kunnioitusta eikä ansaitse sekä käyttää alaisiaan hyväkseen ja saa negatiivisen johtajan roolin.

2.2 Rooli

Esimiehellä on tärkeä rooli yrityksen johdossa. Esimiehen rooleihin kuuluu alaisten valvominen sekä johtaminen ravintolassa. Esimies on osa johtoryhmää ja hän on lähin esimies ravintolassa. Hän on henkilö, jonka tehtävänä on johtaa kaikki toimintoja, jotka auttavat tuottavuuden saavuttamisessa. Näin ollen esimiestä voidaan kutsua ainoaksi johtajaksi, jolla on erittäin tärkeä rooli suoriutumisessa.

Erilaisia rooleja esimiestyössä

- Vuoron suunnittelijana - esimiehen on suunniteltava päivittäiset työaikataulut ravintolassa. Samalla hänen on jaettava työ eri työntekijöille heidän kykyjensä mukaan.
- Opas - Yksikön esimies johtaa työntekijöitä ohjaamalla heitä suorittamaan päivittäiset tehtävänsä, samalla hän motivoi heitä.
- Välittäjänä - Esimiestä kutsutaan johdon ja työntekijöiden väliseksi yhteystapiksi. Hän on sekä johdon että työntekijän tiedon välittäjä.

- Tarkastajana - Esimiehen tärkeä tehtävä on valvoa kurinalaisuutta ravintolassa. Tähän työhön kuuluu työn etenemisen tarkistaminen aikataulun mukaisesti, työn esitysten tallentaminen säännöllisin väliajoin ja poikkeamien raportointi. Hän voi myös laatia tavoitteet ja määräykset, joita työntekijöiden on noudatettava työnsä aikana.
- Neuvonantajana - Esimiehen on työntekijän ongelman neuvonantaja. Hänen on suoritettava tästä tehtävästä hyvien suhteiden ja työntekijöiden välisen yhteistyön säilyttämisen takia. Tämä voidaan tehdä paitsi kuuntelemalla epäkohtia myös käsittelemällä epäkohdat ja hoitaa ne. (Riitta Hyypänen.2013)

2.2.1 Vastuualueet

Esimiehellä on monenlaisia vastuualueita. Ne vastaavat yrityksen johdolle, mutta he ovat myös vastuussa henkilöstön kehittämisestä ja toiminnasta. Näiden päivittäisten haasteiden ymmärtäminen voi auttaa sinua olemaan tehokas esimies ja edistämään yrityksen vuoropäällikön ponnisteluja. (Riitta Hyypänen.2013)



Kuvio 1(Balance 2018)

Esimies vastaa ryhmän päivittäisestä suorituksesta. Yleensä esimiehellä on kokemusta ravintola-alalta ja ylempien esimiesten luottamuksen perusteella on todettu, että hän on kykenevä ottamaan vastuun vuorosta. (Riitta Hyyppänen.2013)

Yleisiä esimiehen vastuualueita ovat

- Auttaa tiimiä ymmärtämään tulosta koskevia tavoitteita.
- Koulutus tai sen varmistaminen, että työntekijät koulutetaan asianmukaisesti heidän rooleihinsa.
- Työtuntien ja muutosten ajoitus.
- Työkierron ja monikoulutuksen koordinointi.
- Reaaliaikaisen palautteen tarjoaminen työntekijän suorituksesta.
- Yritysten päivitysten, taloudellisten tulosten ja uusien tavoitteiden jakaminen tiimin jäsenten kanssa.
- Avustaminen hätätilanteiden ratkaisemisessa. Esimerkiksi laadun tai asiakaspalautteen kanssa.
- Työpaikan ongelmien tunnistaminen ja ratkaiseminen, mukaan lukien myöhästymiset ja poissaolot.
- Raporttien ja aktiviteettipäivitysten toimittaminen johdolle. (Riitta Hyyppänen.2013)

2.2.2 Palautekeskustelut

Kehityskeskustelut ovat esimiehen ja alaisen välisiä, alaisen työtä, työtilannetta, osaamista ja näiden kehittämistä koskevia säännöllisin välein käytäviä keskusteluja. Osana kehityskeskusteluja pyritään selvittämään työntekijöiden motivaation ja sitoutumisen aste. Kehityskeskustelut ovat osa yrityksen henkilöstöhallintoa. Yksi tunnettu menetelmä on ns. hampurilaistekniikka. Sen perusajatuksena on aloittaa keskustelu positiivista asioista eli (sämpylällä), sitten käsitellä ongelmaa (pihvi) ja tilannetta päätetään positiivisella tavalla (sämpylä).

Kehityskeskustelu eroaa päivittäisistä keskusteluista mm. siten, että kehityskeskustelujen päätökset kirjataan ja niitä seurataan. Näin keskustelu ei jää vain keskustelun tasolle. Lisäksi päivittäisistä keskusteluista kehityskeskustelut eroavat siten, että kehityskeskusteluissa alaisen työtä ja tilannetta tarkastellaan kokonaisuutena. (Henrietta Aarnikoivu. 2011)

Tavanomaisen, kerran vuodessa käytävän kehityskeskustelun yleinen sisältörunko tai asialista on seuraava:

- Menneen kauden arviointi, yksikön tulos, tavoitteiden saavutus, palaute.
- Tulevan kauden tehtävät, tavoitteiden asettaminen, toimintasuunnitelma.
- Työntekijän koulutusseuranta
- Työyhteisön joukkuepeli ja ilmapiirin parantaminen
- Työntekijän osaamisen kehittäminen
- Esimiehen ja alaisten yhteistyön kehittäminen
- Keskustelun yhteenveto - sovitut asiat ja seuranta
- Käydyn keskustelun arviointi. (Henrietta Aarnikoivu. 2011)

2.3 Työsuorituksen johtaminen ja arviointi

Henkilökohtaisen työn ja ammatillisen johtamisen arviointi on työkalu, joka ohjaa henkilön suorituskykyä. Tavoitteena on, että henkilökohtaisen täydennyksen kriteerit ja käyttö tarkistetaan vuosittain keskusteluissa esimiehen ja sen alaisen välillä, jossa tarkastellaan henkilön suoritusta ja asetettujen tavoitteiden saavuttamista, ja asetetaan ensisijaiset tavoitteet ja henkilökohtaiset tavoitteet seuraaville vuosille.

Henkilökohtaisen työn suorituskyvyn systemaattinen arviointi on olennainen osa henkilöstöhallintoa. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen sekä hyvän työn tunnustaminen on osa jokapäiväistä työyhteisöä. Tehdyn työn huomioiminen ja palautteen rohkaiseminen nähdään erittäin tärkeänä osana kokonaistukea. Esimies vastaa tavoitteiden asettamisesta, arvioinnista. Työyksikön hallinta oikeudenmukaisella ja määrätietoisella tavalla on tärkeää, koska se luo ymmärryksen luotettavasta työnantajasta. Arvioinnit suoritetaan annetussa aikataulussa ja näiden arvioiden tulosten perusteella esimies arvioi omaa henkilöstöä. Arviointi koskee sekä vakituisia että määräaikaisia työntekijöitä. Esimies arvioi henkilökuntaa suhteessa asetettuihin tavoitteisiin ja muihin oman työyksikön työntekijöihin. (Henrietta Aarnikoivu.2008)

3 Henkilöstö

3.1 Rekrytointi

Rekrytointi on muutakin kuin pelkkää ihmisten palkkaamista yritykseen tai muuhun yhteisöön. Prosessina se on laaja ja siihen liittyvät asiat mielenkiintoisia. Rekrytointiin liittyy olennaisesti muitakin asioita, kuten henkilön sosiaalistaminen ja perehdyttäminen.

Henkilövalintaprosessi on erilainen riippuen yrityksen rekrytointipolitiikasta. Tämä vaikuttaa myös oleellisesti yrityksen rekrytointistrategiaan, jossa ovat määriteltyinä millaista työvoimaa tarvitaan ja kuinka paljon. Strategiassa pitää olla myös mietittynä, mikä on mahdollinen ulkopuolisten yritysten osuus tässä prosessissa, siis esimerkiksi konsulttien tai muiden vastaavien osuus. Rekrytointi voi painottua myös pelkästään organisaation sisällä tapahtuvaan henkilöiden valintaan, mutta tämä ei ole aina mahdollista.

Henkilövalintaprosessi alkaa aina uuden henkilöstön tarpeen tiedostamisesta. Asiantuntijatehtävissä, johon sisältyvät myös tuotannon työtehtävät, tarpeen tiedostaa esimies. Hän tekee kuitenkin harvoin itse varsinaisen hankintapäätöksen ja usein suurimmissa yrityksissä tämä päätöksenteko onkin johtoryhmän tehtävä. Se johtuu pitkälti siitä, että rekrytointi on kallista. Johto joutuu pohtimaan tarkasti, kattavatko uuden työntekijän tulevan työn tulos vähintään ne kustannukset, jotka rekrytoinnista aiheutuvat. Rekrytoimisen tarve liittyy pääasiassa kahteen erilaiseen tapaukseen: aukon paikkaamiseen ja resurssien hankkimiseen. Aukon paikkaamisella pyritään palkkaamaan uusi henkilö jonkun toisen tilalle jo olemassa olevaan työtehtävään ja resurssien hankkimisella palkataan henkilö sellaiseen tehtävään, jota ei ennen häntä yrityksessä ollut, ts. hankitaan uutta osaamista. (Riitta Hyyppänen.2013)

3.2 Perehdyttäminen

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä menetelmiä, joita työyhteisössä käytetään, jotta tulokas eli uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, työyhteisönsä sekä itse työnsä. Työpaikan tuntemisella tarkoitetaan työtovereita, asiakkaita ja mahdollisesti muita ihmisiä. Työyhteisöön perehdyttämisellä tarkoitetaan organisaation, talon tapojen, vision ja liikeidean sekä toiminta-ajatuksen oppimista. Itse työhön perehdyttämisessä avainasioina ovat henkilön oma työ ja siihen liittyvät odotukset. Perehdyttäminen on tulokkaan tukemista, kunnes hän pystyy hoitamaan uuden tehtävänsä riittävän varmoin ottein. Se on palvelus sekä tulokkaalle että toiminnan laadulle, kuten myös yrityskuvalle. Perehdytyksen tarkoituksena on, että uusi työntekijä saa riittävän opastuksen omiin tehtäviinsä, työpaikan toimintaan, työvälineisiin ja turvallisuuteen. Perehdytyksen suunnittelusta, opastuksesta ja valvonnasta vastaa lähin esimies. Esimies voi delegoida tehtävät muille työntekijöille mutta vastuu perehdyttämisen suoriutumisesta on esimiehellä. Työpaikalla tulee olla perehdyttämisen koulutusohjelma, jota työpaikalla noudatetaan. (Riitta Hyyppänen.2013)

Huono perehdyttäminen

Harmillisen usein hyvä rekrytointi pilataan huonolla perehdyttämisellä. Ensin hiellä ja vaivalla palkataan uusi henkilö, jolla on tavoitteet sekä odotukset korkealla ja into päällä. Mutta työsuhteen alkaessa, henkilö jätetään yksin selviytymään. (04 15, 2015. Leadway. Tiina Häikiö)

Huono perehdyttäminen voi koitua kalliiksi työpaikalle sillä se vie työpaikan resursseja ja kallisarvoista aikaa. Huono perehdyttäminen on sellainen missä perehdytystä ei ole suunniteltu tai kouluttajaksi on valittu kokematon perehdyttäjä. Kehno koulutussuunnitelma sisältää epämääräisiä palavereita ja koulutettava briiffauksen sijaan heitetään niin sanotusti yksin kylmälle vedelle ja koulutussuunnitelman vastuunjako ei ole tehty, jos onkin, perehdyttäjä itse saattaa olla motivaation puute tehtäväänsä tai hänellä ei ole kokemusta kouluttamisesta? (Kulmahuone. 31.8.2015)

Esimiehen rooli perehdyttämisessä.

Esimiehen rooli perehdyttämisessä on ammatillisen osaamisen, taitojen kouluttaminen sekä arviointi.

Esimiehillä on tärkeä tehtävä uusien työntekijöiden perehdyttämisessä.

Monissa asioissa esimiesten tulisi olla valmiita toteuttamaan koulutettavien työntekijöiden tarpeita ja heidän pitäisi pyrkiä toteuttamaan koulutusta koskevia vaatimuksia. Virallinen perehdyttäminen tulisi sisältää koulutuksen ja arvioinnin seuraavissa neljässä eri osa-alueissa: ihmissuhteet, kuunteleminen, eettisyys, standardien noudattaminen. (Riitta Hyppänen.2013)

Esimiehet ottavat vastuun koulutettavan kouluttamisesta osaamisen, tietämyksen ja yleisen ammattipätevyyden kannalta, kunnes työntekijä on saavuttanut itsensä hyväksyttävälle tasolle mikä tarkoittaa itsenäistä työskentelyä.

Esimiehen ensisijaiset erityisvastuut ovat:

- Koulutuksen tavoitteiden ja tavoitteiden asettaminen perehdytysjaksolle johdonmukaisesti koulutettavan työntekijän kanssa
- Koulutettavan työntekijän avustaminen standardien opettamisessa.
- ”Briiffi” koulutettavan kanssa vähintään 2 tuntia joka toinen viikko.

- Koulutettavan ammatillisen suorituskyvyn valvonta, mukaan lukien koulutus, valvonta ja suorituskyvyn arviointi koko kouluttamisen ajan.
- Auttaa koulutettavaa parantamaan kehittämiskohteita.
- Raportointi kollegoille koulutettavan edistymisestä, kehittämiskohteista sekä vahvuuksista käyttäen päivittäis- arviointilomakkeita. Esimiehen on kirjattava päivämäärät, kesto ja sisältö.



Kuvio 2 (TTK, Laura Ahokas, Jukka Mäkeläinen, 2013)

Työpaikan tavallisten työntekijöiden vastuut perehdyttämisessä.

Yleensä vaihtoehdoisen perehdyttäjän tehtävät ovat samansuuntaisia kuin ensisijaisen perehdyttäjän tehtävät. Varaperehdyttäjäksi nimetty henkilö on voitava korvata ensisijainen perehdyttäjä, jos hänen on peruutettava perehdytys mistä tahansa syystä.

Molempien perehdyttäjien odotetaan ottavan vastuu koulutettavan avustamisesta ja mento-roinnista kohti itsenäistä työtä.

Perehdyttäjät valitsee yleensä ravintolapäällikkö, joka yksin tai perehdyttäjien kanssa suunnittelee koulutuksen.

Lopullisen evaluoinnin tekee ravintolapäällikkö, joka päättää onko koulutettava valmis itse-näiseen työskentelyyn.

3.3 Motivointi ja palkitseminen

Motivoinnilla ja palkitsemisella tarkoitetaan alaisen palkitsemista onnistuneesta työstä tai yrittämisestä, yleensä palkitseminen tehdään, joko aineettomalla palkitsemisella tai taloudellisella edulla. Palkitsemisen myötä myös alaisen motivaatio nousee ja työstä tulee miellyttävää. Erittäin usein palkitsemisella tarkoitetaan yksinomaan taloudellista palkitsemista. On huomattu yritysten johtamisen kannalta, että aineettomalla palkitsemisella löytyvät parhaimmat keinot motivoida työntekijöitä, siksi sitä on alettu käyttää ensisijaisesti ennen taloudellista palkitsemista.

Taulukko 10. Aineeton palkitseminen

URAPALKKIOT	SOSIAALISET PALKKIOT
Työ sinänsä Joustavat työajat (työaikapankki) Itsensä kehittäminen Kasvupolut	Statussymbolit Palaute (kiitos ja tunnustukset) Työyhteisön edustaminen Julkinen tunnustus (kunniamerkit, arvonimet jne.)

Kuvio 2 (. Kauhanen Juhani, 2015)

Aineeton palkitseminen voidaan jakaa kahteen osaan; Urapalkkoihin sekä sosiaalisiin palkkoihin.

Rahalliseen palkitsemiseen yleensä luetaan seuraavat eri palkitsemistavat, joista työntekijälle on (tai voi ajan myötä tulla) suoraa taloudellista hyötyä:

- Peruspalkka
- Bonukset tai insentiivit
- Tulospalkkiot tai henkilöstörahasotot
- Osakepohjainen palkitseminen (optiot, tulosperustaiset osakkeet, osakkeiden ostohjelmat)
- Motivointi

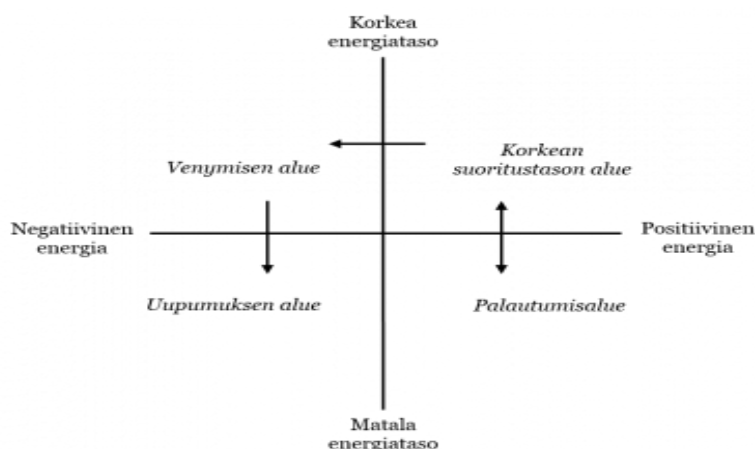
- palkitseminen siitä, että tiimin jäsenet auttavat toisiaan ja jakavat osaamistaan muille
- kannusta alaisiasi vaikuttamaan omaan työympäristöön ottamalla heitä mukaan toiminnan kehittämiseen

3.4 Työhyvinvointi

Työ ja vapaa-aika sekä työntekijän terveys, turvallisuus ja hyvinvointi ovat keskeisiä työhyvinvoinnin osa-alueita. Erilaisten työhyvinvointiin vaikuttavien asioiden samanaikainen tarkastelu on keskeistä. Työhyvinvointia voidaan tarkastella esimerkiksi objektiivisten työ olojen, subjektiivisen hyvinvointi kokemuksen ja työstä saatavan palkkion näkökulmasta.

Työhyvinvointi tarkoittaa ammattitaitoisten työntekijöiden ja työyhteisöjen turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä hyvin hoidetussa organisaatiossa. Työyhteisö katsoo, että heidän työnsä on mielekästä, palkitsevaa ja että heidän työnsä tukee heidän elämäntilannetta. Työhyvinvointi on läheistä sukua työelämän laatu käsitteelle.

Johtamisella voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin, työelämän laatuun ja työn tuottavuuteen. Työpaikan turvallisuusjohtaminen ylläpitää ja kehittää työn ja työ olojen turvallisuutta ja terveellisyttä. Työturvallisuuslaki ei edellytä turvallisuusjohtamisjärjestelmää, mutta laissa olevat työnantajalle asetetut velvollisuudet perustuvat turvallisuusjohtamisen ajatukselle. (Riitta Hyppänen.2013)



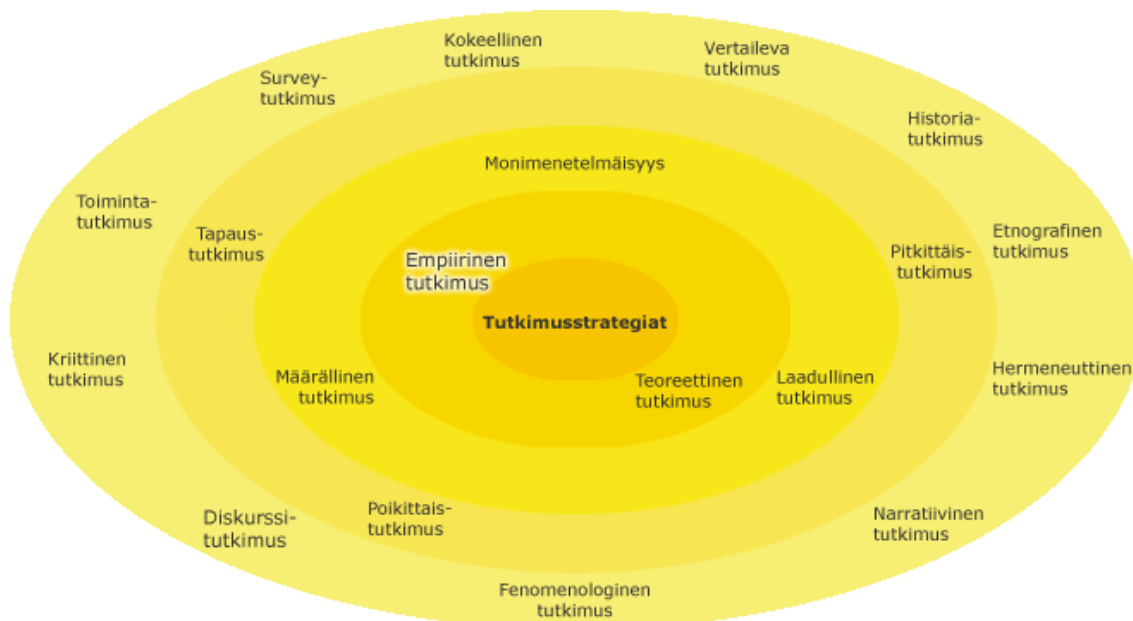
Kuvio 3 Energiatasojen vaikutus työtehoon (lähde: Loehr ja Schwartz 2003)

4 Tutkimus

Haastattelun avulla pyrittiin saamaan haastateltavien eri näkemyksiä ja mielipiteitä, sekä vastauksia eri osa-alueiden kysymyksiin. Osa-alueina olivat hyvinvointi sekä motivointi ja pal-kitseminen. Tämän takia tutkimuksessa käytettiin suoria ja puoli-rakenteellisia kysymyksiä. Haastattelun suunnitteluvaiheessa oli tärkeää miettiä tutkimuksen tarkoitusta ja tutkimusky-symyksiä, tässä vaiheessa oli myös tärkeää tarkastella, miten esimiestyötä voitaisiin parantaa ja millaisia kysymyksiä pitää esitellä, jotta tarvittava tulos saavutettaisiin. Teemahaastatte-luun valittiin kohderyhmä, joka koostui alaisista tämä siksi, jotta saataisiin kehittämisen konkreettinen tulos. Haastattelukysymyksissä haluttiin olla selkeitä, mutta niin, että haasta-teltavien vastauksista saataisiin laaja näkemys. (Hirsjärvi, Hurme 2008, 67) 33

Haastateltavat valittiin pikaruokaravintolan team member työntekijä porukasta joiden ikähaa-rukka on 17-40 ja joilla on kokemusta työtehtävistä missä heitä johdetaan. Haastattelussa käytyjen kysymysten perusteella saatiin selkeä näkemys siitä, mitä johtajat tekevät väärin ja oikein ja missä osa-alueissa heidän pitäisi parantaa, näin saatiin tutkimukselle erittäin arvo-kasta tietoa. Työelämään kehittämiseen on haastattelu yksi parhaimpia tapoja saada ilmi ke-hityskohteista. (Hirsjärvi, Hurme 2008)

Tutkimuksen ideana oli empiirinen tutkimus. Empiirinen tutkimus on tutkimus, jossa käyte-tään empiirisiä todisteita. Se on tapa saada tietoa suoraan ja epäsuorasti havaintojen tai ko-kemusten avulla. Empiirisiä todisteita (suoria havaintoja tai kokemuksia) voidaan analysoida kvantitatiivisesti tai kvalitatiivisesti. Pertti Alasuutari (1992, 12). Vastauksien kvantifioiminen tai ymmärtäminen laadullisessa muodossa, tutkija voi vastata empiirisiin kysymyksiin, jotka olisi määriteltävä selkeästi. Tutkimussuunnittelu vaihtelee alueen ja tutkittavan kysymysten mukaan. Monet tutkijat yhdistävät laadullisia ja määrällisiä analyysimuotoja vastaamaan pa-remmin kysymyksiin.



Kuva 4(Jyväskylän yliopisto)

4.1 Analysointi

Teemahaastattelut toteutettiin henkilöille, jotka täyttivät edellisessä luvussa mainitut haastateltavan kriteerit. Haastateltavat valikoituivat pikaruokaravintolan työntekijöistä. Haastatteluiden tavoite oli selvittää, kuinka johtamista voitaisiin kehittää pikaruokaravintolassa. Haastateltavia oli loppujen lopuksi 14 kappaletta. Haastatteluiden kautta saatiin arvokasta dataa, jolla pikaruokaravintola pystyy kehittämään esimiestyötä sekä parantamaan esimieskoulutuksia. Teemahaastattelut sisälsivät 10 erilaista kysymystä, joihin pystyi vastaamaan 1-5 arvosana menetelmällä mutta kirjallisesti.

Haastateltavien vastaukset olivat hyvin samankaltaisia keskenään. Valtaosa haastateltavista ei kokenut mitään negatiivista esimiesten johtamisessa kyseisessä pikaruokaravintolassa. Yksi haastateltava koki esimiesten johtamista negatiivisesti esimerkiksi työhyvinvoinnissa. Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin sitä, että kuinka usein esimiehet antavat palautetta alaisilleen heistä yli 50% prosenttia vastasi positiivisesti eli usein tai tosi usein.

Haastattelusta huomattiin, että toimipaikassa esimiehet ovat todella auttavaisia ja he motivoivat työntekijöitä. Lisäämällä työpaikan motivaatiota ja moraalialueita ymmärrät, että työnteki-

jäsi johtajana esimies on heidän passinsa tulokselliseen tavoitteeseen. Sanat ovat merkityksellisiä, mutta esimies voi tehdä paljon enemmän, jotta esimies voisi auttaa työntekijöitä hyötymään motivaatiosta ja nauttimaan korkeasta moraalista, tämä voidaan tehdä asettamalla korkeatasoiset vaatimukset ja selkeät tavoitteet, keskittyen heidän henkilökohtaiseen ja ammatilliseen kehitykseen ja aloittamalla joka päivä hymyillen ja valoisalla asenteella. Kaksi seuraava kysymystä koski esimiesten välittämisestä työntekijöiden hyvinvointia kohtaan. Haastateltavista 90 prosenttia vastasi positiivisesti ja vain alle 10 prosenttia negatiivisesti. Tämä tarkoitti sitä, että yksi työntekijä kokee sen, että esimiehet eivät välitä työntekijöiden työhyvinvoinnista. Ennen uuden hyvinvointialoitteen tekemistä on tärkeää ymmärtää omia motivaatio lähteitä. Syitä miksi esimiehen pitäisi panostaa hyvinvointiin:

- Henkilöstön tyytyväisyyden lisääminen
- Henkilöstön moraalien lisääminen
- Henkilöstön vaihtuvuuden tasapainottaminen
- työtehon lisääminen
- Poissaolojen vähentäminen
- Edistää henkilöstön ja johdon välisiä suhteita
- Avoimen viestinnän lisääminen

Kolme viimeistä kysymystä liittyivät työntekijöiden jaksamiseen ja työympäristöön. Kaksi-toista kolmestatoista vastasi pitävänsä työyhteisöstä ja kokevat saavansa paljon vapaata-aikaa työn ohella yksi tosin vastasi niin, että vapaa-aikaa ei juuri ole ollenkaan vaan suurin osa ajasta käytetään töissä. Monet kokoaikaiset työntekijät voivat kokea saavansa vähän vapaata-aikaa elämässään korkeiden työtuntien vuoksi. Kokoaikaisten työntekijöiden hyvinvoinnin tasapainottamiseksi ja tyytyväisenä pitämiseksi voi esimies tarjota hänelle palkatonta henkilökohtaista vapaata, jonka aikana työntekijä voisi levätä ennen kuin hänen terveys ja motivaatio kärsii. Työyhteisöön koskeva kysymys sai yli 90 prosenttia positiivista palautetta, tästä voidaan päätellä että pikaruokaravintolassa henkilöstö kannustaa ja tukee toisiaan. Henkilöstön yhteistyön parantamiseen vaikuttavat monenlaiset aktiviteetit ja kannustimet. Viimeisessä kysymyksessä kysyttiin arvosanaa pikaruokaravintolan työhyvinvoinnista, vastaus vaihtoehtoina olivat 1-5, 85 prosenttia haastateltavista antoi arvosanaksi 4-5, kun taas 15 prosenttia 3.

Kokonaisvaltaisesti pikaruokaravintolan esimiehet ovat suoriutuneet hyvin henkilöstön työhyvinvoinnin ylläpitämisestä, esimiehen täytyy muistaa että menestyvä yritys rakennetaan henkilöstön yhteistyöllä.

5 Johtopäätökset

Opinnäytetyössä haluttiin selvittää, miten tulla hyväksi esimieheksi ja mitä on hyvä esimiestyö, sekä mitä osa-alueita esimiestyössä on. Opinnäytetyön avulla oli tarkoitus luoda tai löytää uusia taikka vanhoja kehittämissuhteita esimiestyöhön pikaruokaravintolalle. Pikaruokaravintolalle järjestetyn kyselyn avulla haluttiin selvittää, kuinka tärkeänä pikaruokaravintolan esimiehet pitävät henkilöstön työhyvinvointia ja noudattavatko he sitä sekä miten pikaruokaravintola voisi entisestään kehittää omaa johtamistaan. Kyselyn avulla selvitettiin haastateltavien käyttäytymistä sekä kokemuksia esimiesten johtamisesta seuraavien aihe-alueiden kautta: vapaa-aika, työyhteisö, työhyvinvointi, palautteen saaminen sekä motivaatio. Kyselyn menetelmä toimi ja saadun datan pohjalta selvitettiin kehittämissuhteita pikaruokaravintolalle. Tutkimuksen pohjalta ilmeni, että pikaruokaravintolan esimiehet voisivat parantaa ainakin työyhteisön motivoimisessa sekä palautteen antamisessa. Työyhteisön motivoimisen parantamiseen löytyy monia tapoja; alaisten pitäisi tuntea, että esimies luottaa heihin. Esimiehet yleensä ovat yrityksen ääni ja he tuovat arvoa yritykselle. Tällä tavoin sillä voisi olla merkityksellinen vaikutus työntekijöiden mentaliteettiin, jos esimiehet pitävät positiivinen ajattelutavan, työntekijät ottavat mallia ja koko työyhteisö motivoituu enemmän.

Kunnianhimoisia tavoitteita pitää asettaa mutta joskus on hyvä asettaa pienempiä tavoitteita pitääkseen työntekijät energisinä. Sen sijaan, että tehdään isoa myyntiä tänä vuonna, keskityttäisiin saamaan 100 uutta asiakasta tällä viikolla. Tavoitteen saavuttamisen jälkeen voidaan tiimi palkita. Realistisista tavoitteista työyhteisö motivoituu ja yritys hyötyy siitä.

Hyvien työntekijöiden pitämiseen täytyy heitä pitää motivoituneina, niinpä esimiesten kannattaa aloittaa kannustinohjelma. Se voi olla neljännesvuosittainen bonus. Tai kilpailu mikä samalla motivoi mutta myös auttaa yritystä tuloksen kanssa.

Positiivinen palaute on uskomattoman tehokas ja hyödyllinen työkalu, joka on osa jokaisen johtajan työkalupakettia. Valitettavasti useimmat esimiehet pyrkivät ottamaan työntekijöidensä hyvän suorituskyvyn itsestään selväksi tai mainitsevat siitä vain rakentavan ja korjaavan palautteen yhteydessä. Palautteen antaminen työntekijöille ei pitäisi tehdä pelkästään heidän panostuksen takia tai sen takia, että he tuntisivat olonsa mukavaksi. Nämä asiat ovat tärkeitä mutta korjaavassa palautteessa on muitakin hyviä etuja, kuin motivoiminen. Palautteen antamisesta yritys hyötyy esimerkiksi alhaisemmasta työntekijä vaihtuvuudesta ja työn-

teko on kannattavampaa. Ihannetapauksessa palautetta voidaan antaa suoraan tapauskohtaisesti ilman, että sitä on suunniteltu. Tämä kylläkin vaatii hyviä suhteita, keskinäistä arvostusta ja kaikilla osapuolilla on oltava hyvä itseluottamus. (Henrietta Aarnikoivu. 2011)

Mutta jos suoraan puhuminen ei toimi, eli haluttua korjaus- ja oppimistavoitetta ei saavuteta, tilanne on suunniteltava tarkemmin. Epäonnistunut palautetilanne heijastuu erilaisiin emotionaalisiin reaktioihin (puolustus, selitys, puheen aiheen vaihtaminen, hyökkäys, passiivisuus, irtisanominen, suru). (Henrietta Aarnikoivu. 2011) Kun palautteen saaja on tunteiden pinnassa, viesti ei mene perille halutulla tavalla. Ennen palautteen antamista on arvioitava, onko työntekijää opastettu riittävästi. Palautteen antamiseen voidaan käyttää hampurilais-menetelmää. Tämä on myös vain yksi tekniikka muiden joukossa, joka voi toimia tai ei. Palautteen tavoitteena on ymmärtää teoriassa miten suunnitella ja tehdä paremmin kuin ennen.

Painetut

Gaudeamus 2015 (E-Kirja)

Henrietta Aarnikoivu. 2008. Esimiehenä arjessa. WSOYpro

Henrietta Aarnikoivu. 2011 Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Kariston Kirjapaino Oy Viitattu

Hirsjärvi, Sirkka Hurme, Helena. Tutkimushaastattelu

Marjut Piili. 2006. Esimiestyön avaimet. Tietosanoma

Pekka Isotalus, Hanna Rajalahti. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Alma

Pekka Järvinen. 2005. Ammattina esimies. WSOYpro

Riitta Hyppänen. 2013. Esimiesosaaminen. Edita Viitattu

Tarja Surakka, Nina Laine. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Taurus media.

Sähköiset

Heli Nissinen 2017. 11 Hyvän johtajan ominaisuutta. Sitra. Viitattu 12.11.2018 .
(<https://studio.kauppalehti.fi/kulmahuone/huono-perehdytys-pilaa-hyvan-rekrytoinnin-valta-viisi-sudenkuoppaa>) Viitattu 12.11.2018

Jyväskylän yliopisto. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/empiirinen-tutkimus>. Viitattu 12.11.2018

Järvinen, Pekka ; Suomen ekonomiliitto 2005). Viitattu 12.11.2018

Kulmahuone. 2015. Huono perehdytys pilaa hyvän rekrytoinnin - vältä viisi sudenkuoppaa!.

Tiina Häikiö. 2015. Älä tuhoa hyvää rekrytointia huonolla perehdytyksellä. Leadway.
<http://leadway.fi/ala-ryssi-rekrytointia-huonolla-perehdytyksella/> Viitattu 12.11.2018

Julkaisemattomat

Neljätoista pikaruokaravintola X työntekijää. Kysely tehty 19.02.2019

Kuviot

Kuvio 1(Balance 2018).....	11
Kuvio 2(TTK, Laura Ahokas, Jukka Mäkeläinen, 2013)	16
Kuvio 3(Esimies palkitsijana. Kauhanen Juhani, 2015)	17
Kuvio 4 Energiatasojen vaikutus työtehoon (lähde: Loehr ja Schwartz 2003)	18
Kuvio 5(Jyväskylän yliopisto)	20
Liite. Tutkimuskysely.....	26

VASTAAJIA: 14 kpl 14

KYSYMYSTEN YHTEENVEDOT

TIETOJEN SUUNTAUKSET

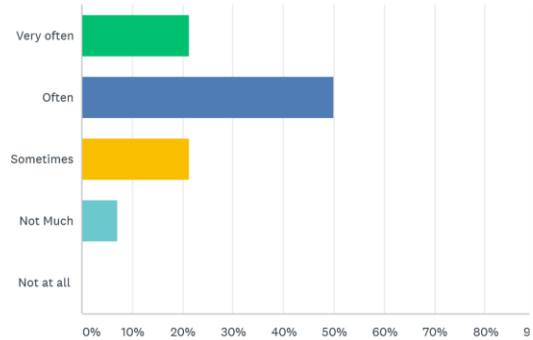
YKSITTÄISE

Sivu 1

K1

How often you get feedback from your supervisor?

Answered: 14 Skipped: 0



VASTAUSVAIHTOEHDOT

VASTAUKSET

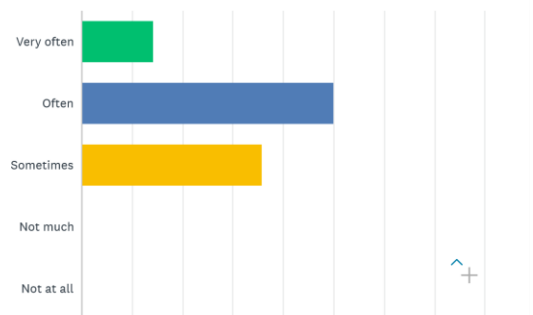
▼ Very often	21,43%
▼ Often	50,00%
▼ Sometimes	21,43%
▼ Not Much	7,14%
▼ Not at all	0,00%

YHTEENSÄ

K2

How often supervisor motivates you?

Answered: 14 Skipped: 0



0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 9

VASTAUSVAIHTOEHDOT

- ▼ Very often
- ▼ Often
- ▼ Sometimes
- ▼ Not much
- ▼ Not at all

YHTEENSÄ

▼ VASTAUKSET

14,29%

50,00%

35,71%

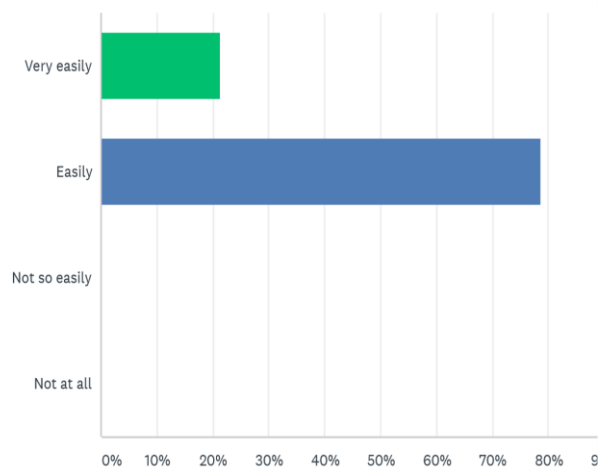
0,00%

0,00%

K3

How easily you get help from your supervisor?

Answered: 14 Skipped: 0



VASTAUSVAIHTOEHDOT

- ▼ Very easily
- ▼ Easily
- ▼ Not so easily
- ▼ Not at all

YHTEENSÄ

▼ VASTAUKSET

21,43%

78,57%

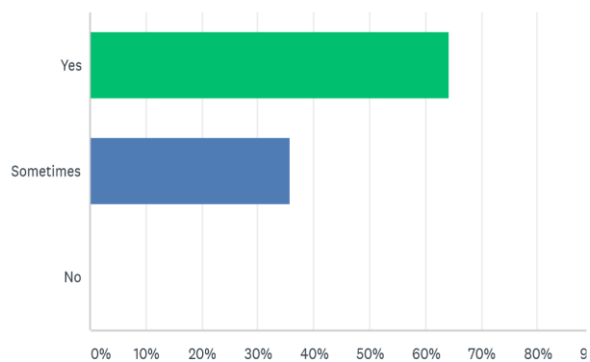
0,00%

0,00%

K4

Do you feel that your supervisor respects you?

Answered: 14 Skipped: 0

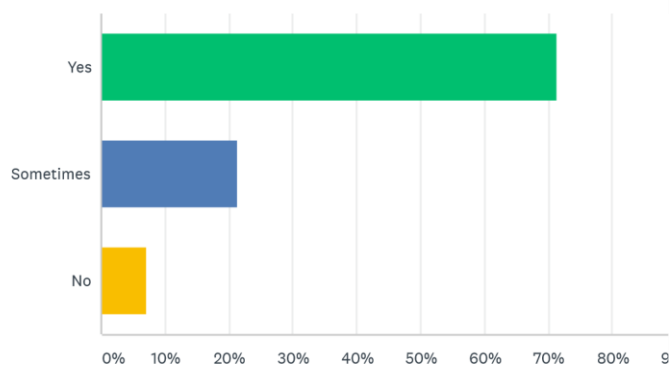


▼ Yes	64,29%
YHTEENSÄ	
▼ Sometimes	35,71%
▼ No	0,00%
YHTEENSÄ	

K5

Do you feel that your supervisor cares about your well bei

Answered: 14 Skipped: 0

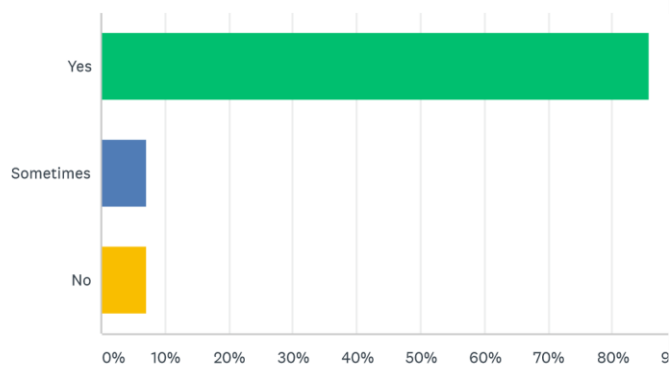


VASTAUSVAIHTOEHDOT	▼ VASTAUKSET
▼ Yes	71,43%
▼ Sometimes	21,43%
▼ No	7,14%
YHTEENSÄ	

K6

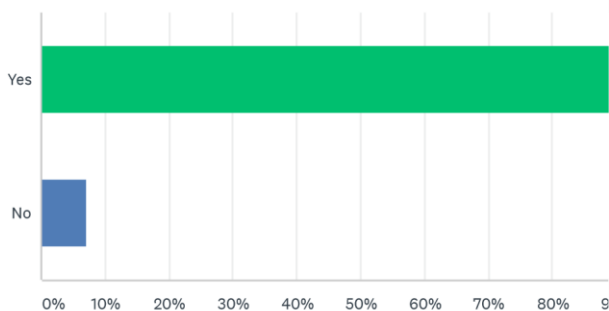
Does your supervisor give you drinking breaks?

Answered: 14 Skipped: 0



VASTAUSVAIHTOEHDOT	▼ VASTAUKSET
▼ Yes	85,71%
▼ Sometimes	7,14%
▼ No	7,14%
YHTEENSÄ	

K7



VASTAUSVAIHTOEHDOT

▼ Yes

▼ No

YHTEENSÄ

▼ VASTAUKSET

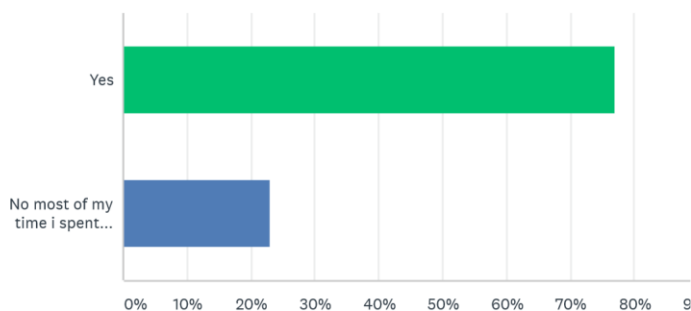
92,86%

7,14%

K8

Do you feel that you have enough free time in your life?

Answered: 13 Skipped: 1



VASTAUSVAIHTOEHDOT

▼ Yes

▼ No most of my time i spent in work

YHTEENSÄ

▼ VAST.

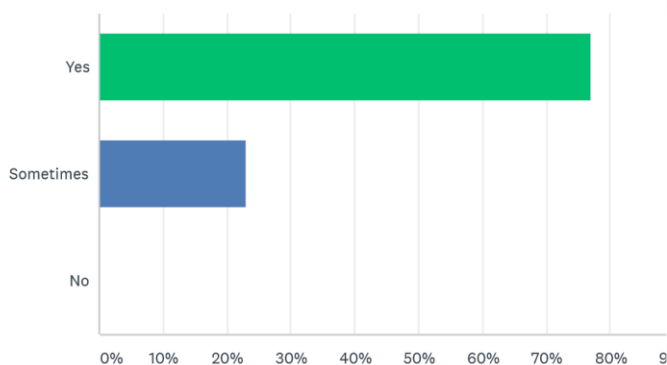
76,92%

23,08%

K9

If you have problem in your work does your supervisor help you?

Answered: 13 Skipped: 1

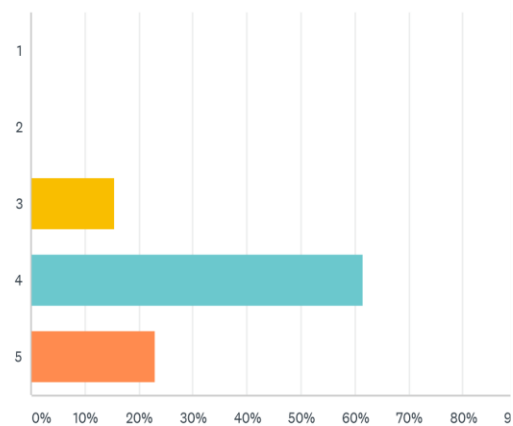


YHTEENSÄ	23,08%
▼ No	0,00%
YHTEENSÄ	

K10

On a scale 1-5 what grade would you give the unit for well-
bad -> 5 good)

Answered: 13 Skipped: 1



VASTAUSVAIHTOEHDOT

▼ VASTAUKSET

▼ 1	0,00%
▼ 2	0,00%
▼ 3	15,38%
▼ 4	61,54%
▼ 5	23,08%
YHTEENSÄ	

SUOMI

Tietoa meistä - SurveyMonkey • Työpaikat • Kehittäjät • Yksityisyysdensuoja • Liity postituslistalle • Tuki • Evästekäytäntö
Copyright © 1999-2019 SurveyMonkey

