



# Epäluottamusta herättävät johtamistavat ravintolatyössä

Arben Grepì

2021





Laurea-ammattikorkeakoulu

## **Epäluottamusta herättävät johtamistavat ravintolatyössä**

Arben Grep  
Liiketalouden tutkinto  
Opinnäytetyö  
01.2021

Arben Grep

**Epäluottamusta herättävät johtamistavat ravintolatyössä**

Vuosi

2021

Sivumäärä

29

Tässä opinnäytetyössä käsitellään esimiehiin ja johtoon kohdistuvaa luottamuspuolan syitä ja seurauksia. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitkä konkreettiset johtamistavat ravintola-alalla aiheuttavat tarjoilijoilla johtoon kohdistuvaa epäluottamuksen tunnetta. Tavoitteena on auttaa esimiehiä ehkäisemään epäluottamuksen syntyä omalla työpaikalla.

Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoidulla kyselyllä. Kysely kohdennettiin à la carte -ravintoloissa työskenteleville tarjoilijoille Facebookin "Ravintolayhteisö" ja "Ravintolatyöntekijät" ryhmien kautta, ja siihen vastasi yhteensä 68 tarjoilijaa.

Tutkimuksessa käy ilmi, että suurimmalla osalla tarjoilijoista on hyvät välit johtoon, kun taas 12/68 tarjoilijaa ei luottanut johtoon melkein ollenkaan. Tutkimuksesta ilmenee, että suurimmat epäluottamusta herättävät johtamistavat liittyvät esimiehen välinpitämättömyyden suhtautumiseen tarjoilijan ajatuksia ja motivaatioita kohtaan. Ongelmaksi nähtiin esimiehen turha, toistuva ja liian tuomitseva kritiikki, joka herätti tarjoilijoissa epäoikeudenmukaisuuden tunnetta. Ongelmalliseksi nähtiin myös esimiehen ammattitaidottomuus tai välinpitämättömyys kommunikoinnissa, joka näkyi mm. työtehtävien ja vastuiden rajaamisessa sekä selkeiden yhteisten käytäntöjen määrittelyssä. Eniten epätasa-arvon ja epäluottamuksen tunteita esimiehiä kohtaan syntyi työvuorolistojen suunnittelun myötä.

Opinnäytetyön tietoperustassa on käsitelty kirjallisuutta luottamuksellisen organisaation edellytyksistä. Erityistä huomiota on kiinnitetty palautekulttuurin kehittämiseen. Kirjallisuutta verrataan kyselystä saatuun dataan, jonka perusteella pystytään tunnistamaan kaikista yleisimmät epäluottamusta herättävät johtamistavat ravintolatyössä.

Asiasanat: Luottamus, ravintolat, työntekijä, esimies, johto

Arben Grepì

**The reasons why waiters lose trust for their superiors**

Year	2021	Pages	279
------	------	-------	-----

---

This thesis discusses the lack of trust between management and employees in catering business. The purpose of the study was to identify specific management practices and behavior patterns that waiters in Finland deem disrespectful towards them, so managers can know when to be more transparent in order to avoid misunderstandings and harmful situations.

The research data was collected with a semi-structured survey. The data consists of 68 à la carte restaurant workers who answered the survey online in Facebook groups “Ravintolayhteisö” and “Ravintolatyöntekijät”.

The theory section discusses literature relating to how a manager can build and sustain trusting relationships in work environment. The theory particularly focuses on how to develop open, constructive and healthy feedback culture. The theory as well as the research data is analyzed and compared in order to find sound data on how to avoid distrustful events at the workplace.

The data from survey shows that most waiters feel good about their superiors, while 12/68 didn't trust their supervisors at all and felt strongly about finding another job. A lot of waiters felt frustrated with their supervisor's inability to define clear procedures, delimit responsibilities and communicate them effectively. Also, a surprising number of waiters claimed to distrust their supervisor for having been treated unfairly in making the shift lists.

The most common responses have something to do with supervisor's poor communication skills. A lot of responses claimed that their supervisors give criticism too often and harshly or have very dismissive ways to response to new ideas and feedback.

Keywords: : trust, restaurant, employee, employer



## Sisällys

1	Johdanto .....	8
1.1	Tutkimusmenetelmät ja rajaus .....	8
1.2	Luotettavuus .....	8
1.3	Viitekehys ja tavoitteet.....	8
2	Luottamus ja luottamuksellinen organisaatio.....	9
3	Ihmislähtöinen johtaminen .....	9
4	Epäluottamuksellinen organisaatio .....	10
4.1	Epäluottamuksen vaikutukset ryhmädynamiikkaan .....	10
4.2	Luottamuksen rappeutumisen syitä .....	11
5	Avoin kommunikointi sekä terveellinen palautekulttuuri .....	11
5.1	Palautteen antamisen haasteita .....	11
5.2	Rakentava palaute.....	12
6	Teoriaosuuden yhteenveto .....	12
7	Opinnäytetyön tutkimus .....	13
7.1	Työkokemuksen pituus - vastaukset.....	14
7.2	Luottamus johtoon vastaukset.....	15
7.3	Työpaikan vaihtoon liittyvät ajatukset vastaukset.....	15
7.4	Epäluottamukselliset johtamistavat - vastaukset .....	16
8	Tutkimus yhteenveto.....	18
8.1	Määrällinen osio.....	19
8.2	Laadullinen osio.....	19
9	Pohdinta .....	19
10	Lähteet.....	21
	Kuviot.....	23
	Taulukot.....	23
	Liitteet .....	24

## 1 Johdanto

Kiinnostus käsiteltävää aihetta kohtaan on syntynyt omasta työkokemuksestani tarjoilijana. Työssäni olen huomannut johdon ja alaisten välisen luottamuksen tärkeyden sekä sen, kuinka vaikeaa on ylläpitää hyvää luottamussuhdetta esimieheen. Olen tarjoilijana huomannut, että esimiehen kanssa on vaikeampi keskustella yhtä avoimesti, kuin samassa asemassa olevan työntekijän kanssa. Hyvä kommunikaatio on luonnollisesti esimiehen ja alaisen vastuulla, tosin tässä opinnäytetyössä keskityn selvittämään miten esimies voi omalla toiminnallaan ehkäistä epäluottamuksen syntyä.

### 1.1 Tutkimusmenetelmät ja rajaus

Opinnäytetyössä on yhdistetty määrällisiä ja laadullisia menetelmiä. Aineistonkeruu tapahtui puolistrukturoidun kyselyn avulla, joka julkaistiin Facebookin ”Ravintolayhteisö” ja ”Ravintolatyöntekijät” ryhmissä. Kyselyyn vastasi 68 tarjoilijaa. Vastaaajien kesken arvottiin Gigantin kolmenkymmenen euron arvoinen lahjakortti.

Kyselyssä oli yhteensä 4 kysymystä. Kyselyn kolme ensimmäistä kysymystä olivat mitta-asteikollisia kysymyksiä, joihin oli pakko vastata. Kysymyksillä mitattiin työkokemuksen pituutta, työtyytyväisyyttä sekä johtoon kohdistuvaa luottamuksen tasoa.

Viimeinen kysymys oli vapaaehtoinen avoin kysymys, johon vastasi 36 68 osallistujasta. Kysymyksessä pyydettiin kuvaamaan viisi tilannetta, joissa kunnioitus ja luottamus esimiestä kohtaan on kärsinyt.

### 1.2 Luotettavuus

Kyselyyn osallistujien vastaukset käsiteltiin anonyymisti. Vastaaajista tiedettiin vain heidän määränsä, työkokemuksen pituus sekä mistä he ovat kyselyn löytäneet (facebookryhmästä). Kyselyssä korostettiin, että vastaukset ovat täysin anonyymejä, joten vastaukset ovat todennäköisesti hyvin rehellisiä. Huono puoli kyselyn yksipuolisessa jakelussa on se, että otos ei välttämättä edusta koko tarjoilija populaatiota, vaan vastaaajat koostuvat sellaisista tarjoilijoista, jotka kuuluvat Facebook -ryhmiin ja osallistuvat arvontoihin.

### 1.3 Viitekehys ja tavoitteet

Tietoperustassa viitataan tutkimuksiin ja kirjallisuuteen, jotka osoittavat miten organisaation johto pystyy kehittämään ja ylläpitämään luottamussuhdetta alaisiinsa. Erityistä huomiota on kiinnitetty hyvän palautekulttuurin kehittämiseen.



Tavoitteena on selvittää mitkä konkreettiset tilanteet työpaikalla aiheuttavat à la carte -tarjoilijoilla (Suomessa) esimieheen tai ravintolan johtajaan kohdistuvaa epäluottamuksen tunnetta? Millainen yhteys epäluottamuksella on työpaikan vaihtamiseen liittyvien ajatusten kanssa? Tutkimustulosten tavoitteena on saada ravintoloiden esimiehet kiinnittämään huomiota omaan johtamistapaansa sekä ehkäisemään epäluottamuksen syntyä heidän ja tarjoilijoiden välillä.

## 2 Luottamus ja luottamuksellinen organisaatio

Mitä luottamus on? Mäkipeskan ja Niemelän (2005, 32) mukaan luottamus on toisen tavoitteisiin ja motivaatioihin uskomista. Vahvan luottamuksen kehittämisessä menee aikaa, kun taas luottamuksen rappeutuminen epäluottamukseksi voi tapahtua hetkessä (Ilmonen, K 2000, 177).

Esimieheen luottaminen mahdollistaa psykologisen tilan (psykologinen turvallisuus), jossa riskinotto ja virheiden tekeminen on turvallista (Psykologipalvelu Poiju ja Oikotie 2017). Turvallisuuden tunteen myötä viestintä esimiehen ja alaisen välillä on avoimempaa, sillä osapuolet eivät pelkää, että tietoa käytetään heitä vastaan tai että heidän motiivejansa kyseenalaistetaan (Laine, N 2009, 21.)

Esimiehen ja alaisen välisen luottamussuhteen kehittyminen edellyttää, että osapuolet antavat toisilleen vilpitöntä ja rehellistä palautetta (Mäkipeska & Niemelä 2005, 46). Hyvä palautekuluttuuri onkin toimivan organisaation perusta (Kalliomaa & Kettunen 2010, 82). Kannustavalla palautteella on koko työyhteisön hyvinvointiin, työtyytyväisyyteen sekä työtehoihin kehittävä vaikutus (Aalto, M 2002, 144-146).

Luottamuksesta on tullut yrityksille rahaa ja muita materiaalisia resursseja tärkeämpää pääomaa (Harisalo & Miettinen 2010, 41.) Luottamuksen tiedetään lisäävän työntekijöiden sitoutumista omaa työtään kohtaan (Psykologipalvelu Poiju ja Oikotie 2017). Esimieheen luottava työntekijä uskalttaa laittaa itsensä likoon ja on valmis jopa hyväksymään johdon toiminnasta aiheutuvaa epävarmuutta (Blomqvist, K 2002, 154.)

## 3 Ihmislähtöinen johtaminen

Harisalon ja Miettisen mielestä, nykypäivän esimiehet näkevät organisaatioidensa työhyvinvointiin liittyvät ongelmat liian usein rakenteellisina ongelmina, joihin pyritään vaikuttamaan rakenteellisilla ratkaisulla, esimerkiksi tiedonkulun prosesseja kehittämällä.

Harisalon ja Miettisen mukaan ongelma on useammin ihmislähtöisen johtamisen sekä luottamuksen puutteessa kuin rakenteellisissa ongelmissa (Harisalo & Miettinen 2010, 15.)

Luottamuksen merkitys johtamisessa on korostunut viimeisten vuosikymmenien aikana merkittävästi. Johtamisen malli on muuttunut autoritäärisestä johtamisesta enemmän ihmislähtöiseksi johtamiseksi, jossa tuloksellisen organisaation keskiössä nähdään yrityksen tavoitteisiin sitoutunut ja motivoitunut työntekijä. (Helin, K 2006, 156; Ahonen, R 2010).

Ihmislähtöinen johtaminen näkyy ravintolatyössä mm. siten, että ravintolapäälliköt sekä muut esimiehet antavat tarjoilijoiden ymmärtää, että tarjoilijoiden kokemukseen perustuvat näkökulmat ja ideat ovat ravintolan johtamisen kannalta kriittisen tärkeää informaatiota. Työntekijöiden sitouttaminen yrityksen strategiaan on hyödyllistä monella tavalla. Monelle työntekijälle, innostavan ja motivoivan työn edellytyksenä on mahdollisuus päästä vaikuttamaan oman työpaikan ja yrityksen kehittämiseen (Leskelä J 2002, 125 - 126.) Ranteen (2006, 140-141). mukaan, hyvältä johtajalta edellytetään kykyä luoda ilmapiiriä, jossa työntekijät kokevat, että heidän palautteellaan on merkittävä rooli yhteisen tavoitteen saavuttamisen kannalta

#### 4 Epäluottamuksellinen organisaatio

Tässä kappaleessa selvitetään, mitä yritykselle tapahtuu, kun alaisten luottamus johtajaan kärsii. Epäluottavaisen ryhmädynamiikan ymmärtäminen on tärkeää ja hyödyllistä tiedostaa. Negatiivisen skenaarion ymmärtäminen parantaa motivaatiota ja kurinalaisuutta välttämällä toimintamalleilta, jotka johtavat kohti ei-toivottua lopputulosta (Duckworth, A.L 2013, 745 - 753). Toisin sanoen epäonnistumisen ymmärtäminen motivoi onnistumaan.

##### 4.1 Epäluottamuksen vaikutukset ryhmädynamiikkaan

Luottamuksen puutteella on ryhmädynamiikan kannalta syviä vaikutuksia. Epäluottamuksellisessa organisaatiossa ihmiset eivät luota toistensa motiiveihin, joka näkyy siinä, että työntekijät suhtautuvat esimiesten toimintaan ja motiiveihin kriittisesti (Harisalo & Miettinen 2010, 46-48). Ilmapiiri muuttuu kylmäksi ja ristiriidat lisääntyvät. Vastuun välttely lisääntyy ja yhteisymmärrykseen pääseminen on hankalaa. (Harisalo, R 2017). Reviiritietoisuus lisääntyy, yhteinen tavoite vaihtuu oman edun tavoitteluksi ja rakentavan palautteen määrä laskee (Mäkipeska & Niemelä 2005, 47-48; Kalliomaa & Kettunen 2010, 19).

Heikko luottamus johtoon vaikeuttaa työntekijöillä luovien ja uusien ideoiden esiin nostamista (Kalliomaa & Kettunen 2010, 19). Se laskee työntekijöiden motivaatiota, lisää poissaoloja sekä aiheuttaa työhyvinvointiin liittyviä ongelmia (Mäkipeska ja Niemelä 2005, 47-48). Luottamuksen heikkeneminen on itseään vahvistava prosessi, joka voi johtaa

epäluottamuksen noidankehään, jossa epäluottamus itsessään lisää epäluottamusta. (Laine, N 2009, 89). Pahimmillaan luottamuksen puute tekee ihmisistä toistensa vihollisia (Harisalo & Miettinen 2010, 55).

#### 4.2 Luottamuksen rappeutumisen syitä

Heikkinen (2016) tutki opinnäytetyössään kymmenen työntekijän ja esimiehen välistä luottamussuhdetta. Tutkimuksessa epäluottamusta herättäväksi johtamistavaksi tunnistettiin esimiesten epäoikeudenmukainen toiminta, ammattitaidottomuus, huono viestiminen sekä yhteistyökyvyttömyys. (Heikkinen, K 2016).

Sillanvuon (2010, 103) tutkimusten mukaan, suurimmat luottamusta heikentävät tekijät ovat esimiehen huono sisäinen viestintä kuten väärän tiedon levittäminen tai tiedonkulun salaaminen. Huonoa viestintää voi olla myös tyhjien lupauksen antaminen. Mitä enemmän lupaukset liittyvät työntekijöiden työn laadun paranemiseen, sitä enemmän epäluottamusta lupauksen rikkominen aiheuttaa (Mäkipeska & Niemelä 2005, 58- 60.) Muita epäluottamusta herättäviä tekijöitä ovat vastuunkantokyvyn puute, virheiden peittely sekä tyhjät lupaukset (Pentikäinen, M 2014, 147)

Esimiesten kommunikointiongelmat nähdään ongelmana myös muissa tutkimuksissa. Työelämä 2020 hankkeen tutkimuksista kävi ilmi, että 36% työntekijöistä koki, että heidän esimiehensä ei kommunikoi tarpeeksi hyvin yrityksen toimintaan liittyvistä asioista. 40% työntekijöistä koki esimiehensä tarvitsevan apua tai lisäkoulutusta johtamisessa. Näistä työntekijöistä 30% oli sitä mieltä että, heidän esimiehensä ei ole avoin uusille ehdotuksille ja ei luota työntekijöihinsä tarpeeksi. (Pentikäinen, M 2018).

### 5 Avoin kommunikointi sekä terveellinen palautekulttuuri

Toimiva palautekulttuuri on tärkeä osa yrityksen sisäistä viestintää, johon esimiehenä tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Kalliomaan ja Kettusen mukaan työntekijät usein kokevat, että he eivät saa esimiehiltään tarpeeksi palautetta. Heidän mukaansa hyvä luottamussuhde vaatii rehellistä ja rakentavaa palautetta, jota tulisi pyrkiä antamaan päivittäin (Kalliomaa & Kettunen 2010, 85; Hakala, H 2017).

#### 5.1 Palautteen antamisen haasteita

Yksi yleinen merkki huonosta palautekulttuurista on alaisten kokemus, että heidän työpanostaan ei arvosteta. Arvostuksettomuuden tunteen syynä voi olla johdon rutinoitunut palauteantokulttuuri. Ravintolatyössä rutiininomainen palaute voi näkyä siinä, että palautetta annetaan enimmäkseen kehityskeskusteluissa, tai silloin kun asiakas on antanut työntekijästä

organisaatiolle hyvää palautetta. Rutiininomainen palautteen annon takana on vähemmän aitoa tunnetta kuin spontaanisti annetun palautteen takana. Johtajan tulee tietoisesti pyrkiä kiinnittämään huomiota työntekijän arkipäiväisiin ja rutiinimaisiin onnistumisiin sekä osoittaa arvostusta ja kiitollisuutta hyvin tehtyä työtä kohtaan. Tämä vahvistaa työntekijän ja esimiehen välistä luottamussuhdetta sekä parantaa työntekijän sitoutumista ja motivaatiota omaa työtään kohtaan. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 48 -58).

## 5.2 Rakentava palaute

Aito ja spontaanisti annettu positiivinen palaute tavallisista arkipäiväisistä onnistumisista viestii, että esimies huomaa työntekijän panoksen eikä pidä sitä itsestään selvyytenä. Positiivisen palautteen antaminen on hyvin tärkeää, mutta se ei yksinään riitä toimivan palautekulttuurin muodostamiseksi.

Kettusen ja Kalliomaan mukaan, luottamuksellinen organisaatio ei ole sellainen, joka pitää konfliktien ja erimielisyyksien välttämistä itseisarvona. Osa toimivaa palautekulttuuria on rakentavan palautteen antaminen, silloin kun siihen on tarvetta. Luottamuksellisuus pitää sisällään sen, että osapuolet pystyvät kyseenalaistamaan toistensa toiminnan maltillisella ja rakentavalla tavalla. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 126-129.)

Rakentavan palautteenannon yhteydessä, tulee muistaa olla mahdollisimman oikeudenmainen, täsmällinen sekä varovainen (Kalliomaa & Kettunen 2010, 84 ja 87). Psykologin Sinikka Kumpulán mukaan, rakentavia keskusteluja tulisi lähestyä maltillisesti kuvailemalla miltä tilanne näyttää omasta näkökulmasta. On tärkeää myös olla lähestymättä toista syyttelevästi tai tuomitsevasti, koska sillä synnytetään tai syvennytetään katkeruutta ja konfliktia entisestään (Kumpula, S Väestöliitto).

## 6 Teoriaosuuden yhteenveto

Esimiehen ja alaisen välisen luottamuksen ylläpitäminen ja kehittäminen on tärkeää koko organisaation toiminnan kannalta. Luottamusongelmat tekevät ihmisistä itsekeskeisempiä, jonka seurauksena ilmapiiri kylmenee ja konfliktit lisääntyvät (Harisalo, R 2017), Luottamuksen heikkenemiseen tulee puuttua ajoissa, sillä epäluottamus on itseään ruokkiva prosessi, eli se kasvaa itsestään (Laine, N 2009, 89).

Johtoon kohdistuva epäluottamus aiheuttaa muun muassa esimiehen epäoikeudenmukainen toiminta, ammattitaidottomuus, huono informaation jako sekä yhteistyökyvyttömyys. (Heikkinen, K 2016). Pentikäisen mukaan ongelmana on usein vastuunkantokyvyn puute, virheiden peittely sekä tyhjät lupaukset (Pentikäinen, M 2014, 147).

Kommunikoinnin määrä ja laatu on keskeinen luottamusta heikentävä tekijä. Työntekijät kokevat usein saavansa esimiehiltään liian vähän palautetta (Hakala, H 2017), joka on Kalliomaan ja Kettusen (2010) mukaan ongelmallista, sillä heidän mukaansa työntekijöille tulisi pyrkiä antamaan palautetta päivittäin.

Päivittäinen palaute ei saa kuitenkaan olla rutiininomaista, sillä palautteen tulisi olla aitoa, jotta sillä olisi vaikutuksia. Säännöllinen ja spontaani palautteenanto vaatii esimieheltä kykyä kiinnittää huomiota päivittäin työntekijöiden työpanokseen (omien töiden ohella) sekä antamaan palautetta hyvin suoritetusta työstä (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 48 -58).

Rakentavan palautteenannon yhteydessä, tulee muistaa olla mahdollisimman oikeudenmainen, täsmällinen sekä varovainen (Kalliomaa & Kettunen 2010, 84 ja 87). Palautteen antaminen ei saa koskaan olla pelkästään tuomitsevaa tai syyttelevää. On tärkeää myös kertoa, miten toivoisimme asian olevan toisin. (Kumpula, Väestöliitto).

## 7 Opinnäytetyön tutkimus

Kyselyllä selvitettiin, mitkä konkreettiset tilanteet työpaikalla aiheuttivat à la carte -tarjoilijoilla (Suomessa) esimieheen tai ravintolan johtajaan kohdistuvaa epäluottamuksen tunnetta. Kuinka paljon tarjoilijat luottavat esimiehiinsä ja vaikuttaako epäluottamus työpaikan vaihtamiseen liittyvien ajatusten kanssa?

Tutkimuksen aineistonkeruu tapahtui puolistrukturoidun kyselyn avulla, jossa käytettiin määrällisiä ja laadullisia menetelmiä. Kysely julkaistiin Facebookin ”Ravintolayhteisö” ja ”Ravintolatyöntekijät” ryhmissä ja siihen vastasi 68 tarjoilijaa. Vastaajien kesken arvottiin Gigantin kolmenkymmenen euron arvoinen lahjakortti.

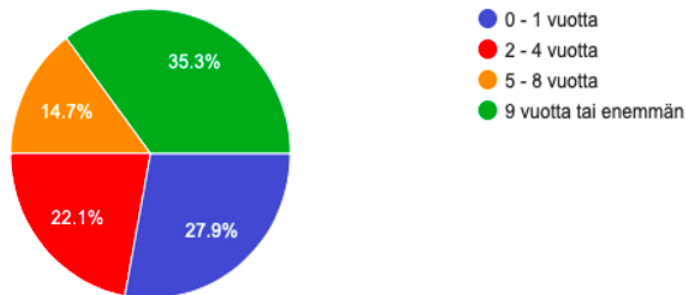
Kyselyssä oli yhteensä 4 kysymystä. Kyselyn kolme ensimmäistä pakollista kysymystä mittasi työkokemuksen pituutta, työtyytyväisyyttä sekä johtoon kohdistuvaa luottamuksen tasoa. Viimeinen vapaaehtoinen kysymys, johon vastasi kolmekymmentäkuusi 68 osallistujasta, pyysi osallistujia kuvaamaan viisi tilannetta, joissa kunnioitus ja luottamus esimiestä kohtaan on kärsinyt.

Tässä kappaleessa esitetään kyselystä saadut tutkimustulokset. Tarjoilijat on jaettu erilaisiin ryhmiin, heidän vastauksiensa perusteella, jonka jälkeen ryhmien muita tuloksia verrataan keskenään. Tavoitteena on löytää määrällisten vastausten välillä merkittäviä yhteyksiä sekä tunnistaa epäluottamusta aiheuttavat tekijät avointen vastausten perusteella.

## 7.1 Työkokemuksen pituus - vastaukset

*Kyselyssä kysymys 1: Kuinka monta vuotta olet työskennellyt ravintolatyössä?*

Kappaleessa analysoidaan kysymys 1 vastauksia, johon vastasi kaikki 68 kyselyyn osallistunutta tarjoilijaa. Alla olevassa kuviossa on kuvattu tarjoilijoiden työkokemus prosenttimäärissä.



Kuvio 1. Työkokemuksen pituus prosentteina

Alla olevassa taulukossa vastaajat on jaettu työkokemuksen perusteella neljään ryhmään. Ryhmät ovat samat kuin yllä olevassa taulukossa. Ryhmien kyselyn tuloksia verrataan keskenään.

Taulukko 1 Työkokemuksen pituus - ryhmien tulokset

Työkokemuksen pituus (vuosina)	Vastaajien määrä (yhteensä 68)	Luottamus johtoon (0 matala- 20 korkea)	Työpaikan vaihtoon liittyvät ajatukset. (0 vähän- 10 paljon)	Laadullisuuden osion sanamäärä
0 - 1	18	14.6/20	4.9	14.7
2 - 4	16	13.9/20	5.4	38.9
5 - 8	9	14.4/20	5.7	12.1
10+	25	14.7/20	6.5	8.2

Yksi suhteellisen merkittävä korrelaatio löytyy 2 - 4 vuotta alalla työskennelleen ryhmän kohdalla. Ryhmän keskiarvo ”laadullisen osion sanamäärä” on huomattavasti korkeampi kuin muiden ryhmien, mutta tästä ei voi tehdä sen suurempaa johtopäätöstä, sillä muut mittarit ei näytä alhaisen luottamuksen merkkejä. Tuloksista voidaan päätellä, että tarjoilijoiden työssä tehty ikä ei korreloidu johtoon kohdistuvan luottamuksen kanssa.

## 7.2 Luottamus johtoon vastaukset

*Kyselyssä kysymys 2: Vastaa pitääkö alla oleva väite paikkaansa (1 täysin eri mieltä - 10 täysin samaa mieltä)*

- a. *Koen pystyväni keskustelemaan ravintolapäällikön kanssa riittävän avoimesti, jopa haastavista asioista.*
- b. *Koen pystyväni keskustelemaan lähimmäisen esimieheni kanssa riittävän avoimesti, jopa haastavista asioista (älä vastaa, jos lähin esimiehesi on ravintolapäällikkösi).*

Tässä kappaleessa, tarjoilijat (kaikki 68) on jaettu kolmeen ryhmään kysymys 2 vastausten perusteella. Ryhmät ovat 0 - 10 (matala luottamus), 11 - 15 (tydyttävä luottamus) sekä 16 - 20 (hyvä luottamus). ”Laadullisen osion sanamäärällä” viitataan avoimen kysymyksen keskimääräiseen sanamäärään. Tämä on suuntaa antava mittari esimieheen kohdistuvasta luottamuksen tasosta. Alla olevassa taulukossa ryhmien kyselyn tuloksia verrataan keskenään.

Taulukko 2 Luottamus johtoon - vastaukset

Luottamus johtoon (0 matala- 20 korkea)	Vastaajien määrä (yhteensä 68)	Työkokemuksen pituus	Työpaikan vaihtoon liittyvät ajatukset. (0 vähän- 10 paljon)	Laadullisen osion sanamäärä
0 - 10	12	4.1	9.6	34.9
11 -15	19	2.5	5.7	17.8
16 - 20	37	5	4.4	12.6

Johtoon kohdistuvalla luottamuksella voidaan todeta olevan yhteys työtyytymättömyyteen. Vastaajilla, joiden luottamus johtoon oli hyvin alhainen (0 - 10), oli huomattavasti korkeampi halu vaihtaa työpaikkaa kuin kahdella muulla ryhmällä. Kyseinen ryhmä käytti kyselyn laadullisessa osiossa huomattavasti enemmän sanoja epäluottamusta herättävien johtamistapojen kuvaamisessa kuin muut ryhmät.

## 7.3 Työpaikan vaihtoon liittyvät ajatukset vastaukset

*Kyselyssä kysymys 3: Vastaa pitääkö alla oleva väite paikkaansa (1 täysin eri mieltä - 10 täysin samaa mieltä).*

*Kohtaan työssäni säännöllisesti toistuvia haasteita, jotka saa minut harkitsemaan työpaikan vaihtoa*

Tässä kappaleessa vastaajat on luokiteltu neljään ryhmään työpaikan vaihtoon liittyvien ajatusten perusteella. Ryhmät ovat 1 - 2, 3 - 5, 6 - 7 ja 8 - 10. Ryhmien kyselyn tuloksia verrataan keskenään.

Taulukko 3 Työpaikan vaihtoon liittyvät ajatukset - vastaukset

Työpaikan vaihtoon liittyvät ajatukset. (0 ei ollenkaan- 10 paljon)	Vastaajien määrä (yhteensä 68)	Luottamus johtoon (0 matala- 20 korkea)	Työkokemuksen pituus	Laadullisen osion sanamäärä
1 - 2	17	16.7	3.3	6.3
3 - 5	13	17.4	3.8	19.2
6 - 7	10	14.1	3.9	17.1
8 - 10	25	11.2	5.2	27.2

Ryhmä, jolla on vähiten työpaikkansa vaihtoon liittyviä ajatuksia huomattavasti luottavaisempi johtoa kohtaan, kuin kaksi ääripäässä olevaa ryhmää. Ryhmillä on merkittäviä eroja laadullisen osion sanamäärässä. Huolestuttavaa on nähdä, että 25 (37 %) tarjoilijoista on vastannut, että heidän työpaikkansa vaihtoon liittyvät ajatukset on asteikolla 8 - 10 välillä (max 10). Tähän lukuun voi vaikuttaa se, että kysely on voinut motivoida niitä tarjoilijoita osallistumaan, joilla on esimiehestään enemmän negatiivista sanottavaa.

#### 7.4 Epäluottamukselliset johtamistavat - vastaukset

*Kyselyssä kysymys 4: Kirjaa viisi tilannetta, jossa kunnioituksesi ja luottamuksesi esimiestäsi (tai ravintolajohtajaa) kohtaan on kärsinyt (ei pakollinen).*

Kyselyn vapaaehtoiseen laadulliseen osioon (kysymys 4) vastasi 36 vastaajaa, eli 32 jätti vastaamatta. Kysymys ei ollut pakollinen, sillä tavoitteena oli saada mahdollisimman rehellisiä vastauksia. Alla olevassa taulukossa, näitä kahta ryhmää on verrattu keskenään

Taulukko 4 Vapaaehtoiseen osioon vastanneet vs. koko kyselyyn vastanneet

	Vastaajien määrä	Luottamus ravintolapäällikköön (0 matala - 10 korkea)	Luottamus lähimpään esimieheen (0 matala - 10 korkea)	Työpaikan vaihtoon liittyvät ajatukset. (0 vähän- 10paljon)	Työ- kokemuksen pituus
Osallistujat, jotka vastasivat molempiin määrälliseen ja vapaaehtoiseen laadulliseen osioon (kys 1, 2 3 ja 4)	36	6.5	5.7	7	4.9
Osallistujat, jotka vastasivat vain pakolliseen määrälliseen osaan tutkimuksesta (kys 1, 2 ja 3)	32	8.4	8.6	4.3	6.2

Avoimeen kysymykseen vastanneet luottavat keskimäärin merkittävästi vähemmän johtoon kuin vastaamatta jättänyt ryhmä. Kyselyyn vastanneilla on myös huomattavasti enemmän työpaikan vaihtoon liittyviä ajatuksia



Vastauksia analysoidessani päädyin jakamaan vastaukset 12 kategoriaan vastausten yhtäläisyyksien mukaan (taulukko 5). Vastauksissa oli sen tapaisia ongelmakohtia, joista moni sopi enempään kuin yhteen kategoriaan. Yksi tarjoilijan nostama ongelmakohta voi kuulua enintään kahteen (joskus kolmeen) ”epäluottamukselliset johtamistavat” - kategoriaan, Kategoriat on numeroitu alla olevaan taulukkoon suuruusjärjestyksessä (ongelmakohdat löytyvät liite 2).

Taulukko 5 Epäluottamukselliset johtamistavat vastaukset

Numero	Epäluottamukselliset johtamistavat	Ongelmakohtien määrä (suuruusjärjestyksessä )	
1	Huono palautteen anto tai vastaanottaminen	22	
2	<i>Idiosynkraattiset tai epämääräiset vastaukset</i>	14	
3	Työvuorolistoihin liittyvät ongelmat	14	
4	Työtehtävien rajaaminen, delegointi ja niiden onnistumisen valvominen	12	
5	Huono työhön liittyv informaation viestintä	10	
6	Epäreilu suosiminen tai syrjiminen	9	
7	Ei auta tai tarjoa apua silloin kun tarvitsee	7	
8	Työntekijöistä seläntakana puhuminen	6	
9	Tyhjät lupaukset	6	
10	Kokemuksen puute	5	
11	Lattiataason toimintaan liittyvät ongelmat	5	
12	Huonot päätökset ravintolan johtamisen kannalta	4	

#### 1. Huono palautteen anto tai vastaanottaminen

Tarjoilijat kokivat, että esimiehet olivat muun muassa liian syyllistäviä tai tylyjä palautteenantajia, ja suhtautuivat tarjoilijoiden palautteeseen ja ideoihin välinpitämättömästi. Monessa ongelmakohdassa korostetaan, että esimies on tuominut liian nopeasti eikä ole halunnut ymmärtää koko tilannetta. Kategoriassa on yhteensä 22 ongelmakohtaa.

## 2. Idiosynkraattiset tai epämääräiset vastaukset

Tämä vastauskategoria sisältää kaikki ne vastaukset, joita oli hankala kategorisoida tai olivat muulla tavalla epämääräisiä. Kategoriassa on yhteensä 14 ongelma-kohtaa.

## 3. Työvuorolistoihin liittyvät ongelmat

Työvuorolistaongelmia oli erilaisia. Tarjoilijoille oli laitettu liian pitkiä vuoroja kysymättä, oli luvattu väärin työtunteja, tai pyhävuoroja oli jaettu epäoikeudenmukaisesti. Moni ongelma-kohta liittyi siihen, että työvuoroissa joutui liian usein venymään. Kategoriassa on yhteensä 14 ongelma-kohtaa.

## 4. Työtehtävien rajaaminen, delegointi ja niiden onnistumisen valvominen

Ongelmana nähtiin esimiehen ammattitaidottomuus ja kokemattomuus työtehtävien ja vastuualueiden rajaamisessa sekä työmenetelmien määrittämisestä. Ongelmat liittyivät monesti huonoon informaationkulkuun ja ne usein vaikeuttivat tarjoilijoiden työtä. Kategoriassa on yhteensä 12 ongelma-kohtaa.

## 5. Huono työhön liittyvän informaation viestintä

Muita viestintään liittyviä ongelma-kohtia oli esimiehen huono työhön liittyvä informaation jako. Kategoriassa on yhteensä 10 ongelma-kohtaa.

## 6. Epäreilu suosiminen tai syrjiminen

Tarjoilijat kokivat, että heitä on kohdeltu epäoikeudenmukaisesti, joka näkyy muun muassa siinä, että työvuorolistoissa suositaan tiettyjä henkilöitä. Kategoriassa on yhteensä 9 ongelma-kohtaa.

## 7. Ei auta tai tarjoa apua silloin kun tarvitsee

Ongelmaksi nähtiin johtamistyyli, jossa esimies muun muassa ”homehtuu”, koppiin ja ei auta tarjoilijoita silloin kun apu olisi tarpeen. Jossain tapauksissa, esimies lupaa palaavansa asiaan, mutta ei koskaan palaa. Tämän ymmärrettiin viestivän välinpitämättömyyttä. Kategoriassa on yhteensä 7 ongelma-kohtaa.

## 8 Tutkimus yhteenveto

Tutkimus koostui määrällisestä sekä laadullisesta osiosta. Kyselyyn vastasi yhteensä 68 tarjoilijaa. Laadullinen osio oli vapaaehtoinen ja siihen vastasi 36/68 tarjoilijaa. Määrällinen

osio mittasi tarjoilijoiden työkokemuksen pituutta, johtoon kohdistuvaa luottamuksen tasoa sekä työpaikan vaihtoon liittyviä ajatuksia (työtyytyväisyyttä). Laadullinen osio muodostuu yhdestä vapaaehtoisesta avoimesta kysymyksestä, joka pyytää työntekijöitä nostamaan esiin tilanteita, jossa kunnioitus ja luottamus esimiestä kohtaan on kärsinyt.

### 8.1 Määrällinen osio

Tutkimukset osoittavat, että mitä alhaisempi tarjoilijan luottamus johtoon on, sitä todennäköisemmin tarjoilija harkitsee työpaikan vaihtoa (taulukko 3). Matalan luottamuksen omaavat tarjoilijat osallistuivat huomattavasti enemmän kyselyn vapaaehtoiseen laadulliseen osioon, eli he olivat motivoituneita kirjoittamaan esimiestensä epäkohdista. Laadulliseen osioon vastanneilla on ryhmänä huolestuttavan alhainen luottamus johtoon sekä paljon työpaikan vaihtoon liittyviä ajatuksia (taulukko 5).

### 8.2 Laadullinen osio

Suurimmat epäluottamusta herättävät johtamistavat liittyvät esimiehen huonoihin vuorovaikutustaitoihin. Ongelmalliseksi nähtiin välinpitämätön suhtautuminen tarjoilijan tekoja ja ideoita kohtaan. Muita vuorovaikutukseen liittyviä ongelmia oli esimiehen liian toistuva tai tuomitseva palautteenanto, varsinkin silloin kun esimies kritisoi ilman halua ymmärtää tapahtunutta.

Työvuorolistoihin liittyvät ongelmat ilmenivät monessa vastauksessa. Työvuolistat oli joko laadittu epätasa-arvoisesti, tai esimies ei ollut ottanut huomioon työtehtävien vaativuutta ja pituutta. Muut suuret ongelmat liittyivät informaation kulkuun sekä työtehtävien ja vastuiden määrittelemiseen.

## 9 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli tunnistaa epäluottamuksellisia johtamistapoja, jotta ravintoloiden esimiehet voivat paremmin ehkäistä ja välttää epäluottamusta herättäviä konfliktitilanteita. Koen että tutkimuksesta saatu data tukee tietoperustassa nostettua kirjallisuutta sekä tuo esiin uutta, hyödyllistä ja konkreettista informaatiota tarjoilijoiden kohtaamista ongelmista.

Kalliomaan ja Kettusen (2010) mukaan suurimmat epäluottamusta aiheuttavat tekijät liittyvät esimiehen huonoon ihmissuhde- sekä kommunikaatio taitoihin. Tämä näkyy opinnäytetyön tutkimuksessa, sillä suurimmat epäluottamusta herättävät johtamistavat tapahtuivat palautteenannon yhteydessä. Palautetta annettiin liian tuomitsevasti tai liian usein turhasta. Ennen palautteen antoa, esimiehen on tärkeää varmistaa tarjoilijalta, että on ymmärtänyt

tapahtuneen ja henkilön motiivit oikein. Tämän jälkeen tulisi vasta ohjeistaa tarjoilijaa siitä, miten jatkossa tulisi toimia toisin. (Kumpula, Väestöliitto).

Kannustavan palautteen määrään tulee kiinnittää myös huomiota. Se voi jäädä helposti vähemmälle, sillä yleensä epäkohtiin on helpompi kiinnittää huomiota kuin asioihin, jotka toimivat odotetusti. Johtajan tulee tietoisesti yrittää kiinnittää huomiota arkipäiväisiin onnistumisiin sekä kiittää tarjoilijaa hyvästä työstä. Positiivinen aito palaute parantaa esimiehen ja tarjoilijan välistä luottamussuhdetta sekä tarjoilijan sitoutumista ja motivaatiota omaa työtään kohtaan. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 56-58).

Muita tutkimuksessa ilmeneviä epäluottamusta herättäviä tekijöitä ovat työvuorolistaan liittyvät ongelmat, tyhjtä lupaukset, epätasa-arvoinen kohtelu sekä huono informaation kulku sekä esimiehen huono organisointi kyky. Sillanvuon (2010, 103) tutkimuksissa esimiehen ammattitaidottomuus ja huono tiedonkulku nähtiin myös luottamusta heikentävinä tekijöinä.

Opinnäytetyön tutkimuksessa, työvuorolistaan liittyvät ongelmat olivat yllättävän suuria. Esimiehet jakoivat työvuoroja muun muassa epätasa-arvoisesti tai olivat muulla tavalla välinpitämättömiä tai kokemattomia työtehtävien määrittelemisessä ja vastuiden jaossa. On vaikea kuvitella, että huonosti suunniteltujen työvuorolistojen takana on syrjivä esimies, vaikka on helppo ymmärtää miksi niin voi ajatella, jos valmiiksi epäilee esimiehen motiiveja. Väärinkäsityksiin ja olettamuksiin perustuvaa epäluottamusta tulisi pystyä välttämään lisäämällä läpinäkyvyyttä ja avoimuutta päätösten teon yhteydessä sekä panostamalla palautekulttuuriin kehittämiseen. Esimiehen pitäisi viestiä tarjoilijoille mielellään yksitellen, että johtamiseen ja päätöksentekoon tarvitaan tarjoilijoiden kykyä ja halua tuoda esiin työpaikalla havaitsemiaan epäkohtia, koska esimies ei voi tehdä oikeita päätöksiä, jos hänellä ei ole siihen tarvittavaa tietoa.

Tarjoilijat eivät aina koe pystyvänsä keskustelemaan esimiehilleen kokemistaan haasteista. Tutkimuksessa, kolmekymmentäkuusi 68 tarjoilijasta koki pystyvänsä keskustelemaan johdolle haastavista asioista avoimesti, loput kohtalaisesti tai huonosti (taulukko 3). Numeromäärät voivat olla hieman vääristyneitä, sillä tämän tapainen kysely saattaa motivoida osallistumaan enemmän niitä tarjoilijoita, jotka kokevat epäluottamusta esimiestään kohtaan ja haluavat avautua siitä anonyymisesti. Esimiesten tulisi pyrkiä tunnistamaan yksilöt, jotka ei luota tai kommunikoi esimiestensä kanssa. Yksilöitä tulisi kannustaa antamaan palautetta rehellisemmin ja heidät tulee vakuuttaa siitä, että heidän näkemyksiään ei tulla käyttämään heitä vastaan (Laine, N 2009, 21). On tärkeä pyrkiä luopumaan ajatusmallista, missä tehokkuuteen tai työtyytyväisyyteen liittyvät ongelmat nähdään rakenteellisina ongelmina. Harisalon ja Miettisen (2010, 15) rakenteellisilta näyttävät ongelmat ovat nykypäivänä useammin kiinni työntekijöiden luottamuksen ja motivaation puutteesta, joihin pystytään parhaiten vaikuttamaan paremmilla ihmissuhdetaidoilla (Harisalo & Miettinen 2010, 15).

## 10 Lähteet

### Painetut

- Aalto, M. 2002. Parjaavasta kolautteesta korjaavaan palautteeseen. Ryttylä: My Generation
- Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Helsinki: Infor
- Duckworth A L, Kirby T A, Gollwitzer A and Oettingen G (2013) From fantasy to action: Mental contrasting with implementation intentions (MCII) improves academic performance in children. *Social Psychological and Personality Science* 4 (6): 745-753.
- Harisalo, R & Miettinen, Ensio 2010. Luottamus: pääomien pääoma. Tampere University Press
- Helin, K. 2006. Yhdessä menestymisen taito. Talentum, Helsinki
- Ilmonen, K 2000. Sosiaalinen pääoma ja luottamus. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.
- Kalliomaa, S & Kettunen, S 2010. Luottamus esimiestyössä. WSOYpro oy, Helsinki.
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro.
- Laine, N 2009. Luja luottamus. Taurus
- Leskelä, J. 2002. Motivaatiojohtaminen 2. painos. Saarijärven offset Oy. Saarijärvi
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus. Helsinki: Edita Prima.
- Pentikäinen M, 2014. Luottamus. Toinen painos, Otava, Helsinki
- Ranne, J. 2006. Anna palaa! Käytännön palaute kirja. Hakapaino.

### Sähköiset

- Blomqvist, K (2002) Partnering in the Dynamic Environment: The Role of Trust in Asymmetric Technology Partnership Formation. Luettu 20.10.2020 osoitteessa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-214-598-7>.
- Hakala, H (2017) Uusi kaiku. Palautteen antaminen vaatii esimieheltä paljon. Luettu 28.10.2020 osoitteessa: <https://uusikaiku.valtiokonttori.fi/tag/esimiestyo/>.
- Heikkinen, K (2016) Epäluotettava esimies-luottamuspuolan syyt ja seuraukset alaisen näkökulmasta. Opinnäytetyö, AMK. Karelia-ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Luettu 24.10.2020 osoitteessa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/116362/Heikkinen\\_Kaisa-%20Leena.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/116362/Heikkinen_Kaisa-%20Leena.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Petäinen, M (2018) Kysely: Suomalainen luottaa työkaveriinsa - esimiehiä moititaan tiedon pimeästä. Taloustaito. Artikkel. Luettu 27.10.2020 osoitteessa: <https://www.taloustaito.fi/tyo-elake/kysely-suomalainen-luottaa-tyokaveriinsa--esimiehia-moititaan-tiedon-pimeasta/#3979f806>.
- Psykologipalvelu Poiju, Työpaikat Oikotie (2017) HR:n, esimiesten ja johdon työkalut henkilöstötehostukseen ja työhyvinvointiin. Luettu 24.10.2020 osoitteessa:

<https://tyopaikat.oikotie.fi/tyontekijalle/artikkelit/hrn-esimiesten-ja-johdon-tyokalut-henkilostotehokkuuteen-ja-tyohyvinvointiin>.

Sillanvuo, T (2010) Luottamus esimies-alaisuudessa. Pro gradu -tutkielma. Lappeenranta teknillinen yliopisto, kauppatieteellinen tiedekunta. Luettu 02.10.2020 osoitteessa: <https://lutpub.lut.fi/handle/10024/58983>.

Väestöliitto, Avaimia hyvään keskusteluun parisuhteessa- Luettu 01.11.2020 osoitteessa: [https://www.vaestoliitto.fi/parisuhde/tietoa\\_parisuhteesta/toimiva\\_parisuhde/keskustelu\\_parisuhteessa/](https://www.vaestoliitto.fi/parisuhde/tietoa_parisuhteesta/toimiva_parisuhde/keskustelu_parisuhteessa/).

## Kuviot

Kuvio 1. Työkokemuksen pituus prosentteina .....	14
--	----

## Taulukot

Taulukko 1 Työkokemuksen pituus - ryhmien tulokset.....	14
Taulukko 2 Luottamus johtoon - vastaukset.....	15
Taulukko 3 Työpaikan vaihtoon liittyvät ajatukset - vastaukset.....	16
Taulukko 4 Vapaaehtoiseen osioon vastanneet vs. koko kyselyyn vastanneet .....	16
Taulukko 5 Epäluottamukselliset johtamistavat vastaukset.....	17

## Liitteet

Liite 1: Ensimmäisen liitteen otsikko.....	25
Liite 2: Toisen liitteen otsikko .....	26



Liite 1: Kysely

Kysely:

1. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt ravintolatyössä.

2. Vastaa pitääkö alla oleva väite paikkaansa (1 täysin eri mieltä - 10 täysin samaa mieltä).

a) Koen pystyväni keskustelemaan ravintolapäällikön kanssa riittävän avoimesti, jopa haastavista asioista.

b) Koen pystyväni puhumaan lähimmäisen esimieheni kanssa riittävän avoimesti, jopa haastavista asioista (älä vastaa, jos lähin esimiehesi on ravintolapäällikkö).

3. Vastaa pitääkö alla oleva väite paikkaansa (1 täysin eri mieltä - 10 täysin samaa mieltä).

Kohtaan työssäni säännöllisesti toistuvia haasteita, jotka saa minut harkitsemaan työpaikan vaihtoa.

4. Kirjaa viisi tilannetta, jossa kunnioituksesi ja luottamuksesi esimiestäsi (tai ravintolajohtajaa) kohtaan on kärsinyt (ei pakollinen).

## Liite 2: Kaikki avoimen kysymyksen (kys 4) vastaukset kategorioittain suuruusjärjestyksessä

Epäluottamukselliset johtamistavat.

Yksi vastaaja on nimennyt korkeintaan 5 luottamusta heikentäviä johtamistapaa. Yksi johtamistapa voi sopia 1 - 2 kategoriaan.

Kategoriat 1 - 7 (suurimmasta pienimpään)

Huonot päätökset ravintolan johtamisen kannalta	Kokemuksen puute	Lattiataason toimintaan liittyvät ongelmat	Ei auta tai tarjoa apua silloin kun tarvitsee	Huono palautteen anto tai vastaanottamisen	Huono työhön liittyvän informaation viestintään	Työtehtävien rajaaminen, delegointi ja niiden onnistumisen valvominen
Uusien työntekijöiden rekrytointi ilman koevuoraa korkean profiilin ravintolaan aiheuttaa toisinaan tarpeettomia haasteita servisiin.	Hän ei osallistu servisiin ja ei siten tiedä kuinka hänen johtama ravintolansa toimii.			ei kestä kritiikkiä	epämääräiset vastaukset,	Hovimestarin paineesietokyky ei aina riitä sujuvaan toimintaan nopeasti muuttuvissa tilanteissa; toivoin häneltä parempaa kykyä jakaa vastuutaan -
Yrityksemme on lisännyt johtajien määrää todella paljon, joka vie mielestäni firmaa täysin väärään suuntaan ja antaa itse konkreettista työtä tekeville kuvan ettei heidän panoksellaan ole niin paljoa merkitystä."	Niitä tilanteita on aika paljo. Valittavasti pitää sanoa että mun ravintolapäälliköllä ei ole hirveästi kokemusta tähän hommaan	Esimieheni ei ole koskaan itse paska vuoroissa jos itse on töissä ottaa aina toisen vaikka ei tarvitse -	auttaminen kun oikeesti sitä tarvitsee	Ei ole ottanut epäkohtaa esille ylimmälle johtajille tai puuttunut tähän epäkohtaan minun tuotani se ilmi. Myöntää epäkohdan, mutta ei tee asialle mitään.	Esimiehen huonot kommunikointitaidot	Myös päivittäiset hommat suorittavassa vuorossa kuuluis myös esimiehelle. Tilaukset, pöytävaraukset, reklamaatiot ym. tulisi hoitua päällikön tai hänen määräämän ihmisen toimesta.
Kaksi ensimmäistä liittyvät vahvasti kaavoihin kangistumiseen lopputulemana ei seuraa ravintolan jatko kehityksen kannalta hyvää. Ei osata sopeutua uusiin haasteisiin ja tilanteisiin tarvittaessa.,	Ravintolapäällikkö ei ole riittävän perehtynyt lattiataason toimintaan kyseisessä yksikössä, mikä johtaa huonosti jaksoitettuihin työvuorosunnitteluun	asiakaskonflikteista luistaminen.		Parannusehdotusta johonkin työtapaan esittäessä vastaus ollut tyylää ""no näin se tehdään meillä".	Kontaktoiminen, tiedon jako, uudet infot, puuttuminen	Ravintolapäällikkö ei luota keneenkään hän tekee 12hpäiviä koska ei luota siihen että me osamme tehdä plessia, tai vastaanottaa asiakkaista, tai vastata sähköposteihin taikka puhelimeen.
työntuntien vähentäminen asiakastytytyväisyyden kustannuksella	Ei kokemusta työstä missä neuvoo joka kattaa koko ravintolatyön.	Toivoin esimiehen ottavan vastuun esim sairastumis tapauksissa, eikä olet, että työntekijät pyörittävät koko toimintaa keskenään.		Ei oteta annettua palautettua avoimin mielin, muutosvastaisuus	siirretään tehtävästä/työpiiteestä toiseen yllättäen,	
		Esimies ei auta kiireessäkään vaan homehtuu kopissaan koneella		Ei kuunnellut ehdotuksia tai tyrmäsi ne heti.	Esimiesten keskinäinen vastuunjako on epäselvä, mikä jättää helposti asioita "Jonkun muun" hoidettavaksi -	
			ei ehdi auttaa kiireessä mutta ehtii kyllä kyttäämään ja suurennuslasilla etsimään jokaisen virheitä		Kommunikaatio on surkeaa - Toivoin esimiespalaverejä missä sovitaan asioita ja sit niistä pidetään kiinni	
			Pyysin saada puhua, kesti kaksi viikkoa saada hänet kuuntelemaan asiani ja samalla irtisanouduin		2. Huono ja puutteellinen viestintä työasioista	Lyhyesti sanottuna pitää yhteisistä pelisäännöistä kiinni ja esimies voisi kertoa jos yhdessä sovittu "sääntö" ei jostain syystä olekaan mieleen vaikka jo kerran hyväksytty, eikä vaan tehdä systemaattisesti sitä vastoin.
			Apua pyytäessä et voi luottaa siihen, että apua saat.	Nipottanut aivan turhista asioista tai asioista jo on tehty niinkuin sanottu	Ei toimi kommunikaatio	Työaika ei riitä loputtoman listan töitä tekemiseen, vaatimukset muuttuvat lähes päivittäin. omia menoja ei voi suunnitella koska ylitöihin on jätävä.
				Ravintolapäällikkö tullut huutamaan/sanomaan kovaan ääneen asiakkaiden edessä jostakin virheestä, jota en välttämättä ole edes tehnyt . Kaatanut omat mokansa niskaani.		1. Kerran sain 1,5h aikaa kirjoittaa, kääntää (kolmelle kielelle) ja printtaa uutta ruokalistaa ennen kun asiakkaat tulivat -
				Itse-/ja omapäisyys tilanteissa joissa muu. Henkilökunta on kaikki ollut eri mieltä toimintatavoista		Antaa jokaisen tehdä niinkuin haluaa.
				haukuttiin tyhmäksi koska en osannut		
				Ei kuunnellut ehdotuksia tai tyrmäsi ne heti.		
				haukkuminen kysymättä virheen aiheytettyä tai syytä.		
				Sanominen asioista mitä teen väärin voisi sano stempaavammin ja sanoa myös asioita mitkä menee hyvin.		
				Asiakaspalautteiden käsittely työntekijä aina väärässä, vaikka olisi tehnyt kaikkensa että asiakas olisi tyytyväinen?		
				nyt sitten haukutaan tekemättä jääneistä töistä joiden en edes tiennyt kuuluvan toimenkuvaani. ottaa helposti silmätikuksi.		

## Kategoriat 8 - 12

	Työntekijöistä seläntakana puhuminen	Tyhjät lupaukset	Työvuoro-listoihin liittyvät ongelmat	Epäreilu suosiminen tai syrjiminen	Idiosynkraattiset tai epämääräiset vastaukset
	8	9	10	11	12
	Yhteisissä whatsapp-ryhmissä valittaminen yhden työntekijöiden virheestä,	Lupaus palata asiaan, mutta ei koskaan palaa.	Olisin toivonut esimiehen kohtelevan työntekijöitä tasavertaisesti esim työvuoro listoja tehdessä,		Tyly, eikä yhtään yhteistyökykyinen
	Henkilökohtaiset syyt miksi sairaslomalla. Ravintolapäällikkö ei levitteli syytä miksi työntekijät ei ole töissä.	suullisesti sovitun tuntipalkan alentaminen työsuopimuksessa,	Lomatoiveiden toteuttaminen tasapuolisesti. Työtehtävien epäreilu jakaminen.		Kohtelee työntekijöitä todella huonosti, heillä ei tunnu olevan mitään arvoa hänelle /ihmiset on korvattavissa."
	alaisten haukkumista selän takana, selkään "puukottamista",	Vuosi sitten työsuopimusta sopiessa minulle luvattiin 4vko kesälomaa, Koronan takia heidän mielestä oli ok antaa minulle vaan 1vko.		uudet työntekijät laitetaan vanhojen edelle, mikä ei ole mielestäni reilua.	Äänen korottaminen työajalla niin, että asiakkaatkin kuulevat.
	Puhuu ihmisten seläntakana	Työtuntien lupaaminen joita ei olekaan mahdollista tarjota/sovitut työvuorot venyvät poikkeuksesta joka kerta		Joidenkin työntekijöiden suosiminen	Ei halunnut päästää selkeästi vatsataudissa olevaa työntekijää kotiin, eikä edes viitsinyt tulla katsomaan tilannetta (puhummme puhelimesta ja myöhemmin selvisi että hän oli talossa)
	Paneskelee työntekijäänsä, jos heille tulee riita niin purkaa toisiin työntekijöihin -	pyhäntuntien epäreilu jako			Välinpitämättömyys Joustamattomuus
	Salin työpanoksen vähättely. Työntekijöiden uuvuttua ja lähdettyä, puhutaan vain kuinka ennenkin on hoitunut vähemmällä henkilökunnalla	1. Työvuorolistojen myöhässä tuleminen		toisen työntekijän epäreilu kohtelu	Halventavaa ja pilkkaavaa käytöstä alaisia kohtaan

			Minustunteja siirretään tasotusjaksoista toiseen kysymättä/ilmoittamatta vaikka miinukset on työnantajan aiheuttamia eikä minun vapaapyyntöjen takia.	Ei sano tietyille ihmisille mitään vaikka puuhallisivat omiaan	Muiden keksimien ideoiden omiminen ja julkituominen omina ideoina. "
			2. Loman jälkeen oli laitettu 13,5h työvuoroja heti ekalla päivällä kysymättä/varoittamatta	Hänen verratessa kahta tarjoilijaa keskenään, ja ylistäen toista ja käskien toisen ottaa mallia tästä "paremmasta" tarjoilijasta tietämättä sitä että kyseinen tarjoilija toimii täysin ohjeita päinvastoin eikä ota muita huomioon.	asiakaspalautteen käsittely
			työtunti ongelmia	selkeää suosintaa	Avopuoliso joutui korona testiin ja kysyin saanko paikan/korvauksen kun en pääse töihin vastaus oli ei, vaikka mun kuuluu saada siitä korvaus
			tuntien kiristäminen		Tessin noudattamatta jättäminen
			Yli 10h työvuoroista ei kysytä mitään,		sairaspäivärahan maksamatta jättäminen ja laittomat toimet korona aikana
			Ravintolapäällikkö ei ole riittävän perehtynyt lattiatoimintaan kyseisessä yksikössä mikä johtaa huonosti jaksettuihin työvuorosunnitteluun		Ylisuuret vaatimukset
			Vuorojen jaottelu, yövuorosta suoraan aamuvuoroon		Perehdytys ollut puutteellista
			työtuntien vähentäminen asiakastytyväisyyden kustannuksella		ei ole tuettu tekemääni päätöstä

Epäluottamukselliset johtamistavat (numero = vastausten määrä)	Huonot päätökset ravintolan johtamisen kannalta	Kokemuksen puute	Lattiatoimintaan liittyvät ongelmat	Ei auta tai tarjoa apua silloin kun tarvitsee	Huono palautteen anto tai vastaanottamisinen	Huono työhön liittyvän informaation viestintään
	4	5	5	7	22	10
	Työtehtävien rajaaminen, delegointi ja niiden onnistumisen valvominen	Työntekijöistä seläntakana puhuminen	Tyhjät lupaukset	Työvuoro-listoihin liittyvät ongelmat	Epäreilu suosiminen tai syrjiminen	Idiosynkraattiset tai epämääräiset vastaukset
	12	6	6	14	9	14