

## Esimiestyö Hok-Elannon työntekijöiden näkökulmasta

Rosi Ruponen

Opinnäytetyö

Ruokatuotannon johtaminen

2021



<b>Tekijä(t)</b> Rosi Ruponen	
<b>Koulutusohjelma</b> <b>Ruokatuotannon johtaminen</b>	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Esimiestyö Hok-Elannon työntekijöiden näkökulmasta	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 34 + 3
<p>Jos esimiestyöhön ei panosteta, niin sillä on negatiivisia vaikutuksia sekä suoraan esimieheen ja työntekijöihin että näiden kautta koko organisaation toimintaan ja sen työnantajamaineeseen (Aarnikoivu 2013).</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia millaista johtamiskäyttäytymistä Hok-Elannon ravintoloiden keittiön työntekijöiden mielestä heidän esimiehensä harjoittavat sekä minkälaista esimiestyötä työntekijät arvostavat. Tutkimukseni kohderyhmänä oli yli 18-vuotiaat ja yli vuoden Hok-Elannon ravintolan keittiössä työntekijä roolissa työskentelevät henkilöt. Tutkimuksen tavoitteena oli tuoda Hok-Elannolle uutta tietoa yrityksen ravintoloiden esimiestyön nykytilasta työntekijöiden näkökulmasta, heidän odotuksista sen osalta sekä mahdollisia kehitysideoita. Opinnäytetyössä käsiteltiin teoriaa esimiestyöstä yleisellä tasolla, kahta johtajuustyyliä, jotka olivat palveleva johtaminen ja valmentava johtaminen sekä asioita, jotka ovat tärkeitä näille johtajuustyyliille.</p> <p>Tämä tutkimus toteutettiin helmikuussa 2021. Tutkimus oli kvalitatiivinen ja aineistonkeruumenetelmänä oli käytössä teemahaastattelut, jotka toteutettiin yksilöllisesti ja anonyymisti. Saatua aineistoa analysoitiin sisällönanalyysi-menetelmällä. Haastateltavina toimivat kolme Hok-Elannon ravintolan kokkia, joista kaksi työskentelevät samassa ravintolassa.</p> <p>Tulokset osoittivat, että erityisesti palautteen annossa sekä arvostuksen osoittamisessa koettiin kehitettävää esimiestyössä. Tuloksissa ilmeni yhdenmukaisuuksia siitä, minkälaista esimiestyötä työntekijät arvostavat. Työntekijät arvostivat erityisesti monipuolisen palautteen saamista ja tasa-arvoista kohtelua esimiehen toimesta. Puolestaan siitä, millaiseksi työntekijät kokivat esimiestyön omalla työpaikallaan vastaukset erosivat hyvinkin paljon toisistaan. Tämä selittynee osittain sillä, että haastateltavat työskentelevät eri ravintoloissa, joten heillä on eri esimiehet.</p> <p>Jatkotutkimusaiheiksi ehdotan Hok-Elannon ravintoloiden työntekijöiden näkemyksiin syvennymistä. Jatkotutkimusta voisi tehdä laajemmalla otannalla kvalitatiivisesti. Jos halutaan pyrkiä yleistyksiin niin tutkimus pitäisi olla kvantitatiivinen. Hok-Elannon työntekijöiden näkökulmia esimiestyöstä voisi myös verrata Hok-Elannon päälliköiden näkemyksiin johtajuudesta. Jatkotutkimusten avulla Hok-Elanto voisi kehittää esimiestyötä ja johtajuutta yrityksen ravintoloissa.</p>	
<b>Asiasanat</b> Hok-Elanto, esimiestyö, johtajuus	

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Työn tarkoitus .....	2
1.2	Opinnäytetyön rakenne.....	2
2	Esimiestyö .....	4
2.1	Palveleva johtaminen esimiestyössä .....	6
2.2	Valmentava johtaminen esimiestyössä.....	10
2.3	Motivaatio.....	12
2.4	Työmotivaatio.....	13
2.5	Palautteen antaminen ja vastaanottaminen.....	14
3	Tutkimuksen toteutus .....	18
3.1	Tutkimusprosessi .....	18
3.2	Laadullinen tutkimus .....	20
3.3	Teemahaastattelu haastattelumenetelmänä.....	21
4	Tutkimustulokset .....	23
4.1	Arvostus .....	23
4.2	Palautteenanto – positiivinen ja rakentava .....	24
4.3	Työmotivaatio.....	25
4.4	Kehittymismahdollisuudet .....	25
4.5	Osallistaminen .....	26
4.6	Työilmapiiri.....	27
5	Pohdinta ja johtopäätökset.....	28
5.1	Kehitysehdotukset.....	30
5.2	Tutkimuksen luotettavuus .....	31
5.3	Oman oppimisen arviointi .....	33
	Lähteet .....	35
	Liitteet .....	38
	Liite 1. Haastattelurunko.....	38
	Liite 2. Ilmoitus tiedotuskanavalle.....	40

# 1 Johdanto

Hyvällä johtamisella on selkeä positiivinen vaikutus henkilöstötuottavuuteen ja yrityksen tulokseen (Ahtonen-Huuskonen & Hujanen 2019). Henkilöstötuottavuus muodostuu osaamisesta, työkyvystä sekä motivaatiosta ja se on yksilön henkilökohtainen ominaisuus, johon vaikuttaa vahvasti johtajuus (Ahonen, Aura & Hussi 2015). Ihmiset ymmärtävät kuitenkin hyvän johtajuuden monella eri tavalla. Juutin (2016) mukaan hyvän johtajuuden tunnistaminen on helppoa, mutta sen määrittäminen tarkasti on mahdotonta.

Johtajuus on ajankohtainen teema, sillä Suomen väestönkehityksessä on meneillään vaihe, jossa keskimääräinen työikä nuorenee suuren vanhemman ikäluokan eläkkeelle siirtymisen seurauksena. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää millaista johtamiskäyttäytymistä Hok-Elannon ravintoloiden työntekijöiden mielestä heidän esimiehensä harjoittavat sekä minkälaista johtamiskäyttäytymistä työntekijät arvostavat. Haluan saada selville kokevatko työntekijät heidän esimiestensä olevan hyviä johtajia. Olen aloittanut kokkiurani työskentelemällä kolmessa eri Hok-Elannon ravintolassa ja minulla on tavoitteena itse olla joskus hyvä esimies. Näiden seikkojen vuoksi halusin tehdä opinnäytetyöni toimeksiantona Hok-Elannolle esimiestyöstä työntekijöiden näkökulmasta.

Tämä tutkimus on hyödyllinen niin toimeksiantajalle Hok-Elannolle kuin Haaga-Helia ammattikorkeakoululle. Hok-Elanto hyötyy tutkimuksesta, koska sen avulla yritys pystyy mahdollisesti kehittämään johtajuutta. Johtajuutta Hok-Elannolla on tutkittu aiemmin, mutta ei koskaan työntekijöiden näkökulmasta. Tämä tutkimus antaa Hok-Elannolle uuden näkökulman yrityksen esimiestyöstä. Aihe on myös ajankohtainen vallitsevan pandemiatilanteen vuoksi, sillä tilanteen rauhoituttua työvoimasta kilpaillaan yritysten välillä. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu hyötyy tutkimuksesta, sillä he pyrkivät antamaan restonomiopiskelijoille mahdollisimman monipuolisen ja ajankohtaisen tietotaidon johtajuudesta. Restonomit ovat liikkeenjohdonopiskelijoita ja tulevaisuudessa mahdollisia esimiehiä ja johtajia. Koska tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen ja kohdejoukkona on ainoastaan muutama työntekijä, niin tämä opinnäytetyö mahdollistaa johtajuuden ja esimiestyön laajemman tutkimisen Hok-Elannon ravintoloissa työntekijöiden näkökulmasta kvantitatiivisena tutkimuksena.

Kohderyhmä tutkimukselle on Hok-Elannon ravintoloiden keittiön työntekijät, jotka eivät työskentele esimiesasemassa. He ovat yli 18-vuotiaita ja ovat työskennelleet ravintolan keittiössä työntekijäroolissa yli vuoden ajan. Päädyin tähän kohderyhmään, koska olen itse työskennellyt ainoastaan keittiössä ja koska heidän kokemuksia ja näkemyksiä esimiestyöstä ei ole aiemmin tutkittu. Tutkimus toteutetaan teemahaastattelun avulla. Tee-

mahaastatteluihin käsitellään samoja aiheita kuin tietoperustassa. Teemahaastattelut analysoidaan sisällönanalyysin avulla.

## 1.1 Työn tarkoitus

Tarkoituksena on selvittää millaista johtamiskäyttäytymistä työntekijöiden mielestä esimiehet harjoittavat sekä minkälaista esimiestyötä työntekijät arvostavat. Tarkoituksena on selvittää antavatko esimiehet mahdollisuuksia vaikuttaa päätöksenteossa, antavatko esimiehet mahdollisuuksia kehittyä, vaikuttaako esimiehen toiminta työntekijän työmotivaatioon, minkälainen palautekulttuuri ja työilmapiiri työpaikalla vallitsee, kuinka esimies ilmaisee arvostusta työntekijään sekä millaisia odotuksia työntekijöillä on näistä teemoista. Työmotivaatiota tarkastellaan tutkimuksessa esimiestyön ja johtamisen näkökulmasta ja rajataan työntekijän oma rooli tutkimuksen ulkopuolelle. Tämä rajaus tehdään siksi, koska tarkoituksena on tutkia nimenomaan esimiestyötä.

Opinnäytetyön tavoitteena on tuoda Hok-Elannolle uutta tietoa yrityksen ravintoloiden esimiestyön nykytilasta työntekijöiden näkökulmasta, heidän odotuksista sen osalta sekä mahdollisia kehitysideoita. Tuloksia voidaan hyödyntää johtamisen kehittämisessä Hok-Elannolla.

Tutkimuksen pääongelmana on

- Millaiseksi työntekijät kokevat esimiestyön omalla työpaikallaan?

Tutkimuksen alaongelmina ovat

- Minkälaista esimiestyötä työntekijät arvostavat?
- Mitkä ovat Hok-Elannon johtamisen kehityskohteet?

## 1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö jakautuu viiteen osaan. Ensimmäinen osa on johdanto, jossa lukijan mielenkiinto aiheeseen herää ja se johdattelee lukijan todelliseen aiheeseen. Toinen osa on tietoperusta. Tietoperustassa käsitellään esimiestyötä yleisellä tasolla ja syvemmin käsitellään kahta johtajuustyyliä, jotka ovat valmentava johtaminen ja palveleva johtaminen ja asioita ovat tärkeitä näille johtajuustyyliille. Johtamistyyliä tarkoitetaan sitä tapaa, jolla esimies suorittaa johtamiskäyttäytymistään eri tilanteissa, joissa johtajuutta tarvitaan (Salminen 2014, 51). Valitsin nämä johtajuustyyliä siksi, koska palveleva johtaminen on peruskäsite monelle muulle yksilöä korostaville johtamisopeille, kuten valmentavalle johtamiselle. Palveleva johtaminen korostaa työntekijän hyvinvointia ja potentiaalia enemmän kuin muut johtamisopit (Uusitalo-Malvivaara, Hakanen ym. 2014). Johtamisen on uudistuttava uuden sukupolven astuessa työelämään, sillä uudella sukupolvella on aivan toi-

senlainen näkökulma asioihin kuin vanhemmalla sukupolvella. Valmentavassa johtajuudessa korostetaan yksilöissä ja ryhmässä olevia resursseja. Valmentava johtajuus on noussemassa keskeiseksi johtajuustyyliksi. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 18)

Kolmas osa kertoo tutkimuksen toteuttamisesta. Neljännessä osassa tutkimuksessa saadut tulokset esitetään. Viidennessä osassa tehdään pohditaan tutkimuksessa saatuja tuloksia ja tehdään johtopäätöksiä niistä. Tuloksia peilataan tietoperustaan. Viidennessä osassa arvioidaan myös tutkimuksen luotettavuutta ja omaa oppimista.

## 2 Esimiestyö

Esimiehen tehtäviin kuuluu vastata organisaation toiminnasta määrätietoisesti johtamalla, pyrkien toteuttamaan organisaatiossa haluttu strateginen suunta (Salminen 2014, 49; Kupias, Peltola & Pirinen 2014). Jos esimiestyöhön ei panosteta, niin sillä on negatiivisia vaikutuksia sekä suoraan esimieheen ja työntekijöihin että näiden kautta koko organisaation toimintaan ja sen työnantajamaineeseen. Kun esimiestyöhön panostetaan työntekijöiden motivaatio ja sitoutuminen sekä organisaation työnantajamaine kasvaa, joka on kilpailutekijä. (Aarnikoivu 2013.) Käytännössä esimies huolehtii siitä, miten hän yhdessä tiiminsä kanssa saavuttaa asetetut tavoitteet luomalla sellaiset olosuhteet, jossa työntekijät haluavat nähdä vaivaa tavoitteiden saavuttamiseksi. Hän edustaa työnantajaa suhteessa työntekijöihin ja hän on vastuussa työntekijöistä. Esimiehen on mahdollistettava työntekijöiden onnistuminen johtamalla koko tiimiä ja valmentamalla jokaista sen sisällä olevaa yksilöä. (Salminen 2014; Kupias, Peltola & Pirinen 2014.)

Esimiestyö voidaan jakaa irrallisiin osiin ja yksittäisiin toimenpiteisiin, mutta on kuitenkin ymmärrettävä että esimiehen olisi kyettävä toteuttamaan näitä toimenpiteitä samanaikaisesti kokonaisuutena. Nämä toimenpiteet voidaan jakaa seuraaviin osa-alueisiin: ihmisten johtaminen, asioiden johtaminen, osaamisen johtaminen, muutosjohtaminen ja työhyvinvoinnin johtaminen. (Aarnikoivu 2013.) Arviointien mukaan 40% esimiehistä harjoittaa pääosin asioiden johtamista esimiestyössään (Juuti 2016).

Ensimmäinen suomessa toimiva johtamisen kouluttaja opetusneuvos Antero Rautavaara on tiivistänyt työnsä johtajuuden parissa kahteen asiaan, jotka ovat yhteistyö ja luottamus. Esimies voi toiminnallaan luoda luottamuksellisen suhteen työntekijöiden kanssa olemalla esimerkillinen, kohtelemalla kaikkia tasa-arvoisesti ja noudattaen eettisyyttä. Kun esimies ja työntekijä kommunikoivat mielellään keskenään sekä luottavat toisiinsa heidän arvostuksensa toista kohtaan syvenee. Arvostus toista kohtaan puolestaan vähenee tilanteessa, jossa toinen kokee epäoikeudenmukaista kohtelua. Työntekijä voi kokea epäoikeudenmukaista kohtelua esimerkiksi sellaisissa tilanteissa, joissa esimies ei kohtele samantilaisissa tilanteissa olevia työntekijöitä samalla tavalla. Mikäli työntekijä kokee epäoikeudenmukaista kohtelua esimieheltä, eikä yritys ota siihen kantaa, saattaa työntekijä menettää luottamuksensa esimiehen lisäksi myös koko yritykseen. (Juuti 2016.)

Organisaatiossa johtamista tulisi kehittää jatkuvasti, sillä korkealaatuinen työyhteisön toiminta vaatii sitä, jotta se pysyisi samanlaisena tulevaisuudessakin (Juuti 2016). Ristikankaan & Ristikankaan (2013, 28-29) sekä Räsänen (2007) mukaan johtajuus ei ole itsensänselvyys, vaikka olisikin esimiehen titteli, sillä johtajuuteen liittyy halu johtaa. Jos esi-

miehellä ei ole halua johtaa ja hän on passiivinen, niin johtajuus saattaa tapahtua ryhmän sisällä ilman häntä. Juutin (2016) mukaan työntekijät saattavat toivoa useinkin erilaista johtamiskäyttäytymistä kuin sitä, mitä heidän esimiehensä harjoittavat. Johtajuus on aina läsnä ryhmän sisällä, ilman johtajuutta elettäisiin pysähdyksissä. Ristikankaan & Ristikankaan (2013) sekä Räsänen (2017) mukaan omaa johtamiskäyttäytymistä pystyy muuttamaan, vaikka se ei välttämättä ole helppoa. Esimiehen toimintaa arvioidaan usein numeroilla ja lyhyen aikavälin tuloksilla, mikä ehdottomasti lisää haastetta muuttaa esimiehen johtamiskäyttäytymistä. Monien esimiesten koulutuksessa ei ole käyty kovinkaan syvää ja monipuolista teoriaa erilaisista johtamisrooleista ja johtamistavoista, mikä lisää esimiehen epätietoisuutta ja mahdollisuuksia muuttaa omaa toimintaansa.

On miltei mahdotonta määrittellä millainen esimies olisi hyvä esimies. Yksi ihminen ei kykene hallitsemaan, etenkin täydellisesti, kaikkia niitä osa-alueita, jotka ovat liitettyinä hyvään esimieheen. (Salminen 2014, 43.) Esimiehiä on useita, joten tapoja tehdä esimiestyötä on yhtä monta (Aarnikoivu 2013.) Lähtökohtana kuitenkin pidetään, että hyvä esimies ei ole kiinni omassa henkilökohtaisessa suorittamisessaan, vaan he keskittyvät työntekijöiden johtamiseen ja valmentamiseen. Hyvä esimies haluaa jatkuvasti kehittää niin itseään kuin koko tiimiään. (Salminen 2014, 43.) Hän tiedostaa, että määrä ei korvaa laatua. asiat on tehtävä oikein ja hyvä esimies pystyy keskittymään olennaiseen sen sijaan, että hän yrittäisi tehdä mahdollisimman monia asioita kerralla. Näin koko työyhteisö voi päästä parhaaseen mahdolliseen tulokseen esimiehen johdolla. (Aarnikoivu 2013.)

Asiantuntijuus alasta ei ole nyky maailmassa mittari, jolla voisi mitata esimiehenä menestymistä. Johtamiskäytäntöjä on pystyttävä päivittämään ja esimiesten on valittava, miten he haluavat johtaa. Esimies-alais-asema muuttuu ajan kuluessa enemmän tasavertaiseksi, ja esimies-alais-asemasta puhutaan enemmän yhteistyönä kuin hierarkkisena johtamisena. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 11-13.) Yhteistyö näkyy siinä, että menestyvässä organisaatiossa onnistuminen on kolmenkauppa. Kaikilta tarvitaan panostuksia: työntekijöiltä, esimieheltä sekä organisaatiolta. (Aarnikoivu 2013.) Kaikkien vahvuudet pyritään huomioimaan, jotta päästäisiin menestymään. Käytännön esimiestyö eroaa teoriasta hyvin paljon. Pelkkä tieto hyvästä johtamiskäyttäytymisestä ei siis riitä määrittelemään esimiestä hyväksi johtajaksi. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 11-13.)

Tiililä (2016) käyttää termiä johtajuuden punainen lanka kuvaamaan esimiehen tietoisuutta omasta johtamiskäyttäytymisestään. Esimies tietää miten hän toimii esimiehenä ja millaiset vaikutukset hänen toiminnallaan on muihin ihmisiin. Itsensä johtaminen on tärkeä esimiehen tehtävä, sillä esimies toimii esimerkkinä työntekijöille. Itseään johtava esimies kehittää itseään ja selvittää omaa asennettaan esimiehen roolia kohtaan. Esimiehen roo-



liin ei pitäisi ajautua niin sanotusti pakon edessä, vaan roolin vastaanottaminen pitäisi olla henkilölle mielekästä, jotta johtamiskäyttäytyminen olisi mahdollisimman laadukasta. (Aarnikoivu 2013.)

Ihmisen toimintaa ohjaa motivaatio. Jos esimies haluaa muuttaa omaa johtamiskäyttäytymistään tai vain yksinkertaisesti olla hyvä johtaja, hänen täytyy olla motivoitunut. Motivaatio voi olla sekä sisäistä että ulkoista motivaatiota. Sisäinen motivaatio kumpuaa ihmisen sisästä ilman erillisiä ulkoisia kannustimia. Sisäistä motivaatiota voi olla esimerkiksi halu kehittyä. Ulkoinen motivaatio puolestaan riippuvainen ympäristöstä. Ulkoisia motivaation kohteita voi olla esimerkiksi palkinnot ja keuhut. Ilman sisäistä motivaatiota esimies ei pysty kehittymään. Ulkoinen motivaatio voi olla kehitysprosessissa mukana ja tukea sisäistä motivaatiota, mutta ulkoinen motivaatio ei pysty korvaamaan sisäistä motivaatiota. (Forsell 2016.)

Autoritäärisen johtamiskulttuurin esimiehiksi on usein päässeet henkilöt, jotka nauttivat muiden ihmisten käskyttämisestä ja kontrolloinnista. Johtamiskäyttäytyminen on usein voinut olla myöskin puhtaasti oman edun tavoittelua. Esimies toimii asiantuntijana, joka tietää asiat paremmin kuin hänen alaisensa. Käskyjen ja delegoinnin välityksellä esimies ei kannusta alaisiaan omatoimiseen ajatteluun ja ongelmanratkaisuun. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 14.) Nykypäivänä monimutkaisuus ja nopeus tuovat uudenlaisia haasteita johtamiseen. Prioriteetteina eivät ole enää valvominen eikä käskeminen, vaan ne muuntuvat tukea ja sparrausta kohden, mitkä ovat avainsanoja valmentavassa johtamisessa. (Räsänen 2007, 213.)

Jim Collins kuvailee viidennen tason johtajaa sellaiseksi, joka on kaikessa tekemisessä läsnä, mutta laittaa organisaation ja sen sisällä olevat yksilöt oman etunsa edelle. Viidennen tason johtajalle tärkeintä on koko tiimin menestyminen. Hän ei korosta omaa suoritustaan ja työpanostaan, mutta virheiden sattuessa hän ottaa vastuun niistä. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 54-55.) Viidennen tason johtajat ovat nöyriä, vaatimattomia sekä tavoitteellisia. Tavoitteet kohdistuvat yritykseen ja sen kehittämiseksi, eivätkä heihin itseensä. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 55.)

## **2.1 Palveleva johtaminen esimiestyössä**

Uusitalo-Malvivaaran, Hakasen ym. (2014) mukaan palveleva johtaminen on peruskäsite monelle muulle yksilöä korostaville johtamisopeille, kuten valmentavalle johtamiselle. Palveleva johtaminen korostaa työntekijän hyvinvointia ja potentiaalia enemmän kuin muut johtamisopit. Kaikki, jotka haluavat toimia esimiehen roolissa kuuluisi haluta palvella ja

auttaa yksilöitä menestymään. Esimiehen kuuluisi arvostaa jokaista työntekijää niin yksilönä kuin kaikkia yhtenä ryhmänä, jotta ryhmän onnistuminen olisi mahdollista. Esimiehen on ymmärrettävä, että hän on myös yksi ryhmän jäsenistä. Jotta hän pystyisi auttamaan muita, hänen pystyttävä huolehtimaan omasta työhyvinvoinnistaan. (Halonen 2018.)

Palvelevassa johtamisessa ei keskitytä ainoastaan yksilöä arvostavaan johtamiseen. Palveluliiketoiminnassa on erityisen tärkeää asiakaskokemus ja sen synnyttäminen. Jotta voitaisiin saada organisaatiolle kilpailukyky alalla erityisesti johdon tarvitsee ymmärtää, että hyvä työilmapiiri ja työntekijöiden sitoutuminen työssä ei riitä. (Fischer & Vainio 2014, 9.) Esimiehellä on vastuu korostaa asiakkaiden merkitys työntekijöille. Hänen pitää ohjata ja johtaa työntekijöitä siten, että yrityksellä olisi mahdollisimman tyytyväisiä asiakkaita. (Aarnikoivu 2013.) Asiakkaille halutaan luoda kokemus, joka saa heidät palaamaan uudelleen. Positiiviseen asiakaskokemuksen saavuttamiseen tarvitaan ymmärrys siitä, kuinka jokaisen yksilön toiminta vaikuttaa muihin ja kuinka iso merkitys yksilöiden toiminnalla on. Kokemuksen johtaminen vaatii kolmea eri osa-aluetta, jotka ovat kytköksissä toisiinsa. Näitä ovat toisten kokemusten johtaminen, omien kokemusten johtaminen ja asiakaskokemuksen johtaminen. (Fischer & Vainio 2014, 9.)

Palveleva johtaminen korostaa työntekijöiden onnistumista ja siihen liittyviä positiivisia tunteita. Esimiehen on pidettävä huolta siitä, että työyhteisön sisällä valitsee jatkuva yhteistyöhalukkuus. Asiakkaalle näkyy yhteistyön laatu, minkä vuoksi positiivisen asiakaskokemuksen tuottaminen ei ole ainoastaan salin henkilökunnan varassa. Positiivisen asiakaskokemuksen edellytyksinä pidetään asiakkaan kuuntelua, hänen ymmärtämistä, hänelle annettujen lupauksen pitämistä ja työn korkeaa laatua. Asiakaskokemukseen vaikuttaa se, miten työntekijät kokevat esimiestyön ja vallitsevan työilmapiirin. Esimiestyö vaikuttaa niin työntekijöiden henkilökohtaiseen sitoutumiseen kuin työn sisäiseen laatuun, joiden kautta se vaikuttaa työilmapiiriin. (Fischer & Vainio 2014, 110-114.) Esimies voi rakentaa hyvää työilmapiiriä kannustamalla ja innostamalla työntekijöitä. Hän voi korostaa työntekijöiden onnistumisia ja vahvuuksia, jotka vahvistavat työntekijän menestymistä. Kannustamalla esimies voi saada aikaan työntekijässä toivottua liikettä. Puolestaan innostamisella esimies arvostaa työntekijöitään esittämällä asiat reilusti ja myönteisellä tavalla. Innostaminen lähtee omasta innostuksesta, jota esimies voi levittää työntekijöille. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 236-237.)

Esimiehen ei kuuluisi toimia työntekijöiden toiminnan valvojana, vaan enemmänkin heidän roolinsa pitäisi olla yhteistyön mahdollistajana. Tällainen rooli vaatii esimieheltä luottamusta työntekijöihin antamalla heille mahdollisuus toimia itsenäisesti ja tehdä päätöksiä ilman,

että esimies olisi aina kertomassa, onko työntekijöiden tekemä päätös tai toimintatapa oikein. Palveleva johtaminen on yksilöitä palvelevaa johtamista ja kokemuksen johtamista. Kun esimies osoittaa luottavansa työntekijöihin arvostamalla heitä ja osallistamalla heitä, työntekijät kokevat positiivisia tunteita. Kun työntekijä saa itse päättää, kuinka hän suorittaa hänelle kuuluvat työtehtävänsä, hän on todennäköisemmin motivoitunut ja tyytyväinen itseensä. Esimiehen on ymmärrettävä, että ei ole ainoastaan yhtä oikeata tapaa tehdä tiettyä työtehtävää. Tärkeintä on lopputulos, eikä se kuinka siihen on päästy. Jokainen työntekijä saattaa tehdä yhden asian eri tavalla. (Fischer & Vainio 2014, 130-134.)

Palveleva johtaminen on positiivisen psykologian näkökulmasta hyvää johtamista. Esimies saa työntekijät innostuneiksi ja motivoituneiksi ja parhaimmillaan työntekijät kokevat työn imua. Työn imua kokeva työntekijä kokee toimintansa ja työnsä merkitykselliseksi ja hän kokee mahdollisuuksia kehittyä työssään. Työn imua kokeva työntekijä pystyy helposti uppoutumaan työhönsä niin, että ei tajua ajan kulkuakaan. (Uusitalo-Malmivaara, Hakanen ym. 2014.)

Työn imua pidetään työhyvinvoinnin korkeana myönteisenä tasona, jossa työntekijä kokee suurta innostusta työtään kohtaan. Työn imun kokeminen voi syntyä hyvästä esimiestyöstä, sillä hyvälle esimiestyölle on ominaista työntekijöiden kehittymisen turvaaminen ja heidän arvostaminen. Esimiehet ovat vastuussa työntekijöiden työhyvinvoinnista, mutta jokainen yksilö on myös vastuussa itse omasta hyvinvoinnistaan. Parhaimmillaan työhyvinvoinnin turvaaminen on esimiehen ja työntekijän yhteistyötä. (Uusitalo-Malmivaara, Hakanen ym. 2014.)

Robert Greenleaf (1977) esitti 10 erilaista palvelevan johtamisen pääperiaatetta, joiden mukaan esimiehen pitäisi toimia ollakseen tehokas palveleva johtaja. Corelli (2019), Huff (2013) & Sandling (2014) määrittelivät nämä 10 pääperiaatetta seuraavalla tavalla:

- 1. Kuuntelu:** Kuuntelun avulla johtaja voi näyttää arvostustaan työntekijöitä kohtaan, etenkin kun hän toimii saamiensa tietojen ja palautteiden mukaisesti. Hyvä johtaja osaa myös niin sanotusti kuulla asiat, jotka jätetään sanomatta.
- 2. Empatia:** Esimiehen on tärkeä oppia tuntemaan jokainen työntekijä yksilönä, jotta heitä voisi ymmärtää syvällisemmin ja näin ollen ymmärtää jokaisen yksilön potentiaali ja ainutlaatuisuus. Oppimalla tuntemaan työntekijät, esimies voi auttaa heitä jopa muuttamaan heidän heikkoutensa vahvuuksiksi.

- 3. Parantaminen:** Parantaminen ei tässä tapauksessa ole fyysistä, vaan enemmänkin kokonaisvaltaisempaa parantamista. Esimiehen tehtävänä on saavuttaa tämä keskustelun, valmennuksen ja mentoroinnin avulla. Osa työntekijöistä on saattanut vaihtaa työpaikkaa, sillä edellisessä työpaikassa on voinut olla niin sanotusti myrkyllinen työympäristö. Esimiehellä on oikeus auttaa näitä työntekijöitä parantumaan kestitymällä luomaan turvallinen ja terveellinen työympäristö.
- 4. Tietoisuus:** Tietoisuuteen kuuluu hyvän itsetietoisuuden lisäksi tietoisuus ympärillä vaikuttavista asioista. Esimiehen on tiedostettava kaikkien ryhmän jäsenten vahvuudet, heikkoudet ja tunteet, jotta suorituskyky pystyttäisiin maksimoimaan.
- 5. Vakuuttaminen:** Tämän periaatteen myötä palveleva johtaminen eroaa huomattavalla tavalla muista johtajuustyyleistä, kuten autoritäärisestä johtajuudesta. Esimies pyrkii vakuuttamaan työntekijät omien näkemystensä toimivuudesta. Hän ei käytä asemaansa hyväkseen pakottaakseen työntekijät yhteisymmärrykseen hänen kanssaan.
- 6. Käsitteellistäminen:** Esimies osaa ajatella asioita pitkällä tähtäimellä. Hän ei keskity ainoastaan päivittäiseen työhönsä, vaan hän osaa yhdistää siihen pidemmän aikavälin tavoitteet. Palveleva johtaja osaa haaveilla tulevasta, mutta myös tasapainottaa haaveet nykyhetken kanssa.
- 7. Kaukokatseisuus/Ennakointi:** Esimiehen on opittava menneisyydestään, pohdittava nykyhetken todellisuutta ja ajateltava tulevaisuuden päätösten tuloksia. Eli käytännössä hänen on käytettävä aiemmin opittuja tietoja ja taitoja ja soveltaa niitä tulevaisuuden suunnitelmien mukaiseksi päästäkseen haluttuun lopputulokseen.
- 8. Hallinnointi:** Hallinnoinnissa esimiehellä on palveluhalu muita ryhmän jäseniä kohtaan. Hän haluaa luottaa työntekijöihinsä ja laittaa heidän tarpeensa etusijalle. Ilman luottamusta, mikään ryhmä ei toimi kunnolla.
- 9. Sitoutuminen ihmisten kasvuun:** Esimies haluaa edistää ryhmän jäsentensä kasvu- ja kehitysmahdollisuuksia. Nämä mahdollisuudet eivät ole vain teknisiä, vaan myös henkisiä. Esimiehen on ymmärrettävä, että jokaisella yksilöllä on oma sisäinen arvo. Esimies on kiinnostunut henkilöstön hyvinvoinnista.

**10. Yhteisön kehittäminen:** Yhteisö ei ole ainoastaan yhden organisaation henkilöstö. Esimies pyrkii toiminnallaan vaikuttamaan laajempaan yhteisöön tekemällä yhteistyötä muiden organisaatioiden kanssa.

## 2.2 Valmentava johtaminen esimiestyössä

Valmentavalla johtamisella tarkoitetaan yksinkertaisimmillaan yhdessä johtamista. Kaikkien työyhteisön jäsenillä pitäisi olla tiedossa organisaation säännöt ja tavoitteet, jotka tavoitetaan yhteistyöllä. Esimiehen tarkoitus ei ole käskyttää työntekijöitä, vaan osallistaa heitä kannustaen ja motivoiden. Esimies ohjaa työntekijöitä jokaisen yksilön potentiaalia hyödyntäen kohti yhteisiä tavoitteita. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 16-19.) Valmentavalla esimies auttaa maksimoimaan työntekijän oman suorituskykynsä. Valmennus ei tähtää työntekijän opettamiseen, vaan pikemminkin valmentaminen auttaa työntekijää oppimaan. Jokaisella yksilöllä on luonnollinen kyky oppia uusia asioita, mitä pelkät käskyt saattavat häiritä. (Whitmore 2017, 12-13.)

Vaikka valmentava esimies haluaa keskittyä hyödyntämään jokaisen yksilön potentiaalia, niin hän ei ole missään tilanteessa tekemisissä vain yhden henkilön kanssa. Valmentava esimies on koko ajan sidoksissa ryhmäänsä. Valmentajan unelma on, että kaikki ryhmän sisällä olevat henkilöt tekevät yhteistyötä tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiehen on pyrittävä kannustamaan työntekijöitä toimimaan yhdessä ja olemaan toistensa tukena. Parhaimmillaan tämä tarkoittaa sitä, että kun yksilö kohtaa ongelman, ongelma ratkaistaan yhdessä. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 311-315.)

Valmentava esimies uskoo, että työntekijöillä on tarvittavat kyvyt ongelmanratkaisutilanteisiin. He pystyvät itse omia taitojaan käyttäen ratkaisemaan työssä esille tulevat ongelmat ja haasteet, etenkin jos heitä tuetaan kehittymään. Esimiehen on tärkeää esittää työntekijöille oivalluttavia avoimia kysymyksiä ja kuunneltava heitä arvostavasti. Avoimilla kysymyksillä esimies voi saada työntekijöiltä vastauksia, joita ei tiennyt itselläkään olevan. Avoimiin kysymyksiin ei ole vain yhtä oikeaa vastausta, vaan oikeita vastauksia voi olla useampia, sillä avoimet kysymykset alkavat sanoilla miten, mitä, milloin ja missä. Avoimiin kysymyksiin ei voi vastata samalla tavalla kuin suljettuihin kysymyksiin, joihin riittää usein vastaus kyllä tai ei. Arvostavalla kuuntelulla saadaan enemmän tietoa ja nopeammin. (Simpson 2019; Kupias, Peltola & Pirinen 2014.) Kuunteleminen on vuorovaikutustaito, jota saatetaan pitää itsestäänselvyytenä. Kuitenkin, jos ei kuunnella, vuorovaikutustilanne ja viestintä saattavat epäonnistua. (Aarnikoivu 2013.)

Valmentavassa esimiestyössä korostuu vuorovaikutustaidot, sillä valmentava esimies antaa paljon vastuuta työntekijöille. Valmentava esimiestyö sopii parhaiten työpaikassa, jossa työntekijöillä on jo aiempaa kokemusta ja tietoa omasta toiminnastaan. Uusille työntekijöille valmentava johtaminen saattaa tuoda haasteita. Haasteita tuo myös luottamus, sillä jos työntekijä ei luota omaan esimieheensä niin kehittämiselle ei ole kunnon pohjaa. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014.)

Valmentavasta johtamisesta käytetään jossakin yhteyksissä myös termiä coaching. Työntekijöistä puhutaan termillä valmennettavat, ja coaching on tiivistetysti tavoitteellinen valmennusprosessi valmennettavan ja organisaation parasta tavoitellen. Valmentavan johtamisen on todettu edistävän suoritustasoa, tuottavuutta ja työtyytyväisyyttä. (Räsänen 2007, 15,91.) Coaching ei kuitenkaan kaikissa yhteyksissä tarkoita samaa kuin valmentava johtaminen. Katsotaankin, että valmentava esimies voi saada vaikutteita coachingista. Coach on näissä yhteyksissä enemmänkin erillään ja riippumaton muusta ryhmästä, kun taas valmentavan esimies on yksi ryhmän jäsenistä. Esimiehellä on kuitenkin enemmän valtaa kuin työntekijöillä ja hän tietää ryhmästä asioita, joita ulkopuolinen coach ei tiedä. Coaching tähtää samoihin asioihin kuin valmentava johtaminen, jonka kulmakivinä on toisen ihmisen arvostaminen, kuuntelutaidot, läsnäolo ja tavoitteellisuus. Coaching myös tähtää valmentavan johtamisen tavoin kehittymiseen ja suorituksen parantamiseen ja haluun hyödyntää jokaisen yksilön potentiaali. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014.)

Valmentava esimies on aidosti kiinnostunut jokaisesta työntekijästään yhdessä ja erikseen. Hän haluaa kuulla työntekijöiden ajatuksia ja mielipiteitä, jotta yhdessä johtaminen pystyttäisiin toteuttamaan. (Ristikangas & Grünbaum 2014.) Simpsonin (2019) mukaan tehokkaiden kysymysten avulla esimies voi saada työntekijöiltä suoraan haluttuja ratkaisuja ja strategioita, joiden avulla päästään tavoitteisiin niin organisaatio- kuin yksilötasollakin. Kiinnostus lisää arvostusta, joka on myönteistä suhtautumista toisesta. Ilman toisen arvostusta huomio kiinnittyy useimmiten vain itseen. Arvostus on suoraan yhteydessä vuorovaikutukseen ja se lisää työhyvinvointia, sillä arvostus on merkittävä onnellisuutta tuottava tekijä. (Ristikangas & Grünbaum 2014.)

Menestyksenkäs valmentava johtajuus ei perustu vain johtamisen tekniikkaan, vaan ennen kaikkea se perustuu toista arvostavaan asenteeseen. Esimies haluaa nähdä ja edesauttaa toiminnallaan työntekijöiden kehittymisen ja kasvamisen. Jatkuvat kehittymismahdollisuudet lisäävät motivaatiota, joka on yhteydessä sitoutuneisuuteen työpaikalla. Motivoituneet työntekijät viihtyvät työpaikallaan ja jäävät mieluummin taloon kuin etsivät uutta työpaikkaa. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 14-19.)

Jotta tiimin sisällä jokainen pystyisi antamaan palautetta, esimiehen on hyväksyttävä omien vahvuuksien lisäksi omat heikkoutensa. Esimiehen omien heikkouksien myöntäminen ei ole ainoastaan kytköksissä palautteen antoon. Nöyrä esimies ei nosta itseään korkeammalle jalustalle pitäen itseään muita parempana, vaan hän korostaa tasa-arvoisuutta. Kun taas niin sanottu ”uhmaikäinen johtaja” korostaa itseään ja omia tarpeitaan. Hän kuvittelee olevansa kaikista paras, jolloin oppimista ei tapahdu. Nöyrä esimies arvostaa ihmisiä yksilöinä, riippumatta heidän osaamisestaan tai koulutustasosta. Esimies on ihminen siinä missä muutkin, virheitä sattuu kaikille ja hyvän itsetunnon kautta hän uskaltaa myöntää virheensä. Tämä edesauttaa tiimin sisällä tapahtuvaa kehittymistyötä ja mahdollisuuksia (Ristikangas & Ristikangas 2013, 53-56.)

### **2.3 Motivaatio**

Sinokin (2016) mukaan motivaatiolle on monia eri määritelmiä. Motivaatio on psyykkistä ja se ohjaa ihmisen ahkeruutta, vireyttä ja aktiivisuutta. Motivaation avulla ihminen pystyy saavuttamaan omat tavoitteensa, sillä se motivaatioon liittyy päämäärähakuisuus. Motivaatio on jokaiselle yksilöllinen ilmiö, joka koostuu lukuisista eri motiiveista. Motivoitumista voidaan pitää myös taitona, millä tarkoitetaan positiivisten tunteiden vahvistamista osaa tunteista samalla sivuuttaen. Taitava motivoituja ymmärtää, että kaikki asiat eivät herätä heti innostumista, mutta lopputulos voikin saada aikaan positiivisia tunteita. (Päivänsalo 2020.)

Motivaatiosta voidaan puhua sisäisenä motivaationa ja ulkoisena motivaationa. Sisäinen motivaatio on proaktiivista, jossa lähtökohta toimintaan on henkilön innostuminen siitä. Itse toiminta herättää henkilössä mielihyvää ja nautinnon tunnetta. Energia tulee luontaisesti tällöin ihmisen sisäلتä, sillä hän ei toiminnallaan tavoittele ulkoisia palkintoja. Ulkoisen motivaatio on reaktiivista, jossa lähtökohta toimintaan on ulkoiset palkinnot tai rangaistukset. Tällöin itse toiminta voi tuntua pakkopullalta, ja se on ainoastaan suoritus, joka tehdään palkintojen vuoksi. (Martela & Jarenko 2014; Sinokki 2016.)

Ei ole olemassa mittaria, jolla voitaisiin suoraan mitata ihmisen motivaatiota. Kun puhutaan motivaation mittaamisesta usein otetaan esille tyytyväisyyskyselyt. Henkilöstötyytyväisyyskyselyissä haetaan vastauksia sille, kuinka tyytyväisiä työntekijät ovat työhönsä. (Martela & Jarenko 2014.) Maslow (1943) tarvehierarkian mukaan motivaatio syntyy vasta hierarkian viidennessä vaiheessa, pyramidin huipulla, silloin kun ihmisen kaikki muut perustarpeet on tyydytetty.

## 2.4 Työmotivaatio

Martelan & Jarenkon (2014) mukaan sisäinen ja ulkoinen motivaatio ei ole yhtäläillä rajattavissa kuin työ- ja vapaa-aika. Työnteosta saadaan palkkaa, joka toimii ulkoisena kannusteena, mutta työtehtävistä voidaan myös itsessään nauttia, mikä on sisäistä motivaatiota. Tämän vuoksi henkilö voi kokea ja usein kokeekin työssään sekä ulkoisesti että sisäisesti motivoituneita hetkiä.

Kun halutaan ymmärtää motivaatiota, pitää ottaa huomioon kannusteet ja palkkiot. Esimies voi kannusteiden avulla vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon, sillä kannusteet auttavat ihmistä innostumaan. Kuten motivaatio, niin palkkiotkin jaetaan sisäisiin ja ulkoiisiin palkkioihin. Sisäiset ja ulkoiset palkkiot ovat kestoiltaan eri pituisia. Ulkoiset palkkiot ovat usein lyhyempiaikaisia motivaation lähteitä kuin sisäiset palkkiot. Organisaation kannalta siis sisäiset palkkiot ovat tärkeämmässä roolissa, koska niiden avulla voidaan saada työntekijöille aikaan pysyvä motivaatio. Sisäiset palkkiot liittyvät esimerkiksi työn sisältöön ja ne esiintyvät usein tunteiden muodossa. Sisäisten palkkioiden avulla työntekijä kokee työnsä monipuoliseksi ja kiinnostavaksi ja niiden avulla hän voi kokea, että hänellä on työssään hyvät kehittymismahdollisuudet. Sisäiset palkkiot ovat perusta työssä kehittymiselle. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 47-52.)

Sinokin (2017) mukaan organisaation tulos on enimmäkseen kiinni työmotivaatiosta. Työmotivaatiossa pitää ottaa huomioon henkilön persoonallisuuden lisäksi johtaminen, työyhteisö ja työn ominaisuudet. Työmotivaatiota tukee henkilön asenne työtä kohtaan, joka näkyy esimerkiksi kehittymishalukkuutena. Esimies voi tukea omalla toiminnallaan työntekijöiden työmotivaatiota innostamalla heitä ja olemalla tasapuolinen.

Työmotivaatio vaikuttaa työntekijän tehokkuuteen työskennellä, sillä kun hänellä on hyvä työmotivaatio, niin hän näkee enemmän vaivaa työhön asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi (Sinokki 2016). Sinokin (2017) mukaan 48% tyyliä kohtelua kokeneista työntekijöistä vähensi työnpanostaan tietoisesti, 38% työntekijöistä vähensi työnsä laatutasoa ja 25% työntekijöistä kertoi purkaneensa frustraatiota asiakkaisiin. Vaikka epäonnistumisia tapahtuisikin motivoitunut työntekijä ei lannistu niistä. Elämäntilanteella voi olla merkitystä työmotivaatioon, nuori ihminen ei välttämättä koe työtään niin merkittäväksi kuin keski-ikässä oleva ihminen. Toisaalta nuorella voi olla enemmän halua kehittyä ammatillisesti kuin keski-ikäisellä työntekijällä. (Sinokki 2016.)

Työtyytyväisyys ja työmotivaatio liitetään usein yhteen ja niiden luullaan tarkoittavan samaa asiaa. Ne ovat kuitenkin eri asioita. Tyytyväisyyttä on enemmän motivaatiosta lähte-



vä ponnistusten, suorituksen ja palkkioiden jälkeinen tila, mutta se myös vaikuttaa epäsuorasti motivaatioon. Työntekijän kokemaan työtyytyväisyyteen vaikuttaa hänen oma suorituksensa. Jos työntekijä kokee suoriutuneensa hyvin työssään ja hän kokee saavansa oikeudenmukaisia palkintoja, hän on tyytyväinen. (Peltonen & Ruohotie 1991, 18-23.)

Tyytymättömät työntekijät vaihtavat työpaikkaansa huomattavasti suuremmalla prosentilla kuin tyytyväiset työntekijät. Kaikissa tapauksissa työpaikan sisällä oleva vaihtuvuus ei ole negatiivinen asia. Organisaatiolle on edullista, että heikommat työntekijät vaihtavat työpaikkaa ja heidän tilalle palkataan tehokkaammat työntekijät. (Peltonen & Ruohotie 1991, 35-36.)

Työmotivaatio on yhteydessä työhyvinvointiin, joten työmotivaatio voi vaikuttaa merkittävästi myös organisaation kustannuksiin (Sinokki 2017). Vuonna 2018 julkaistusta Aalto yliopiston ja Tampereen yliopiston tutkimuksesta ”Digisti työn imuun” käy ilmi, että hyvinvoiva työntekijä voi olla 25% tuottavampi yritykselle kuin huonosti voiva, mahdollisesti uupunut työntekijä. Tutkimuksessa mitattiin Nordean työntekijöiden työhyvinvointia ja tuottavuutta. (Aalto-yliopisto 2018.) Ihminen saattaa viettää suurimman osan päivästänsä töissä, joten ihmisen hyvinvointiin vaikuttaa suuresti hänen työyhteisönsä (Sinokki 2017). Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan, että työ on antoisaa ja sujuvaa ja työnteko tapahtuu ympäristössä, joka edistää terveyttä, on turvallinen ja joka tukee työuraa (Kehusmaa 2011).

Työhyvinvointi on osa johtamista, vaikka se on sekä työntekijän että työnantajan vastuulla. Jotta työntekijöiden työhyvinvointia pystyttäisiin edistämään, työnantajan on oltava yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. (Työterveyslaitos.)

Esimies voi toiminnallaan vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin. Työn voimavaroja kehittämällä esimies voi edistää hyvinvointia esimerkiksi antamalla työntekijöille sosiaalista tukea, mahdollisuuksia vaikuttaa ja kehittyä. Esimies voi ehkäistä puolestaan pahoinvointia työvaatimusten avulla. Jos työnvaatimukset pystytään pitämään kohtuullisina, niin se voi ehkäistä pahoinvoinnista mahdollisesti seuraavaa työuupumusta. (Manka & Manka 2016.)

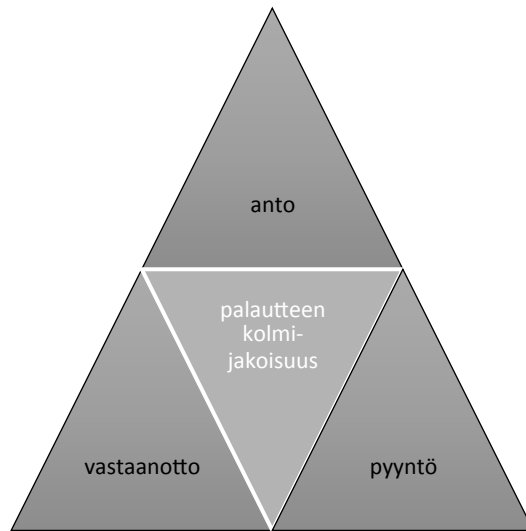
## **2.5 Palautteen antaminen ja vastaanottaminen**

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat tärkeitä taitoja, jotka jokaisen työyhteisön jäsenen olisi hyvä osata, ei ainoastaan esimiehen. Palautteen myötä ihminen ymmärtää omat heikkoutensa ja vahvuutensa. Palaute auttaa työntekijää saavuttamaan niin itselleen

asetutut kuin organisaationkin tavoitteet. Se auttaa tekemään oikeita päätöksiä ja pysymään oikeassa suunnassa. Palautteen olisi hyvä olla luonnollinen osa työyhteisöä. Sen kuului vahvistaa työyhteisön vuorovaikutusta, mutta se saattaa huonoimmillaan myös heikentää sitä. Palaute on erittäin tärkeä esimiestyön väline, jolla esimies voi ratkaista ongelmia, kannustaa, ohjata, motivoida ja arvioida työntekijöitä. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 92-93; Järvinen 2012; Ahonen & Lohtanen-Ahonen 2011.)

Palautteella on lukuisia hyötyjä. Sen avulla palautteen vastaanottaja pystyy kasvattamaan omaa itsetuntemustaan, sillä hän kuulee mitä on tehnyt hyvin tai huonosti ja mitä muut ajattelevat hänestä. (Ahonen & Lohtanen-Ahonen 2011.) Ilman palautetta kehittymistä ei tapahdu, sillä palaute on osa suoritusarviointia (Aarnikoivu 2013). Palaute on myös hyvä väline tunteiden näyttämiseksi. Negatiiviset tunteet pystyy palautteen muodossa antamaan hillityllä tavalla työkaverille tai esimiehelle. Palaute on nopein tapa osoittaa työn merkitys. Työntekijän on vaikea innostua työstään, jos hän ei saa muilta vahvistusta siihen tekeekö hän työnsä hyvin vai ei. Työn merkityksen kokeminen johtaa suoraan työstä innostumiseen, joka onkin yksi menestyksen avaimista. Innostunut ja motivoitunut työntekijä on usein valmis tekemään ylimääräisiäkin asioita organisaation tavoitteiden mahdollistamiseksi. Palaute on varmin tapa lisätä onnistumisia, sillä kun asiat tehdään hyvin ja niistä saadaan positiivista palautetta, niin asiat tehdään jatkossakin samalla tavalla. Ilman palautetta työntekijä ei välttämättä tiedä, missä on onnistunut ja milloin. (Ahonen & Lohtanen-Ahonen 2011.)

Palautteen annon koetaan olevan heikossa asemassa suomalaisten työskulttuurissa. Palautteenantoa vaikeuttaa ihmisten tapa suhtautua siihen. Helposti käy niin, että palautteen vastaanottaja ei hyväksy negatiivista palautetta, eikä hän näe korjattavaa omassa toiminnassaan. Puutteellisen palautteen annon myötä ei kyetä asettamaan toiminnalle tavoitteita, tunnistamaan ja mittaamaan saavutuksia. Palautetta pitäisi saada välittömästi, jotta tavoitteet pysyisivät selkeänä ja kehittymistä voisi tapahtua. Palautetaidot ovat kolmijakoisia, esimiehen on näytettävä esimerkkiä palautteen antamisesta, vastaanottamisesta ja pyytämisestä. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 238; Järvinen 2012.)



Kuvio 1. Palautteen kolmijakoisuus (mukailen Ristikangas & Ristikangas 2013)

Tämän hetkisessä työkuultuurissa on mittava palautevaje. Valmentajan ja joukkueen, eli esimiehen ja työntekijän, välinen suhde tarvitsee jatkuvaa palautteen antamista ja vastaanottamista. Valmentavan johtajuuden yksi suurimmista kulmakivistä on palautekuultuuri. Palautetta voi antaa monella eri tavalla, tärkeintä kuitenkin on että palautekuultuuri saadaan toimimaan. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005.)

Esimies, joka vähättelee työntekijöiden älykkyyttä ja luokittelee heidän toivottomien luokkaan, ei tarvitse palautetaitoja. Tällöin esimiehestä saattaa tuntua, että kehittävä palaute on näiden yksilöiden kohdalla turhaa. Hän myös saattaa kuvitella, että omat kehitysmahdollisuudet on huonot. Esimiehen ajattelu- ja toimintatapa voidaan jakaa karkeasti kolmeen kategoriiaan. Ensimmäisessä kategoriassa esimies ajattelee, että kerran annettu positiivinen tai negatiivinen palaute olisi riittävä. Hän ajattelee työntekijän toimivan palautteen mukaisesti heti ja näin esimies ottaa itselleen vastuun kaikesta ajattelusta. Toisessa kategoriassa esimies olettaa, että annetun palautteen jälkeen työntekijä oivaltaa itse, miten käyttää opittua uusissa tilanteissa ja että työntekijä ymmärtää heti palautteen saatua, miksi tietty toimintatapa on tärkeä. Kolmannessa kategoriassa esimies haluaa antaa työntekijöille vastuuta, sillä hän uskoo, että työntekijät löytävät itse sujuvia toimintamalleja ja he voivat itse kehittää toimivia ideoita. Palautetta antaessaan esimiehen päämääränä on auttaa työntekijöitä pääsemään itse haluttuihin tavoitteisiin heitä innostamalla omatoimiseen työskentelyyn ja ajatteluun. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014.)

Positiivisen palautteen antamista pidetään jopa vaikeampana kuin negatiivisen palautteen antamista. Positiivisen palautteen saaminen on yhteydessä työntekijän sitoutumiseen ja motivaatioon. Positiivisen palautteen myötä työntekijä tuntee onnistumista ja merkityksellisyyttä omasta toiminnastaan. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 92-93.) Positiivista palau-

tetta voi olla pelkästään simppele kiittäminen. Mitä useammin ihminen saa kiitosta teke-  
mästään, sitä todennäköisemmin samanlainen tekeminen toistuu. Hyvä esimies antaa  
positiivista palautetta kuitenkin hieman tarkemmin kuin sanoilla ”hienosti tehty”. Hän osaa  
kertoa perustellen, miksi kyseisen tekeminen oli onnistunutta. Mitä tarkemmin hyvää suo-  
ritusta kehuaan, sitä tehokkaammin se vaikuttaa. Positiivista palautetta tulisi antaa kol-  
menkertaisesti verrattuna korjaavaan palautteeseen. (Salminen 2014, 267-270.)

Kriittistä palautetta voidaan pitää rakentavana tai korjaavana palautteena, kun sen osaa  
tuoda esille oikealla tavalla. Tällöin tarkoituksena ei ole vain haukkua tai moittia ketään  
virheistä, vaan antaa suunta, miten asiat voitaisiin tehdä paremmin. (Ristikangas & Grün-  
baum 2014, 92-93.) Yksi tapa välttyä haukkumiselta tai moittimiselta on antaa työntekijän  
itse kuvailla omaa suoritustaan. Parhaimmillaan työntekijä ymmärtää itse heikon suorituk-  
sensa ja siihen vaikuttaneet tekijät. Esimies voi kysymysten ja kuuntelun avulla auttaa  
työntekijää oivaltamaan tarvittavan muutoksen ja siihen liittyvät toimenpiteet. Kun työnteki-  
jä on oivaltanut virheensä esimiehen on hyvä varmistaa kuulemansa asia, jonka jälkeen  
hän tuo oman näkemyksensä esille pyrkien yhteisymmärrykseen työntekijän kanssa. Tä-  
män jälkeen tehdään selväksi että muutosta on tapahduttava ja varmistetaan, että samaa  
virhettä ei tapahdu uudestaan. Molempien osapuolten on osallistuttava toimenpiteistä ja  
seurannasta sopimiseen, jolla pystytään varmistamaan, että samaa heikkoa suoritusta ei  
enää tapahdu. (Aarnikoivu 2013.)

Jotta työntekijä pystyisi muuttamaan toimintaansa halutulla tavalla, korjaava palaute olisi  
paras antaa mahdollisimman nopeasti ja henkilökohtaisesti. Korjaavaa palautetta ei saa  
kuitenkaan antaa tunnekuohon keskellä, koska se saattaa palautteen saajalta tuntua esi-  
miehen henkilökohtaisena tunteiden purkauksena. (Salminen 2014, 268-289.)

Ihmiset ovat erilaisia, joten jokainen voi myös vastaanottaa palautteen eri tavalla. Palaut-  
teenantajan on ymmärrettävä, että palautetta on ehkä sopeutettava sen vastaanottajan  
mukaan, sillä kaikille ei sovi sama kaava. Valmentava esimies mukauttaakin tapansa an-  
taa palautetta yksilöiden mukaan. Jotkut yksilöt vastaanottavat korjaavan palautteen hy-  
vin henkilökohtaisesti, joten heille palaute pitäisi antaa hellävaraisesti. Toiset yksilöt taas  
haluavat palautteen olevan mahdollisimman suoraa. Jos palaute ei mene perille, niin ei  
esimies ei voi heti olettaa, että syy on vastaanottajassa ja hänen kyvyissään ottaa palau-  
tetta vastaan. Esimiehen on ensin mietittävä omaa palautteenantotapaansa kriittisesti.  
(Ristikangas & Ristikangas 2013, 242.)

### 3 Tutkimuksen toteutus

Tämä tutkimus tehtiin toimeksiantona Hok-Elannolle. Tutkimus on kvalitatiivinen, koska tarkoituksena on selvittää työntekijöiden henkilökohtaisia ajatuksia ja kokemuksia esimiestyöstä. Tutkimuksen tavoitteena on tuoda Hok-Elannolle uutta tietoa yrityksen ravintoloiden esimiestyön nykytilasta työntekijöiden näkökulmasta, heidän odotuksista sen osalta sekä mahdollisia kehitysideoita. Tutkimuksen avulla Hok-Elanto saa uutta näkökulmaa johtamisen kehittämiseksi.

Tutkimuksen pääongelmana on

- Millaiseksi työntekijät kokevat esimiestyön omalla työpaikallaan?

Tutkimuksen alaongelmina ovat

- Minkälaista esimiestyötä työntekijät arvostavat?
- Mitkä ovat Hok-Elannon johtamisen kehityskohteet?

Tutkimuksen kohdejoukkona ja haastateltavina on Hok-Elannon ravintoloiden keittiön työntekijät, jotka eivät työskentele esimiesasemassa. He ovat yli 18-vuotiaita ja työskennelleet Hok-Elannon ravintolassa yli vuoden ajan. Haastateltavat osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti ja anonymisti, jotta jokaisen yksityisyyttä pystyttäisiin suojelemaan. Ja, jotta jokainen haastateltava pystyisi rehellisesti avaamaan omia mielipiteitään mahdollisimman monipuolisesti.

#### 3.1 Tutkimusprosessi

Esihaastatteluiden avulla pystyin testaamaan haastattelurunkoa. Hirsjärven & Hurmeen (2008) mukaan esihaastatteluja pitäisi tehdä, jotta tutkija voisi testata haastattelurunkoa, teemojen ja kysymysten järjestystä ja jotta tutkija voisi saada kuvan haastateltavan kohdejoukon kokemuksista. Esihaastattelujen avulla tutkija saa selville, kuinka kauan haastattelu keskimäärin vie aikaa. Ennen varsinaisia haastatteluja tein kaksi esihaastattelua kahdelle eri henkilölle, jotka eivät kuuluneet otokseen. Molemmat heistä ovat työskennelleet ravintolan keittiössä yli vuoden työntekijäroolissa ja molemmat ovat yli 18-vuotiaita. He eivät tosin työskentele tällä hetkellä Hok-Elannolla, joten he eivät ole täysin samaa kohdeyhmää kuin varsinaiset haastateltavat. Teemahaastattelu on helpompi tehdä esihaastattelujen jälkeen, sillä tutkija pystyy muokkaamaan teemahaastattelurunkoa ja karsimaan mahdolliset turhat kysymykset pois. Ensimmäisen esihaastattelun jälkeen jouduin hieman muokkaamaan teemahaastattelurunkoa. Toisen esihaastattelun jälkeen minun ei tarvinnut tehdä enää muutoksia teemahaastattelurunkoon, sillä huomasin sen toimivan haluamalla tavalla. Ensimmäinen esihaastattelu oli kestoltaan noin 20 minuuttia ja toinen esihaas-

tattelu oli kestoltaan noin puoli tuntia. Tämän eron ajattelen johtuvan muutoksista, jotka tein ensimmäisen esihaastattelun jälkeen.

Haastattelin kolmea Hok-Elannon ravintoloiden kokkia teemahaastattelurunkoa (Liite 1) käyttäen. Haastateltaviin otin yhteyttä toimeksiantajan avustuksella Hok-Elannon työntekijöillä käytössä olevan sähköisen tiedotuskanavan kautta. Laadin toimeksiantajan ja opinnäytetyön ohjaajan avustuksella ilmoituksen tiedotuskanavalle (Liite 2), jossa kuvailin opinnäytetyötäni ja kuinka toivoisin saavani vapaaehtoisia henkilöitä haastatteluun. Haastateltavien kriteereinä oli yli vuoden työkokemus työntekijäroolissa Hok-Elannon ravintolassa sekä yli 18-vuoden ikä. Haastateltavat ottivat minuun yhteyttä puhelimitse ja kertoivat haluavansa osallistua tutkimukseen. Tämän jälkeen sovin kunkin haastateltavan kanssa paikan ja ajan, jossa haastattelu tapahtuisi. Yhteydenottoja tuli minulle kolme kappaletta, joten kaikki he toimivat tutkimuksen otoksena. Kaksi haastateltavaa työskentelevät samassa ravintolassa ja yksi haastateltava työskentelee eri ravintolassa. Tutkimuksessa ei pyritä yleistyksiin, vaan ymmärtämään syvemmin millaiseksi työntekijät kokevat esimiestyön omalla työpaikallaan sekä minkälaista esimiestyötä työntekijät arvostavat, joten harkinnanvaraisen näytteen koko oli riittävä tutkimukselle. Olisin kuitenkin toivonut hieman enemmän vapaaehtoisia, jotta olisin voinut esimerkiksi rajata haastateltavat esimerkiksi työpaikan perusteella. Eri ravintolat ja useampi otos olisivat antaneet laajemman kuvan esimiestyöstä työntekijöiden näkökulmasta.

Haastattelin jokaisen henkilön erikseen. Haastattelut toteutettiin eri kahviloissa. Valitsin kahvilan haastattelupaikaksi, koska kasvotusten puhuminen on minulle luontevampaa sekä halusin tarkkailla haastateltavien eleitä ja ilmeitä haastattelun aikana. En halunnut haastatella Hok-Elannon ravintoloissa, sillä haastateltavat olisivat saatettu tunnistaa ja näin ollen en olisi pystynyt turvaamaan heidän anonymiteettiä. Haastattelut olivat teemahaastatteluja, joissa käytin haastattelurunkoa (Liite 1) sekä lisäkysymyksiä, jotka toimivat tukena haastattelurungon kysymyksille. Haastattelurungon laadin opinnäytetyöohjaajan avustuksella. Haastatteluiden alussa esittelin haastateltaville itseni sekä kerroin opinnäytetyöni tavoitteen, jotta he saisivat käsityksen siitä mitä olen tutkimassa. Haastateltavat myöskin esittelivät itsensä. Ennen varsinaista haastattelua kerroin nauhoittavani haastattelun ja että haastattelu tuhoetaan heti työn valmistuttua. Korostin myös anonymiteetin turvaamista kertomalla, että haastateltavaa ei pysty tunnistamaan tutkimusraportissa. Hirsjärven & Hurmeen (2008) mukaan lyhytkestoinen alkukeskustelu haastattelijan ja haastateltavan välillä on tärkeä, jotta haastattelulle välttämätön luottamus syntyisi. Haastattelujen nauhoittaminen on tunnusomaista teemahaastattelulle, sillä nauhoittamisen avulla haastattelu pystyy etenemään sujuvasti ilman taukoja (Hirsjärvi & Hurme 2008, 92). Jokainen

haastattelu oli kestoaltaan noin puoli tuntia, aivan kuten olin huomannut esihaastatteluvaiheessa.

Teemahaastattelurunko (Liite 1) jakautui seuraaviin teemoihin: arvostus, palautteenanto - positiivinen ja rakentava, työmotivaatio rajatusti esimiestyön ja johtamisen näkökulmasta, työntekijän oma rooli työmotivaatiossa rajataan työn ulkopuolelle, kehittymismahdollisuudet, osallistaminen ja työilmapiiri. Jokaisen teeman alla oli tarkentavia kysymyksiä liittyen kyseiseen teemaan. Teemahaastatteluissa puhutaan esimiehestä, jonka avasin jokaiselle haastateltavalle, että esimiehellä tässä tilanteessa painotan erityisesti keittiömestariin, mutta jos vuoromestareiden toiminnassa esiintyy asioita, jotka haastateltavat haluavat tuoda esille niin puhuvat myös heistä. Keittiömestarin toimintaan kohdistuva painotus siksi, koska keittiömestari vastaa koko keittiön toiminnasta.

Opinnäytetyössä käytettiin sisällönanalyysia analyysimenetelmänä, jossa pyritään saamaan tutkittava asia mahdollisimman tiivistetyksi ja selkeäksi kadottamatta aineiston yhtenäistä informaatiota (Sarajärvi & Tuomi 2009, 103-108). Valitsin sisällönanalyysin tutkimuksen analyysimenetelmäksi, koska halusin tuoda selkeyttä aineistoon ja jotta voisin luoda luotettavia ja selkeitä johtopäätöksiä siitä, millaiseksi työntekijät kokevat esimiestyön omalla työpaikallaan ja minkälaista esimiestyötä työntekijät arvostavat. Haastatteluiden jälkeen kirjoitin jokaisen aineiston puhtaaksi, eli litteroin haastattelut sanasta sanaan. Tämän jälkeen etsin haastatteluiden sisällöstä tutkimuksen kannalta merkittävimmät asiat. Kun merkittävimmät asiat ja ilmaisut olivat löytyneet etsin litteroidusta aineistosta yhteneväisyyksiä ja erilaisuuksia haastatteluiden välillä. Otin mukaan haastateltavien alkuperäisilmauksia, jotka olivat tärkeitä tutkimukselle.

Aineiston analysointi vie aikaa, vaikka haastateltavia onkin vain muutama. Teemahaastattelusta saatava aineisto on usein hyvin runsas. Tämän vuoksi tutkija ei pysty hyödyntämään kaikkea saamaansa informaatiota. Analysointia on hyvä tehdä läpi tutkimuksen, sillä usein on haastavaa miettiä analyysimenetelmää vasta haastattelujen jälkeen. Kun analyysitapa on mietitty ennen haastatteluja, niin sitä voi pitää ohjenuorana, kun suunnittelee haastattelujen tekemistä ja niiden purkamista. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 135.) Analysoin tuloksia jo haastatteluja tehdessä. Huomasin haastateltavien antavan samankaltaisia vastauksia, joita olin jo kirjoittanut tietoperustaan. Tämän myötä sain yhdistettyä tuloksia pohdintaosiossa teoriaan.

### **3.2 Laadullinen tutkimus**

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään tutkimukseen osallistuvien henkilöiden näkökulmaa tutkimuksessa tarkasteltavaan ilmiöön. Laadullisessa tutkimuk-

nessa ollaan siis kiinnostuttu tutkittavien henkilöiden henkilökohtaisista mielipiteistä, ajatuksista ja kokemuksista. (Juuti & Puusa 2020.) Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuttu työntekijöiden henkilökohtaisista näkemyksistä ja kokemuksista Hok-Elannon ravintoloiden esimiestyöstä ja heidän odotuksistaan sen osalta. Tutkittavien määrä laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarpeellista olla mahdollisimman suuri, koska laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä teoreettiseen yleistettävyyteen (Juuti & Puusa 2020). Tässä tutkimuksessa tutkittavia on kolme kappaletta, eikä tutkimuksessa pyritä yleistämään Hok-Elannon ravintoloiden johtamisen tilaa tai esimiestyötä. Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on tutkimusasetelman avoimuus ja joustavuus ja tutkijan mahdollisuus työskennellä aineiston parissa läpi tutkimuksen. Kun tutkija nojautuu tutkimuksen eri vaiheissa hänen aiemmin esitettyyn aineistoon, niin hänelle voi tulla tarve muokata tai syventää sitä. Tutkimusasetelman muokkautuminen tutkimusprosessin aikana on hyvin tyypillistä laadulliselle tutkimukselle. (Juuti & Puusa 2020.) Teemahaastattelurunko muokkautui tutkimusprosessin aikana tässä tutkimuksessa esihaastatteluiden myötä.

### **3.3 Teemahaastattelu haastattelumenetelmänä**

Valitsin tutkimukseeni haastattelumenetelmäksi teemahaastattelun. Teemahaastattelussa tutkija voi keskittyä jokaisen haastateltavan henkilökohtaisiin ajatuksiin, tunteisiin ja kokemuksiin, sillä teemahaastattelun edellytyksiin ei kuulu kokeellisesti aikaansaatu yhteinen kokemus. (Hirsjärvi & Hurme 2008.) Teemojen kautta saan haastateltavien kokkien mielipiteitä heidän esimiestensä johtamiskäyttäytymisestä sekä mielipiteitä siitä, millaista esimiestyötä he arvostavat.

Tämä tutkimus toteutettiin käyttäen puolistrukturoituja haastatteluja. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan haastattelukysymykset ovat kaikille haastateltaville samat, mutta vastauksille ei ole annettu vain tiettyjä vastausvaihtoehtoja. Haastateltavat voivat siis vastata joko kysymykseen täysin omin sanoin. Puolestaan Robson (1995) kuvaa, että haastattelija voi vaihdella kysymysten sanamuotoa, vaikka kysymykset ovatkin lyöty lukkoon ennalta (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47). Puolistrukturoitu haastattelu eroaa strukturoidusta haastattelusta. Strukturoidussa eli lomakehaastattelussa, lomakkeessa olevat kysymykset, väitteet ja esitysjärjestys ovat täysin määrätty. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 44.) Haastatteluissa tässä tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelurunkoa (Liite 1), jonka lisäksi esitettiin haastateltaville tarkentavia lisäkysymyksiä, mikäli he tarvitsivat niitä. Kysymyksiin jokainen haastateltava vastasi omin sanoin omien henkilökohtaisten mielipiteidensä ja kokemustensa perusteella. Tärkeintä teemahaastattelulle on se, että haastattelu etenee ennalta määrättyjen keskeisten teemojen ohjaamana. Kysymysten ei tarvitse olla täynnä yksityiskohtia, mikä antaa haastateltavalle vapauden saada äänensä kuuluviin omien mie-



lipiteidensä kautta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.) Tämän myötä pystyin haastattelemaan jokaista haastateltavaa yksilöllisesti.

Teemahaastattelua voidaan käyttää monissa erilaisissa tutkimuksissa, koska haastattelu ei sitoudu kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen leiriin. Haastattelukertoja ja haastateltavien määrää ei ole ennalta määrätty, joten haastattelijalla on vapaus haastatella niin montaa ihmistä niin monta kertaa kuin hän itse haluaa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.) Teemat valitaan ennen haastattelua ja niiden pitää olla yhteydessä tutkimuksen viitekehukseen. Haastatteluissa pääpaino on ihmisten tulkinnat asioista, heidän antamat merkitykset asioille ja se miten merkitykset syntyvät ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. (Sarajärvi & Tuomi 2009.)

## 4 Tutkimustulokset

Tässä kappaleessa käsittelen tutkimuksessa saatuja tuloksia. Tarkoituksena oli saada vastaukset tutkimusongelmiin. Tutkimuksen pääongelma oli millaiseksi työntekijät kokevat esimiestyön omalla työpaikallaan ja alaongelmina olivat minkälaista esimiestyötä työntekijät arvostavat ja mitkä ovat Hok-Elannon johtamisen kehityskohteet. Puran tulokset haastattelussa käsittelemieni teemojen kautta, jotka olivat arvostus, palautteenanto – positiivinen ja rakentava, työmotivaatio, kehittymismahdollisuudet, osallistaminen ja työilmapiiri. Työmotivaatiota tarkastellaan ainoastaan esimiestyön ja johtamisen näkökulmasta ja rajaan pois työntekijän oman roolin tutkimuksen ulkopuolelle. Tämän rajauksen teen siksi, koska tarkoitukseni on tutkia nimenomaan esimiestyötä.

Tulokset osiossa käyn läpi haastatteluissa olleiden kokkien ajatuksia ja kokemuksia esimiestyöstä omalla työpaikallaan sekä millaista esimiestyötä työntekijät arvostavat. Otannan ollessa pieni, tutkimuksessa ei tehdä yleistyksiä keittiössä työntekijäroolissa työskentelevistä henkilöistä eikä Hok-Elannon ravintoloiden johtamisesta tai esimiestyöstä.

Haastatteluissa ilmeni yhdenmukaisuuksia siitä, minkälaista esimiestyötä työntekijät arvostavat. Puolestaan siitä, millaiseksi työntekijät kokevat esimiestyön omalla työpaikallaan vastaukset erosivat hyvinkin paljon toisistaan. Tämä selittyy ainakin osittain sillä, että haastateltavat työskentelevät eri ravintoloissa, joten heillä on eri esimiehet.

### 4.1 Arvostus

Kahden haastateltavan mukaan esimiehen toiminnassa ilmeni arvostuksen puutetta. Esimerkiksi uuden työntekijän tullessa taloon, esimiehen huomio uutta työntekijää kohtaan jää puutteelliseksi hänen esiteltyä ravintola ja tärkeimmät paikat siellä. Esimies antaa vastuun uuden työntekijän perehdyttämisestä työntekijäroolissa työskenteleville henkilöille, mikä ei heidän mielestään kuulu heidän omaan vastuualueisiinsa. Arvostuksen puutetta kaksi haastateltavaa kuvaili myöskin sillä, että esimies ei kohtele kaikkia tasa-arvoisesti. Esimerkiksi yksi haastateltavaa koki, että esimies ei arvosta häntä samalla tavalla kuin henkilöitä, jotka puhuvat esimiehen kanssa hänen omaa äidinkieltään. Yksi haastateltavista koki, että esimiestä ei ole helposti lähestyttävä, sillä esimies ei itse kommunikoi kaikkien kanssa tasapuolisesti.

Yhden haastateltavan mukaan esimies näyttää arvostuksensa työntekijöihin luottamalla heihin ja kuuntelemalla heitä ja heidän mielipiteitä sekä mahdollisia ideoitaan kunnioittavasti. Kaksi haastateltavaa kokivat, että esimies on helposti lähestyttävä. Yksi haastatel-

tava myös koki, että esimies on kiinnostunut jokaisesta työntekijästä yksilönä ja että esimies on yksi ryhmän jäsenistä, joka ei nosta itseään muiden yläpuolelle.

Kaikilla haastateltavilla oli samantyylinen ajatus siitä, miten he haluaisivat että esimies ilmaisisi arvostusta työntekijöihin. Heidän mukaansa esimiehen pitäisi kohdella kaikkia tasapuolisesti jokaista yksilöä kunnioittaen esimerkiksi kuuntelemalla työntekijöitä ja heidän mielipiteitään asioista. ”Me kokit kuitenkin ollaan siellä kentällä päivittäin.” Haastateltavat kokivat, että arvostusta työntekijöitä kohtaan välittyisi myöskin sillä tavalla, että esimies luottaisi työntekijöihinsä, mutta samalla ohjaisi koko keittiön toimintaa johtamalla sekä antamalla neuvoja työntekijöille, eikä vain tekisi töitä siinä missä muutkin työntekijät. Kuitenkin kaikki haastateltavat tunsivat oman työnsä merkitykselliseksi ja olivat sitä mieltä, että työpaikalta puuttuisi jotain jos he eivät olisi siellä töissä.

#### **4.2 Palautteenanto – positiivinen ja rakentava**

Haastateltava, joka koki, että esimies on vaikeasti lähestyttävä heijastuu myös siihen, että hän ei uskalla antaa palautetta esimiehelleen. Hän koki palautteenannon vaikeuden myös hänen esimiehensä puolelta sekä positiivisen että rakentavan palautteen kohdalla. Esimerkiksi ainoastaan vuoromestarit huomioivat hyvät työsuoritukset, mutta keittiömestari ei kommentoi hyviä työsuorituksia edes simppeleillä kiitoksella. Haastateltavan mukaan hän ei aina tiedä onko hänen työskentelynsä oikeanlaista, sillä esimies ei kommunikoi hänen kanssaan palautteen avulla. Rakentavaa palautetta hän ei koe saavansa, sillä epäonnistumisien ilmaantuessa esimies vain toteaa epäonnistumisen tapahtuneen, mutta ei ohjaa työntekijää oikeaan suuntaan kertomalla, miten työntekijä voisi tehdä asian toisin tai miten kyseinen asia pitäisi tehdä, jotta päästäisiin parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. ”Jos sä et ikinä näytä mulle tai ohjeista tekemään sitä asiaa oikein niin miksi mä tekisin sen eri tavalla.”

Haastatteluissa nousi esille palautteenannon tärkeys sekä positiivisessa että rakentavassa palautteessa ja ainoastaan yksi haastateltavista koki saavansa monipuolisesti palautetta. Kaikki haastateltavat toivoivat saavansa enemmän sekä positiivista että rakentavaa palautetta. Haastateltavien mukaan palautteen saaminen lisää onnistumisia, sillä epäonnistumisien ilmaantuessa rakentavan ja ohjaavan palautteen myötä he ovat osanneet korjata epäonnistumisen eivätkä jatkossa ole toistaneet samoja virheitä.

Haastatteluissa ilmeni, että esimies antaa niin positiivisen kuin negatiivisenkin palautteen saman tien kun siihen on aihetta. Esimies ei huuda työntekijöille epäonnistumisien ilmaantuessa, mutta hän saattaa piikitellä asiasta. Piikitely koettiin positiivisena asiana, jos ky-

seessä on vakituinen työntekijä, jonka esimies tuntee tietäen että kyseinen työntekijä ottaa piikittelyn huumorilla. Piikittely koettiin työilmapiiriä kohentavana asiana, koska se osoittaa että esimies tuntee työntekijät ja heidän huumorintajunsa eikä näin ollen loukkaa ketään.

Yksi haastateltavista totesi, että: ”Esimies on aina sanonut, että kaikki tekee mokia myös hänkin.” Tämä koettiin positiivisena seikkana, sillä vaikka tapahtuisikin epäonnistuminen, niin siitä ei tarvitse lannistua.

### **4.3 Työmotivaatio**

Esimiehen toiminta koettiin haastatteluissa vaikuttavan vahvasti työntekijän motivaatioon. Yksi haastateltavista sanoi, että esimiehen toiminta vaikuttaa erittäin positiivisesti työmotivaatioon, sillä vaikka esimiehellä olisikin niin sanotusti huono päivä, niin hän ei anna sen vaikuttaa työntekoon eikä hän ilmaise toiminnallaan sitä.

Yksi haastateltavista koki, että tämän hetkinen esimiehen toiminta vaikuttaa ainoastaan negatiivisesti hänen työmotivaatioonsa. Samaisesta ravintolassa työskentelevä toinen haastateltavista kuitenkin koki, että esimiehen toiminnan vaikutus omaan työmotivaatioon riippuu täysin päivästä. Välillä esimiehen toiminta vaikuttaa positiivisesti haastateltavan työmotivaatioon, kun taas välillä esimiehen toiminta vaikuttaa negatiivisesti haastateltavan toimintaan.

Haastatteluissa koettiin esimiehen tarjoamien ulkoisten kannustimien ja palkkioiden lisäävän työntekijöiden työmotivaatiota. Tämä kuitenkin koettiin, että ulkoisia palkkioita tarjottiin ennen, mutta ei enää nykyään. Työmotivaation lisäämiseksi esimiehen toiminnassa nousi esille sekä positiivisen että rakentavan palautteen antaminen sekä työntekijöiden ohjaaminen. Työmotivaatiota heikentäväksi esimiehen toiminnassa nousi kahdessa haastattelussa kommunikaation puute.

### **4.4 Kehittymismahdollisuudet**

Haastatteluissa nousi esille kahden haastateltavan kohdalla kehittymismahdollisuuksien sekä haasteiden puute. Yksi haastateltava oli sitä mieltä, että hän ei pysty enää kehittymään nykyisessä työssään lainkaan, eikä esimies pysty tarjoamaan hänelle minkäänlaisia kehittymismahdollisuuksia.

Kaksi haastateltavista kokivat, että kun aloittivat työnsä kyseisessä työpaikassa esimies silloin pystyi tukemaan kehittymismahdollisuuksia. Kehittymismahdollisuudet koettiin ol-

leen tuolloin esimerkiksi uusien annosten tekeminen ja annosten tekeminen oikeaoppisesti ja tehokkaasti. Haastateltavat kokivat, että esimies auttoi parhaalla mahdollisella tavalla näiden kehittymismahdollisuuksien toteutumisessa ohjaamalla ja neuvomalla työntekijöitä.

Kaksi haastateltavista kokivat, että heillä on kehittymismahdollisuuksia omassa työssään, mutta vain toinen heistä koki, että esimies tukee häntä näiden kehittymismahdollisuuksien saavuttamiseksi. Kehittymismahdollisuuksiksi hän nosti esille vuoromestariksi tulemisen ja sen kautta monen uuden asian oppimisen, jotka ovat liitettyinä esimiestyöhön.

Haastateltavat halusivat, että esimies tukisi heidän kehittymismahdollisuuksia antamalla heille enemmän vastuuta esimerkiksi serviisin aikana ja antamalla heille niin sanotusti enemmän esimiehille kuuluvia tehtäviä, kuten tilauslistojen tekemistä. Haastateltavat toivoivat myöskin työn tarjoavan heille enemmän haasteita, joista kaksi haastateltavaa kokivat, että esimies ei näitä haasteita pysty tarjoamaan, vaan uusia haasteita olisi esimerkiksi monimutkaiset tilaukset tai asiakkaat, joilla on haastava erityisruokavalio.

#### **4.5 Osallistaminen**

Haastatteluissa nousi esille omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuudet. Haastateltavat kokivat, että pystyvät lähes päivittäin vaikuttamaan omaan työkuvaansa ja –tehtäviinsä. Jos he haluavat työskennellä tietyllä pisteellä, niin esimies antaa heidän työskennellä siinä, mikäli kyseiseen pisteeseen ei ole tunkua. He saavat myöskin kysymättä päättää min-kälaisia esivalmisteluja he haluavat tehdä, ottaen huomioon ettei tässä tilanteessa millään esivalmistelulla ole erityisen kiire. Haastateltavat nostivat myös esille työvuorotoiveiden toteutumisen.

Haastatteluissa yhdenmukaista oli itsenäisen työskentelyn mahdollisuudet. Haastateltavat kokivat, että esimies antaa heille vastuun työskennellä itsenäisesti ilman, että hän on koko ajan katsomassa mitä he tekevät.

Mahdollisiin muutoksiin vaikuttamisen vaikeus nostettiin haastatteluissa esille. Haastateltavat kokivat etteivät he kykene vaikuttamaan muutoksiin, esimerkiksi ruokalistojen mahdollisiin muutoksiin. Tätä perusteltiin Hok-Elannon laatimilla säännöillä, joiden katsottiin olevan niin kiveen hakattuja, ettei työntekijäroolissa työskentelevillä henkilöillä tai esimiehillä ole niihin mahdollisuuksia vaikuttaa. Haastateltavat toivoivat, että pystyisivät vaikuttamaan mahdollisiin muutoksiin paremmin ja että heidän mielipiteitään muutoksista kysyttäisiin.

#### 4.6 Työilmapiiri

Haastatteluissa nousi esille työilmapiirin hyvänlaatuisuus. Haastateltavat kokivat, että heidän työpaikallaan vallitsee rento työilmapiiri, jossa kaikki tulevat toimeen kaikkien kanssa ja yhteistyö sujuu. Yksi haastateltavista kuitenkin koki, että esimies heikentää tätä hyvänlaatuista työilmapiiriä, niin sanotusti vetämällä työporukkaan kahteen eri suuntaan. Haastateltava nosti tähän esimerkkinä työntekijöiden äidinkielen, jonka mukaan esimies jakaa työporukan. Hän nosti esille, että haluaisi sellaisen työilmapiirin, mitä se tällä hetkellä on silloin kun esimies ei ole paikalla.

Yksi haastateltavista korosti hyvää työilmapiiriä todeten, ettei ole koskaan aiemmissa työpaikoissaan kokenut keittiön ja salin työntekijöiden välillä yhtä toimivaa yhteistyötä. Mahdolliset ongelmatilanteet ratkaistaan yhdessä tiimityön avulla. Esimies edistää hyvää työilmapiiriä kannustamalla työntekijöitä esimerkiksi kiireisen serviisin keskellä huolehtien siitä, että positiivinen tunnelma välittyy kaikille.

## 5 Pohdinta ja johtopäätökset

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli tutkia Hok-Elannon keittiön työntekijöiden käsityksiä siitä, millaiseksi he kokevat esimiestyön omalla työpaikallaan sekä minkälaista esimiestyötä he arvostavat sekä mitkä ovat Hok-Elannon johtamisen kehityskohteet. Tutkimuksessa saatiin monipuoliset vastaukset tutkimusongelmiin. Tulokset olivat eriäviä omalla työpaikalla koettuun esimiestyöhön, myöskin siinä tilanteessa, jossa kaksi haastateltavaa työskentelivät samassa ravintolassa. Ristikangas & Ristikangas (2013) mukaan kaikki eivät ajattele samoista asioista samalla tavalla, sillä jo ainoastaan ihmisten ulkoiset tekijät kuten sukupuoli tai ikä vaikuttavat heidän tapaansa ajatella. Haastateltavat voivat siis kokea saman esimiehen toiminnan eri tavalla. Tulokset olivat yhdenmukaisia siinä, minkälaista esimiestyötä työntekijät arvostavat. Se millaista esimiestyötä haastateltavat arvostavat ja se millaiseksi he kokevat esimiestyön omalla työpaikallaan kahdella haastateltavalla nämä aatteet kohtasivat merkitsevästi. He kokivat monessakin teemassa, että se millaista esimiestyötä he arvostavat, esimies toimii heidän työpaikallaan samojen periaatteiden mukaisesti. Hok-Elannon johtamisen kehityskohteet nousivat esille tuloksissa ja ne on esitelty kehitysehdotukset osiossa. Näitä kehityskohteita ovat palautteen antaminen sekä työntekijöiden arvostus ja sen näyttäminen.

Ristikangas & Ristikangas (2013) kuvasivat, että palautteen anto on heikossa asemassa suomalaisten työkuultuurissa ja että tämänhetkisessä työkuultuurissa on mittava palautevaive. Tämä nousi esille myös tuloksissa. Palautekuultuurissa koettiin parannettavaa, vaikkakin kaksi haastateltavista kertoivat saavansa sekä positiivista että rakentavaa palautetta. Kuitenkin yksi haastateltavista koki ettei saa lähes minkäänlaista palautetta, joka vaikuttaa negatiivisesti hänen työmotivaatioonsa sekä työsuoritukseensa. Kaikki haastateltavat arvostivat monipuolista palautteen saamista esimieheltään ja halusivat saada enemmän etenkin positiivista palautetta. Rakentavan palautteen kohdalla nousi esille sen antaminen saman tien, kun epäonnistuminen on tapahtunut, mikä tulee esille myös Salmisen (2014) teoksessa. Rakentava palaute tulisi antaa mahdollisimman nopeasti epäonnistumisen sattuessa, jotta työntekijä voisi muuttaa toimintaansa halutulla tavalla. Kuitenkin yksi haastateltava koki palautteen pelkästään negatiivisena eikä rakentavana toivoen, että epäonnistumisen sattuessa esimies ohjaisi työntekijää oikeaan suuntaan näyttäen ja kertoen, miten asiat pitäisi tehdä eikä vain toteaisi, että epäonnistuminen on tapahtunut. Ristikankaan & Ristikankaan (2013) mukaan jokainen ihminen ottaa palautteen vastaan eri tavalla, mutta esimiehen on mietittävä omaa palautteenantotapaansa kriittisesti, mikäli palaute ei mene perille. Esimies ei voi olettaa, että syy on palautteen vastaanottajassa. Rakentavan palautteen tarkoituksena on antaa suunta, miten asiat voitaisiin tehdä paremmin. Sen tarkoituksena ei ole haukkua tai moittia ketään.

Palautteenanto nousi tuloksissa vahvasti myös esimiehen toiminnan vaikutuksessa työntekijän työmotivaatioon, sillä se koettiin lisäävän eniten työntekijöiden työmotivaatiota. Kuten Aaltonen, Pajunen & Tuominen (2005) ovat todenneet, että sisäisten ja ulkoisten palkkioiden avulla esimies voi lisätä työntekijöiden työmotivaatiota. Sisäiset palkkiot ovat pitkäkestoisempia kuin ulkoiset ja sisäisiin palkkioihin kuuluu nimenomaan työntekijöiden innostaminen, joka koettiin tuloksissa olevan positiivinen palaute. Sinokki (2017) on myös todennut, että esimiehen tasapuolisuus kaikkia kohtaan lisää työmotivaatiota, kuten ilmeni myös tuloksissa. Esimies oli ainoastaan yhdessä tapauksessa tasapuolinen kaikkia kohtaan, joten kahdessa tapauksessa epätasapuolisuus voidaan yhdistää myös työntekijän työmotivaatiota heikentäväksi asiaksi. Tuloksissa ilmeni yhdessä tapauksessa esimiehen toiminnan vaikutus ainoastaan negatiivisena työntekijän työmotivaatioon. Peltonen ja Ruohotie (1991) ovat todenneet, että tyytymättömät työntekijät vaihtavat työpaikkaansa huomattavasti suuremmalla prosentilla kuin tyytyväiset työntekijät.

Esimiehen antaman arvostuksen puute nousi esille tuloksissa, sillä kaksi haastateltavaa kokivat työpaikalla vallitsevan epätasa-arvoinen kohtelu esimiehen toimesta. Epäoikeudenmukaisuus selittyi, että esimies kohtelee omaa äidinkieltä puhuvia työntekijöitä paremmin kuin heitä, jotka eivät puhu kyseistä kieltä. Juuti (2016) on todennut, että esimiehen epäoikeuden mukainen kohtelu työntekijää kohtaan vähentää arvostuksen tunnetta ja pahimmillaan työntekijä menettää luottamuksen sekä esimieheen että yritykseen, jos siihen ei oteta kantaa.

Tietoperustassa kuvattiin Robert Greenleafin (1977) esittämää 10 palvelevan johtamisen pääperiaatetta, joiden mukaan esimiehen kuuluisi toimia ollakseen tehokas palveleva johtaja. Kuuntelun taito ja empatia nousi esiin tuloksissa, etenkin arvostus-teeman kohdalla. Kuuntelemalla työntekijöitään ja tutustumalla jokaiseen yksilöön yksilötasolla esimies näyttää arvostusta työntekijöihinsä. Tuloksissa nousi esille esimiehen luottamus työntekijöihin antamalla heille vapaus työskennellä itsenäisesti sekä kuuntelemalla mahdollisia kehitysideoita. Tämä näkyy myös Robert Greenleafin (1977) pääperiaatteissa hallinnoinnin kohdalla, jossa osoitetaan ettei ryhmä voi toimia kunnolla ilman luottamusta. Vapaus työskennellä itsenäisesti tulee esille myös tietoperustassa, jossa Kupias, Peltola & Pirinen (2014) kertovat, että valmentava esimies antaa vastuuta työntekijöille, jotta valmentavan johtajuuden pääpiirre, yhdessä johtaminen, toteutuisi. Tuloksissa nousi esille työhön ja työtehtäviin vaikuttamisen mahdollisuudet. Valmentava johtaminen toimii parhaiten työpaikassa, jossa työntekijöillä on aiempaa kokemusta ja tietoa omasta toiminnastaan. Tuloksissa kahdessa tapauksessa nousi esille päätösten tekemisen mahdollisuus, joka on yhteydessä palvelemaan johtamiseen. Fischer & Vainio (2014) ovat kuvanneet, että esimiehen ei pitäisi toimia työntekijöiden toiminnan valvojana, vaan hänen kuuluisi antaa



työntekijöille mahdollisuus tehdä itsenäisiä päätöksiä. Tuloksissa nousi kuitenkin myös ristiriitoja kyseisten asioiden kohdalla yhdessä tapauksessa, jossa esimiehelle puhuminen koettiin vaikeana ja luottamus tehdä päätöksiä esimiehen ollessa paikalla koettiin olevan lähes mahdotonta.

Fischer & Vainio (2014) ovat kuvanneet, että esimiehen on pidettävä huolta, että työyhteisön sisällä vallitsee jatkuva yhteistyöhalukkuus, sillä se näkyy myös asiakkaille. Tuloksissa korostui kaikissa tapauksissa työpaikoilla vallitseva hyvänlaatuinen ilmapiiri. Kuitenkin vain yhdessä tapauksessa nousi esille esimiehen toiminnan vaikutus työilmapiiriä parantavaksi asiaksi. Esimies kannustaa työntekijöitä kiireisen illan keskellä huolehtien, että positiivinen tunnelma välittyy kaikille. Esille nousi myös salin ja keittiön välinen yhteistyö, joka tukee teoriaa, että työyhteisön yhteistyöhalukkuus näkyy asiakkaillekin.

Tuloksissa nousi esille esimiehen antamien kehittymismahdollisuuksien puute. Haastateltavista kaksi henkilöä kokivat, että työn alkaessa esimies pystyi tukemaan heidän kehittymismahdollisuuksia, mutta nykyään kehittymismahdollisuudet eivät ole niin monipuolisia. Kaksi haastateltavaa kokivat, että voivat nykyään kehittyä työssään. Ja vain toinen heistä koki esimiehensä tukevan näitä mahdollisuuksia. Ristikangas & Ristikangas (2013) totesivat, että jatkuvat kehittymismahdollisuudet lisäävät työntekijän työmotivaatiota, joka on yhteydessä sitoutuneisuuteen työpaikalla. Uusitalo-Malmivaara, Hakanen ym. (2014) totesivat, että hyvälle esimiestyölle on ominaista työntekijöiden kehittymisen turvaaminen.

Jatkotutkimusaiheiksi ehdotan Hok-Elannon ravintoloiden työntekijöiden näkemyksiin syventymistä. Jatkotutkimusta voisi tehdä laajemmalla otannalla kvalitatiivisesti ja jos halutaan pyrkiä yleistykseen niin tutkimus pitäisi olla kvantitatiivinen. Hok-Elannon työntekijöiden näkökulmia esimiestyöstä voisi myös verrata Hok-Elannon päälliköiden näkemyksiin johtajuudesta. Jatkotutkimusten avulla Hok-Elanto voisi kehittää esimiestyötä ja johtajuutta yrityksen ravintoloissa.

## **5.1 Kehitysehdotukset**

Kehitysehdotukset muodostuvat haastateltavien vastauksien pohjalta tutkimuskysymykseen, millaista esimiestyötä työntekijät arvostavat.

Esimiehen olisi hyvä keskittyä antamaan positiivista palautetta enemmän jokaiselle työntekijälle erikseen sekä kaikille yhteisesti esimerkiksi hyvin suoritettun päivän päätteeksi. Hyvien työsuoritusten ei pitäisi olla pelkästään itsestäänselvyys esimiehelle, sillä hän voi motivoida työntekijöitä enemmän kehumalla heitä ja heidän työsuorituksiaan. Positiivisen

palautteen myötä työntekijä on todennäköisemmin sitoutuneempi työhönsä ja toistaa samanlaista tekemistä (Salminen 2014). Esimiehen ei kannattaisi huomioida korjaavaa palautetta ainoastaan toteamalla, että epäonnistuminen on tapahtunut. Epäonnistumisien sattuessa esimiehen olisi hyvä ohjata työntekijää oikeaan suuntaan kertomalla sekä näyttämällä, kuinka asia pitäisi oikeaoppisesti tehdä ja miksi. Esimiehen olisi hyvä ymmärtää, että kaikki tekevät virheitä, myös hänkin. Kuten Ristikangas & Ristikangas (2013) ovat todenneet nöyrä esimies uskaltaa myöntää myöskin omat virheensä.

Kaikkia työyhteisön jäseniä kuuluisi kohdella tasa-arvoisesti riippumatta heidän taustastaan tai koulutustasostaan tai kielestä, mitä he puhuvat. Esimiehen pitäisi myös näyttää enemmän arvostusta työntekijöihin esimerkiksi kommunikoimalla heidän kanssaan enemmän ja kuuntelemalla heidän mielipiteitä ja mahdollisia ideoitaan. Jotta esimies voisi luottaa työntekijöihinsä ja antaa heille vastuuta tehdä päätöksiä hänen olisi hyvä tutustua jokaiseen yksilöön, jotta hän voisi oppia kaikkien heikkoudet ja vahvuudet.

Uusien työntekijöiden tullessa taloon esimiehen ei kannattaisi jättää heidän perehdyttämistään työntekijäroolissa työskenteleville henkilöille, vaan esimiehen pitäisi itse perehdyttää heidät. Tämän avulla esimies voisi varmistaa, että uudet työntekijät oppivat oikeaoppisen työskentelytavan ja työt tehtäisiin tehokkaasti.

## **5.2 Tutkimuksen luotettavuus**

Haastatteluaineiston luotettavuus on riippuvainen sen laadusta. Aineistoa voi sanoa luotettavaksi, mikäli kaikkia haastateltavista on haastateltu, nauhoitusten kuuluvuus on hyvälaatuista, litterointi noudattaa samoja sääntöjä alussa ja lopussa ja luokittelu ei ole sattumanvaraista. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 185.) Tämän tutkimuksen haastatteluaineisto on luotettava, sillä kaikkia haastateltiin, nauhoitusten kuuluvuus on hyvä, litterointi noudattaa samoja sääntöjä alusta loppuun ja luokittelu ei ole sattumanvaraista.

Tutkimuksen reliabeliudella tarkoitetaan sitä, että kun tutkitaan samaa henkilöä kaksi kertaa eri tutkimuskerralla, niin tulos pysyy samana. Toinen tapa määrittää reliabelius on se, että jos kaksi eri arvioitsijaa pääsee samanlaiseen tulokseen, niin tällöin tulos on reliabeli. Kolmas yleinen tapa ymmärtää reliabelius on se, että samaan tulokseen päästään kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 186.) Käytännössä reliabiliteetti kertoo, miten luotettavasti ja toistettavasti käytössä ollut mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa haluttua ilmiötä. Jotta tutkimuksessa voisi olla hyvä reliabiliteetti, niin tulokset eivät ole sattumasta johtuvia, vaan jos tutkimus tehtäisiin uudestaan samanlaisissa olosuhteissa tulokset pysyisivät samana. Haastattelut tulee tällöin tehdä huolellisesti ja tutkimuskysymykset pitäisivät olla helposti ymmärrettäviä. (Hiltunen 2009.)

Validiteetti mittaa tutkimuksen pätevyyttä. Se kertoo, mittaako tutkimus sitä, mitä alunperin on ollut tarkoituksena selvittää. Jotta tutkimuksella voisi olla hyvä validiteetti, niin tutkimuksen kohdejoukon ja kysymysten on oltava oikeat. (Hiltunen 2009.)

Reliabiliteetin ja validiteetin käsitteitä mitattaessa tutkimuksen luotettavuutta on laadullisessa tutkimuksessa kritisoitu, koska nuo käsitteet ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen piirissä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella erilaisista näkökulmista. Luotettavuuden arviointiin ei löydy yksiselitteisiä ohjeita. Luotettavuutta voidaan arvioida tutkimuksen kohteen ja tarkoituksen, oman sitoutumisen, tutkimuksen tiedonantajien, aineiston keruun ja siihen liittyvien asioiden analysoinnin ja raportoinnin kautta. (Sarajarvi & Tuomi 2009, 136-140.) Tarkastelen tutkimukseni luotettavuutta näihin asioihin nojaten.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää millaista johtamiskäyttäytymistä työntekijöiden mielestä heidän esimiehensä harjoittavat sekä minkälaista johtamiskäyttäytymistä työntekijät arvostavat. Haastatteluiden avulla tutkimukseni tarkoitus toteutui. Haastateltavat kuvailivat heidän esimiestensä toimintaa sekä miten he haluaisivat esimiestensä toimivan. Tämä myös näyttää tutkimuksen pätevyyttä eli validiteettia. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuoda Hok-Elannolle uutta tietoa yrityksen ravintoloiden esimiestyön nykytilasta työntekijöiden näkökulmasta, heidän odotuksista sen osalta sekä mahdollisia kehitysideoita. Tutkimukseni tavoite myös toteutui, sillä tuloksissa kuvataan Hok-Elannon työntekijöiden näkemys siitä, miten he kokevat esimiehensä johtamiskäyttäytymisen työpaikallaan. Tämä tieto on Hok-Elannolle uutta heidän ravintoloidensa esimiestyön nykytilasta, sillä esimiestyötä ei ole ennen tutkittu työntekijöiden näkökulmasta. Kehitysideoita syntyi tulosten myötä sen osalta, millaista johtamiskäyttäytymistä työntekijät arvostavat.

Oman sitoutumiseni tutkimukseen olen jo aiemmin perustellut sillä, että tutkimus on minusta tärkeä, koska johtajuus on ajankohtainen tema, sillä Suomen väestönkehityksessä on meneillään vaihe, jossa keskimääräinen työkä nuorenee suuren vanhemman ikäluokan eläkkeelle siirtymisen seurauksena. Tutkimus on tärkeä myös sen takia, että Haaga-Helia ammattikorkeakoulu pyrkii antamaan restonomiopiskelijoille mahdollisimman monipuolisen ja ajankohtaisen tietotaidon johtajuudesta. Laadullisessa sisällönanalysissä tutkijan omilla näkemyksillä ja tulkinnoilla on merkitystä, mutta tässä tutkimuksessa olen analysoinut haastattelut nojaten tutkimuskirjallisuuteen.

Tutkimuksen tiedonantajat eli haastateltavat valittiin harkinnanvaraisesti, koska vaikka haastateltavia etsin Hok-Elannon yleisen tiedostuskanavan kautta vähillä kriteereillä, niin

vapaaehtoisia oli ainoastaan kolme kappaletta. Pienen otoskoon vuoksi halusin kaikki kolme kriteerit täyttävää vapaaehtoista mukaan. Olisin halunnut tutkimukseen enemmän otoksia eri ravintoloista, jotta tutkimus olisi laajempi. Pienen otoskoon vuoksi tutkimuksesta ei voida tehdä yleistyksiä ravintola-alan eikä Hok-Elannon esimiestyöstä. Yleistämiseen vaaditaan paljon laajempaa tutkimusta ravintola-alan esimiestyöstä, Hok-Elannon työntekijöiden näkökulmista sekä Hok-Elannon päälliköiden näkökulmista.

Tutkimuksen aineiston keruun, raportoinnin ja analysoinnin olen tehnyt noudattaen tieteellistä käytäntöä. Olen tehnyt parhaani, jotta lukija voisi hahmottaa tutkimuksen kohteen, käytetyn aineiston ja sen analyysin sekä tutkimustulokset. Tutkimukseni kuvaa esimiestyötä Hok-Elannon työntekijöiden näkökulmasta.

Jokaiseen tutkimukseen liittyy eettisiä päätöksiä. Jos tutkimukseen sisältyy haastatteluja, jossa haastattelija ja haastateltava ovat kasvokkain kontaktissa keskenään, eettiset ongelmat voivat olla monitahoisia. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 19.) Tutkittavilta on saatava suostumus osallistua tutkimukseen ja heidän tietojaan tulee käsitellä luottamuksellisesti (TENK 2019). Tutkimuksessa kaikki haastateltavat osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti ja heille kerrottiin ennen varsinaista haastattelua, että käsittelen heidän tietojaan luottamuksellisesti ja anonymisti eikä heitä voi tunnistaa lopullisesta työstä. Tutkittavalla on oikeus saada tietoa tutkimuksen tavoitteista (TENK 2019). Kun tutkittavia etsittiin, laitoin toimeksiantajan avustuksella Hok-Elannon työntekijöiden sähköiselle tiedostuskanavalle tiedotteen (Liite 2), jossa kuvattiin myös tutkimukseni tavoite.

Tässä tutkimuksessa ja tämän tutkimuksen myötä ei voida tehdä yleistyksiä Hok-Elannon esimiestyöstä työntekijöiden näkökulmasta eikä Hok-Elannon johtajuuden tilasta. Yleistykseen tarvittaisiin paljon laajempi ja monipuolisempi otanta ja tutkimus pitäisi mahdollisesti tehdä kvantitatiivisena tutkimuksena.

### **5.3 Oman oppimisen arviointi**

Aloitin opinnäytetyöni tekemisen jo vuoden 2020 alussa. Olin löytänyt itselleni mielenkiintoisen aiheen suhteellisen helposti, mutta sen rajaaminen tuntui koko työn ajan kohtalaisen vaikealta. Tutkimuskysymyksiä muokkasinkin tietoperustaa kirjoittaessa useaan otteeseen ja ne selkeytyivät vasta juuri ennen haastatteluita. Työn aikatauluttaminen oli minun yksi vahvuuksistani. Aikatauluksi olin laittanut, että työni tietoperusta valmistuisi Joulukuussa 2020, haastattelut olisin kerännyt helmikuussa 2021 ja työni valmistuisi huhtikuun 2021 loppuun mennessä. Pystyin pysymään asettamassani aikataulussa.

Tietoperustan kirjoittaminen tuntui työläältä syksyllä 2020 ja siihen kului aikaa monta kuukautta. Koin tietoperustaa kirjoittaessa eri lähteiden välisen diskurssin hankalaksi. Tietoperustan valmistuttua ajatukseni selvenivät koko työstä ja tammikuussa 2021 tiesin, mitä ja miten olen oikeasti tutkimassa. Tietoperustan rajaaminen tuotti myös vaikeuksia. Aiheen rajaamista olimme yhdessä ohjaajan kanssa käyneet jo ensimmäisessä tapaamisessa. Olen edelleen työn valmistuttua kriittinen ja mielestäni olisin vielä enemmän voinut rajata aihetta. Opin etsimään tietoa huomattavasti paremmin kuin aiemmin ja tieteellisiin teksteihin viittaaminen alkoi sujumaan. Opin lukemaan ja analysoimaan tieteellistä tekstiä niin suomeksi kuin englanniksi. Kehityskohteena minulla on kuitenkin edelleen eri lähteiden välinen diskurssi.

Haastattelut sujuivat omia ennako-odotuksia helpommin esihaastatteluiden vuoksi. Ennen varsinaisia haastatteluja tiesin, että haastattelurunko toimii ja saisin vastaukset tutkimusongelmiin. Opin erilaisista tutkimusmenetelmistä ja niiden tunnuspiirteistä. Kehityin haastattelijana ja opin analysoimaan haastatteluista kerättyä dataa. Voin kuitenkin todeta, että tutkijan ura ei tunnu minulle oikealta valinnalta.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut minulle erittäin opettava projekti ja koen, että se tulee auttamaan minua myös ammatillisesti eteenpäin. En ole aiemmin tehnyt vastaavanlaista laajaa projektia, joten olen ehdottomasti kehittynyt laajan projektin toteuttamisessa.

## Lähteet

Aalto-yliopisto. 2018. Työhyvinvoinnilla on merkittävä vaikutus tuottavuuteen pankkityössä. Luettavissa: <https://www.aalto.fi/fi/uutiset/tyohyvinvoinnilla-on-merkittava-vaikutus-tuottavuuteen-pankkityossa> Luettu 25.1.2020

Aaltonen, T. Pajunen, H. & Tuominen, K. 2005. Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. Talentum. Helsinki

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Talentum. Helsinki.

Ahonen, G., Aura, O. & Hussi, T. 2015. Henkilöstötuottavuus ja eurot – case rakennusala. Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Eterea. Helsinki.

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Infor 2011. Helsinki.

Ahtonen-Huuskonen, J. & Hujanen, S. 2019. Suomalaistutkimus: Parempi johtaminen toisi 9,4 miljardia euroa lisää yrityksen käyttökatteisiin. Luettavissa: <https://www.lmi.fi/suomalaistutkimus-parempi-johtaminen-toisi-94-miljardia-euroa-lisaa-yritysten-kayttokatteisiin/> Luettu 11.3.2021.

Corelli, J. 2019. 10 Principles of Servant Leadership (and Why It's Our Favourite Style). TeamGantt. Luettavissa: <https://www.teamgantt.com/blog/servant-leadership> Luettu: 1.12.2020

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino 1998. Tampere.

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Talentum. Helsinki

Forssell, C. 2016. Huipulle! : henkinen valmentautuminen urheilussa. Tietosanoma 2016. Helsinki.

Halonen, K. 2018. Johda sydämellä ja auta muita menestymään. Ilmarinen. Luettavissa: <https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/blogikirjoitukset/kristiina-halonen/johda-sydamalla-ja-auta-muita-menestymaan/> Luettu: 30.11.2020.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press 2008. Helsinki.

Huff, C. 2013. The ten keys of servant leadership. Behindthemixer. Luettavissa: <https://www.behindthemixer.com/servant-leadership/> Luettu: 1.12.2020

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. PS-kustannus. Jyväskylä.

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki.

Järvinen, P. 2012. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Talentum Media Oy 2012. Helsinki.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kauppakamari. Helsinki.

Kupias, P. Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanoma Pro. Helsinki.

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum Media. Helsinki.

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio : tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Tulevaisuusvaliokunta. Helsinki.

Peltonen, M & Ruohotie, P. 1991. Ihmisten johtaminen. Kustannusosakeyhtiö Otava. Keuruu.

Päivänsalo, T. 2020. Oppimiskoodi : kuinka oppiminen onnistuu. PS-kustannus. Jyväskylä.

Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Talentum. Helsinki.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. SanomaPro 2013. Helsinki.

Räsänen, M. 2007. Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Edita. Helsinki

Salminen, J. 2014. Uuden esimiehen kirja. Tulevaisuuden johtajalle. Kopioniini Oy. Helsinki.

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi 2009. Helsinki.

Sandling, J. 2014. The 10 Principles of Servant Leadership. Jonathan Sandling. Luettavissa: <https://jonathansandling.com/ten-principles-servant-leadership/> Luettu: 1.12.2020.

Simpson, M. 2019. Powerful Leadership Through Coaching. Wiley 2019.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tietosanoma. Helsinki.

Sinokki, M. 2017. Työmotivaatio ratkaisee tuloksen. Lääkärilehti. Luettavissa : <https://www.laakarilehti.fi/ajassa/nakokulmat/tyomotivaatio-ratkaisee-tuloksen/?public=3327280ec6dc49d6d532b05fd4dae3ba> Luettu 18.11.2020

TENK. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Luettavissa: [https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2020.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf) Luettu: 20.4.2021

Tiililä, M. 2016. Innosta onnistumaan – yhdessä!. Kauppakamari. Helsinki.

Työterveyslaitos. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/> Luettu: 21.1.2021.

Uusitalo-Malmivaara, L., Hakanen, J. ym. 2014. Positiivisen psykologian voima. PS-Kustannus. Jyväskylä.

Whitmore, J. 2017. 5.Painos. Coaching for Performance. The principles and practice of high-performance leadership.



## **Liitteet**

### **Liite 1. Haastattelurunko**

Haastattelurunko

#### ARVOSTUS

1. Miten esimies huomioi erilaiset ihmiset työyhteisössä?
  - 1.2 Miten haluaisit, että esimies huomioisi erilaiset ihmiset työyhteisössä?
2. Miten esimies toimii osana tiimiä esimerkiksi kiireisenä iltana?
  - 2.1 Miten haluaisit, että esimies toimii osana tiimiä esimerkiksi kiireisenä iltana?
3. Miten helppoa sinun on mennä juttelemaan oman esimiehesi kanssa?
  - 3.1 Miten koet tämän helppouden/vaativuuden?
4. Miten esimies ilmaisee arvostusta sinuun?
  - 4.1 Miten haluaisit hänen ilmaisevan arvostusta?

#### PALAUTTEENANTO POSITIIVINEN JA RAKENTAVA

5. Annatko palautetta omalle esimiehellesi, jos annat niin miten ja minkälaista?
  - 5.1 Miten esimies ottaa palautteen vastaan?
  - 5.2 Miten haluaisit antaa esimiehellesi palautetta?
  - 5.3 Millaista palautetta haluaisit antaa esimiehellesi?
6. Miten esimies huomioi hyvät työsuoritukset?
  - 6.1 Miten koet tämän tavan huomioda?
  - 6.2 Miten haluaisit että esimies huomioisi hyvät työsuoritukset?
7. Miten esimies ohjaa oikeaan suuntaan epäonnistumisien ilmaantuessa?
  - 7.1 Miten haluaisit että esimies ohjaisi oikeaan suuntaan epäonnistumisien ilmaantuessa?

#### TYÖMOTIVAATIO

8. Miten esimiehen toiminta vaikuttaa omaan työmotivaatioosi?

8.1 Miten haluaisit esimiehen toimivan, jotta hänen toimintansa vaikuttaisi positiivisesti työmotivaatioosi?

## KEHITTYMISMAHDOLLISUUDET

9. Miten näet kehittymismahdollisuudet omassa työssäsi?

9.1 Miten esimies tukee näiden kehittymismahdollisuuksien toteutumisessa?

9.2 Millaisia kehittymismahdollisuuksia haluaisit esimiehen antavan?

10. Miten voit vaikuttaa omaan työhösi ja työtehtäviisi?

10.1 Miten haluaisit vaikuttaa niihin?

11. Millaisia haasteita työ tarjoaa sinulle tällä hetkellä?

11.1 Millaisina Millaisia haasteita toivoisit saavasi?

## OSALLISTAMINEN

12. Antaako esimies mahdollisuuksia toimia itsenäisesti ja tehdä päätöksiä?

12.1 Jos antaa tehdä päätöksiä niin millaisia?

12.2 Miten voit vaikuttaa mahdollisiin muutoksiin työpaikalla?

12.3 Miten mahdolliset ongelmatilanteet ratkaistaan?

## TYÖILMAPIIRI

13. Millainen työilmapiiri vallitsee työpaikallasi?

13.1 Minkälaisen työilmapiirin haluaisit?

14. Miten esimies edistää hyvän työilmapiirin syntymistä?

14.2 Miten hän voisi edistää sitä paremmin?

15. Miten merkitykselliseksi koet työsi?

## Liite 2. Ilmoitus tiedotuskanavalle

### Tule mukaan kehittämään johtamista HOK-Elannossa – osallistu tutkimukseen

Olen Rosi Ruponen restonomiopiskelija Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa ja teen opinnäytetyötä, jonka aiheena on johtajuus HOK-Elannon työntekijöiden näkökulmasta.

Opinnäytetyön tavoitteena on lisätä yrityksen tietämystä HOK-Elannon ravintoloiden johtamisen nykytilasta sekä työntekijöiden odotuksista sen osalta.

Haastattelumenetelmäksi olen valinnut teemahaastattelun ja haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina. **Jos olet yli 18-vuotias ja olet ollut töissä HOK-Elannon ravintolan keittiössä työntekijätehtävissä yli vuoden, niin tule mukaan haastattelututkimukseen.**

Tehtävänäsi on vastata työntekijöiden johtamisen teemoihin liittyviin haastattelukysymyksiin. Haastattelu kestää noin puoli tuntia. Haastattelu voidaan toteuttaa esimerkiksi etänä Teamsin välityksellä, puhelinhaastatteluna tai ravintolassa. Tutkimuksessa kaikkien tutkimukseen osallistuvien anonyymiteetti turvataan ja vastaajaa ei voi tunnistaa tutkimusraportissa.

Jos olet kiinnostunut osallistumaan, ota s-postitse tai puhelimitse yhteyttä minuun. Paluupostissa saat tarkemmat ohjeet haastatteluun osallistumiseksi. **Otathan minuun yhteyttä lähipäivinä tai viimeistään 21.2.2021.**

Ystävällisin terveisin,

Rosi Ruponen

Puh. 040-419\*\*\*\*

e-mail. \*\*\*\*