

Jaettu- vai yksilöjohtaminen fine dining ravintoiloissa?

Tarkastelussa Keski-Suomen ja Uudenmaan alueet

Maria Välikangas

Opinnäytetyö

Marraskuu 2020

Matkailu-, ravitsemus-, talousala

Restonomi (AMK), matkailu- ja palveluliiketoiminta

Tekijä(t) Välakangas, Maria	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Marraskuu 2020
	Sivumäärä 22	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Jaettu- vai yksilöjohtaminen fine dining ravintoloissa? Tarkastelussa Keski-Suomen ja Uudenmaan alueet		
Tutkinto-ohjelma Matkailu- ja palveluliiketoiminta		
Työn ohjaaja(t) Tarja Viitanen		
Toimeksiantaja(t)		
Tiivistelmä <p>Ravintola-alan esimiestoimintaa on tutkittu jonkin verran, kuitenkin fine dining puolelta tutkimuksia ei juurikaan ole tehty esimiestoimintaan painottaen. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää alalla toimivien esimiesten näkökulmasta Keski-Suomen ja Uudenmaan alueilla, kumpi on parempi tapa kahdesta eri johtamistyylistä; jaettu vai yksilöjohtajuus. Tarkoituksena on myös herättää mielenkiintoa tulevaisuutta varten ja jotta aihetta tutkitaisiin lisää.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän tavoin, hyödyntäen samalla myös määrällistä tutkimusta. Tutkimus tehtiin verkkokyselyn avulla ja siihen vastasi 20 fine dining ravintolan esimiestä Keski-Suomen ja Uudenmaan alueilta. Tutkimus pohjattiin teoriaan ja aikaisempiin ravintola-alaa koskeviin tutkimuksiin.</p> <p>Tulosten perustella oli pääteltävissä, että molemmissa johtamismalleissa on hyvät ja huonot puolensa. Jaettujohtajuus sai hieman enemmän kannatusta, mutta johtajuutta ei voida lokeroida pelkästään kahteen edellä mainittuun vaihtoehtoon. Tutkimus osoitti, että jokaisella on omanlainen tapansa johtaa ja ne yleensä sisälsivät sekä yksilöjohtamista sekä vastuun jakamista muille.</p> <p>Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että johtajuus on muutosvaiheessa ja jatkuva kehitys muovaa sitä jatkuvasti. Ei ole pelkästään yhtä ja oikeaa tapaa johtaa, vaan jokaisen tapa on yksilöllinen ja se sisältää niin yksilöjohtamista kuin jaettua johtajuutta. Jaettu johtajuus vaatii luottamusta ja hyvää tiimirakennetta toimiakseen, yksilöjohtajuus mahdollistaa kaikkien lankojen pitämistä omissa käsissä, mutta samalla se tekee esimiehen korvaamattomaksi.</p>		
Avainsanat (asiasanat) johtaminen, esimies, jaettu johtajuus, fine dining, yksilöjohtaminen		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet) .		

Author(s) Välikangas, Maria	Type of publication Bachelor's thesis	Date November 2020 Language of publication: Finnish
	Number of pages	Permission for web publication: X
Title of publication Shared or individual management in fine dining restaurants? Review In the area of Center Finland and Uusimaa		
Degree programme Bachelor of Tourism and Service Business		
Supervisor(s) Viitanen, Tarja		
Assigned by		
Abstract <p>There has been some research into the management of the restaurant industry, however, little research has been done on the fine dining side. The purpose of the study was to find out which of the two different management styles is better from the point of view of supervisors in the field in Central Finland and Uusimaa; shared or individual leadership. It is also intended to arouse interest for the future and for further research as well.</p> <p>The research was carried out in the same way as a qualitative research method, while also making some use of quantitative research. The survey was conducted using an online survey and was answered by the managers of 20 fine dining restaurants in Central Finland and Uusimaa. The research was based on theory and previous research in the restaurant industry. Based on the results, it could be concluded that both management models have their pros and cons, and both were perceived as good. Shared leadership received a little more support, but leadership cannot be compartmentalized into the two options mentioned above alone.</p> <p>The study showed that everyone has their own way of leading and they usually included both individual leadership and sharing responsibilities with others. It can be concluded that leadership is in a phase of change and is constantly being shaped by continuous development. There is not just one and the right way to lead, but each way is individual and includes both individual leadership and shared leadership. Shared leadership requires trust and a good team structure to function, individual leadership allows you to keep all the threads in your own hands, but at the same time it makes the supervisor invaluable.</p>		
Keywords/tags (subjects) Leadership, shared leadership, fine dining, supervisor,		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	TUTKIMUSASETELMA	4
2.1	Tutkimusote	4
2.2	Tutkimuskysymykset	4
3	JOHTAJUUDEN KÄSITTEITÄ	5
3.1	Johtaminen.....	6
3.2	Jaettu johtaminen	6
3.3	Esimies ravintola-alalla.....	7
4	TUTKIMUSTULOKSET	7
4.1	Ikä ja sukupuoli.....	8
4.2	Ammattinimike.....	9
4.3	Työkokemus, työpaikat ja esimiehenä toimiminen.....	10
4.4	Jaetun- ja yksilöjohtamisen erot	11
4.5	Johtamismallit, nykypäivän tilanne ravintoloissa ja omalla työpaikalla ...	14
4.6	Johtajuuden kehittyminen tulevaisuudessa.....	15
5	Johtopäätökset.....	16
6	Tutkimuksen luotettavuus.....	16
7	Pohdinta	17
	Lähteet	18
	Liitteet	19
	Liite 1. Lomakehaastattelu	19

Kuviot

Kuva 1. Alueellinen jakauma n=20.....	8
Kuva 2. Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma n= 20.....	9
Kuva 3. Ammattinimikkeet n=20	10
Kuva 4. Työkokemus vuosina n=20.....	11
Kuva 5. Jaettu- vai yksilöjohtajuus n= 20.....	12

1 Johdanto

Johtajuus on nykypäivinä ollut paljon esillä niin lehdissä, kuin sosiaalisessa mediassa-kin monilla eri aloilla. Monissa yrityksissä on selkeät normit ja toimintamallit, kuinka yritys toimii ja mikä pitää koneiston jatkuvasti liikkeessä. Johtamista on tutkittu paljon vuosien saatossa ja sen ympärille on muodostunut monenlaisia teorioita. Monet kuitenkin saattavat kokea esimiestoiminnan puutteellisena eri aloista riippumatta, mutta eivät kuitenkaan tuo sitä julki. Yrityksissä ja toimipaikoissa mahdollisten muutosten tekeminen tai esimiestyön kehittäminen jää vajaaksi.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia ja selvittää, miten erilaiset johtajuuden muodot vaikuttavat nykypäivänä ravintola-alalla ja erityisesti fine dining ravintoloissa Keski-Suomen ja Uudenmaan alueilla. Tutkimuksessa verrataan esimerkiksi sitä, kuinka jaettu johtajuus vaikuttaa työhön ja sen tehokkuuteen operatiivisissa tehtävissä, vai onko yritykselle tehokkaampaa, jos esimiestehtävistä vastaa vain yksi ihminen. Tutkimusta lähestytään esimiehen näkökulmasta ja kysely tehdään Keski-Suomen ja Uudenmaan fine dining ravintoloiden keittiöiden esimiehille.

Työn tarkoituksena oli selvittää eri paikoissa toimiville esimiehille lähetetyn kyselyn perusteella, minkä he kokevat parhaaksi vaihtoehdoksi ja onko heillä, nykypäivän ammattilaisilla jotain kehitysehdotuksia. Hypoteesina on, että mitä useammalle ihmiselle vastuuta jaetaan, sen tehokkaampaa yrityksen hallinnollisten toimien toteuttaminen on. Kuitenkin osalla saattaa olla vielä sellainen käsitys, että hierarkkinen järjestelmä on toimivampi; vastuu on vain yhdellä, joka jakaa tehtäviä muille, eli tämä tarkoittaa sitä, että jokaisella on oma vastualueensa ja kaikki tietävät kuka on korkeammassa asemassa kuin toinen.

Oletuksena on, että vastauksia saadaan tarpeeksi kyselyyn johtopäätösten tekemiseen ja aiheen kartoittamiseen ja siihen, että vastaukset kallistuvat samaan kuin olettamus jaetun johtajuuden hyödyistä. Oletetaan, että jaetun johtajuuden hyödyt ovat suuremmat kuin pelkän yksilö johtamisen yrityksen kannalta.

2 TUTKIMUSASETELMA

Tutkimuksen tarkoituksena oli lähestyä fine dining ravintoloiden esimiehiä ja esimiehinä toimineita, ja kartoittaa millainen johtamismalli kahdesta annetusta vaihtoehdosta on paras; jaettu vai yksilöjohtaminen. Tutkimus toteutettiin kesäsyyskuun 2020 aikana verkkotutkimuksena ja aineisto kerättiin Webropol-kyselyohjelman avulla. Lomakehaastattelu koostui kahdesta osiosta, taustakartoituksesta ja toisessa osiossa kysymykset pohjautuivat tutkimuskysymyksiin. Lomakkeen lopussa oli mahdollisuus myös vapaaseen sanaan ja palautteen antoon.

2.1 Tutkimusote

Tutkimusmetodi on kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään vastaamaan kysymyksiin; miksi, millainen ja millä tavalla. Sen tarkoituksena ei myöskään ole tutkia suuria massoja vaan yksittäisiä tapauksia. (Kananen, 2008 24-25.) Tutkimuksen tarkoituksena on siis perehtyä tietyn ravintola-alan osan esimiesten mielipiteisiin kahdesta erilaisesta johtamistyylistä. Valitusta aiheesta ei ole tehty tutkimuksia tai analyysejä aiemmin, joten aiheeseen pyrittiin tutustumaan syvemmin, vaikka rajaus olikin tehty tarkasteltavaksi kahden johtamismallin näkökulmasta.

Toinen tutkimusmetodi on kvantitatiivinen, joka taas pohjautuu yksinkertaisuudessaan siihen, että tutkittavasta aiheesta olisi jo entuudestaan tietoa ja erilaisia analyysejä. (Kananen, 2014 16-21; Kananen, 2017, 32-33.)

2.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimusongelma oli selkeä; jaettu vai yksilöjohtaminen fine dining ravintoloissa. Ongelman määrittäminen ja rajaaminen oli sen sijaan hankalampaa ja tutkimuskysymyksiä piti hioa jonkin aikaa. Lähtökohtaisesti tutkimukseen liittyvä ongelma on aina rat-

kaistava ja näin ollen myös ongelman ratkaisu johtaa tutkimuksen prosessia ja valmistumista, joten kun tutkimusongelma muotoillaan kysymyksen muotoon, ratkaisua on helpompi lähteä etsimään ja rakentamaan (Kananen, 2017).

Tutkimusongelmana oli:

- Onko ravintolassa johtajuus parempi olla yhdellä ihmisellä vai jaettuna useammalle?

Tutkimusongelma tarvitsee myös tutkimuskysymyksiä, eli ne auttavat jo rajatun aiheen tarkentamista, mutta eivät kuitenkaan ole sellaisia, että ne rajaisivat tutkittavaa ongelmaa entisestään. Tutkimuskysymyksiä, joita käytettiin kyselykaavakkeessa, oli taustakartoituskysymysten jälkeen kolme, sekä kaavakkeessa oli myös tarkentavia kysymyksiä, joihin vastaajat saivat kirjoittaa omin sanoin.

Kolme tärkeintä tutkimuskysymystä:

- Mitä mieltä esimiehet ovat nykyisestä johtamismalleista omilla työpaikoillaan?
- Miten ravintoloissa johtaminen nykyään ilmenee?
- Miten johtajuutta voidaan tulevaisuudessa kehittää?

3 JOHTAJUUDEN KÄSITTEITÄ

Ravintola-alalla johtajien ja esimiesten roolit ovat tärkeitä ja niillä on suuri vaikutus siihen, kuinka alan yritykset toimivat ja miten siellä olevat työntekijät tekevät työnsä. Fine dining ravintoloissa tyyli on erilaista ja paljon tarkempaa verrattuna ketju- tai pikaruokaravintoloihin. Tuote on aina ensiluokkaista ja raaka-aineet käsitellään alusta loppuun asti itse. Se on ravintola konsepti, joka eroaa muista olemalla se 'fiinimpi'.

Hinrichs, Idzeliene ja Slodnik kuvaavat omassa tutkimuksessaan fine dining ravintoloista sen olevan osa ajattelutapaa, johon yhdistetään myös erinomainen palvelu, hintavat tuotteet ja valkoiset pöytäliinat. (Hinrichs, Idzeliene & Slodnik 2009, 7). Näiden lisäksi fine dining ravintolat koostuvat työntekijöistä, joiden ammattitaito on kehittänyt huippunsa ja joiden ruokafilosofia määrittää monesti kunkin ravintolan tyylin.

3.1 Johtaminen

Johtaminen on työyhteisön kulmakivi ja ilman kunnollista johtamista yrityksen on hyvin hankala päästä tavoitteisiinsa. Sen lisäksi henkilöstön on hankala toimia halutulla tavalla ilman selkeitä pelisääntöjä ja esimerkiksi epätasa-arvoa voi ilmetä. Tämä voi johtaa myös siihen, jos kunnollista johtoa ei ole, että työntekijöiden motivaatio työtä kohtaan voi olla olematon.

Järvinen (2005) kuvaa hyvin johtajuuden käsitteen ja sitä ympäröivät ennako-oletukset kertomalla *johtajuuden olevan keskeisin organisaation toimintaa ohjaava tekijä ja että kaikki ihmiset ja työyhteisöt tarvitsevat esimestä ja hyvää johtamista.*

3.2 Jaettu johtaminen

Juuti (2013, 9) perustaa käsityksen johtamisesta kirjassaan Jaetun johtajuuden taito, erilaisia johtamistaitoja voi opetella, mutta se edellyttää myös motivaatioita kehittyä myös itse ihmisenä. Johtajuus ei ole pelkästään yksilön kehittymistä, vaan se on jatkuvaa vuorovaikutusta kaikkien kanssa

Jaettu johtajuus on yhdessä toimimista, johtaminen ei ole vain yksilön tehtävä vaan se syntyy vuorovaikutuksessa muiden yrityksessä toimivien työntekijöiden kanssa. Se ei tarkoita sitä, että vastuuta jaetaan kaikille epämääräisesti, vaan siinä jaetaan tietoa ja näkemystä siitä, kuinka esimiehet ja työntekijät yhteisellä toiminnallaan ja jaetuilla vastuilla saavat yrityksen toimimaan ja näin ollen niin sanotusti puhaltavat yhteen hiileen.

Tämä edesauttaa samalla niin yrityksen tehokkaampaa toimintaa kuin sitä, että hyödynnetään jokaisen yksittäisen työntekijän vahvuuksia ja osaamista. Kaikkien vahvuus ei automaattisesti ole hallinnollisten tehtävien parissa, mutta kaikkien oman näkemys ja mielipiteet otetaan huomioon yrityksen kehittymisessä ja sen toiminnassa. Tämä tarkoittaa periaatteessa sitä, että jokaisella yrityksessä toimivalla henkilöllä, olkyseessä esimies tai rivityöntekijä, on käsitys siitä, mikä on yrityksen parhaaksi ja miten saadaan irti parhaat mahdolliset tulokset hyödyntämällä jokaisen työpanosta.

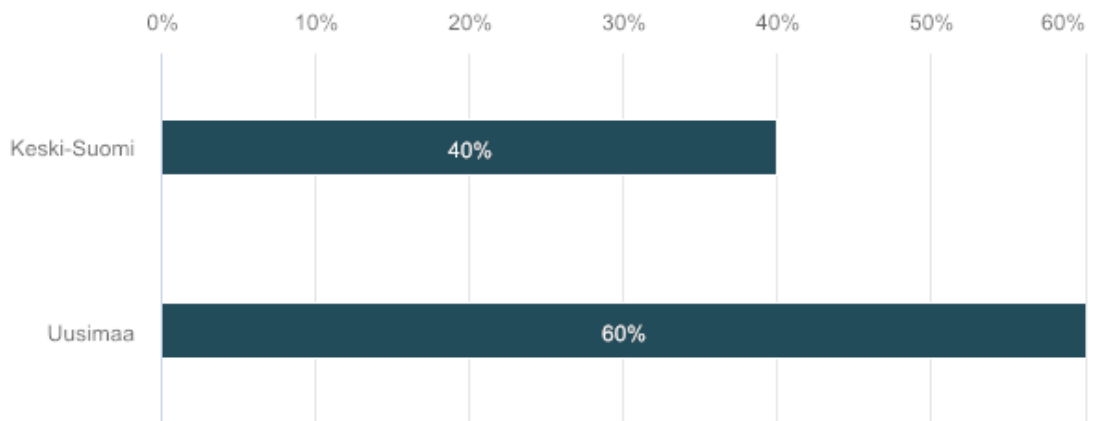
3.3 Esimies ravintola-alalla

Esimieheyttä ravintola-alalla on tutkittu jonkun verran, siitä ei kuitenkaan ole yhteneväisiä tutkimustuloksia. Tutkimuksia on tehty aiheista esimerkiksi; millainen on huono esimies (Soininen: Huono johtajuus ravintola-alalla, 2019). jossa tutkimukseen vastasi 149 ravintola-alan työntekijää. Ravintola-alalla esimiehellä on monta erilaista tehtävää ja niihin ei pelkästään lukeudu ruokalistojen teko tai annosten maistelu. Esimiehen tehtäviin kuuluu mm. johtaa keittiötä, valvoa ja ohjata alaisia halutun lopputuloksen saavuttamiseksi. Tilausten tekemiset, työvuorolistat ja myynnin seuranta kuuluvat myöskin esimiesten tehtäviin. Tämän lisäksi, tulee huolehtia tuottavuudesta ja myynnin seuraamisesta. Ohralahti avaa esimiehen toimenkuvia hyvin omassa opinäytetyössään ja sitä, kuinka esimiehen rooli voi monesti olla yksinäinen. Päätöksen teot ja vastuu ovat useasti vain yhdellä ihmisellä ja kompromissitilanteissa voi monesti tulla tilanne, joka ei ole kaikille mieluinen, samalla hakemalla työyhteisön parasta. (Ohralahti, 2011, 18.)

4 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksen tulokset kerättiin kesä-elokuun 2020 aikana Webproppol-kyselyohjelman kautta. Kyselyyn vastasi 20 fine dining alan esimiestä. Kysely julkaistiin julkisena linkkinä kolmeen eri Facebookissa olevaan ravintola-alan ryhmään, sekä se lähetettiin myös sähköpostin kautta ennalta valituille Fine dining ravintoloiden esimiehille.

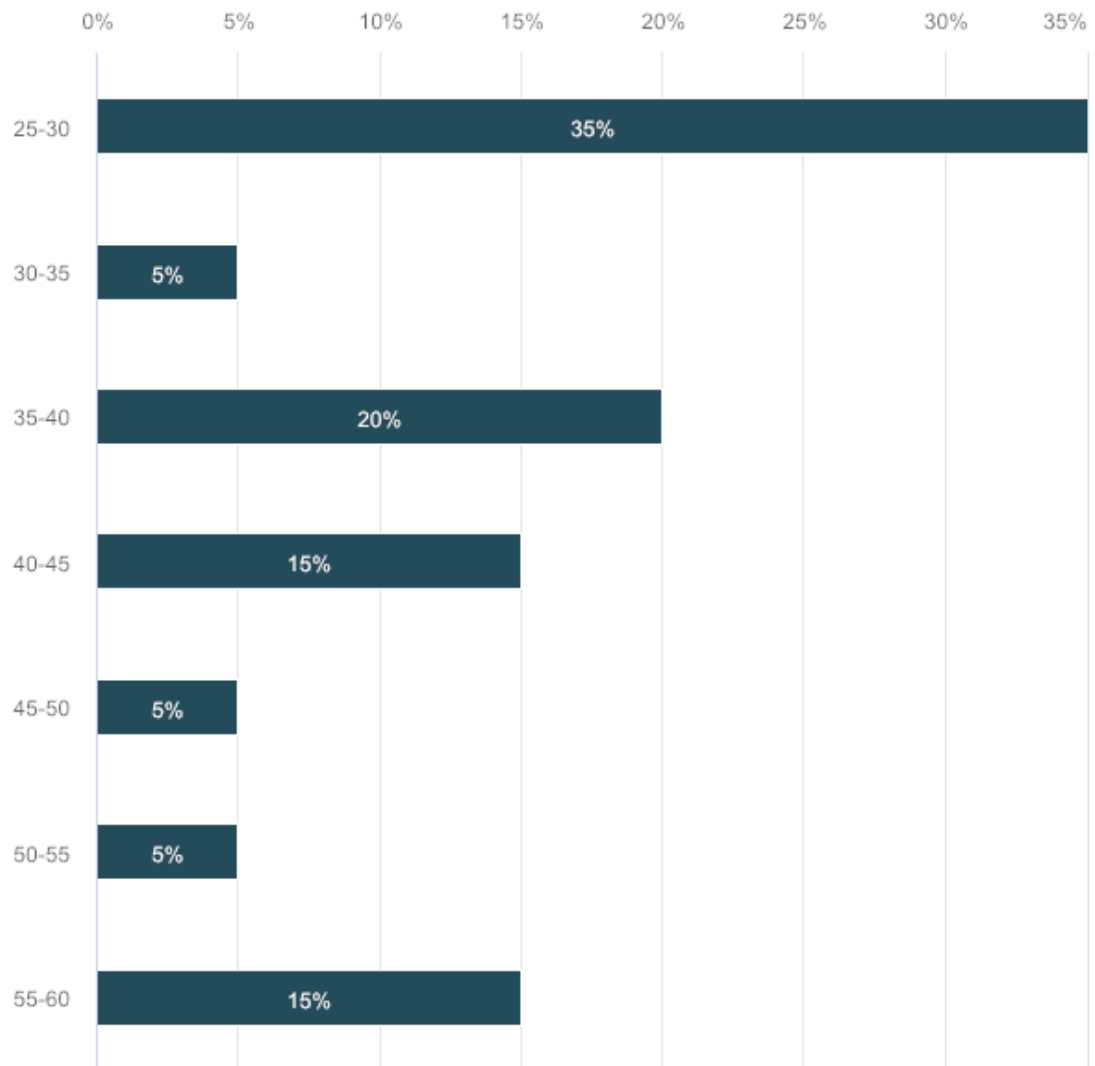
Keski-Suomen ja Uudenmaan alueella. Enemmistö vastaajista oli Uudenmaan alueelta (60%) loput (40%) oli Keski-Suomesta. (ks. Kuvio 1.)



Kuva 1. Alueellinen jakauma n=20

4.1 Ikä ja sukupuoli

Ikähaarukka oli sen sijaan moninaisempi (kts. Kuvio 2.) ja vastaajien ikä vaihteli 25 ikävuodesta 60 ikävuoteen saakka. Suurin osa vastaajista (35%) oli 25-30 vuotiaita, seuraavaksi eniten (20%) oli 35-40 vuotiaita ja 40-45 vuotiaita ja 55-60 vuotiaita, molempia oli yhtä paljon (15%). Vähiten vastanneita oli ikähaarukassa 30-35, 45-50 ja 50-55 vuotiaissa. Miehiä vastanneista oli 65% ja naisia 30%, loput 5% vastanneista ei halunnut kertoa sukupuoltaan.

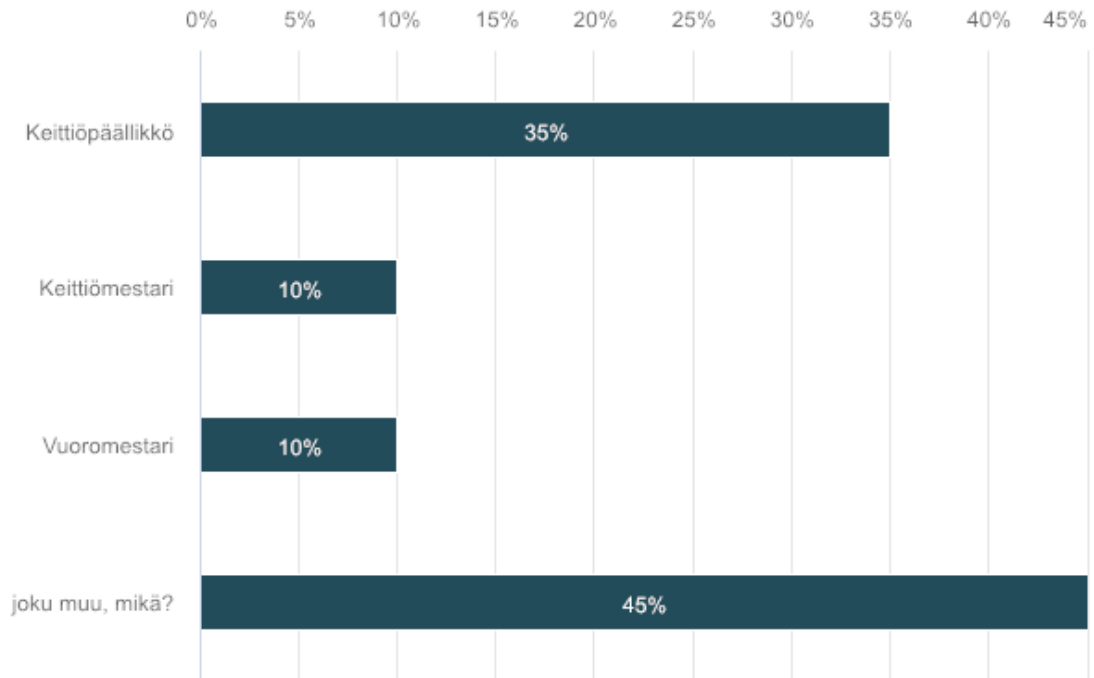


Kuva 2. Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma n= 20

4.2 Ammattinimike

Ammattinimikkeitä ei rajattu liian tarkasti suuremman otannan ja vastausten saatavuuden takia, ja näin ollen ne rajattiin kyselyssä pääsääntöisesti yleisimpiin ravintola-alan esimies-tittleihin, jakauma vastaajien keskuudessa oli suuri ja ne ovat esiteltyinä kuviossa 3. 'Joku muu mikä' kysymys oli avonainen ja siihen vastanneet

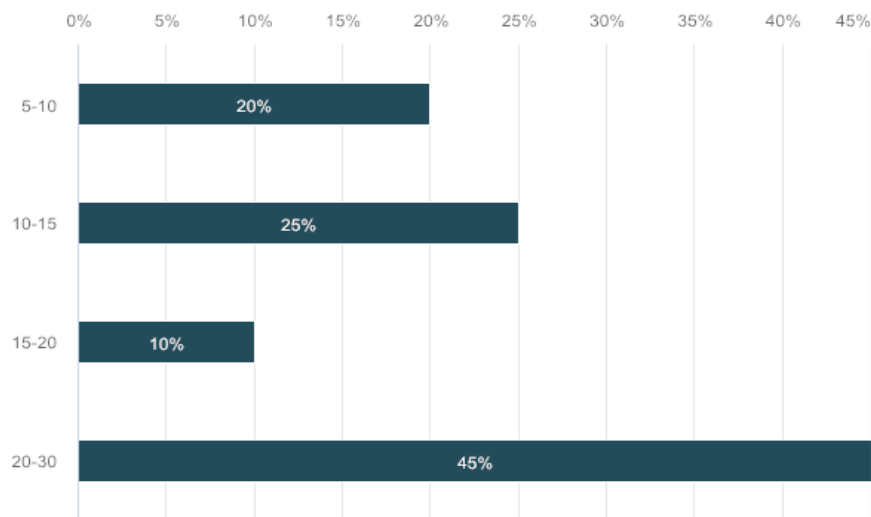
olivat nimenneet nimikkeekseen Ravintolapäällikön, kyselyssä heitä oli suurin määrä.



Kuva 3. Ammattinimikkeet n=20

4.3 Työkokemus, työpaikat ja esimiehenä toimiminen

Kyselyn seuraavassa osiossa selvitettiin vastaajien työkokemus, työpaikkojen lukumäärä ja kuinka monessa ravintolassa he ovat toimineet esimiehenä. Keskimäärin kyselyyn vastanneet olivat työskennelleet kymmenessä ravintolassa uransa aikana. Työkokemusta oli vuosina eniten (45%) vastaajilla, jotka olivat olleet alalla 20-30 vuotta. Seuraavaksi eniten vastanneista (25%) oli työskennellyt alalla 10-15 vuotta.



Kuva 4. Työkokemus vuosina n=20

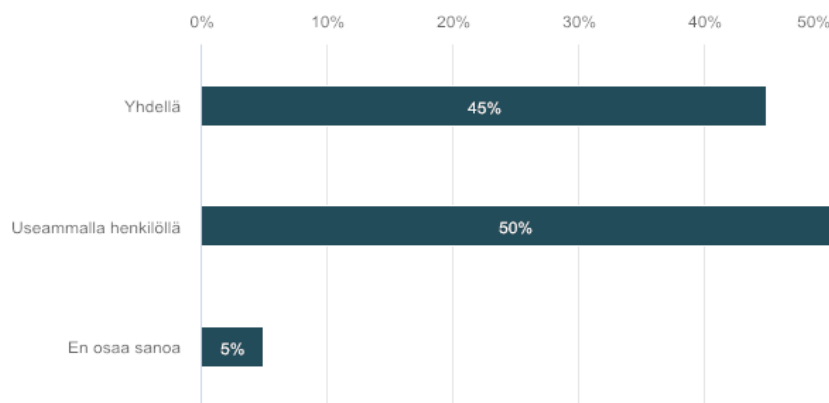
Esimiehenä eri ravintoloissa vastaajat olivat toimineet keskimäärin 5 vuotta, kysymys oli avoin, johon vastaajat saivat kertoa kuinka monessa paikassa ja kuinka monta vuotta yhteensä. Pisimmät ajat, joissa kyselyyn vastanneet olivat olleet esimiehinä, vaihtelivat 10-20 vuoteen samassa ravintolassa (20%). Suurimmalla osalla esimiestehtävät olivat kestäneet per ravintola noin 1-5 vuotta (70%). Loput vastanneista olivat tehneet satunnaisesti esimiehen tehtäviä ja olleet useissa ravintoloissa lyhytaikaisesti (10%).

4.4 Jaetun- ja yksilöjohtamisen erot

Kyselyn alkukartoituksen jälkeen lomakkeessa kysyttiin tietävätkö vastaajat yksilö- ja jaetun johtajuuden erot ja mitä mieltä he ovat näistä malleista, 95% vastaajista tiesi johtamismallien erot ja 5% ei tiennyt. Lisäksi haluttiin selvittää, kumpi on heidän mielestään parempi johtamismalli ja kumpaa he suosivat omalla työpaikallaan tai ovat käyttäneet ravintoloissa, jossa he ovat työskennelleet.

Ensimmäisenä kysymyksenä oli kokevatko he toimivansa esimiehinä paremmin yhdessä jonkun muun kanssa, vai johtamalla yksin. Vastaajista 70% sanoi toimivansa paremmin jonkun toisen kanssa, 20% vastasi toimivansa yksin ja 10% ei osannut sanoa.

Jatkokysymyksenä selvitettiin, onko fine dining ravintoloissa johtajuus parempi olla jaettuna kahdelle, esimerkiksi keittiömestarille ja vuoropäällikölle, vai onko johtajuuden parempi olla vain yhden ihmisen käsissä. Tulos oli yllättävän tasainen, sillä oletuksena oli, että jaettujohtajuus olisi useiden mielestä parempi. Kuitenkin kysymyksen vastanneista (ks. Kuvio 5.) 45% mielestä johtajuus olisi parempi olla vain yhdellä ihmisellä ja 50% mielestä useammalla, 5% vastanneista ei osannut sanoa kumpaa mieltä he olivat.



Kuva 5. Jaettu- vai yksilöjohtajuus n= 20

Vastaajilla oli mahdollisuus myös avata omia mielipiteitään jaetun- ja yksilöjohtamisen hyödyistä ja haitoista avoimien kysymysten kohdalla. Ensimmäisenä tarkasteltavana oli yksilöjohtamisen hyödyt ja haitat. Hyötyinä koettiin, että ohjat pysyvät helpommin käsissä ja työt hoituvat jouheasti, kun vain yksi ihminen vastaa hallinnollisista ja operatiivisista tehtävistä. Haittana taas ilmeni toistuvasti se, ettei esimies voi olla tällöin poissa, koska sijaista ei ole ja esimiehen täytyy olla aina paikalla. Monet eivät myöskään nähneet yksilöjohtamisessa mitään positiivista.

En nää hirveesti hyötyjä, kuormittavuus on iso haitta, ja ravintolassa, joka on 7 päivänä viikossa auki, ei vapaapäiviä saa pidettyä, jos on aina yksin vastuussa kaikesta. Jos on esim. lounasravintola, niin silloin voi olla hyödyllisempää olla vain yksi esimies talossa. Itse työskentelin vuoden verran

yksin ravintolapäällikkönä a la carte ravintolan ravintolapäällikkönä ennen kuin sain vuoropäällikön jakamaan taakkaa, enkä osaa sanoa yhtäkään asiaa, joka olisi tuon ensimmäisen vuoden aikana ollut tehokkaampaa, laadukkaampaa tai helpompaa saatikka hyödyllistä.

+kaikki narut käsissä - kaikki narut putoaa.

Työjohdolliset asiat pysyvät paremmin strukturoituna ja selkeämpänä. Luovuus yksin ei ole hyvästä, aina tarvitaan sparrausta.

Seuraavana tarkasteltiin jaetun johtamisen hyötyjä ja haittoja, ensimmäisenä ja isoimpana yhteisenä ajatuksena monella oli vaikeuttaako useamman johtajan olemassaolo työn jouhevuutta ja ilmeneekö siinä sekaannuksia. Myöskin esiin nousseita ajatuksia oli tehokkuus, ja mahdollisuus jakaa työn aiheuttamaa kuormittavuutta useammalle, kunhan kaikilla olisi selvät sävelet siitä, miten toimitaan. Myöskin mahdollisuus jakaa toiselle ajatuksia ja sparraus uusista ideoista koettiin positiivisena. Negatiivisena pidettiin sitä, jos esimiehet eivät ole yhtä mieltä asioista, tai egot ottavat niin sanotusti yhteen, sekä että tärkeä asia jaetussa johtajuudessa on löytää itselleen se oikeakäsi, jonka kanssa jakaa työtehtäviä. Vaikka monista jaettu johtamismalli oli parempi, tai he kokivat siinä enemmän positiivisia asioita, pidettiin kuitenkin tärkeänä sitä, että johtaminen oli kuitenkin lähtökohtaisesti yhdellä, mutta tehtäviä jaettiin tarpeen vaatiessa muille, mikä näin ollen edesauttoi työmäärän kuormittavuuden vähenemistä vain yhdellä henkilöllä.

Jaettu johtajuus vaatii jokaiselta johtajalta saman näkemyksen mihin suuntaan ravintolaa ollaan viemässä. Tarkemmin kun asiaa mietin näitä kahta johtamistyyppiä en haluaisi erottaa toisistaan.

Yleensä työyhteisöt ovat pieniä porukoita, jolloin johtaminen muuttuu enemmän luottamus suhteeksi kuin suoraan esimies-alainen suhteeksi.

Yleensä paras tulos syntyy, kun egot ja tittelit viskataan nurkkaan ja aletaan yhdessä miettimään kuinka "meidän ravintola" selviää kilpailussa ja kuinka meidän ravintolan tuotteet ja palvelu ovat parempia kuin kilpailijalla.

Hyötynä useampi esimies, jonka kanssa keskenään keskustella asioista. Ei tarvitse yksin pätkäillä asioita. Myös ajankäytöllisesti on tehokkaampaa, jos tehtäviä jaetaan useamman henkilön kesken, pystyy paremmin keskittymään pienempään työkuormaan kuin kaikkien asioiden hoitamiseen. Haittana ns rikkinäinen puhelin. Ohjeet ja käytänteet voivat muuttua matkan varrella.

4.5 Johtamismallit, nykypäivän tilanne ravintoloissa ja omalla työpaikalla

Johtamismallit työpaikoilla olivat monen mielestä toimivia, osa kommentoi, että johtamista voisi tuoda aktiivisemmin esille ja esimiehet voisivat ottaa reippaammin omaa rooliaan. Oltiin myös sitä mieltä, että asiat toimivat hyvin, mutta apukättä tarvittaisiin vielä rinnalle. Pienet työyhteisöt koettiin plussana ja samalla myös esimiesten hyvä yhteistoiminta, jolloin työntekijöillekään ei ole jäänyt epäselväksi, kuinka tulee toimia. Nykypäivän tilannetta avattiin monesta erilaisesta näkökulmasta.

Osan mielestä lisääntyvä 'trendinä' oli johtajan muuttuminen enemmän kaveriksi, kuin pelottavaksi ja hankalasti lähestyttäväksi henkilöksi. Avoin keskustelu ja molemmin puoleinen luottamus työntekijän ja esimiehen välillä on tärkeää. Kuitenkaan moni ei pidä huonona sitä, että keittiöissä on hierarkiaa, eli esimies on ylempänä kuin rivityöntekijä ja kaikesta ei tarvitse yhdessä keskustella, sillä päätäntävalta on kuitenkin esimiehellä ja punainen lanka säilyy tekemisessä. Johtajuus on tärkeää. Ilman kunnollista suunnan näyttämistä, ohjaamista tai pelisääntöjä homma ei toimi ja toiminnan pyörittäminen voi olla haastavaa. Siksi on tärkeää, että johtajalla/ esimiehellä on selkeä käsitys kaikkien heikkouksista ja vahvuuksista ja siitä, mikä on paras tapa toimia.

Johtajuus heijastuu täysin henkilökuntaan ja ravintolan toimintaan. Jos johtajuus ei toimi, ei toimi henkilökuntakaan ja tämä välittyy suoraan myös asiakkaille. Hyvä esimies ottaa vastuun henkilökunnasta ja niiden

hyvinvoinnista töissä, sekä johtaa vuoroa paikalla ollessaan. Esimiehen paikka on työntekijän vieressä tukemassa, ei yläpuolella.

Kaikki perustuu luottamukseen ja toisen kunnioittamiseen. Johtamistapa pohjautuu korkeaan työmoraaliin, joka näyttäytyy korkeana onnistumisprosenttina.

Operatiivisten ja hallinnollisten tehtävien näkökulmasta jaettu johtajuus nostettiin esille, esimerkiksi vuoropäällikkö teki osan hallinnollisista tehtävistä, tai vastasi tilauksien tekemisestä. Yhteistyössä toimiminen koettiin tehokkaaksi ja näin esimies voi tehdä myös välillä suorittavaa työtä hallinnollisten töiden lisäksi. Tärkeänä pidettiin myöskin sitä, että jokaisella on selkeästi tiedossa omat työtehtävät, näin ollen töitä ei jää tekemättä, tavoitteisiin päästään ja tulosta syntyy.

4.6 Johtajuuden kehittyminen tulevaisuudessa

Viimeisenä kysyttiin, millaista johtaminen on tulevaisuudessa, tai miten se voisi kehittyä. Monet nostivat esiin 'milleniaalit', tai ns. tulevaisuuden johtajat ja esimiehet, jotka ovat kasvaneet teknologisen kehityksen aikana. Nykypäivänä kaiken pitää olla saatavilla heti, jokaisen ravintolan tulee olla muutaman näpäytyksen päässä ja kaikki hoidetaan nopeasti puhelimella. Somessa olevien kuvien pitää olla täydellisyyttä hiovavia ja loppuun asti mietittyjä. Some- imagoa pitää jatkuvasti pitää yllä ja kehittää. Monien mielestä pelkästään johtajuus-tyyliä tulisi muuttaa. Johtajien ja esimiesten tulisi tulla lähemmäksi työntekijöitä ja antaa tarvittaessa vastuuta rohkeasti myös muille. Myös ajatuksia johtajuus-käsityksen muuttumisesta nousi esille.

Näen asian niin että johtaja sana muuttuu henkilöjohtajaksi. Uskon että ravintoloiden johtajat ovat tulevaisuudessa leadership -johtajia eikä niinkään management -johtajia.

5 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia esimiesten näkökulmasta, kumpi on parempi johtajuuden muoto; jaettu vai yksilöjohtaminen fine dining ravintoloissa Keski-Suomen ja Uudenmaan alueilla. Tutkimusongelmasta johdettiin kysymyksiä, jotka lähetettiin kyselykaavakkeessa Webpropol-ohjelman kautta kolmeen eri Facebook ravintola-alan ryhmään, sekä valituille henkilöille sähköpostin kautta.

Kysymykset kartoittivat ensin vastaajien asuinpaikkakunnan, iän, sukupuolen ja tittelin. Seuraavana kysymyksenä kartoitettiin kokonaisuikainen työkokemus, kuinka monissa fine dining ravintoloissa on työskennellyt esimiehenä ja kuinka monta vuotta. Viimeiset kysymykset olivat avoimia, joissa selvitettiin ensin jaetun ja yksilöjohtamisen erot, sen jälkeen vastaajat saivat kertoa minkä näistä kahdesta kokevat parhaaksi tavaksi johtaa ja lopuksi vastaajat saivat kertoa millainen johtajuus heidän mielestään, on tulevaisuudessa.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan tehdä johtopäätös siitä, että yksilöjohtaminen on monien mielestä parempi, mutta he jakavat kuitenkin esimiestehtäviä tarvittaessa muille, eli myös jaettu johtajuus on hyvä asia. Oikeanlaiseen johtajuuteen ei siis pelkästään ole joko tai -vastausta, eikä se ole yksiselitteinen asia, vaan se on paljon laajempi käsite ja toiminta tapoja ei ole vain yhtä oikeaa. Monet kokivat myös johtajuuden olevan muutosvaiheessa, sillä ravintola-alakin muuttuu jatkuvasti ulkoisten tekijöiden myötä. Myös uusi sukupolvi, joka on nyt vahvasti alalla ja jotka ovat tulevaisuuden esimiehiä ja johtajia muovaavat jatkuvasti alaa omalla tietotaidollaan.

6 Tutkimuksen luotettavuus

Saturaatio toteutui tutkimuksessa suhteellisen hyvin, vaikka täydellinen saturaatio ei ihan toteutunut. Tietyt samankaltaiset vastaukset toistuivat useasti eri ihmisten kohdalla ja ne olivat riippumattomia paikkakunnasta.

Teoriaa ei vahvistettu tarkemmin kyselyssä, mutta kyselyyn vastanneet ymmärsivät käytettyjen johtajuuden tyylien erot. Tutkimuksesta teki myös haasteellisen siinä mielessä, että otanta oli pakko rajata kahdelle alueelle ja vielä keskittää tutkimaan fine dining puolta. Jos tutkimus olisi toteutettu tutkimalla koko ravintola-alaa ympäri Suomen, tulokset voisivat olla erilaiset ja vastanneiden mielipiteen jakautuneet eri tavalla.

7 Pohdinta

Rajaus oli tehty vain kahden eri tyyppisen johtamismallin tutkimiseen ja vertailuun, aihe oli siis vain jäävuoren huippu tutkittavasta aiheesta. Tämä on hyvä pohja lähteä syventämään tietoutta ravintola-alan ja varsinkin fine dining puolen johtamismalleista ja tästä voi olla hyötyä jatkossa myös muille, jotka haluavat aihetta tutkia enemmän.

Johtaminen ja esimieheys on kuitenkin aihe ja toiminta tapa, joka muuttaa jatkuvasti muotoaan monien eri tekijöiden jatkuvasti muuttuessa ympärillämme, mitä enemmän saamme tietoa, taitoa ja uusia näkökulmia. Samalla myös monien asioiden muuttuessa digitaaliseen muotoon erilaiset tehtävät muuttuvat sitä kautta myös helpommiksi ja nopeammiksi tehdä.

Johtajuus ei siis ole samanlaista enää kuin sata vuotta sitten, jolloin vain harvalla oli kokemusta ja hullua kokeilun halua tehdä uusia asioita. Nykyiset opiskelumahdollisuudet ja internet mahdollistavat sen, että kuka tahansa voi kouluttautua tällä alalla pitkälle ja saada esimiestutkinnon tekemättä päiväakkään esimerkiksi suorittavaa keittiötyötä. Kuitenkaan koulutus ei takaa sitä, että olisi pätevä tai hyvä esimies. Hyvän esimiehen taitoja ei opita pelkästään koulunpenkillä istumalla, vaan tekemällä töitä ja oppimalla myös omalta työyhteisöltä ja tiedostamalla siellä jokaisen omat vahvuudet ja heikkoudet. Mikä tärkeintä tunnistamalla myös esimiehenä omat vahvuudet ja kehittämisen kohteet.

Lähteet

Hinrichs, A., Idzeliene, R. & Slodnik, M. 2009. Serving Excellence. Achieving Excellence through Restaurant Management: Case Study of Fine Dining Restaurants in the Countryside of Skåne. Lund University Master Thesis. Viitattu 5.10.2020.

<http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=1437615&fileId=2435385> .

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

Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Helsinki: WSOYpro

Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyö vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Ohralahti, M. 2011. Esimiehen rooli ja tehtävät ruokaravintolassa. Opinnäytetyö, AMK. Tampereen ammattikorkeakoulu, Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma. Viitattu 3.10.2020 https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/31645/Ohralahti_Mikko.pdf?sequence=1

Soininen, N. 2019. Huono johtajuus ravintola-alla. Opinnäytetyö, AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Matkailu- ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma. Viitattu 7.10.2020 https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/343721/Opinnaytetyo_Soininen_Noora.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Liitteet

Liite 1. Lomakehaastattelu

Yksilö-vai jaettu johtajuus fine dining ravintoloissa

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn! Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää ja kartoittaa Keski-Suomen ja Uudenmaan alueilla, onko fine-dining ravintoloissa johtajuus ja vastuu parempi olla yhdellä henkilöllä vai jaettuna useammalle henkilölle. Vastaamiseen kuluu enintään 10 minuuttia.

Tutkimuksen toteuttaa Jyväskylän ammattikorkeakoulun restonomi-opiskelija osana opinnäytettyötään.

1. Alueesi

- Keski-Suomi
- Uusimaa

2. Ikä

- 25-30
- 30-35
- 35-40
- 40-45
- 45-50
- 50-55
- 55-60

3. Sukupuoli

- Mies
- Nainen
- Muu
- en haa vastata

4. Ammatinimikkeesi

Keittiöpäällikkö

Keittiömestari

Vuoromestari

joku muu, mikä?

5. Ravintola-alan työkokemus vuosina

5-10

10-15

15-20

20-30

6. Kuinka monessa ravintolassa olet työskennellyt?

7. Kuinka monessa ravintolassa olet toiminut esimiehenä ja kuinka monta vuotta?

8. Koetko toimivasi esimiehenä paremmin yksin kuin toisen kanssa?

yksin

toisen kanssa

en osaa sanoa

9. Tunnistatko yksilöjohtamisen ja jaetun johtamisen erot?

- Kyllä
- Ei

Yksilöjohtamisella tarkoitetaan keittiön hallinnollisten ja operatiivisten toimien tekemistä yksin ja samalla ohjeistamalla selkeästi henkilöstölle heidän työtehtävänsä.

Jaetulla johtamisella tarkoitetaan niin hallinnollisten kuin henkilöstöjohtamisen työtehtävien jakamista useammalle henkilölle, eikä pelkästään esimiehelle.

10. Onko fine dining-ravintoloissa johtajuus parempi olla yhdellä vai useammalla henkilöllä? (esimerkiksi keittiömestari ja vuoropäällikkö, vai pelkästään keittiöpäällikkö?)

- Yhdellä
- Useammalla henkilöllä
- En osaa sanoa

11. Yksilöjohtaminen, mitä hyötyjä tai haittoja ?

12. Jaettu johtajuus, mitä hyötyjä tai haittoja ?

13. Mitä mieltä olet nykyisestä johtamismallista omalla työpaikallasi?

**14. Miten johtajuus ilmenee mielestäsi nykypäivänä ravintoloissa?
esimerkkejä?**

15. Minkälainen on nykyinen johtamistapa työpaikallasi?

16. Miten se vaikuttaa hallinnollisiin/operatiivisiin tehtäviin?

17. Miten johtajuutta voisi mielestäsi tulevaisuudessa kehittää?

18. Sana on vapaa, kommentoja kyselystä tai palautetta kyselyn tekijälle: