



ESIMIEHEN ROOLI JA TEHTÄVÄT RUOKARAVINTOLASSA

Mikko Ohralahti

Opinnäytetyö
Kesäkuu 2011
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma
Tampereen ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

OHRALAHTI, MIKKO: Esimiehen rooli ja tehtävät ruokaravintolassa

Opinnäytetyö 42 s., liitteet 2 s.
Kesäkuu 2011

Opinnäytetyön aiheena on selvittää, miten ruokaravintoloissa toimivat salipuolen vuoropäälliköt kokevat roolinsa esimiehenä ja mitkä ovat heidän pääasialliset työtehtävänsä. Aihe oli hyvin ajankohtainen, sillä työskentelen tällä hetkellä itse ruokaravintolassa vuoropäällikkönä. Aihe opinnäytetyölle kehittyi kuukausien ajan ja omat kokemukset esimiehenä olosta auttoivat huomattavasti työn etenemistä. Opinnäytetyön taustalla oli halu kehittyä esimiehenä sekä lisätiedon hankinta esimiehen rooleista.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehysessä käsiteltiin roolia sosiaalipsykologisesta näkökulmasta, esimiehen rooleja sekä esimiehen tehtäviä palveluyrityksessä. Työssä tarkasteltiin tätä esimiehen roolia Henry Mintzbergin 1970-luvulla tekemän jaottelun pohjalta, jonka mukaan esimiehen rooli on jaettu kolmeen kategoriaan: ihmissuhderoolit, tiedonkulkuroolit ja päätöksentekuroolit. Opinnäytetyötä varten suoritettiin laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen tutkimus, jonka havaintoaineiston keruumenetelmänä oli haastattelu. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla neljää Tampereen alueella työskentelevää ruokaravintolan salipuolen vuoropäällikköä teemahaastatteluna. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisena vuoropäälliköt kokevat roolinsa esimiehenä ja mitä heidän työhönsä kuuluu.

Tuloksista voidaan todeta, että ruokaravintoloiden vuoropäälliköiden työ on hyvin vaativaa ja monipuolista. Työtehtäviä on monia, mutta päätehtävänä on pitää huolta yrityksen toiminnan sujuvuudesta ja tuloksellisuudesta. Esimiehen eri rooleja on vaikea laittaa mihinkään tärkeysjärjestykseen, koska jokainen osa-alue on toiminnan kannalta tärkeä. Opinnäytetyön perusteella havaittiin vuoropäälliköiden toivovan, että esimiehen rooli otettaisiin paremmin huomioon perehdytettäessä uuteen työhön, ja että sitä käsiteltäisiin entistä laajemmin alan koulutusohjelmissa.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Hotel and Restaurant Management

OHRALAHTI, MIKKO: The Role and Duties of Restaurant Supervisors

Bachelor's thesis 42 pages, appendices 2 pages
June 2011

The aim of the thesis was to study the role of shift managers working in restaurants. The main focus was on examining what their work includes and how they personally experience their role as a manager. The objective was to gather extensive information on the supervisory roles at restaurants.

The theoretical framework of the thesis consisted of a study that was conducted using interviews. The study was made from a social psychological point of view, on the basis of a theory by Henry Mintzberg. According to his theory the role of a manager is divided into three categories: relationship roles, communicational roles and decision making roles. The material for this study was gathered through theme interviews, by interviewing restaurant shift managers working within the Tampere region.

The result of the study was that the demanding and versatile work of shift managers consists of several different tasks, of which the most important is to be responsible for the functionality and productivity of the restaurant. The study showed that the management roles should be taken into consideration more effectively when orienting new employees or introducing new tasks, but also when planning the education within the industry.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	ROOLIT	7
2.1	Roolit ja normit.....	7
2.2	Rooliin kohdistuvat odotukset	8
3	ESIMIEHEN ROOLIT	11
3.1	Ihmissuhderoolit	12
3.2	Tiedonkulkuroolit	14
3.3	Päätöksentekoroolit	15
3.4	Esimiesrooliin perehdyttäminen	19
4	RAVINTOLAN ESIMIES.....	22
4.1	Esimiehen vastualueet.....	22
4.2	Esimiehen tehtävät	23
5	TUTKIMUS.....	27
6	TUTKIMUSTULOKSET	30
6.1	Esimiehen rooli	30
6.2	Roolin omaksuminen	33
6.3	Omien esimiestaitojen arviointi	35
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	38
	LÄHTEET.....	42
	LIITTEET	43

1 JOHDANTO

Opinnäytetyössäni tarkastelen ruokaravintolan vuoropäällikön esimiesroolia ja työnkuvaa. Työ on rajattu salipuolen esimieheen, koska toimin tällä hetkellä itse ruokaravintolassa salin vuoropäällikkönä. Tarkastelen tätä esimiehen roolia Henry Mintzbergin 1970-luvulla tekemän jaottelun pohjalta, jonka mukaan esimiehen rooli on jaettu kolmeen kategoriaan, joita ovat ihmissuhderoolit, tiedonkulkuroolit ja päätöksentekoroolit. Lisäksi haastattelen neljää alalla toimivaa vuoropäällikköä selvittääkseni, miten he tunnistavat ja kokevat omaan työhönsä kuuluvat eri roolit. Tarkoituksena on myös selvittää vuoropäällikön työnkuvaa.

Lopullinen aihe syntyi monien harkintavaiheiden jälkeen. Mietin eri vaihtoehtoja tutkimukselle ja päädyin siihen, joka kiinnostaa itseäni eniten ja josta koin olevan eniten hyötyä niin itselleni, kuin myös muillekin. Aiheesta löytyy runsaasti aineistoa, niin kirjoista, kuin internet julkaisuistakin, joten se ei tule muodostumaan ongelmaksi työssä. Tutkimusaiheen päätin yksin, sillä annetuista aihevalinnoista ei löytynyt tarpeeksi mielenkiintoa herättävää vaihtoehtoa. Olen työskennellyt monissa eri tehtävissä ja yrityksissä ravintola alalla seitsemän vuoden ajan, joten olen saanut mahdollisuuden seurata esimiestyöskentelyä laajasti. Koska toimin itse tällä hetkellä ruokaravintolassa vuoropäällikkönä halusin käyttää työkokemustani hyväksi ja tästä syystä aihepiiri on ajankohtainen itselleni ja halu kehittää itseäni onkin suurin tavoitteeni tässä työssä.

Opinnäytetyöni koostuu teoreettisesta osuudesta, tutkimuksesta ja sen johtopäätöksistä. Teoriaosuudessa selvitän, mitä roolilla tarkoitetaan, mikä esimiehen rooli on ja mitä hänen työhönsä kuuluu. Käyn läpi rooliteorioita, joiden avulla voidaan tarkastella, kuinka sosiaaliset roolit vaikuttavat yksilön käyttäytymiseen. Tämän perusteella tarkastelen esimiehen roolien eri puolia ja niiden vaikutusta käytännön työhön. Vuoropäällikön työnkuva on myös osa teoria osuutta ja käsittelen sitä käymällä läpi esimiehen tehtäviä.

Tutkimusosassa kerrotaan käytetyistä tutkimusmenetelmistä ja itse tutkimuksen toteuttamisesta sekä tekemistäni johtopäätöksistä. Tässä laadullisena tutkimuksena toteutetussa opinnäytetyössä on selvitetty Tampereen alueella toimivien ruokaravintoloiden vuoropäälliköiden teemahaastatteluiden perusteella heidän työnkuvaansa ja käsitystään esimiehen rooleista. Valitsin tutkimusmuodoksi laadullisen tutkimuksen, jotta sain yksityiskohtaisia ja tarkkoja vastauksia kysymyksiini ja pystyin paremmin hahmottamaan haastateltavien käsitystä esimiehen rooleista ja työnkuvasta. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina muun muassa kahvilassa ja omassa kodissani. Työni on antanut lisäkipinän kehittyä paremmaksi esimieheksi ja saanut ajattelemaan enemmän esimiehisyyden teoreettista puolta. Aiheen rajaaminen oli hyvin haastavaa, koska mahdollisuuksia käsitellä aihetta eri näkökulmista ja suunnista oli hyvin paljon. Rajaaminen oli hyvin tärkeää, jotta työ käsittelee vain aiheelle olennaisinta teoriaa, eikä aikaa tuhlaannu turhan tiedon läpikäymiseen.

2 ROOLIT

Rooliteorioiden avulla voidaan tarkastella, kuinka sosiaaliset roolit vaikuttavat yksilön käyttäytymiseen osana yhteisöelämän. Sosiaalisten roolien merkitys sekä tiettyyn asemaan tai tehtävään kuuluvat roolit, eli käyttäytymisodotukset, ovat hyvin keskeisiä asioita pohdittaessa roolien merkitystä. Ihminen omaksuu itsestään helposti saman käsityksen, jonka hän havaitsee, erityisesti itselleen tärkeillä ihmisillä olevan hänestä, ja muokkaa käytöstään sen mukaan. (Ojala & Uutela 1992, 17.)

2.1 Roolit ja normit

Roolilla sosiaalipsykologiassa tarkoitetaan Ojalan ja Uutelan (1992, 49) mukaan tiettyyn asemaan ja tehtävään liittyvää opittua, vakiintunutta tapaa käyttäytyä tietyissä tilanteissa. Ne yhdistävät yksilön yhteiskuntaan tai yhteiskuntaan näyttäen tälle tietyn aseman ja tehtävän näihin liittyvine rooliodotuksineen ja normeineen. Yhdellä henkilöllä voi olla yhteiskunnan kehittymisen sekä työnjaon ja erikoistumisen lisääntymisen myötä monia erilaisia rooleja eri tilanteissa. Roolilla on aina sekä objektiivinen että subjektiivinen puolensa. Koulutuksen yhteydessä ja työelämässä opitaan, mikä ammattirooli on, mutta roolin muotoutumiseen vaikuttavat aina roolin haltijan persoonallisuus ja elämäkokemukset. Yleensä korostetaan roolien objektiivista puolta niistä puhuttaessa, esimerkiksi sanotaan roolin olevan pysyvä, vaikka sen haltija vaihtuu. (Ojala & Uutela 1992, 39.)

Jäsenten käyttäytymistä jokaisessa yhteiskunnassa ja yhteisössä ohjaavat niihin sisältyvät säännöt ja normit. Normilla tarkoitetaan käyttäytymisodotuksia, joita ryhmän jäsenet kohdistavat yksilöön ja joiden perusteella hänen toimintansa pätevyyttä ja hyväksyttävyyttä arvioidaan. (Lahikainen & Pirttilä-Backman 2006, 161.) Nämä voivat olla kirjoittamattomia tai selkeässä kirjallisessa muodossa ilmaistuja sääntöjä. Käyttäytymissääntöjen avulla ihmiset ymmärtävät toisiaan paremmin ja heidän käyttäytymisensä on ennustettavaa,

joten ilman näitä sääntöjä ja normeja ei yhteiskunta voi tulla toimeen. Ne luovat turvallisuutta ja tekevät sosiaalisen kanssakäymisen helpommaksi. Uudessa yhteisössä ihminen tuntee itsensä epävarmaksi ja turvattomaksi, koska käyttäytymistä ohjaavat säännöt ovat outoja ja uusia. Sosiaaliset normit luovat puitteet rooleille. Viralliset normit, kuten lainsäädäntö ja tehtäväkuvaukset, ovat kirjoitettuja säädöksiä ja määräyksiä, jotka voivat olla kieltoja, käskyjä tai lupia. Näiden rikkomisesta seuraa tyypillisesti rangaistus. Arkielämän normit taas ovat käyttäytymissääntöjä, jotka ovat yleensä suullisia, ja ne opitaan joko mallien tai palkitsemisen ja rankaisemisen kautta. (Ojala & Uutela 1992, 39; Himberg & Jauhiainen 1998, 129.) Työelämän organisaatioiden normistoja ovat muun muassa oikeuksia ja velvollisuuksia sekä työaika- ja työtapoja koskevat säädökset, samoin pukeutumiseen liittyvät vaatimukset (Lahikainen & Pirttilä-Backman 2006, 161).

2.2 Rooliin kohdistuvat odotukset

Eri rooleihin kuuluu eri määrä vastuuta ja tehtävien vaikeustaso vaihtelee. Henkilöltä odotetaan erilaisia asioita riippuen siitä, missä asemassa hän on. (Lahikainen & Pirttilä-Backman 2006, 164.) Tietyssä asemassa olevalta henkilöltä odotetaan tietynlaista käyttäytymismuotoa ja toisia muotoja pidetään taas sopimattomina. Näitä tietyssä asemassa olevan henkilön käyttäytymiseen muiden kohdistamia odotuksia kutsutaan rooliodotuksiksi. Koska samalla henkilöllä voi olla monenlaisia rooleja, häneen luonnollisesti kohdistuu monenlaisia rooliodotuksia. Naiselta odotetaan työpaikalla erilaista käyttäytymistä esimiehenä kuin äitinä kotona. Rooliodotukset voivat olla hyvinkin epämääräisiä, koska eri tahoilla saattaa olla tietyssä asemassa olevaa henkilöä kohtaan erilaisia odotuksia. Lisäksi niistä ei useinkaan saa tarpeeksi tietoa, jonka perusteella omaa roolikäyttäytymistä voisi uudessa työpaikassa rakentaa. Työtehtävät selostetaan kyllä perehdyttämisen yhteydessä, mutta roolin mukainen käyttäytyminen sisältää paljon enemmän kuin pelkästään tehtäviä. (Ojala & Uutela 1992, 40.)

Roolit ovat joko annettuja, kuten ikään tai sukupuoleen liittyvät roolit, tai saavutettuja, kuten eri ammattiroolit. Annettuihin rooleihin voi vaikuttaa vähemmän kuin saavutettuihin, koska ne ovat kulttuurisempia, pysyvämpiä ja enemmän yksilön itsensä vaikutuksen ulkopuolella. (Himberg & Jauhiainen 1998, 123; Ojala & Uutela 1992, 41.) Sosiaalisessa järjestelmässä rooli ja asema ovat sidoksissa toisiinsa ja ne ovat yleensä hierarkkisesti järjestettyjä ylempine ja alempine statuksineen. Henkilön asemaan tässä hierarkiassa vaikuttavat muun muassa koulutus, tulot ja henkilökohtaiset ominaisuudet. Yksi suomalaisten erityispiirteistä on koulutuksen suuri arvostus ja esimerkiksi henkilökohtaisten ominaisuuksien, kuten iän huomioon ottaminen saattaa jäädä pienemmäksi. (Ojala & Uutela 1992, 41.)

Uusi roolinhaltija saa paljon viestejä muilta häneen kohdistuvista rooliodotuksista, joita hän joutuu tulkitsemaan parhaansa mukaan. Mikäli rooliodotusta koskeva viesti on lähetetty epämääräisesti, on mahdollista, että omaksuttu rooli on ristiriidassa lähettäjän todellisten odotusten kanssa. Roolinhaltija joutuu siis yrityksen ja erehdyksen kautta etsimään omaa rooliaan kokeilemalla eri käyttäytymismalleja, jos rooliodotukset ovat epäselviä tai keskenään ristiriitaisia. (Ojala & Uutela 1992, 42.) Esimerkiksi nuorelta voidaan koulu- ja työelämässä edellyttää aikuisen käytöstä, mutta kotona perheen parissa taas lapsen roolia (Himberg & Jauhiainen 1998, 126).

Tapaa, jolla roolinhaltija käyttäytyy tehtävässään tai asemassaan, kutsutaan roolikäyttäytymiseksi. Roolinhaltija voi valita, kuinka voimakkaasti hän haluaa eläytyä rooliinsa, eli hän voi vain pyrkiä toimimaan rooliodotusten mukaisesti pinnallisesti välttäen rangaistukset odotusten noudattamisesta jättämisestä, tai eläytyä rooliinsa täysin ja noudattaa odotuksia liioitellun tunnollisesti. (Ojala & Uutela 1992, 43.) Palkitseminen seuraa rooliodotusten noudattamisesta ja niistä poikkeamisesta taas seuraa rangaistus. On mahdollista, että roolit alkavat ohjata ihmisen toimintaa, eli jos jotakuta pidetään tietynlaisena, alkaa hän vähitellen tulla sellaiseksi. Tätä ilmiötä kutsutaan itseään toteuttavaksi ennusteeksi. (Himberg & Jauhiainen 1998, 125.)

Joskus voi käydä niin, että roolinhaltijaan kohdistuu toisistaan poikkeavia odotuksia, joita on mahdotonta toteuttaa samanaikaisesti, jolloin syntyy rooliristiriita. On myös mahdollista, että haltija ei halua käyttäytyä rooliodotusten mukaisesti, jolloin rooliristiriita on selvä. Henkilön omat rooliodotukset ja ihanteet voivat myös poiketa työpaikan ammattirooliin kohdistuvista normeista, jolloin seurauksena voi olla psyykkisten ja fyysisten voimien kuluminen, eli loppuunpalamisilmiö. Työrooli, vapaa-ajan rooli ja perheen jäsenten odotukset voivat joskus olla vaikeasti sovittavissa yhteen. Näin voi käydä esimerkiksi silloin, kun perhe haluaisi käyttää ylitöihin kuluvan ajan keskinäiseen yhdessäoloon. Työpaikan rooliristiriidat ovat hyvin yleisiä, mutta koska niitä ei aina tunnisteta, niistä puhutaan harvoin. Ristiriitojen ehkäisyssä on apuna avoimuus ja selkeät toimintaohjeet aina työhön perehdyttämisestä lähtien. Niistä on hyvä keskustella työpaikkakokouksissa tai esimerkiksi kehityskeskusteluissa. (Ojala & Uutela 1992, 43–44.)

3 ESIMIEHEN ROOLIT

Työyhteisössä roolista kertoo ammattinimike, ja rooli tulee esille jokapäiväisessä toiminnassa esimerkiksi esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa. Esimiehen rooli on määritelty niin, että hänellä on asemansa puolesta laillinen tai sopimussuhteinen määräysvalta johtamiinsa ihmisiin. (Eräsalo 2008, 117–119.) Roolissaan esimiestä ohjaa yrityksen arvopohja, joka määrittelee sen, mitä yrityksessä pidetään tärkeänä ja merkittävänä sekä sen, millaista toimintaa tavoitellaan ja mitä ei pidetä hyväksyttävänä (Eräsalo 2008, 129).

Rooli voi olla alikehittynyt, mikä tarkoittaa, että esimies esimerkiksi tuo esille voimakkaasti olevansa samanarvoinen kuin muutkin työntekijät. Tällöin henkilö ei tunne roolia omakseen ja voi olla, että ei ole etukäteen selvitetty henkilöä korotettaessa suorittavalta tasolta esimiestehtäviin onko hänellä halua toimia esimiehenä. Ylikehittynyt rooli tulee esille, kun asemaa tuodaan jatkuvasti esille ja sitä käytetään esimerkiksi uhkailemalla toiminnan aikaansaamiseksi. Tämä luo huonoa ilmapiiriä, sekä pelkoa ja epävarmuutta työntekijöiden keskuudessa. Kun esimies luottaa omiin taitoihinsa ja alaistensa kykyihin sekä pystyy toimimaan tarkoituksenukaisesti, on rooli tahdonalaisesti hallittu. Silloin keskitytään oleelliseen ja esimies tukee sekä ohjaa alaisiaan tilanteiden vaatimalla tavalla tarpeiden mukaan. Jos esimies-alaisuudessa osoitetaan keskinäistä arvostusta, vahvistaa se rooleissa onnistumista. (Eräsalo 2008, 117–118.)

Usein yrityksissä vallitsee tiukka jako alaisiin ”me” ja yrityksen johtoon, joita ei ihan lasketa mukaan ”meikäläisiin”. Liian moni esimies kuvittelee, että välimatka alaisiin tulee pitää, jotta säilytetään esimiehen auktoriteetti ja kasvatetaan kunnioitusta, ja tyytyy tähän tilanteeseen. Näin ajatellessa ja toimiessa kuvitellaan, että välttyttäisiin siltä vaaralta, että suhde alaisiin muodostuisi liian kaverilliseksi, jolloin he eivät enää kuuntelisi, eikä heitä saisi enää kuriin ja järjestykseen. Enempää väärässä ei esimies voisi olla. (Haapalainen 2007, 23.)

Jotta alainen tuntisi olevansa osa yritystä, on välttämätöntä, että hän kokee olevansa tärkeä työnantajalleen ja esimiehelleen. Tämä ei toteudu, jos esimies pitää etäisyyttä, eikä ole kiinnostunut alaisestaan ja tämän kehittymisestä ja ongelmista selviytymisestä, vaan toimii tehtäväkeskeisesti. (Haapalainen 2007, 24.) Esimiehen tehtävä on huolehtia ihmisten hyvinvoinnista ja työryhmänsä tuottavuudesta. Näin ollen ihmisten ja asioiden johtaminen liittyvät aina toisiinsa. Jos työ ei ole tuottavaa tai ei suju, ei työryhmäkään voi hyvin. Tämä toimii myös toisinpäin: jos työilmapiiri on huono, eivät tuottavuus ja tuloksellisuus pysy kovinkaan kauan hyvänä. Esimiehen tehtävänä onkin siis huolehtia, että perusasiat työnteossa ovat kunnossa. Tämä tarkoittaa, että seurataan työryhmän ja ihmisten hyvinvointia kehityskeskusteluissa, palavereissa ja jokapäiväisessä kanssakäymisessäkin ja tarttua mahdollisiin ongelmatilanteisiin. (Sundvik 2006, 41.)

Johtajalla ja esimiehellä on monia eri työrooleja, joissa he toimivat, ja ne ovat samat riippumatta siitä missä asemassa he organisaatiossa ovat. Esimies toteuttaa näitä eri rooleja samanaikaisesti, joten niitä on käytännössä vaikea erottaa toisistaan. Jokainen esimies on vastuussa tietystä osasta organisaatiota ja lähtökohtana esimiehen roolien tarkastelulle on hänen virallinen asemansa. Henry Mintzbergin (1973) mukaan esimiehen roolit voidaan jakaa kolmeen kategoriaan, joita ovat ihmissuhderoolit, tiedonkulkuroolit ja päätöksentekuroolit. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 52–53.)

3.1 Ihmissuhderoolit

Esimiehen on hoidettava monenlaisia asioita asemastaan johtuen, jotka liittyvät hänen vastualueensa edustamiseen. Hän on yrityksensä tai yksikkönsä keulakuva, ja työhön liittyy esimerkiksi onnittelukäyntejä tai yksikkönsä esittelyä ulkopuolisille. Yrityskuva vaikuttaa palveluyrityksessä asiakkaan mielikuvaan laadusta teknisen ja toiminnallisen laadun ohella. Keulakuvan roolissa esimies luo kuvaa edustamastaan yrityksestä henkilökohtaisella käyttäytymisellään, puhumisellaan, jopa pukeutumisellaan. Jokainen esimiehen tapaama henkilö on potentiaalinen yrityksen asiakas, joten esimiehen käyttäytyminen antaa kuvan

yrityksestä ja sen tarjoamista palveluista. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 54.)

Oman henkilökohtaisen esimerkin vaikutus kuuluu myös keulakuvan rooliin. Yrityksen työntekijät seuraavat esimiehensä toimintaa ja käyttäytymistä ja ottavat siitä mallia, joka heijastuu sitten työntekijöiden toimintaan asiakaspalvelutehtävissä. Esimiehen asenne yritystä ja sen johtoa kohtaan heijastuu myös työntekijöihin ja muodostuu näin myös heidän asenteekseen. Esimies voi istuttaa oikean asenteen koko organisaatioonsa toimimalla aidon asiakaskeskeisesti. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 54.)

Toinen selkeimmin ja tavallisimmin tiedostettu ihmissuhderooli on esimies. Rooli sisältää sekä välittömän työntekijöiden ohjaamisen tehtävienannon ja palkitsemisen kautta että välillisen ohjaamisen, johon kuuluu esimerkiksi yhteistoimintatapojen määrittely ja organisaation rakenteiden suunnittelu. Työilmapiirin ylläpitäminen on yksi tärkeimmistä esimiesrooliin kuuluvista tehtävistä palveluyrityksessä. Koska palveluyrityksessä asiakas on mukana palvelutapahtuman tuottamisessa, he myös aistivat yrityksen ilmapiirin ja hengen, jolla työntekijät häntä palvelevat. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 54–55.)

Kolmas esimiehen ihmissuhderooli on yhdysmies, jolla tarkoitetaan kaikkien esimiehen ja työntekijän välisen suhteen ulkopuolella olevien suhteiden hoitamista, kuten muiden esimiesten ja ammattitovereiden tapaamisia. On yleistä, että esimiehet käyttävät oman esimiehensä kanssa käytyyn yhteydenpitoon hyvin vähän aikaa, vaikka yhdysmiehen rooliin muutoin käytetään runsaasti aikaa. Palveluyrityksessä yhdysmiehen rooli on erittäin tärkeä, koska laajojen suhdeverkostojen kautta esimies saa paljon hyödyllistä tietoa ja pysyy ajan tasalla omalla alallaan sekä luo kuvaa omasta yrityksestään. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 55.)

3.2 Tiedonkulkuroolit

Yleensä esimies tietää yrityksen asioista enemmän kuin yksikään hänen työntekijöistään, johtuen osaksi hänen yhdysmiesroolistaan, jonka ansiosta hän saa runsaasti erilaista tietoa sekä organisaation sisältä että ulkopuolelta. Tietokeskuksen roolissa esimies päättelee havainnoimistaan erilaisista ilmiöistä, mitkä niistä ovat merkityksellisiä joko yrityksen tai hänen oman työnsä näkökulmasta. Koska esimiehen on mahdollista saada suhteistaan ja asemastaan johtuen myös sellaista tietoa, mitä muiden työntekijöiden on mahdotonta saada, on hänen tarkkaan harkittava, mitä tietoja jakaa kellekin. Koska käytännössä vain harvat asiat palveluyrityksessä ovat liikesalaisuuksia, yleissääntönä on, että on annettava mahdollisimman paljon tietoa eri tahoille. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 56.)

Tiedonvälittäjän roolissa esimies jakaa saamaansa tietoa omaan organisaatioonsa ja tämä tieto voidaan jakaa kahteen ryhmään, jotka ovat toiminnallinen ja yleis- ja tukitieto. Tietoa, joka on aivan välttämätöntä toiminnan ja työnteon kannalta, kutsutaan toiminnalliseksi. Esimerkkinä tästä on esimerkiksi tuotteiden hinnat. Palveluyrityksessä pelkästään toiminnallinen tieto ei riitä, koska jokainen asiakaspalvelutyötä tekevä kohtaa työssään monenlaisia ihmisiä ja tapahtumia, tarvitsee hän selviytyäkseen näistä tilanteista mahdollisimman paljon tukitietoa. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi tietoja yrityksen historiasta, yrityksestä yleensä ja sen tarjoamista palveluista. Koskaan ei saisi tulla tilannetta, jossa asiakaspalvelija vastaa asiakkaalle ”En tiedä”. Yleistieto luo turvallisuuden tunnetta ja itseluottamusta asiakaspalveluhenkilöstölle, sekä auttaa vastaamaan asiakkaiden kysymyksiin. Yhä useammat työntekijät haluavat tietää erilaisista yritykseen liittyvistä asioista, kuten tuotteista, asiakkaista ja tulevaisuudensuunnitelmista. Tästä tiedottamisesta voi olla seurauksena se, että koska ihmisillä on taipumus menetellä toista kohtaan samoin kuin häntä kohtaan käyttäytyään, saa runsaasti tiedottava esimies myös itse paljon tietoa. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 56–57.)

Yritys ja henkilöstö viestivät toiminnastaan ja itsestään ulospäin jatkuvasti, koska palveluyritys ei voi koskaan pysyä asiakkaalle tuntemattomana.

Tiedonkulkurooleihin kuuluvalla aktiivisella tiedottamisella saadaan asiakkaat kiinnittämään huomioita niihin asioihin, joihin esimies tai yritys haluaa. Liian niukka tiedottaminen voi aiheuttaa sen, että yrityksen tietoja aletaan kaivella tiedotusvälineissä, ja asioita voidaan tuoda esiin epäsuotuisassa valossa. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 57–58.)

Tiedonkulkurooliin voidaan katsoa kuuluvaksi myös palautteen antaminen. Palaute antaa työntekijälle tietoa siitä, miten hän on onnistunut. Omasta työstä saadulla palautteella on hyvin suuri merkitys jokaisen työntekijän hyvinvointiin ja tuottavuuteen työssä. Esimies voi antaa palautetta työntekijälle positiivisella, faktoihin perustuvalla ja tavoitteellisella tavalla ja näin vaikuttaa työryhmänsä toimintaan. Ihmisillä on taipumus tehdä mieluummin ja paremmin sellaisia asioita, joista palkitaan ja joihin kiinnitetään huomiota. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 170.) Esimiesten palautteen antamisen vähäisyys alaisilleen on yrityksissä tehtyjen kyselyiden ja tutkimusten mukaan yksi suurimmista ongelmista työpaikoilla. Palaute kuuluu siten myös ihmissuhderooleihin. Palautetta ei anneta tarpeeksi ja se vähäinenkin, mitä annetaan, koetaan yleensä negatiivisena. On siis tarkkaan mietittävä, missä, miten ja mitä sanoo, kunhan kuitenkin sanoo. (Haapalainen 2007, 76.)

3.3 Päätöksentekoroolit

Tiedon kerääminen ja välittäminen ovat välineitä toiminnan ohjaamisessa ja kehittämisessä ja tiedolla on merkittävä asema esimiehen päätöksentekoroolien hoitamisessa. Esimiehen on huolehdittava, että päätökset syntyvät ajallaan ja oikeiden ihmisten toimesta. Päätöksentekoa tapahtuu koko ajan useammin kuin tulemme ajatelleeksikaan ja näiden päätösten aikaansaaminen onkin oleellinen osa esimiehen työtä. Päätöksiä vaativat niin suuret strategiset kysymykset, kuin myös pienet arkipäiväiset asiatkin. Palveluyrityksissä päätöksentekotilanteet ovat usein ennalta arvaamattomia ja yllätyksellisiä. Tulee olla selkeät ohjeet siitä, miten erilaisissa tilanteissa toimitaan, sillä asiakaspalvelu edellyttää, että päätökset tehdään mahdollisimman nopeasti, usein asiakkaan läsnäollessa. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 58.)

Esimies voi tehdä päätöksen toimivaltansa puitteissa täysin yksin tai sopivalla tavalla ottaa työntekijänsä mukaan. Jotta henkilökunta saadaan sitoutumaan paremmin tehtyyn päätökseen, kannattaa esimiehen ottaa heidät mukaan päätösten tekemiseen. Näin päätösten toteuttaminen sujuu paremmin ja päätöksen hyvyyttä aletaan arvostella vasta sen jälkeen kun se on toteutettu. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 58.)

Esimies vastaa tiimin tuottavuudesta, mutta osallistuu myös itse työn tekemiseen yhtenä tiimin jäsenenä. Esimiehen rooliin kuuluu pitää huolta siitä, että tiimi toimii hyvin ja kehittyy tehokkaaksi. Tehtävänä on saada ryhmän parhaat resurssit käyttöön liikeidean toteutuksessa. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 54–55.)

Päätöksentekorooleista aloittentekijäroolilla tarkoitetaan esimiehen reagoimista erilaisiin muutosvaatimuksiin ja erilaisten muutosten käynnistämistä vastuualueillaan. Kun esimies saa muiden rooliensa kautta paljon tietoa yrityksen ongelmista ja mahdollisuuksista, pääsee hän konkreettisesti osallistumaan yrityksen kehittämiseen. Helposti ajautuu asennoitumaan, että koska asiat sujuvat näin, niin annetaan niin jatkuakin, mutta esimiehen tulee huolehtia siitä, että hänen vastuualueellaan aika ajoin tapahtuu jotain kehitystä. Asiakkaat huomaavat herkästi, jos asiakaspalvelijoiden ote herpaantuu asioiden alkaessa muuttua rajoittaviksi rutiineiksi. Muutoksia tulee toteuttaa aika-ajoin henkilöstön vireyden ylläpitämiseksi. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 58–59.)

Häiriöiden käsittelijän roolissa esimies kohtaa tahtomattaan tilanteen, joka edellyttää päätöstä. Tilanteita, joihin esimiehen on puututtava välittömästi, ovat esimerkiksi asiakkaan valitukset palvelusta tai tilanteet, joissa työntekijä ei toimi hyväksyttävällä tavalla. Asiat on käsiteltävä nopeasti ja perusteellisesti, jotta ne eivät heijastu koko yrityksen toimintaan. Näiden häiriöiden käsittely on osa esimiehen jokapäiväistä rutiinia ja ristiriidat henkilöstön keskuudessa vaativat esimiehen tarmokasta puuttumista asioihin. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 59.)

Työyhteisöjen ristiriitojen eräs keskeisimmistä syistä on se, että ihmiset ovat erilaisia. Eri tehtävät ja roolit tuovat mukanaan erilaisia menettelytapoja ja odotuksia ja nämä muodostavat välillä ristiriitoja. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 163.) Esimiehistä ja työntekijöistä tuntuu usein kiusalliselta ristiriitojen esille ottaminen ja asioista suoraan puhuminen, koska oletetaan olevan vaikeata löytää ratkaisuja. Hankaluutena on myös se, että ei tunnu olevan yhteistä aikaa tai paikkaa yhteisten asioiden käsittelylle. Esimiehen tulisi mahdollisimman varhaisessa vaiheessa puuttua asiaan ja aloittaa selvittely työyhteisön sisäisen konfliktin esiintyessä. Ulkopuolisen asiantuntijan käyttö on joskus hyödyllistä, jotta ongelmat eivät laajene ja henkilöidy, jolloin tilanne kehittyy vaikeasti selvitettäväksi. Ongelmien käsittelyssä onnistuminen kuitenkin kasvattaa luottamusta siihen, että siinä onnistutaan tulevaisuudessakin. Ongelmien ratkaiseminen, mitä niistä opitaan ja miten opittua käytetään hyväksi, ovatkin hyviä tapoja arvioida yrityksen toiminnan laatua. (Sundvik 2006, 44–45.)

Voimavarojen jakajan roolissa esimiehen on pidettävä mielessään yksikkönsä liikeideat ja niiden kriittiset menestystekijät. Hänelle on annettu käyttöön monenlaisia voimavaroja, kuten ihmisiä ja laitteita, ja näitä resursseja käyttäessään päätösten tulee olla sopusoinnussa liikeidean kanssa. Jos esimerkiksi halutaan palvelun olevan todella hyvää ja henkilökohtaista, mutta tarjoilijoilla onkin aivan liian monta pöytää ja liian vähän aikaa, aiheutuu tästä ristiriita, joka aiheuttaa vain tyytymättömyyttä. Resurssit on pidettävä mielessä määritettäessä realistinen palvelutaso, jotta henkilöstöllä on mahdollisuudet onnistua työssään. Esimiehen tehtävä on pitää huolta, että työvoimaa on käytettävissä silloin kun sitä tarvitaan ja mitoittaa henkilöstömäärä vastaamaan työmäärää. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 59–60.)

Delegointi on hyvää johtamisen osaamista ja resurssien jakamista. Tähän kuuluu niin kehittävä työnjako kuin johtajuuden jakaminenkin. Delegoinnilla tarkoitetaan esimiehen työtehtävien osittaista siirtämistä työntekijän tehtäväksi. Delegoinnilla esimies saa työntekijät osallistumaan ja kasvamaan sekä se antaa heille mahdollisuuden oppia tekemisen ja virheiden kautta. Se myös rohkaisee

työntekijöitä ottamaan riskejä. Delegoinnilla voidaan tukea ja auttaa työntekijöiden kehittymistä ja sen avulla esimiehen on mahdollista keskittyä toiseen tehtävään. (Perkka-Jortikka 2005, 183; Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 149.)

Jotta delegointitilanteessa onnistutaan, on erittäin tärkeää selittää tehtävä työntekijälle ymmärrettävästi ja määritellä tehtävään liittyvä valta, vastuu, ja tavoitteet. Työntekijälle on myös osoitettava luottamusta sekä tuettava ja kannustettava häntä, jotta tehtävä tulee toteutettua mahdollisimman hyvin ja näin tulee samalla tuettua työntekijän ammatillista kehittymistä. Lopullinen vastuu delegoidusta tehtävästä on aina esimiehellä. (Perkka-Jortikka 2005, 189.)

Esimiehen asema on haastava ja usein yksinäinen. Hän joutuu tekemään päätöksiä ja kompromisseja, jotka eivät kaikkia välttämättä miellytä, koettaessaan saamaan aikaan toimivaa työyhteisöä ja pyrkiessään tasapuolisuuteen. Omasta jaksamisesta huolehtiminen on myös resurssien oikeanlaista jakamista. Esimiestyö vaatii terveyttä ja sopivaa rentoutta esimieheltä. Uupunut ja stressaantunut esimies ei jaksakaan johtaa joukkojaan kohti tavoitetta. Jos esimies voi huonosti, koko työyhteisö voi huonosti. (Sundvik 2006, 31.)

Tutkija Leena Paasivaara (2010, 138) kertoo, että tutkimusten mukaan omalta esimieheltä tai kollegaverkostolta saatu sosiaalinen tuki suojelee työuupumukselta. Tämä tuki ilmenee puolueettomana suhtautumisena, yksilön kunnioittamisena ja empaattisena huomiona. Tämä vertaistutorointi on voimavara, joka auttaa työssä selviytymisessä ja se vahvistaa johtajien identiteettiä. Hyvin tärkeätä esimiehen on saada tietää, että tilanteen niin vaatiessa saa tukea. (Paasivaara 2010, 139.)

Esimies osallistuu moniin neuvotteluihin, joissa tehdään päätöksiä käsiteltävistä asioista, ja tämä neuvottelijan rooli onkin hyvin tärkeä esimiehelle, koska hän voi toimivaltansa puitteissa tehdä päätöksiä näissä neuvottelutilanteissa. Esimies käy paljon myyntineuvotteluja asiakkaiden kanssa ja näissä

neuvotteluissa palvelun aineettomuuden takia on tärkeää käyttää palveluiden ja tuotteiden myynnissä apuna myönteisiä mielikuvia. Tässä apuna voi käyttää esimerkiksi kuvia tai muita apuvälineitä. Palvelun markkinoinnissa esimiehen on hyvä pystyä tunnistamaan asiakkaiden näkyvien tarpeiden lisäksi myös syvemmällä olevat tarpeet, koska juuri nämä tekijät usein ratkaisevat ostopäätöksen. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 60–61.)

Hyviä neuvottelu- ja ihmissuhdetaitoja tarvitaan myös. Esimiehen on puututtava tilanteisiin, kun työntekijän työkäyttäytymisessä huomataan selkeitä muutoksia aikaisempaan verrattaessa. Keskittymis- ja tarkkaavaisuusongelmat, työn laadun heikkeneminen tai esimerkiksi alkoholin ja päihteiden ongelmakäyttö ovat työkäyttäytymisen alenemisen ilmenemismuotoja. (Sundvik 2006, 44–45.)

Työyhteisöjen ongelmat voidaan karkeasti jakaa neljään pääryhmään aiheuttajansa mukaan, vaikkakin ne ovat aina ainutlaatuisia. Muutos- ja kriisitilanteet aiheuttavat monesti pelkoa ja epävarmuutta, ja ne koetaan uhaksi. Muutostilanteissa tunteet nousevat pintaan ja epätietoisuus tulevasta ja omasta asemasta aiheuttavat ahdistusta. On mahdollista, että tällöin eristäytyään toisista ja aletaan etsimään syntipukkia muutoksista aiheutuneille ongelmille ja huonovointisuudelle. Yhteisöllinen stressi ja työuupumus ovat usein seurausta jatkuvista muutoksista kasvaviin tulosvaatimukseen yhdistyneenä. Myös henkilöressurssien vähäisyys suhteessa työn määrään on mahdollinen uupumuksen aiheuttaja. Näiden ongelmien käsittely vaatii esimiehen neuvottelutaitojen lisäksi usein ylimmän johdon uusia päätöksiä ja linjauksia esimerkiksi rekrytoinnin tai työn laatutason suhteen. (Sundvik 2006, 43–44.)

3.4 Esimiesrooliin perehdyttäminen

Hyvin oleellinen kysymys johtamisen kannalta on, kuka ihminen oikeasti ihmisenä on. Kaikki johtamisen työkalut ovat esimiehellä jo itsellään omassa persoonassaan ja olisi hyvä, että hän tietäisi mitä nuo työkalut ovat ja miten niitä käyttää. Liian monet esimiehet pääsevät asemaansa aivan kylmiltään ilman, että olisivat jo koulutusvaiheessa saaneet pohtia johtajuuteen liittyviä

tärkeitä kysymyksiä ja rakentaa pohjaa johtajuudelle opiskeluaikana. Edes oma organisaatio ei välttämättä valmenna johtajuuteen riittävästi, eikä selvitä, mitä yrityksessä johtajuudelta odotetaan. Oman johtajuuden joutuu siis rakentamaan hyvin pitkälti omin avuin. Kokemuksen myötä johtajuus kehittyy kuin itsestään, mutta uran alkuvaiheessa esimies kaipaisi enemmän tukea. Vastaukset moniin kysymyksiin alkavat löytyä vasta kokemuksen kautta. (Sundvik 2006, 63.)

Erityisesti silloin, kun ensimmäistä kertaa palkataan esimieheksi, tulisi tähän rooliin perehdyttää huolellisesti. Perehdyttämisvaiheessa kerrotaan tulevalle esimiehelle uudesta työyhteisöstä, sen toiminta-ajatuksista, työtavoista ja tehtävistä. Esimiehen rooli ja asema työyhteisössä jäävät usein vähälle huomiolle. Perehdytys rooliin voi kestää kuukausia, jopa vuosia, kun tavoitteena on taitava ja laadukas johtaminen. (Paasivaara 2010, 127; Kjelin & Kuusisto 2003, 164.)

Vaikka esimies vastaa itse työntekijöiden perehdyttämisestä, on heidän itsensä perehdyttäminen usein hyvin puutteellista. Esimiehet itsekkin saattaavat kokea koulutuksen ja perehdyttämisen turhaksi tai ovat jopa haluttomia kehittämään johtamistaitojaan. Koetaan, että perehdyttämisen tarve kertoo taitojen vähyydestä ja heikkoudesta, joten sitä ei vaadita tämän takia työpaikoilla. Yrityksissä koetaan, että perehdytettävä on ylimääräinen kulu, koska hänet koetaan ylimääräiseksi työntekijäksi. Kyse on kuitenkin perustellusta panostuksesta johtajan ammattitaidon lisäämiseksi. Perusteellisen perehdytyksen puuttumisesta saattaa aiheutua virheitä, jotka maksavat, ja työaika kuluu siihen, kun esimies itse yrittää selvittää mitä ja miten uudessa työyhteisössä kuuluu toimia. Organisaation strategiat ja toimintatavat onkin siis syytä käydä läpi selvästi uuden esimiehen kanssa. (Paasivaara 2010, 128.)

Erittäin tehokasta perehdytyksessä on käyttää mentoria eli osaavaa ja kokenutta alansa asiantuntijaa apuna esimiestyöhön kasvamisessa. Mentorijohtaja auttaa noviisia kohtaamaan vaativia esimiestoimintoja ja auttaa näin häntä kohtaamaan asioita ja ratkaisemaan erilaisia pulmatilanteita. Tavoitteena mentoroinnissa on nopeuttaa työuran hallintaa ja sen kehitystä käyttäen hyödyksi mentorin osaamista ja kokemusta ja vahvistamalla noviisi

esimiehen itsetuntoa. Organisaation arvot, toimintaperiaatteet ja tavat on mahdollista saada nopeammin näin uuden esimiehen tietoon. (Paasivaara 2010, 129.)

Hyvään perehdyttämiseen kuuluu oman oppimisensa arvioiminen. Itsearviointi esimiehen johdolla auttaa ymmärtämään ja arvioimaan paremmin itseään, toimintaansa ja käyttäytymistään. Oma osaaminen ja kehittämistarpeet tulevat selvemmin esille, kun arvioi rehellisesti itseään, ja se on perusta esimieheksi kasvamiselle. Arviointikeskusteluja voidaan jatkaa koko perehdyttämisvaiheen ajan ja myöhemmin liittää ne osaksi yrityksen kehityskeskustelukäytäntöjä. Tärkeätä on, että esimies arvioi kuinka hän on asettamansa tavoitteet saavuttanut. Yksinkertaisimmillaan itsetulkinnalla tarkoitetaan omien johtamiskokemusten ja saadun palautteen pohdintaa, miten on onnistuttu ja onko edetty haluttuun suuntaan. Itsearvionnin hyötyinä on palautteen saaminen toiminnan onnistumisesta ja kehittämistarpeista. Esimiestyötä tukevat tai rajoittavat elämäkokemukset on keskeistä tunnistaa ja etsiä ne omat vahvuudet, jotka auttavat tässä työssä. (Paasivaara 2010, 116.)

4 RAVINTOLAN ESIMIES

Ravintolan esimiehellä on hyvin monia eri tehtäviä. Hän toimii ravintolan myyntipäällikkönä joka myy ravintolan tuotteita ja palveluja osallistuen itse myynti- ja asiakaspalvelutyöhön, toimii tarjoilijoiden esimiehenä, ohjaa ja valvoo tarjoilijoiden työtä ja asiakaspalvelua sekä anniskelua. Hän käy asiakkaiden kanssa myyntineuvotteluja ja tekee tarjouksia tilaisuuksista ja juhlista, sekä vastaa tilausten hoidosta tilausvahvistusten mukaisesti. Hän suunnittelee päivittäisen työnjaon ja tarjoilijoiden viikoittaiset työajat. Ravintolan esimiehen työpaikkana voi olla monia hyvinkin erilaisia yrityksiä, kuten yökerho, laivan ravintola, tanssiravintola tai ruokaravintola. (Työ- ja elinkeinotoimisto 2008.)

Esimiehelle on monta nimikettä ravintolassa, kuten vuoropäällikkö, vuoronvastaava, hovimestari ja ravintolapäällikkö. Hovimestari ottaa usein itse asiakkaita vastaan, osallistuu vaativaan tarjoiluun, sekä myy ruokia ja juomia. Työ onkin hyvin vaihtelevaa, mutta myös vastuullista. Ravintolapäällikkö toimii tavallisesti hovimestarin esimiehenä. Koska työ on vuorotyötä, niin työtä tehdään usein iltaisin, viikonloppuisin sekä monina juhlapyhinä jolloin työpäivät voivat venyä pitkiksi etenkin kiireisinä aikoina. Työkokemuksen kautta hovimestari voi edetä ravintolapäälliköksi. (Työ- ja elinkeinotoimisto 2008.)

4.1 Esimiehen vastualueet

Esimiehen työhön kuuluu vastaaminen siitä, että toiminta on tehokasta ja tuloksellista sekä se, että tavoitteet saavutetaan. Myös yrityksen voimavarojen mahdollisimman tarkoituksenmukainen käyttö ja hyödyntäminen kuuluvat esimiehen vastuualueisiin. Alaisten onnistuminen on edellytyksenä esimiehen tehtävän onnistumisessa ja tämä edellyttää esimieheltä alaisten taitojen ja odotuksien tuntemista, sillä esimies ei tee tulosta yksin, vaan siihen tarvitaan koko tiimin yhteistyötä. (Eräsalo 2008, 117,13.) Esimiestyö on mielenkiintoista ja monipuolista, mutta myös vaativaa. Työtä on esitelty erilaisin luetteloin, joissa esimiehen tehtäviä on ryhmitelty eri perustein. Näiden avulla voi omaa

esimiestoimintaansa ja sen sisältöä hahmottaa paremmin. Perinteinen tapa on jakaa esimiestehtävät kahteen osaan, jotka ovat asioista huolehtiminen ja ihmisistä huolehtiminen. Nämä kulkevat käsi kädessä, sillä yrityksen johtamisprosessin tulee olla kokonaisvaltaista ja kaikki osa-alueet kattavaa. Asioista huolehtimiseen kuuluu muun muassa asiakaspalvelun suunnittelu, tavoitteiden asettaminen ja tulosten arvioiminen. Ihmisistä huolehtimiseen taas kuuluu henkilöstön kehittäminen, työntekijöiden tarpeiden huomioonottaminen ja kannustaminen. On mahdollista, että esimies korostaa toista puolta tehtävistä toisen kustannuksella unohtaen esimerkiksi työntekijät aineellisia tekijöitä korostaen. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 39 -40.) Yleisesti ollaan sitä mieltä, että pitäisi kerätä työkokemusta alalta muutama vuosi, ennenkuin voi siirtyä esimiestehtäviin. Suorittavassa työssä toimiessaan henkilö on harjaantunut työssään, muttei se ole valmistanut häntä esimiestehtävään, jossa pitää nähdä kokonaisuus ja vastata siitä. Yleistä on, että vuoropäällikkö tekee täsmälleen samoja tehtäviä, kuin tarjoilijatkin, mutta juuri kokonaisuuden johtaminen ja töiden suunnittelu tekevät siitä esimiesroolin. (Eräsalo 2008, 117–118.)

4.2 Esimiehen tehtävät

Luvussa tarkastellaan esimiestehtävän erityispiirteitä palveluyrityksessä erään jaottelun perusteella, jonka mukaan esimiehen tehtävät ovat suunnittelu, organisointi, työntekijöiden valinta, ohjaus ja seuranta. (Eräsalo 2008, 13; Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 39 -40.)

Ennakolta valmistautumista tulevia tilanteita varten kutsutaan suunnitteluksi. Tavoitteena suunnittelussa on miettiä millä keinoin voidaan vaikuttaa toimintaympäristön tulevaisuuteen. (Eräsalo 2008, 12.) Suunnittelun tulee koskea kaikkia liikeideoiden osia, niin asiakkaiden tarpeita ja ongelmia kuin tarjottuja palveluita. Suunnittelu ja toiminnan kehittäminen lähtee yleensä käyntiin asiakkaiden tarpeiden arvioinnista, joka on hyvin haasteellista, sillä asiakkaiden tarpeet ja odotukset saattavat muuttua nopeasti. Lähteinä asiakkaiden tarpeiden selville saamiseen voi käyttää erilaisia tutkimuksia. On

myös tärkeätä pitää jatkuva yhteys asiakkaisiin ja kuluttajiin sekä omaan tiimiinsä ja kontaktihenkilöihin, jotta esimies saa hyvät mahdollisuudet olla tilanteen tasalla ja näiden tietojen avulla kehittää ravintolan toimintaa eteenpäin. Palvelutapahtumaa kehitettäessä on hyvä ottaa oma tiimi ja asiakkaat mukaan, vaikka tämä vaatisi paljon aikaa. On tiedostettava kunkin liikeidean kriittiset menestystekijät niin asiakkaan kuin yrityksen kannalta katsottuna ja kiinitettävä huomio niihin. Juuri keskittyminen näihin menestystekijöihin antaa parhaat mahdollisuudet onnistua. Jatkuva kanssakäyminen ja keskustelu työntekijöiden kanssa ovat erittäin tärkeitä asioita kuten myös se, että on oltava jatkuvasti esimerkkinä kaikessa toiminnassa. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 41–42.)

Organisoinnilla tarkoitetaan jonkin asian käytännöllistä järjestelyä tai rakenteiden määrittelyä. Esimiehen täytyy määritellä eri tehtävät yrityksessä, niihin liittyvät vastuut ja valtuudet, sekä ”junailia” jatkuvasti erilaisia tehtäviä ja päivittäisiä rutiineja. Palveluyrityksessä on turvattava palvelua toteuttavien ihmisten saumaton yhteistyö ja on otettava huomioon se, että palvelu koostuu aina useista eri osista. On huolehdittava siitä, että näiden eri osien hoitajat tietoisia palvelusta kokonaisuutena ja ymmärtävät myös muiden osien vaatimukset ja tehtävät. Organisoinnilla pyritään saavuttamaan kustannussäästöjä rajaamalla tehtävät niin, että ei synny päällekkäistä työtä ja kaikki osat toimivat samassa hengessä ja tukevat palveluyrityksen liikeideoita ja yrityskuvaa. Tehtävien rajaamisessa ei kuitenkaan saa mennä liiallisuuksiin, jottei jää tehtäviä, jotka asiakkaan kannalta ovat pieniä ja tärkeitä, mutta joita ei kukaan hoida. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 43.)

Esimiehen tehtäviin kuuluu huolehtia siitä, että oikeilla paikoilla organisaatiossa on oikea määrä ammattitaitoisia ja motivoituneita henkilöitä suorittamassa tehtäviään. Henkilöstön mitoittaminen on hyvin hankalaa, koska sen tarve riippuu asiakkaista ja näiden käyttäytymisestä sekä siitä, että palvelujen kysyntä vaihtelee riippuen ajankohdasta. On taattava riittävä miehitys juuri silloin kun asiakkaat palvelua haluavat, jotta palvelun taso saadaan pidettyä haluttuna. Palveluyritykset käyttävät yhä yleisemmin osa-aikatyövoimaa, esimerkiksi opiskelijoita ja eläkeläisiä. Tämä luo haasteita esimiehelle motivoinnin ja

riittävän koulutuksen takaamisessa, kun työntekijä työskentelee yrityksessä vain muutaman päivän kuukaudessa. Työntekijöiden valinnassa on hyvin tärkeää määritellä ne vaatimukset, joita henkilöstön on täytettävä. Ammattitaito on näistä vaatimuksista tärkein ja se koostuu kahdesta osasta, jotka ovat alan tekninen ammattitaito ja asiakaspalvelutaito. Tiedot ja taidot, jotka vaaditaan palvelun toteuttamiseksi kuuluvat tekniseen ammattitaitoon, kun taas asiakaspalvelutaidoilla tarkoitetaan sellaisia tietoja, kykyjä ja asenteita, jotka mahdollistavat luontevan kanssakäymisen asiakkaan kanssa. Esimiehen tehtävänä on punnita eri taitojen ja tietojen tärkeyttä. Usein korostetaan vankan teknisen ammattitaidon merkitystä, mutta viime aikoina on voimistunut ajattelutapa, että oikealla asenteella varustettu ja perustaidot hallitseva henkilö on usein erittäin sopiva asiakaspalvelutehtävään hyvän perehdyttämisen jälkeen. Esimiehen vastuulla on oikeiden henkilöiden löytäminen ja valinta erilaisiin tehtäviin. Apuna valinnassa joissain yrityksissä on mahdollista käyttää apuna asiantuntijoita, kuten henkilöstöosastoa, mutta esimiehellä on silti vastuu työntekijöistä ja heidän onnistumisesta työssään. Henkilöstöä valitessa vaikutetaan ratkaisevasti siihen, että millaiseksi yksikkö muodostuu ja on pidettävä mielessä, että miehityksessä tehtyjä virheitä on vaikea korjata jälkikäteen. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 44–46.)

Työntekijöiden ohjaamisella tarkoitetaan työntekijöiden käyttäytymiseen organisaatiossa vaikuttavaa välitöntä ja välillistä toimintaa. Käytännössä ohjaus tapahtuu kaikessa vuorovaikutuksessa, jota esimiehen ja työntekijän välillä on, esimerkiksi ohjeiden ja pysyvää määrärausten avulla tapahtuvana johtamisena. Esimiehen on huolehdittava siitä, että työntekijät hyväksyvät ja pitävät ohjausta arvossaan. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 47–49.) Esimiehen on osattava käskääkin tarvittaessa, vaikka näin saadut tulokset eivät ole yleensä pitkäkestoisia. Esimiestyö on ihmisiin vaikuttamista sekä johtamista ja sitä helpottaa, mikäli henkilöllä on tarpeeksi osaamista ja vaikutusvaltaa ollakseen vakuuttava. (Eräsalo 2008, 12–13.) Ohjauksen ja johtamisen tulee olla kehittävä ja kannustava ja sen yleissävyllä ja hengellä on suuri merkitys. Esimiehen tulee muistaa oman esimerkinsä vaikutus. Se miten käyttäytyy itse työntekijöitä kohtaan, näkyy suoraan siinä, että miten he käyttäytyvät asiakkaita kohtaan. Työntekijöille osoitettu arvostus heijastuu asiakaspalveluun.

Esimiehen on tehtävä selväksi työntekijälleen, mitä hän odottaa tältä. Keinoja tähän ovat muun muassa työntekijän toimenkuvasta sopiminen ja yksikön liikeideoiden selvittäminen työntekijälle. Keskustelu työntekijän kanssa siitä, miten hän on menestynyt, on myös tärkeää. Suorituksia pitää arvioida ja työntekijälle on annettava tietoa tuloksista. Esimiehen tulee myös palkita työntekijä hänen suoritustensa mukaan käyttäen hyväksi palkkausta, muita etuisuuksia ja antamalla tunnustusta hyvästä työstä. Vaikka näiden edellä lueteltujen odotusten täyttäminen on vaativaa, kuuluvat ne oleellisena osana esimiehen ohjaustehtävään. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 47–49.)

Liikeidean, ohjeiden ja tavoitteiden mukaisesti tapahtuvan toiminnan varmistamista tarkoittaa seuranta. Palveluyrityksessä kannattaa pyrkiä muuttamaan seuranta raportoinniksi, joka tarkoittaa työntekijän toimintaa, jossa hän tekee selkoa esimiehelleen tuloksista ja ohjeiden noudattamisesta. Näin saadaan henkilökunta aktiivisesti mukaan palvelun laatutason turvaamiseen. Esimiehen tehtävänä onkin istuttaa oikea laatu näkemys työryhmäänsä ja pitää huolta siitä, että seuranta kohdistuu oikeisiin ja oleellisiin asioihin. Esimiehen tulee olla tiukka normien ja yrityksessä olevien toimintaohjeiden seurannassa, eikä asiakaspalvelussa saa hyväksyä valitusta linjasta poikkeavaa toimintaa, sillä vain tasaisella ja johdonmukaisella palvelulla voidaan rakentaa hyvää yrityskuvaa. Valvonnan apuvälineinä esimiehellä on nykyään kehittyneitä tietojärjestelmiä, joista saa runsaasti raportteja ja tilastoja. Ne ovat kuitenkin aina myöhässä, sillä ne ovat tietoja menneisyydestä. Tämän vuoksi onkin tärkeää olla mukana käytännön asiakaspalvelussa ja jatkuvasti seurata henkilöstön toimintaa. (Joutsenkunnas & Heikurainen 2003, 49–51.)

5 TUTKIMUS

Aihe on tutkimuksen arvoinen siitä syystä, että vuoropäällikön työstä ei monilla ole käsitystä ennenkuin tämän työn aloittavat ja tämän vuoksi olisi hyvä selvittää työnkuvaa hieman enemmän ja tuoda esille työn eri puolia. Tutkimuskysymyksiä ovat, mikä on ruokaravintoloiden salipuolen vuoropäälliköiden rooli esimiehenä ja mitä heidän työhönsä kuuluu. Tavoitteena on myös saada selville, miten he kokevat ja tunnistavat työhönsä kuuluvat eri roolit. Juuri näihin kysymyksiin tutkimus vastaa ja tuottaa näin uutta tietoa myös siitä, että vastaavatko ohjeet sekä koulutus käytäntöä.

Tutkimus on toteutettu laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, jolla pyritään löytämään tosiasioita ja tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti kokoamalla aineistoa luonnollisissa, todellisissa tilanteissa, tarkoituksena ymmärtää tutkimuskohdetta. Laadullinen tutkimus on hyvin joustavaa, mistä syystä valitsin sen tutkimusmenetelmäksi. Tutkimussuunnitelma muotoutuu jatkuvasti olosuhteiden muuttuessa ja tutkimuksen edetessä. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2008, 156–160.) Laadullisessa tutkimuksessa tärkeimpänä tiedonkeruumenetelmänä on haastattelu. Haastattelussa ollaan suoraan tekemisissä tutkittavan kohteen kanssa, joten vastaukset ovat hyvin tulkinnanvaraisia, mutta toisaalta tietoa saadaan paljon syvemmin ja monitahoisemmin kuin esimerkiksi pelkillä lomakkeilla.

Haastattelut toteutettiin keväällä 2011 yksilöhaastatteluina teemahaastattelua käyttäen, koska näin haastateltavat ovat paljon luontevampia ja vapautuneempia (Hirsijärvi, Remes, & Sajavaara 2008, 205). Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavien joukko on yleensä pieni ja aineisto verbaalista. Haastattelin neljää valittua vuoropäällikköä vuorotellen esittämällä heille ennalta laadittuja kysymyksiä (Liite 1). Haastatteluista sovin käyttäen puhelinta, sähköpostia sekä myös Facebook palvelua. Lähetin viestissä haastattelun teemat, jotta he pystyivät hieman valmistautumaan haastattelua varten. Haastateltavat työskentelevät ruokaravintolassa salinpuolella vuoropäälliköinä

Tampereen alueella. Haastatteluista kaksi pidettiin kahvilassa, yksi haastateltavan omalla työpaikalla ja yksi omassa kodissani. Kysymykset olivat kaikille samat ja näiden vastausten pohjalta pohdin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Haastateltavat valittiin satunnaisesti. Sain kaikilta haastateltaviltani suullisen luvan haastattelun nauhoittamiseen ja vakuutin heille, että en julkaise nauhoitettuja tai kirjoitettuja tietoja, joista voi saada selville haastateltavan henkilöllisyyden, ja että tuhoan nauhat tutkimuksen päätyttyä.

Haastattelut sujuivat erinomaisesti ja haastateltavat olivat hyvin avoimia ja rehellisiä vastauksissaan. Haastatteluiden kesto vaihteli 20 minuutista puoleen tuntiin. Tutkimus on laadullinen tutkimus, koska käytän tiedonkeruumenetelmänä yksilohaastatteluita, jotta saan mahdollisimman yksityiskohtaista ja laajaa tietoa aiheesta. Haastattelut nauhoitettiin nauhurilla ja kirjoitettiin puhtaaksi eli litteroitiin, jotta tiedot oli mahdollista kirjata mahdollisimman tarkasti talteen. Kirjoitettua tutkimusaineistoa kertyi noin 20 sivua. Koska valitsin tutkimusmenetelmäksi teemahaastattelun, oli aineisto yksinkertaisinta analysoida teemoittain, eli jakaa aineisto eri teemoihin ja analysoida niitä yksi haastateltava kerrallaan teoriaa hyödyntäen. Kun kaikkien haastateltavien vastaukset kyseisestä teemasta oli käyty läpi, oli helppo koota vastauksista tutkimustuloksia. Haastatteluissa oli kolme teemaa, jotka ovat esimiehen rooli, roolin omaksuminen ja omien esimiestaitojen arviointi. Kävin myös läpi esimiesten työtehtäviä.

Haastattelin neljää Tampereen alueella työskentelevää salipuolen vuoropäällikköä, jotka työskentelevät eri ravintoloissa keskustan alueella. Rajasin haastattelut koskemaan vain Tampereen alueella työskenteleviin vuoropäälliköihin, koska asun itse Tampereella, missä myös opiskelen ja työskentelen. Koska itse työskentelen vuoropäällikkönä ruokaravintolan salipuolella, oli luontevaa rajata haastateltavat samaan asemaan. Haastateltavien iät sijoittuivat 23 ja 30 välille ja keski-ikä oli 26 vuotta 9 kuukautta. Kolme heistä on kirjoittanut ylioppilaaksi, jonka jälkeen lähteneet opiskelemaan ammattikorkeakouluun hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelmaa.

Yksi haastateltavista on käynyt ammatillisen perustutkinnon ravintola-alalta, jonka jälkeen valmistunut ammattikorkeakoulusta restonomiksi.

Työkokemuksen määrä ravintola-alalta vaihtelee viidestä kymmeneen vuoteen, ja oli keskimäärin seitsemän vuotta ja kolme kuukautta. Eri työtehtäviä ravintola-alalla on kaikilla haastateltavilla ollut runsaasti tarjoilijasta kokkiin ja ravintolapäällikön sijaiseen asti. Esimiestehtävissä he ovat toimineet vuodesta kolmeen vuoteen. Kaikki haastateltavat työskentelevät tällä hetkellä yksityisessä yrityksessä, mutta jokaisella on kokemusta työskentelystä ketjuravintoloissa.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tärkeimpinä esimiestehtävinä pidettiin työn organisointia ja työntekijöiden johtamista eli huolenpitämistä siitä, että kaikki sujuu toivotulla tavalla. Käytännön työtehtävistä esille tulivat muun muassa tilausten tekeminen sekä myynnin seuranta ja siihen reagointi. Työnkuvasta kysyttäessä suurimmaksi osaksi työtä paljastui itse suorittava työ eli käytännössä tarjoilu. Osalla haastateltavista taustatöille oli varattu osa työajasta ja suorittavalle taas omansa, mutta osa joutuu hoitamaan taustatyöt niinä pieninä hetkinä, kun suorittavalta työltä ehtii. Tämä olikin nostettu isoksi ongelmaksi työnkuvasta puhuttaessa. Palavereihin osallistuminen ja kehityskeskustelujen pitäminen oli myös osan haastateltujen vuoropäälliköiden osa työtä. ”Mun työpäivä jaksottuu selkeästi toimistotöihin ja suorittavaan työhön eikä suorittavan ohessa voi samaan aikaan hoitaa paperitöitä.” Työnkuvaa kuvailtiin haastavaksi, monipuoliseksi, kehittyväksi ja ajoittain hyvin raskaaksikin.

6.1 Esimiehen rooli

Kysyttäessä esimiehen roolista olivat vastaukset moninaisia. Kaikkien mielestä esimiehen tulee olla suunnan näyttäjä ja esimerkki muille työntekijöille. Esimerkkiä tulee näyttää juuri oman tekemisen ja osaamisen kautta. Oma toimiminen ja työhön suhtautuminen koettiin hyvin tärkeäksi vaikuttamisen keinoksi työpaikalla, ja juuri käytännön tarjoilutyön merkitys korostuu monissa vastauksissa. Auktoriteettina oleminen työntekijöiden keskuudessa sekä vastuunkantajan rooli olivat hyvin esillä haastatteluissa. ”No se, se on semmonen auktoriteetti siellä työpaikalla ja semmonen, jonka pitää tietää kaikesta kaikki ja jos ei tiedä, niin tietää ainakin, että keltä kysyä.”

Vastuualueina pidettiin vastuuta operatiivisen toiminnan sujuvuudesta eli siitä, että asiat sujuvat niin kuin niiden kuuluukin. Jokapäiväisten asioiden hoitaminen silloin, kun omat esimiehet eivät ole paikalla kuului jokaisen haastateltavan mielestä myös esimiehen vastuualueisiin. Näihin jokapäiväisiin asioihin kuuluvat

niin tilausten hoitaminen kuin tilitysten tekeminenkin. Työyhteisöstä huolehtiminen ja alaisten työhyvinvoinnista huolen pitäminen koettiin hyvin tärkeinä vastuualueina.

Tavallaan se henkilöstönjohtaminen silloin kun ravintola aukee ja se organisointi siitä, että työ sujuu niin kuin sen pitäis sujuu ja periaatteessa niin kuin, kassavastuu, että jos jossain, et se on viimekädessä mun vastuulla ja selvitettävänä, että jos jossain on joku kämmi tapahtunu.

Kehitystyö työn eri osa-alueilla kuuluu myös haastateltavien vastuualueisiin. Yksi pitkään yksityisellä työnantajalla esimiehenä toiminut haastateltava koki, että hänen vastuualueenaan ei ole tällä hetkellä juuri mitään, vaan että ylempi johto hoitaa lähes kaiken ja hänen vastuulleen jää ainoastaan tilitysten tekeminen. ”No tällä hetkellä hyvin vähän (nauraa).”

Puhuttaessa niistä odotuksista, joita esimiehiin kohdistuu ylemmältä taholta, ehdottomaksi ykköseksi nousi se, että huolehditaan nimenomaan siitä, että kaikki käytännön asiat sujuvat sovitulla tavalla ja niin kuin johto haluaa. Tämä tarkoittaa kustannustehokkuutta ja jatkuvaa itsensä kehittämistä, jotta saavutetaan asetetut tavoitteet.

Alaisten kohdistamista odotuksista puhuttaessa kaikilta haastateltavilta nousi esiin hyvin samantyyllisiä vastauksia. ”Se luo semmoista turvallisuuden tuntua, että siellä on joku ihminen joka tietää mitä tehdään ja kun se sanoo, että näin tehdään, niin sitten niin tehdään.” Työnteen olosuhteista huolehtiminen koettiin hyvin tärkeänä asiana eli pidetään huolta siitä, että kaikilla on hyvät mahdollisuudet tehdä työtään ja että kaikkia kohdellaan tasa-arvoisesti. Ohjeistusta pitäisi olla riittävästi ja sen tulisi olla selkeää. Työtapojen yhtenäisyydestä huolehtiminen ja niin sanotusti ohjasten käsissä pitäminen olivat tärkeitä asioita. ”Varmaan se, et on tietyllä tavalla sitten esimerkki. Ehkä niinku se on se, että pitäis niinku säilyttää se tietty linja ja tottakai se, että edesauttaa asioita niin, että ne toimis työpaikalla.”

Esimiehen työ koettiin vaativaksi, mutta tuen saaminen ylemmältä johdolta ja vertaistuki koettiin helpottavina tekijöinä. Työn vaativuuden koettiin vaihtelevan

päivän mukaan, mutta yleisesti ottaen vastuu alaisista ja työn sujuvuudesta oli hyvin vaativaa haastateltaville. Alan jatkuva muutos ja itsensä kehittäminen tuovat haasteita ravintola-alan esimiehen työhön.

Kyllä se välillä on aika vaativaa ja haastavaa kun tarvii aikamonia lankoja pidellä käsissään. Ja sitten pelkästään se, mitä siellä salinpuolella tapahtuu, niin se ei pelkästään riitä, vaan sitten on ne kaikki muutkin asiat, mitä pitää ajatella siinä työssä. Että, kyllä se on. Mä koen sen silleen sopivan haastavana, vaativana.”

Työn arvostus ylemmältä johdolta aiheutti jaon kahteen haastateltavien osalta. Kaksi koki, että saavat arvostusta ja positiivista palautetta ylemmiltään, kun taas kaksi ei kokenut saavansa minkäänlaista arvostusta tai palautetta esimiehiltään. Haastateltavat kokivat, että paras palaute on se, kun palautetta ei tule, koska silloin asiat sujuvat. Palautetta tulee yleensä vain huonosti tehdystä työstä tai tekemättä jättämisestä. Ulkopuolinen arvostelu on haastateltavien mielestä ehkä ankarinta, koska monet eivät ymmärrä alan esimiesten työn vaativuutta ja edelleen kasvavaa vastuualuetta.

Välillä kokee olevansa kyllä vähän ehkä aliarvostettu yksilö, ehkä enemmän johdon puolelta. Kyllä niinku kokee sen, että sitä arvostusta saa sitten muilta työkavereilta, mutta ehkä sen johdon puolelta välillä tuntuu siltä, että vaaditan enemmän mihin sitten ollaan valmiita antamaan resursseja.”

Esimiesroolin eri osa-alueiden painottuminen työssä aiheutti paljon keskustelua ja ehkä eniten hajontaa haastateltavien mielipiteissä. Yleinen mielipide oli, että eri rooleja on vaikea laittaa mihinkään arvojärjestykseen, koska jokainen osa-alue on toiminnan kannalta tärkeä. Päätöksentekorooli ja organisointi ovat osa jokapäiväistä toimintaa esimiehen työssä, joten sen osuus on luonnollisesti isossa osassa. Kaikista arkipäiväisiltäkin tuntuvista asioista tarvitsee tehdä jatkuvasti erilaisia päätöksiä, jotka vaikuttavat päivittäiseen toimintaan. Ihmissuhderooli koettiin normaaliksi kanssakäymiseksi sekä itse suorittavan työn tekemiseksi, ja huolen pitämiseksi siitä, että kaikilla on hyvä olla töissä ja heidät huomioidaan. Esimiehen ihmissuhderooli on monipuolistunut ja esimieheltä vaaditaan tilanneherkkyyttä, ihmissuhdetaitoja, vuorovaikutustaitoja ja jokaisen kanssa pitäisi tulla toimeen ja pitää hermonsä tiukimmissakin

tilanteissa. Erään haastateltavan mukaan pahimmissa tapauksissa esimies toimii niin erotuomarina kuin myös pelinrakentajana. Isossa yrityksessä töissä oleva esimies koki, että tiedonvälitys hoitui muun työn ohessa, eikä sillä ollut suurta merkitystä, kun taas toinen pienemmässä yrityksessä työskentelevä esimies koki sen kaikkein tärkeimmäksi rooliksi. ”Kyllä se on enemmänkin se, että edesauttaa mahdollisimman paljon sitä, että ihmiset tietäis missä mennään ja vähän sitä asioitten tiedottamista.” Johto odottaa, että esimiehet jalkauttavat muun muassa yrityksen visiot ja strategiat henkilöstölle ja henkilöstö odottaa myös esimiehen käyttäytyvän niiden mukaan.

6.2 Roolin omaksuminen

Esimiesrooliin perehdyttäminen oli melkein yksimielisesti haastateltavien mukaan hoidettu huonosti. Suurin osa koki, ettei ollut saanut minkäänlaista perehdytystä esimiehenrooliin eikä konkreettisiin työtehtäviin esimiehenä. ”En varsinaisesti saanut perehdytystä aiheesta. Taidettiin sanoa, että älä anna niiden pompottaa sua.” Koettiin, että itseoppiminen oli tärkein apuväline esimiehen roolin omaksumiseen sekä mallin ottaminen omilta nykyisiltä ja entisiltä esimiehiltä. Tuen puuttuminen esimiestyön alkuvaiheessa koettiin isoksi ongelmaksi, joka vaikeutti kaikkien työhön perehtymistä.

Silloin kun mä aloitin tuolla niinku vuoropäällikkönä, niin se tilanne oli siellä työpaikalla tosi sellanen kaoottinen ja hässäkkä ja oli tosi semmosta kiireistä, niin sitten ei tavallaan ollut aikaa sellaseen perehdyttämiseen, että mut perehdytettiin tavallaan pelkästään niihin käytännön asioihin, mitä mun pitää osata tehdä, mutta sitte ei ollut semmosta, niinku et se oli vaan ne käytännön asiat ja nekin oli silleen vähän vasemmalla kädellä, että mitä kerkes milloinkin näyttää, että aika paljon sellasta itse oppimista.

Erään haastateltavan mukaan hänen odotettiin restonomin koulutuksensa perusteella jo osaavan tiettyjä asioita. Uuteen yritykseen ravintolapäällikön äitiysloman sijaiseksi mennessään hän sai perehdytystä esimieheltään ja myös muilta yhtiön esimiehiltä, jotka auttoivat häntä suuresti.

Haastateltavat olisivat toivoneet perehdytykseltä paljon enemmän keskustelua omien esimiesten ja edeltäjiensä kanssa niistä odotuksista, mitä heihin ja itse työhön kohdistuu. Taustaohjelmien käyttöön sekä käytännön työtehtäviin olisi myös toivottu enemmän ohjeistusta, sillä suurin osa on joutunut opettelemaan niiden käytön itsenäisesti. Myös esimiehenrooliin ja siihen, miten johto haluaa vuoropäällikön toimivan, olisivat haastattelemani vuoropäälliköt toivoneet enemmän perehdytystä.

Se on kuitenkin vähän sellaista tietyllä tavalla eri lankojen yhdistämistä ja vähän sellaista kuulostelua, että mitä on kuullut toisilta. Niin sit vähän niinku rakentaa sitä kautta sitä kuvaa, mutta sellasta varsinaista, että näin haluamme yrityksen omistajina tai johtajina, että esimiehemme toimivat. Ja musta olis ihan yleisesti kaikille hyvä olla vaikka esimies linjaus, että kaikki toimis sitten samalla tavalla.

Yhden haastatellun perehdytys oli onnistunut ja tehokas, vaikka hän olisi halunnut enemmän perehdytystä henkilöstöhallinnon osalta. Hän olisi toivonut enemmän teknistä perehdytystä, sillä vaikka hän tiesi miten asiat hoidetaan, on eri asia toteuttaa asiat käytännössä, kuin teoriassa.

Restonomi tutkinnon suorittamisen hyödyistä esimiesroolin hahmottamisessa kysyttäessä tuli ilmi, että kaikki haastateltavat pitivät työkokemusta tärkeämpänä tekijänä roolin hahmottamisessa ja omaksumisessa kuin koulutusta. Itse työ ja rooli eivät ole olleet tuttuja ennen työn aloittamista ja oppiminen on tapahtunut muilta mallia ottamalla.

Kyllä se suurin ehkä on tullu sitten ainakin sen kautta, että on ite ensin toiminu alaisena jollekulle, nähny sen miten esimiehet voi toimia, ja sitten sitä kautta ehkä sitten siihen omaan toimintaan yrittäny kiinnittää huomiota ja toimia sen kautta.

Tutkinto on tuonut perspektiiviä ja auttanut alan kokonaisvaltaisuuden hahmottamisessa, kertoo eräs haastateltavista ja uskoo, että pelkästään työn kautta ei näitä saa. Erään haastateltavan mukaan esimiehen roolia ja asemaa käytiin kyllä läpi koulutuksessa, mutta hänen mukaansa niitä asioita ei voi opiskella, vaan ne tulevat vasta työn kautta selviksi. Haastateltavien mukaan henkilöstöosaaminen niin lainsäädännön kuin itse johtamisen puolelta oli

koulutuksessa olematonta. Tutkinnossa pitäisi enemmän keskittyä tämän päivän esimiehen todellisiin haasteisiin, eikä tarjota tietyn ammatin taitoja kuten esimerkiksi drikkikoulutusta, jota varten on omat koulutuksensa. ”Meillä niinku painotettiin enemmän siihen käytännön tekemiseen, että joskus tuntu jopa se että.. että tehdään niitä käytännön työntekijöitä.” Koulutukselta olisi kaivattu enemmän painotusta henkiseen puoleen ja johtamiseen. Haastateltavat olisivat toivoneet erilaisten vierailevien esimiesten luentoja ja erilaisia talous- ja henkilöstöhallinnon tehtäviä. ”Lopputyöt pitäisi olla painottunut esimiestyöhön eikä kissanristiäisiin.”

Esimiesroolin omaksumisprosessista keskusteltaessa päällimmäisenä tuli esille se, että alussa kaikilla oli hyvin paljon vaikeuksia roolin hahmottamisessa ja omaksumisessa. Kaikki haastateltavat käyttivät paljon aikaa sen miettimiseen, millainen on hyvä esimies ja millaisia esimiehiä he haluavat olla. Juuri perehdytyksen puute oli suuri ongelma esimiestyön alku aikoina. Työnantajien tarjoamat koulutukset olivat suuri apu eräälle haastateltavalle ja pahimmassa tapauksessa ilman niitä koko esimiestyön ”sulattelu” olisi voinut jäädä häneltä kokonaan tekemättä.

Alku oli tosi vaikeata, kun oli niinku, oli tosi epävarma olo ja tosi epävarma siitä omasta asemasta ja roolista, kun ei ollut aikaisempaa kokemusta, ja toi oli niinku ensimmäinen tommonen paikka mulle, niin aluks se oli tosi, et se haki tosi paljon ja. Mutta sitten sanotaanko, että puolen vuoden kokemuksen jälkeen se alkoi sitten selkeytyyn.

6.3 Omien esimiestaitojen arviointi

Omien vahvuuksien arviointi esimiestyössä oli hyvin vaikeaa haastateltaville. Sosiaaliset taidot tulivat esille kaikilta haastateltavilta aiheesta keskusteltaessa ja tätä pidettiin hyvin tärkeänä vahvuutena. Vahvuuksiksi esimiehenä lueteltiin myös joustavuus ja yhteishengen luominen. Työntekijöiden tasapuolinen kohteleminen sekä stressinsietokyky tulivat myös esille haastatteluissa.

No ehkäpä sellanen tietynlainen rauhallisuus ja itsehillintä, että vaikka ois semmonen tosi stressaava tilanne, niin ettei anna sen

viedä mukanaan vaan pysyy niinku siinä. Koska se sitten vaikuttaa jos niinku muut huomaa, et ite on ihan stressaantunut ja hätää kärsimässä, niin se sitten vaikuttaa tietysti niihin kaikkiin muihinkin ihmisiin siellä työpaikalla.

Heikkojen puolien löytämistä pidettiin huomattavasti helpompana. Työtehtävien delegoimista eteenpäin pidettiin suurena haasteena. Tästä johtuen liian usein esimiehet tekevät työtehtävät itse, koska kokevat, että näin asia saadaan hoidettua nopeammin ja paremmin, kuin jos delegoi tehtävän eteenpäin. Haasteellista kaikille oli työmäärän ennakoiminen suhteessa työhön. Asioita tehdään liikaa samaan aikaan ja oman työn organisointi unohtuu, jolloin työmäärä kasvaa liian suureksi. Erään haastateltavan mukaan työminän ja yksityisminän erottaminen työpaikalla on hyvin haasteellista ja vaikeuttaa ajoittain työntekoa.

Ehkä vielä enemmän pitäis osata erottaa se työminä ja sitten se yksityisminä. Et vois ehkä tarkastella asioita enemmän niinku objektiivisesti, eikä sekottais aina sit tietyllä tavalla asioita keskenään. Et olis paljon helpompaa kun työasiat pysyis työasioina ja sit tavallaan kotiasiat kotiasioina.

Ihmisten johtaminen oli yksimielisesti vahvemmin esillä haastateltavien esimiestyössä kuin asioiden johtaminen. Haastateltavien mukaan huolehtimalla ihmisten johtamisesta henkilökuntaa kouluttamalla, palavereilla ja motivoinnilla, on mahdollista tehdä asioiden johtamisesta helpompaa. Henkilökunta ottaa itse mielellään vastuuta jokapäiväisen työn sujuvuudesta, kun siihen annetaan taidot ja resursseja. Erään haastateltavan mukaan tehokkuusajattelu on kuitenkin syönyt resurssit henkilökunnalta ja asiajohtaminen vaikuttaa ylemmälle johdolle tärkeämmältä.

Vuoropäällikön työ on hyvin haastavaa, joten luonnollisesti työ vaikuttaa haastateltuihin myös töistä lähdön jälkeen kotona ja vapaa-ajalla. Stressi kasvaa välillä kiirekausina ja töitä on hyvin vaikea jättää työpaikalle, vaan kaikkien vastaajien mukaan niitä tulee mietittyä vielä kotonakin. Ongelma on suurempi esimiestyön alkuvaiheessa ja helpottuu erään haastateltavan mukaan kokemuksen karttuessa. Esimiesroolin ja vapaa-ajan minän erottaminen koettiin haastavaksi, mutta hyvin tärkeäksi jaksamisen kannalta.

Pitäis osata töiden jälkee jättää ne työasiat työpaikalle ja siirtyä siihen kotiminään, että vähän turhan paljon tulee välillä sit mietittyä. Kyl se niinku siihen omaan jaksamiseen sitten tottakai niinku vaikuttaa. Että mitä enemmän sä pähkäilet niitä vapaa-ajalla niin sen enemmän sä olet väsyneempi töissä ja niin edelleen.

Kaikki haastateltavat pitivät työtään mielekkäänä ja haastavana, joten kysyttäessä, mikä on tulevaisuutesi esimiehenä, kaikki vastasivat, että aikovat jatkaa esimiestehtävissä. Vastuun lisääntyminen tulevaisuudessa oli kaikkien tavoitteena ja se koettiin tavoittelemisen arvoiseksi. Uuden oppiminen ja itsensä kehittäminen olivat asioita, jotka auttoivat jaksamaan ja tekivät työstä mielekäästä. Eräs haastateltava ei tietoisesti hakeutunut esimiestehtäviin. Hän haki restonomi koulutukseenkin alkujaan vain siksi, että halusi kehittää omaa osaamistaan suorittavalla tasolla. Nyt on kuitenkin nälkä kasvanut syödessä ja hänellä on nykyään tavoitteita esimiestasolla, jotka haluaa saavuttaa. Työ koettiin hyvin kuluttavaksi, mutta myös palkitsevaksi. ”Tietty ainahan sitä miettii, että onko tää nyt se juttu mitä mie haluan tehdä, mutta kyllä nyt ainakin tällä hetkellä tuntuu ihan siltä, että en ollenkaan niinku siinä mielessä oo valinnu väärää alaa.”

Lopuksi kysyin vielä haastateltavien mielipidettä itse haastattelusta. Kaikki pitivät kokemusta hyvin positiivisena ja ajatuksia herättävänä. Kysymykset eivät kenenkään mielestä olleet helppoja, vaan ne haastoivat pohtimaan esimiehen työhön ja rooliin liittyviä asioita.

Tottakai siis oman ammattinsa miettiminen on aina hyvästä, koska sitä kautta pystyy kasvamaan. Jos niinku lopettaa sen miettimisen jossain vaiheessa, et voisiks mä tehdä asioita eritavalla, tai et voisko ton tehdä toisin, niin sitä kautta sitä kasvaa. Ei sillä että mennään vaan kun näin on aina tehty ja näin tullaan aina tekemään.

Tavoitteena kaikilla oli olla mahdollisimman rehellinen vastauksissaan, ja haastateltavat pitivät kysymyksiä oleellisina ja haastattelua hyvin jäseneltynä. Kritiikkinä erään haastateltavan mielestä haastattelussa toistettiin kahdesti kahta kysymystä, mutta se laittoi hänet pohtimaan asiaa syvällisemmin, joten suurempaa vahinkoa ei päässyt syntymään.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön yhtenä tavoitteena oli selvittää, miten Tampereen alueella toimivat ruokaravintoloiden vuoropäälliköt kokevat työhönsä kuuluvat eri roolit ja mitä heidän työhönsä kuuluu. Haastatteluista saamani tutkimustulokset vastasivat asettamiini tutkimuskysymyksiin ja näin syntyi selkeä käsitys esimiehen työnkuvasta ja rooleista.

Haastateltavat olivat kaikki esimiehinä suhteellisen uusia, joten esimiehen työn aloittamisen vaikeudet olivat kaikilla hyvin mielessä. He olivat myös iältään melko nuoria, joten heillä on hyvin aikaa kehittyä esimiehinä. Kokemusta eri tehtävistä ravintola-alalla heillä kaikilla oli, joka oli hyvin tärkeä asia haastateltavien mukaan tuoden varmuutta esimiehen työhön. Juuri esimerkkinä olo muille työntekijöille olikin yksi suurimmista rooleista tutkimuksen mukaan esimiehen työssä. Esimiehen asenne yritystä ja sen johtoa kohtaan heijastuu työntekijöihin ja vaikuttaa heidän asenteeseensa. Muina tärkeinä rooleina nähtiin auktoriteettina oleminen ja vastuunkantajana oleminen siitä, että kaikki johdon asettamat tavoitteet toteutuvat työssä ja henkilökunnan on mahdollisimman hyvä tehdä työtään. Päätöksentekorooli esimiehen työssä oli haastateltavien mukaan hyvin tärkeä ja jokapäiväisessä työssä aina läsnä.

Päätöksentekoa tapahtuu koko ajan ja näiden päätösten aikaansaaminen onkin oleellinen osa esimiehen työtä. Ihmissuhderooli taas koettiin normaaliksi kanssakäymiseksi sekä itse suorittavan työn tekemiseksi, ja huolen pitämiseksi siitä, että kaikilla on hyvä olla töissä ja heidät otetaan huomioon. Työilmapiirin ylläpitäminen on yksi tärkeimmistä esimiesrooliin kuuluvista tehtävistä palveluyrityksessä. Ihmissuhderooli on haastateltavien mukaan monipuolistunut, sillä esimieheltä vaaditaan monia taitoja ja jokaisen kanssa pitäisi tulla toimeen ja pitää hermonsa tiukimmissakin tilanteissa. Tiedonkulkurooli on esimiehille tärkeä ja yrityksen johdon asettamien toimintatapojen ja vaatimusten välittäminen työntekijöille on iso osa siitä.

Esimiehen roolin hahmottaminen on tutkimuksen mukaan hyvin vaikeaa, sillä eri roolit liittyvät toisiinsa hyvin kiinteästi ja niitä on vaikea erottaa toisistaan. Esimieheltä odotetaan tutkimuksen mukaan esimerkillistä käyttäytymistä työpaikallaan ja alaisilla on monenlaisia rooliodotuksia esimiehelle ja näiden odotusten täyttäminen on hyvin haastavaa. Esimiehen roolia etsitään yrityksen ja erehdyksen kautta kokeilemalla eri käyttäytymismalleja, koska rooliodotukset ovat epäselviä johtuen perehdyttämisen puutteesta. Esimiehen rooli ja asema työyhteisössä jäävät usein vähälle huomiolle. Perehdyttämisen puute nousikin suurimmaksi ongelmaksi vuoropäällikön työssä. Itseoppiminen on tutkimuksen mukaan tärkein apuväline esimiehen roolin omaksumiseen, sekä mallin ottaminen omilta nykyisiltä ja entisiltä esimiehiltä. Oman johtajuuden joutuu siis rakentamaan hyvin pitkälti omin avuin. Kokemuksen myötä johtajuus kehittyy kuin itsestään, mutta uran alkuvaiheessa esimies kaipaisi enemmän tukea.

Tutkimuksen mukaan työkokemusta pidetään tärkeämpänä tekijänä roolin hahmottamisessa ja omaksumisessa kuin koulutusta. Haastateltavien mukaan henkilöstöosaaminen niin lainsäädännön kuin itse johtamisen osalta oli koulutuksessa olematonta. Koulutukselta olisi kaivattu enemmän painotusta henkiseen puoleen ja johtamiseen.

Tutkimuksen toisena tavoitteena oli selvittää, mitä vuoropäällikön työhön kuuluu. Tutkimuksen mukaan voidaan todeta, että vuoropäällikön työnkuva on hyvin laaja sekä haastava. Vuoropäälliköiden työnkuvaan kuuluu vastaaminen operatiivisen toiminnan sujuvuudesta, eli että asiat sujuvat niin kuin niiden kuuluukin. Esimiehen työhön kuuluu vastaaminen siitä, että toiminta on tehokasta ja tuloksellista sekä se, että tavoitteet saavutetaan. Myös yrityksen voimavarojen mahdollisimman tarkoituksenmukainen käyttö kuuluu esimiehen vastuualueisiin. Työtehtäviin kuuluu niin tilausten hoitaminen, tilitysten tekeminen, kuin alaisten työhyvinvoinnista huolehtiminen. Työn organisointia sekä työntekijöiden johtamista, eli huolenpitämistä siitä, että kaikki sujuu toivotulla tavalla, pidettiin tärkeänä osana esimiehen työtä. Suorittava työ kuuluu merkittävästi vuoropäällikön työnkuvaan, mutta kokonaisuuden johtaminen ja töiden suunnittelu tekevät siitä vaativan roolin.

Sosiaaliset taidot, joustavuus ja yhteishengen luominen ovat tutkimuksen mukaan haastateltujen esimiesten vahvuuksia. Työtehtävien delegoiminen ja työmäärän ennakoiminen suhteessa työhön taas olivat haastateltavien heikkouksia. Työroolin ja vapaa-ajan rooli olivat haastateltavien mukaan toisinaan vaikeasti sovitettavissa yhteen. Vuoropäällikön työ on hyvin haastavaa, joten luonnollisestikin työ vaikuttaa haastateltuihin myös töistä lähdön jälkeen kotona ja vapaa-ajalla. Tutkimuksen mukaan ongelma on suurempi esimiestyön alkuvaiheessa ja helpottuu kokemuksen karttuessa. Haastateltavien mukaan huolehtimalla ihmisten johtamisesta henkilökuntaa kouluttamalla, palaverilla ja motivoinnilla, on mahdollista tehdä asioiden johtamisesta helpompaa. Näin ollen, kuten teoriaosuudessa todettiin, ihmisten ja asioiden johtaminen liittyvät aina toisiinsa.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että kaikki haastateltavat kokivat työnsä mielekkäänä ja haastavana, Uuden oppiminen ja itsensä kehittäminen olivat asioita, jotka auttoivat jaksamaan ja tekivät työstä mielekäästä. Työ koettiin hyvin kuluttavaksi, mutta myös palkitsevaksi. Kaikki pitivät haastattelua positiivisena ja ajatuksia herättävänä se haastoi pohtimaan esimiehen työhön ja rooliin liittyviä asioita.

Aikatauluongelmien vuoksi haastatteluiden otoskoko jäi suhteellisen pieneksi. Haastatteluissa haastateltavilla on taipumus vastata niinkuin hän olettaa, että hänen pitäisi vastata. Haastattelija voi vain tulkita annettuja vastauksia ja pitää mielessä, että aineisto on hyvin tilannesidonnaista. Vastauksiin vaikuttavat sellaisetkin seikat kuin haastattelupaikka ja -aika. Haastattelun tuloksia voidaan pitää luotettavina ja tulokset ovat riittäviä muodostamaan johtopäätöksiä tässä opinnäytetyössä. Eettisen ongelman tutkimukseen luo otoksen pienuus. Jotta haastateltavia ei tunnistettaisi suorien lainausten perusteella, olen poistanut kaikki yksityiskohtaiset tiedot heidän työpaikoistaan ja henkilöllisyydestään. Tiedonantajien nimiä en ole myöskään liittänyt opinnäytetyöhöni mukaan. Haastateltaville korostin haastattelun yhteydessä, että tiedot käsitellään luottamuksellisesti, eikä heidän nimiään tulla julkaisemaan työn missään vaiheessa.

Työn tekemisprosessi oli hyvin haastava, mutta erittäin palkitseva. Työ haastoi pohtimaan omaa toimintaani esimiehenä ja kehittämään itseäni omassa työssäni. Tiedonhankintataitoni ovat parantuneet huomattavasti työn edetessä ja jos lähtisin tekemään tutkimusta uudestaan, osaisin paremmin hahmottaa koko prosessin ja miten tutkimus kannattaa toteuttaa. Kokemus ravintola-alan esimiehenä on auttanut huomattavasti työn tekemisessä ja teorian tietoni alalta on syventynyt työn edetessä.

Jatkotutkimuksen aiheena olisivat tutkimuksessa paljon keskustelua herättäneet esimiehen perehdyttämisen puutteet ja niiden syyt. Perehdyttämisen puute esimiehen työn alkuvaiheessa koettiin erittäin vaikeaksi asiaksi ja puutetta olisi syytä kehittää yrityksissä. Olisi mielenkiintoista selvittää, minkä vuoksi esimiestyöhön perehdyttämiseen ei juurikaan paneuduta.

LÄHTEET

- Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. Vantaa: Restamark Oy.
- Haapalainen, I. 2007. Rennosti tiukka esimies. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Himberg, L & Jauhiainen, R. 1998. Suhteita: minä, me ja muut. Porvoo: WSOY.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Joutsenkunnas, T. & Heikurainen, P. 2003. Esimiehenä palveluyrityksessä. Porvoo: WSOY.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Lahikainen, A-R. & Pirttilä-Backman, A-M. 2006. Sosiaalipsykologian perusteet. Keuruu: Otava.
- Mintzberg, H. 1973. The Nature of Managerial Work. USA.
- Ojala, T. & Uutela, A. 1992. Rakentava vuorovaikutus. Porvoo: WSOY.
- Paasivaara, L. 2010. Itsensä kokoinen johtaja: itsetuntemus työyhteisön voimavarana. Hämeenlinna: Tammi.
- Perkka-Jortikka, K. 2005. Kasva tosi johtajaksi. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Sundvik, L. 2006. Toimiva työyhteisö: Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Työ- ja elinkeinotoimisto. 2008. Hovimestari. Luettu 25.4.2011. <http://www.ammattinetti.fi>.

LIITTEET

LIITE 1

KYSYMYKSET

Tausta:

Ikä?

Koulutus?

Työkokemus?

Ketju vai yksityinen?

Esimiehen rooli:

- Millaiseksi koet esimiehen roolin?
- Mitä vastualueita omaan esimiesrooliisi sisältyy?
- Millaisia odotuksia sinuun esimiehenä kohdistuu?
- Miten työssäsi painottuvat esimiesroolin eri osa-alueet?
- Millaiseksi koet työroolisi vaativuuden?
- Millaiseksi koet työsi arvostuksen?

Roolin omaksuminen:

- Miten sinun perehdytyksessäsi paneuduttiin esimiehen rooliin/asemaan?
- Miten esimiesroolin eri näkökulmat (ihmissuhderoolit, tiedonkulkuroolit ja päätöksentekoroolit) painottuivat perehdytyksessä?
- Miten esimiehen roolia olisit toivonut perehdytyksessä käsiteltävän?
- Miten koet saavasi tukea roolisi hahmottamiseen a) omalta esimieheltäsi b) muilta kollegoilta?
- Miten suorittamasi tutkinto on auttanut sinua esimiesroolin hahmottamisessa?
- Millainen esimiesroolin omaksumisprosessi on itselläsi ollut? Miten rooli on selkeytynyt?

(jatkuu)

LIITE 1: 2 (2)

Esimiehen tehtävät:

- Mitkä ovat tärkeimmät esimiestehtäväsi?
- Millaiseksi koet työnkuvasi?

Omien esimiestaitojen arviointi:

- Mitkä ovat vahvuuksiasi esimiestyössä?
- Entä heikot puolet?
- Millaista lisäkoulutusta tarvitsisit?
- Kumpi puoli omassa esimiestyössäsi on vahvemmin esillä: ihmisten vai asioiden johtaminen? Perustele.
- Miten työsi vaikuttaa sinuun?
- Mikä on tulevaisuutesi esimiehenä?
- Mitä mieltä haastattelusta?