Haaga-Helia
ammattikorkeakoulu Oy

Suorituksen johtaminen yritys X:n ruokaravintolakeittiöissä

Sivi Saarivirta

Opinnäytetyö
Ruokatuotannon johtaminen
2021

Tiivistelmä

Haaga-Helia
ammattikorkeakoulu Oy

Tekijä(t)
Sivi Saarivirta

Koulutusohjelma
Ruokatuotannon johtaminen

Raportin/Opinnäytetyön nimi	**Sivu- ja liitesivumäärä**
Suorituksen johtaminen yritys X:n ruokaravintolakeittiöissä	30 + 1

Johtaminen on laaja, paljon tutkittu kokonaisuus ja tässä opinnäytetyössä sitä tarkastellaan suorituksen johtamisen kautta. Opinnäytetyö tutkii yritys X:n ruokaravintolakeittiöissä esiintyvää esimiesten suorituksen johtamista. Suorituksen johtamisen tavoitteena on tukea yrityksen toimintaa auttamalla strategisten tavoitteiden saavuttamisessa ja tehokkaassa toiminnassa. Hyvin toteutuvalla suorituksen johtamisella onkin tutkitusti positiivinen vaikutus yritystoiminnan menestykseen. Suorituksen johtamisen onnistumiseen vaikuttaa myös esimiehen johtamistyyli. Tässä työssä johtamistyylejä keskitytään tarkastelemaan perinteisen ja valmentavan johtamisen näkökulmasta painottaen jälkimmäistä.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millaista suorituksen johtamista yritys X:n ruokaravintolakeittiöissä esiintyi, miten keittiöhenkilökunta haluaisi tulla johdetuksi voidakseen suoriutua työstään paremmin ja millainen johtamistyyli tukisi suorituksen johtamista. Lisäksi selvitettiin työntekijöiden ymmärrystä yrityksen strategiasta ja kartoitettiin, kuinka hyvin strategia oli jalkautettu osaksi työntekijöiden arkipäiväistä työskentelyä. Tutkimuksen kohderyhmäksi rajattiin ravintola-alalla toimiva yritys X ja sen keittiöissä alaisina työskentelevä henkilökunta. Näin saatiin tutkittua, miten esimiesten johtaminen käytännössä toteutui. Opinnäytetyötutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena puolistrukturoidun haastattelun kautta. Haastattelut pidettiin keväällä 2021.

Tutkimuksessa selvisi, että suorituksen johtaminen yritys X:n ravintolakeittiöissä oli suhteellisen hyvällä tasolla ja alaiset olivat melko tyytyväisiä esimiesten tapaan johtaa. Suorituksen johtamista ja alaisten tyytyväisyyttä tukivat mahdollisuus vaikuttaa omiin työtehtäviin ja osallistua keittiössä tehtäviin päätöksiin, vastuun saaminen, hyvä työilmapiiri, sopivalla tasolla oleva palkitseminen sekä esimiesten tuki ja kannustus. Tutkimuksessa selvisi myös, että suorituksen johtamisessa toteutettiin enemmän valmentavaa johtamistyyliä, kuin perinteistä. Kyseinen johtamistapa tuki suorituksen johtamisen ydintavoitetta eli alaisten saamista toimimaan yrityksen strategialle otollisella tavalla. Lisäksi saatiin selville, että yrityksen strategia oli huonosti jalkautettu käytäntöön.

Suorituksen johtamista kehittääkseen esimiesten tulisi parantaa tavoitteiden asettamista yhdessä alaisten kanssa. Näin työnteosta saataisiin tehokkaampaa ja yrityksen toimintaa tukevaa. Palautteenanto koettiin melko riittäväksi. Kriittistä palautetta kaivattiin kuitenkin lisää ja hiljaisen palautteen antamista tulisi vähentää. Näin työntekijät pystyisivät kehittämään työntekoa tehokkaammin ja saisivat varmistuksen tekemänsä työn halutusta laadusta. Esimiesten tulisi kiinnittää myös erityistä huomiota työntekijöiden motivaation ylläpitämiseen. Työskentely rakentui rutiinien ympärille, minkä vuoksi ihmiset leipiintyivät työntekoon. Tämä näkyi tehokkuuden laskuna. Työskentelymotivaation ylläpitämiseksi työntekijöille tulisikin tarjota uusia haasteita ja mahdollisuuksia kehittyä. Jotta työntekijöiden ymmärrystä heidän työpanoksensa merkityksestä ja suunnasta saataisiin vahvistettua, tulisi myös yrityksen strategiaa ja tavoitteita tuoda työntekijöille vahvemmin esiin.

Asiasanat
suorituksen johtaminen, ruokaravintolakeittiö, johtamistyylit

Sisällys

1 Johdanto 1
2 Suorituksen johtaminen 3
2.1 Strategia suorituksen johtamisen pohjana 4
2.2 Suorituksen johtamisen perustehtävät 5
2.2.1 Tavoitteiden asettaminen ja motivaatio 5
2.2.2 Suorituksen seuranta ja arviointi 6
2.2.3 Palaute 8
2.2.4 Palkitseminen 8
3 Johtamistyylit suorituksen johtamisessa 10
3.1 Perinteinen johtaminen 10
3.2 Ihmisten johtaminen 10
3.2.1 Valmentava johtaminen 11
3.3 Hyvän johtamisen piirteet nyt ja tulevaisuudessa 12
4 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen kulku 13
4.1 Tutkimusmenetelmät 13
4.2 Tutkimuksen kulku 15
4.3 Tulokset 16
5 Pohdinta 19
5.1 Luotettavuus 19
5.2 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset 20
5.3 Oman oppimisen arviointi 25
Lähteet 28
Liitteet 31
Liite 1. Haastattelurunko 31

1 Johdanto

Ruokaravintolakeittiöiden johtamistavat ovat yksi puhutuimpia aiheita alan työntekijöiden keskuudessa. Olen työskennellyt kokkina kolme vuotta ja päässyt tänä aikana osaksi viittä eri työyhteisöä. Jo muutamassa vuodessa sain huomata, että esimiesten johtamistavat vaihtelivat paikkakohtaisesti. Tämän vuoksi halusin lähteä tutkimaan johtamista ruokaravintoloiden keittiöissä.

Johtaminen on laaja ja paljon tutkittu aihe. Yksi lähestymistapa on jakaa se leadership ja management johtamiseen. Englannin kielen termi leadership tarkoittaa johtajuutta ja management johtamista. Suomen kielessä termit sulautuvat usein yhteen ja molemmista puhutaan ”johtamisena”. Leadership keskittyy ihmisten johtamiseen henkilötasolla ja management asioiden johtamiseen organisaatiotasolla. (Kjuuti s.a.) Vaikka itse johtamista on tutkittu paljon, sen esiintymistä ja toimivuutta ravintoloiden keittiöissä ei ole. Keittiötyökokemukseni myötä voin kuitenkin todeta, että myös keittiössä esiintyy ihmisten ja asioiden johtamista.

Halusin tutkia keittiön johtamista perspektiivistä, joka sisältää sekä asioiden että ihmisten johtamista. Tämän vuoksi opinnäytetyössä keskitytään tarkastelemaan keittiön johtamista suorituksen johtamisen näkökulmasta, sillä se nivoo strategian ja ihmiset yhteen. Suorituksen johtamisella tähdätään organisaation menestyksekkääseen toimintaan jatkuvan suorituksen kehittämisen kautta, mutta johtamistapa ottaa samalla myös huomioon sekä yksilön että organisaation tavoitteet ja pyrkimykset. Suorituksen johtaminen pitää sisällään organisaation toimintatapojen tuntemisen, tavoitteiden asettamisen, mittaamisen ja seurannan, palautteen annon, motivoinnin ja palkitsemisen. (Liinalaakso 2016, 5-16.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää:

- millaista suorituksen johtamista yritys X:n ravintoloiden keittiöissä esiintyy
- millainen johtamistyyli tukee suorituksen johtamista
- miten keittiöhenkilökunta haluaisi tulla johdetuksi voidakseen suoriutua työstään paremmin
- kuinka hyvin yrityksen strategia on jalkautettu käytäntöön.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä toimii kvalitatiivinen eli laadullinen menetelmä, koska se auttaa ymmärtämään syvemmin keittiöympäristössä tapahtuvaa johtamista. Tiedonkeruu tapahtuu puolistrukturoidun haastattelun kautta. Päädyin kyseiseen haastattelutapaan, koska se mahdollistaa yksilön kokemuksen subjektiivisen tarkastelun ja uusien näkökulmien esiin nousemisen. Haastatteluiden pohjaksi on laaditut kysymyksiä, jotka

auttavat säilyttämään punaisen langan haastatteluiden välillä ja helpottavat sekä aineiston analysoimista että vertailua keskenään. Tutkimuksen kohderyhmänä on yritys X:n alaisina toimiva keittiöhenkilökunta. Näin haastateltavaksi saadaan kattava tutkimusryhmä, mutta samalla mahdollisuus yksilöiden näkemysten ymmärtämiseen säilyy. Työskentelen osana tutkimusryhmää, josta näyte otetaan. Näin pääsen lähelle tutkittavia ja kattava tiedonsaanti helpottuu.

Työn empiirisessä osuudessa avataan suorituksen johtamisen taustoja, kerrotaan mihin suorituksen johtaminen pohjautuu ja käydään läpi johtamistavassa huomioitavia tekijöitä. Lisäksi katsastellaan johtamistyylejä suorituksen johtamisen näkökulmasta. Johtamistyylien osuus keskittyy perinteisen ja valmentavan johtamisen tarkasteluun syvemmän kokonaisuuden saavuttamiseksi. Teoreettisen osuuden jälkeen käydään läpi tutkimuksen menetelmä, kulku ja tulokset. Lopuksi pohditaan työn luotettavuutta, käydään läpi tutkimuksesta syntyneet johtopäätökset ja kehitysehdotukset sekä opinnäytetyöprosessin aikana tapahtunutta omaa oppimista.

Tutkimuksen tavoitteena on antaa yritys X:lle tietoa keittiöiden johtamisen tämänhetkisestä tilanteesta ja kehitysehdotuksia sen parantamiseksi. Omakohtainen päämääräni on täydentää restonomiopintojani oppimalla opinnäytetyön kautta lisää keittiön johtamisesta ja hyödyntää tietoa tulevissa työtehtävissä. Laajemmin katsottuna opinnäytetyön tavoite on nostaa ravintolakeittiöiden johtamista vielä keskeisemmäksi puheenaiheeksi alalla olevien toimijoiden keskuudessa. Vaikka tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä muihin toimijoihin, toivon sen rohkaisevan heitä tarkastelemaan kriittisesti myös oman ravintolakeittiönsä johtamista.

2 Suorituksen johtaminen

Petri Ruotsalaisella on termille suoritus kaksi määritelmää. Ensimmäisen määritelmän mukaan suoritus on prosessi tai tapahtumaketju, jolla on alku ja loppu. Sillä on ennalta määritelty optimaalinen toteutustapa ja sen onnistumista voi vaihe vaiheelta mitata. Suorituksessa tähdätään asioiden tekemiseen hyvin ja moitteettomasti. Jos suorituksen ympäristö kuitenkin muuttuu nopeasti, suoritustapoja on päivitettävä useasti. Toinen määritelmä tarkoittaa suorituksesta syntyvää lopputulosta eli tuotosta. Tässä määritelmässä haluttu suoritus eli lopputulos on tiedossa, mutta reitti sen saavuttamiseksi on epäselvä. Tällöin onnistuminen pystytään arvioimaan vasta lopputuloksesta, eikä pitkin matkaa. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2016, luku 1.2.) Tässä opinnäytetyössä suorituksella tarkoitetaan erityisesti tapahtumaketjua, mutta myös siitä seuraavaa lopputulosta.

Johtaminen on tiettyyn päämäärään tähtäävää toimintaa. Ydinkysymys on, millaisella toiminnalla asetetut tavoitteet saavutetaan. Johdettaessa on ymmärrettävä, miten ihmiset saadaan toimimaan mahdollisimman tehokkaasti ja tekemään sen mitä heidän on tarkoituskin tehdä. Näitä johtamisen ydintavoitteita tukevat turvallinen työympäristö, työntekijöiden fyysinen ja psyykkinen hyvinvointi, motivoituneisuus, työntekemiseen vaadittu tietotaito ja välineistö, työntekijän käsitys sekä yhteisistä että henkilökohtaisista tavoitteista ja heidän halukkuutensa sitoutua organisaatioon. (Viitala & Jylhä 2019, 20.)

Termi Performance Management eli suorituksen tai suorituskyvyn johtaminen on peräisin vuodelta 1976 (Beer & Ruh 1976, 59). Termi vakiintui hitaasti, mutta käyttö yleistyi 90-luvulla. Suorituksen johtamisen tarkoitus on nivoa strategia ja ihmiset yhteen. Johtamistapa tähtää organisaation menestykkääseen toimintaan suorituksen kehittämisen kautta ottaen samalla huomioon sekä yksilön että organisaation tavoitteet ja pyrkimykset. Suorituksen johtaminen pitää sisällään organisaation toimintatapojen tuntemisen, tavoitteiden asettamisen, mittaamisen ja seurannan, palautteen annon, motivoinnin ja palkitsemisen. (Liinalaakso 2016, 5-16.)

Suorituksen johtamisella pyritään parantamaan työntekijöiden suorituskykyä (Viitala & Jylhä 2019, 187). Terveyden- ja hyvinvoinnin laitoksen THL:n mukaan suorituskyky kertoo yksilön kyvyn suorittaa jokin toimeksianto vakioidussa ympäristössä. Se määrittää korkeimman todennäköisen suoritustason, jonka henkilö pystyy saavuttamaan tietyssä tehtävässä tietyllä hetkellä. (THL, 2021.) Viitala ja Jylhä määrittävät suorituskyvyn kokonaisuudeksi, mikä vaikuttaa organisaation suoritustasoon. Suorituskykyä voidaan parantaa ohjaamalla työntekijöiden työskentelyä. Parantunut suorituskyky ilmenee tehokkaampana

työskentelynä ja tämä tukee yrityksen toimintaa ja lisää kannattavuutta. (Viitala & Jylhä 2019, 187.)

2.1 Strategia suorituksen johtamisen pohjana

Menestyksekkään yrityksen pohjana toimii strategisten tavoitteiden saavuttaminen ja tehokas toiminta. Tehokkuudella tarkoitetaan toimintaa, jossa määritellyillä resursseilla saadaan aikaan mahdollisimman paljon tuloksia. Hyvin toteutuvalla suorituksen johtamisella pystytäänkin tukemaan yritystoiminnan tehokkuutta ja kannattavuutta. (Viitala & Jylhä 2019, 201.)

Suorituksen johtaminen lähtee liikkeelle yrityksen strategiasta (Viitala & Jylhä 2019, 201). Kauhasen mukaan strategia on suunnitelma, millä tähdätään markkinoilla menestymiseen. Strategian laatiminen onkin keskeisten tavoitteiden määrittämistä ja raamien luomista organisaation toiminnalle. (Kauhanen 2015, 16.) Johnsonin & Scholesin mukaan strategia kertoo yrityksen suunnan, tavoitteet ja kuinka saadaan kilpailuetuja suhteessa kilpailijoihin. Näitä ovat muun muassa ylivoimaisesti osaavin henkilökunta ja parhaat resurssit. Strategiaa laadittaessa tunnistetaan oma toimintaympäristö ja sen myötä täytetään markkinoiden tarpeet. (Johnson & Scholes 2001, 34.)

Strategiassa yritys määrittelee tahtotilan eli vision, johon se haluaa päästä. Visio voi esimerkiksi kuvailla, missä yritys nähdään viiden tai kymmenen vuoden päästä. Vision tulee olla helposti ymmärrettävä ja houkutella kehittämään yritystä eteenpäin. (Y-studio s.a.)

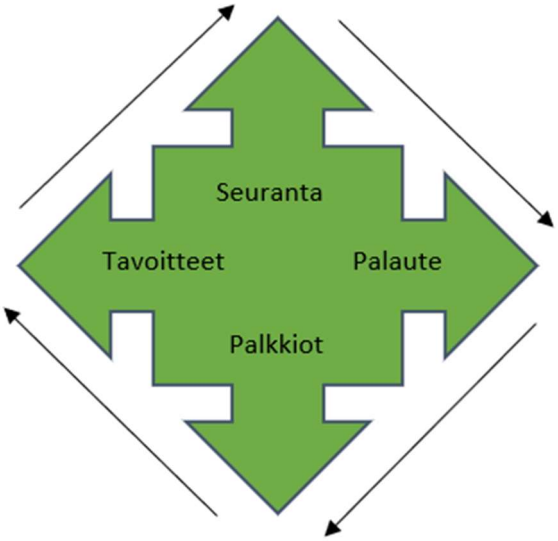
Samalla määritellään yrityksen tehtävä markkinoilla eli missio. Missio vastaa kysymykseen, miksi yritys on olemassa. Se kertoo, mitkä ovat yrityksen perustehtäviä eli mitä kohderyhmän tarpeita yritys pyrkii tyydyttämään. (Kauhanen 2015, 32.) Lisäksi se antaa raamit yrityksen sisäiselle kulttuurille, arvoille, perustavoitteille ja yhtenäistää työntekijän tavoitteet (Investopedia 2019).

Strategiassa yritys määrittää omat arvonsa eli mitkä asiat ovat yritykselle tärkeitä. Arvot ohjaavat yrityksen toimintaa luoden sille raamit, joiden on tarkoitus näkyä läpi organisaation. Jotta tämä olisi mahdollista, on arvokeskusteluun osallistuttava työntekijöitä läpi organisaation. Näin arvojen näkyminen jokaisen työntekijän jokapäiväisessä työskentelyssä on todennäköisempää. (Kauhanen 2015, 29.)

Jotta strategia toteutuu, johdon on oltava mukana toimintatapojen eteenpäin viemisessä. Heidän avullaan koko organisaation toiminta saadaan yhdensuuntaistettua strategian kanssa eli tehdyksi osaksi jokaisen työntekijän päivittäistä työskentelyä. Jotta strategia auttaa organisaatiota pääsemään haluttuun lopputulokseen, sitä on myös arvioitava jatkuvasti uudelleen ja kehitettävä tarpeiden mukaan. (Kehusmaa 2010, 17.)

2.2 Suorituksen johtamisen perustehtävät

Jotta yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttaminen olisi mahdollista, on osattava johtaa ihmisiä. Hyvä ihmisten johtaja tukee ja ohjaa alaisiaan työnteossa. (Mayor & Risku 2015, luku 4.2.) Johtamisen neliapila jäsentelee hyvän johtamisen perustehtävät seuraavasti: tavoitteiden asettaminen, seuranta, palautteenanto ja palkitseminen. Näiden lisäksi on tärkeää miettiä motivaation merkitystä eri osa-alueissa. (Salminen 2017, 59.)



Kuva 1. Johtamisen neliapila (mukaillen Salminen 2017, 59)

2.2.1 Tavoitteiden asettaminen ja motivaatio

Tavoitteiden asettaminen antaa työskentelylle suunnan, edesauttaa kommunikoinnissa muun tiimin kanssa ja ennaltaehkäisee näin myös konfliktitilanteiden syntymistä. Käsitys siitä, mitkä ovat tiimin yhteiset tavoitteet, auttaa hahmottamaan myös omien tavoitteiden merkityksen. Merkityksen hahmottaminen on tärkeää, sillä selkeät tavoitteet motivoivat kehittymään. Tavoitteiden saavuttamisesta syntyvä onnistumisen tunne heijastuu positiivisesti sekä yksilön tekemiseen että tiimin yhteishenkeen. (Salminen 2017, 59-60.)

Asetetut tavoitteet auttavat hahmottamaan, miten päivittäisessä työnteossa on onnistuttu. Hyvä tavoite rakentuu keskustelemalla yhdessä esimiehen kanssa ja tavoitteesta saadaan muodostettua selkeä kuva. Tavoitteiden tarkoituksena on haastaa työntekijää kehittymään. (Salminen 2017, 59-60.)

Huomioimalla jokaisen henkilökohtaisen taitotason tavoitteeseen nähden varmistetaan, että kyseinen tavoite on saavutettavissa (Salminen 2017, 60). Jos asetettu tavoite on liian lähellä tai vaihtoehtoisesti liian kaukana yksilön omalta mukavuusalueelta, motivaatio ja todennäköisyys tavoitteen saavuttamisesta laskee. Selviytymisennuste eli yksilön käsitys omasta pystyvyydestä, on merkittävässä osassa asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Kun ihminen uskoo saavuttavansa päämäärän, positiivinen asenne kasvattaa motivaatiota ja helpottaa tavoitteiden saavuttamista. Tällöin ongelmatilanteen sattuessa huomio pystytään keskittämään ratkaisun löytämiseen, eikä aika mene tilanteen märehtimiseen. (Laine & Vilkko-Riihelä 2012, 75.)

Kun työntekijä on motivoitunut, fyysinen työ hoituu keskimäärin kaksi kertaa nopeammin kuin ei-motivoituneella. Myös tunteet tarttuvat helposti ja tämä näkyykin erityisesti tiimien työskentelyssä. Motivoitunut henkilö saa muitakin innostumaan, kun taas ei-motivoitunut latistaa helposti työskentelyintoa levittämällä negatiivisia tunteita. Yksilön motivaatiolla on siis merkitystä koko tiimin suorituskykyä tarkastellessa. (Salminen 2017, 60.)

Optimaalisessa tilanteessa jokaisen työntekijän arvomaailma ja tavoitteet kulkisivat rinta rinnan yrityksen kanssa. Jokainen alainen on kuitenkin yksilö, joka ajattelee ja motivoituu eri tavoin. Suorituksen johtamisen haasteena onkin löytää kutakin motivoivat tekijät ja suunnata ne työntekoon tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kauhanen 2015, 1.)

2.2.2 Suorituksen seuranta ja arviointi

Jotta organisaation ja yksilön suoriutumisen arviointi on mahdollista, tulee niitä seurata tarkasti ja huolellisesti. Seuranta toimii palautteenannon pohjana ja palaute puolestaan on suoriutumiskyvyn kehittämisen perusta. Seurannan hyödyllisyyteen vaikuttaa myös aikaväli, millä sitä toteutetaan. Tiheämmällä seurannalla on suurempi mahdollisuus vaikuttaa päivittäiseen työskentelyyn. (Salminen 2017, 61.)

Monesti asetetut tavoitteet ovat määrällisiä eli numeraaliseen muotoon muutettavia ja näin helposti mitattavia asioita. Määrällisten tavoitteiden seurannan tukena voidaan käyttää erilaisia tietojärjestelmiä. Järjestelmä itsessään ei kuitenkaan takaa, että mittauksen kohteena olevat asiat antavat organisaation kehittämisen kannalta kaikkein hyödyllisintä tietoa. (Salminen 2017, 62.)

Numeraalisesti mitattavan tiedon lisäksi, organisaation tulokseen vaikuttava tekijä on laatu, millä työ tehdään. Jo pelkällä laadullisten tavoitteiden asettamisella pystytään herättelemään työntekijää huomioimaan laadullisuutta työtehtävissään. Laadullisten tavoitteiden asettaminen ja seuranta on kuitenkin monesti vaikeampaa, mutta yhtä tärkeää kuin numeraalinen. Laadullisia tavoitteita voidaan seurata lopputuloksen tai siihen johtavien aktiviteettien kautta. Tarkkailun kohteena voi esimerkiksi olla työntekijän osaaminen työtehtävään verrattuna, aikataulujen pitävyys, työskentelyn asiakaslähtöisyys, tiimityötaidot ja osallistuminen toiminnan kehittämiseen. (Salminen 2017, 62.)

Suorituksen johtaminen painottuu helposti mitattavissa ja näin myös konkreettisesti seurattavissa oleviin asioihin kuten numeraalisiin tavoitteisiin, asiakasmääriin ja kustannuksiin. On tärkeää kuitenkin ymmärtää, että kokonaisuuteen vaikuttavat myös työilmapiiri, työntekijöiden ja esimiehen osaaminen, kulttuurit, hyvinvointi ja motivaatio. Näitä osa-alueita on kuitenkin hankalampi muuttaa numeroilla mitattavaan muotoon, jolloin ne jäävät helposti huomioimatta. (Viitala & Jylhä 2018, 191.)

Yleinen seurannan ja suorituksen arviointiin käytettävä metodi on 1920-luvulla alkunsa saanut kehityskeskustelu. Lähes nykyisen muotonsa kehityskeskustelu on vakinaistanut jo1980-luvulla, sillä yritykset huomasivat, että vuorovaikutus esimiehen ja henkilökunnan välillä ja hyvä työilmapiiri vaikuttavat positiivisesti työssä viihtyvyyteen, mikä taas näkyi tuloksellisuuden kasvuna. (Meretniemi 2012, 142.) Kehityskeskusteluiden tarkoitus on jakaa tietoa yrityksestä ja sen tavoitteista, ohjata työntekijöitä, kartoittaa heidän voimavarojansa ja antaa mahdollisuuksia käyttää niitä. Keskustelu auttaa suunnittelemaan työntekoa ja kartoittamaan sen tavoitteita. Seurannan kohteita on hyvä arvioida sekä erikseen että yhdessä esimiehen kanssa, jotta vallitsevasta tilanteesta muodostuu mahdollisimman todenmukainen kuva. (Meretniemi 2012, 143.)

Suorituksen mittaaminen herättää tunteita puolesta ja vastaan. Osa näkee suorituksen mittaamisen mustavalkoisesti: lomakkeiden täyttämistä ja tulospalkkiojärjestelmän tuijottamista. Päätavoitteena kuitenkin on saada jokainen työntekijä sisäistämään, miten juuri hänen tehtävänsä vaikuttaa yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen ja auttaa häntä työskentelemään sen mukaisesti. (Meretniemi 2012, 142.)

Yksilön suoriutumisen lisäksi on hyvä seurata myös kokonaisuutta, eli koko organisaation toimintaa. Organisaatio rakentuu yksilöiden toiminnasta, mutta myös monin tavoin yhteen liittyvistä työtehtävistä ja niiden kytkentöjen laadusta. Näissä kohti yhteistyön merkitys korostuu ja näkyy lopputuloksen laadussa. (Salminen 2017, 62.)

2.2.3 Palaute

Palaute eli kannanotto johonkin toimintaan on suorituksen johtamisen tärkeimpiä työkaluja (Mayor & Risku 2015, luku 4.4). Palautteella esimies pystyy vaikuttamaan työntekijöiden toiminnan suuntaamiseen, suorituksen ohjaamiseen, työnteon kehittämiseen ja motivaation kasvattamiseen. Salminen jakaa palautteen kiittävään, kehittävään, valmentavaan sekä korjaavaan että pitkäjänteiseen tehtävän ohjaamiseen. (Salminen 2017, 63.) Rötkin (2015, 110) puolestaan kuvailee palautetta positiiviseksi, negatiiviseksi tai neutraaliksi.

Annamme ja saamme palautetta jatkuvasti. Palaute voi olla matalan kynnyksen keskustelua tai järjestelmällistä tiedon keräämistä. Myös eleet, ilmeet ja spontaanit reaktiot viestivät mielipiteistä. Emme välttämättä miellä toisten kanssa keskustelua palautteen antamiseksi, mutta sitä se usein on. Loppujen lopuksi palaute on reaktio, mikä ilmenee mielipiteenä siitä, kuinka olemme toisen osapuolen mielestä suoriutuneet. (Rötkin 2015, 110.)

Palautteen ydin on uuden oppiminen ja itsetuntemuksen kehittäminen. Tarkoituksena on antaa ja saada tietoa siitä, miten työskentely on sujunut. Motiivi palautteenantamisen pohjalla tulee olla halu auttaa toista onnistumaan jatkossa vielä paremmin. Jos palautetta annetaankin oman aseman tuoman edun vuoksi, on myös epätodennäköisempää, että palautteen vastaanottajan toimintatapa muuttuu yritystoiminnalle suotuisaksi. (Rötkin 2015,110.)

Suomalaisissa työpaikoissa palautteen antaminen ja saaminen koetaan kuitenkin vähäiseksi. Syynä voi yksinkertaisesti olla, ettei siihen ole totuttu ja tämän vuoksi palautteen anto ja saanti voi nostattaa monenlaisia tunnekirjoja. (Salminen 2017, 63.) Molemmin suuntainen palaute on kuitenkin tärkeää esimiestyön keskeisille tavoitteille. Näitä ovat tarve saada muut onnistumaan sekä kehittää itseä että alaisia. (Rötkin 2015, 111.)

2.2.4 Palkitseminen

Hyvä palkitseminen tukee tehokkaasti organisaation tavoitteiden saavuttamista ja eteenpäin kehittymistä. Yksi palkitsemisen muoto on tulospalkkio eli peruspalkan lisäksi saatava rahallinen korvaus hyvin tehdystä työstä. Monet tutkimukset ovat kuitenkin osoitta-

neet, ettei rahapalkkio motivoi tiettyä pistettä pidemmälle. Mikäli tulospalkitsemista halutaan toteuttaa, motivoi se työntekijöitä parhaiten lyhyellä aikavälillä toteutettaessa eikä esimerkiksi kerran vuodessa. (Salminen 2017, 63-64.) Myös Rötkin on sitä mieltä, että rahallinen palkitseminen ei tue suorituksen johtamista pitkällä aikavälillä. Euroilla johtaminen tuo vastaan haasteita: kun palkkion summa päätetään ennen haluttua suoritusta, unohdetaan pohtia, vastaako tehty työ ja siitä saatava lisäkorvaus toisiaan. (Rötkin 2015, 134.) Lisäksi, kun eteenpäin ajaa ulkoinen eli reaktiivinen motivaatio, työskentely kuluttaa enemmän henkisiä resursseja ja laskee hyvinvointia, kuin sisäisestä motivaatiosta kumpuava työnteko (Mayor & Risku 2015, luku 4.1).

Pitkäjänteisempi palkitsemisen muoto keskittyy sisäisen motivaation kasvattamiseen. Optimaalisessa tilanteessa työ vie mennessään, antaa onnistumisen tunteita ja sisäinen motivaatio työn tekemiseen kasvaa. Jotta sisäinen flow voitaisiin saavuttaa, on työtehtävien mielekkyyttä lisättävä. Esimies pystyy vahvistamaan alaisen motivoituneisuutta esimerkiksi huomioimalla ja kiittämällä hyvin tehdystä työstä. Myös tiimin antamat spontaanit kiitokset ovat palkitsemisen muoto, mitkä antavat vahvistuksen oman työnteon onnistumisesta. Sisäisen motivaation kasvua tukee myös mahdollisuus vaikuttaa oman tiimin ja organisaation toimintaan. Näin työntekijä kokee kuuluvansa jonnekin ja olevansa merkityksellinen osa tiimiä. Kukin työntekijä syttyy eri asioista ja siksi mahdollisuus vaikuttaa omiin työtehtäviin on tärkeää. Tämä kasvattaa työnteon mielekkyyttä ja suorituskyky kasvaa. Myös tilaisuus organisaatiossa etenemiseen ja itsensä haastamiseen tukevat halua kehittyä ja pitää motivaatiota yllä. Lisäksi motivaatiota voidaan kasvattaa tarjoamalla työnkuvaa tukevia kouluttautumismahdollisuuksia. (Salminen 2017, 64.)

Yksilöä motivoidakseen palkkion tulee olla yhteydessä suoritukseen ja houkutella tavoittelemaan. Suoritusmotivaation ja palkitsemisen yhteydestä on monia teorioita. Odotusarvoteorian mukaan ihminen harkitsee kolmea asiaa: onko tähtäimessä olevan tavoitteen saavuttaminen mahdollista, mitä saavuttamisesta seuraa ja onko se riittävän suuri motivaattori tavoitteen saavuttelemiseksi. (Vroom 1964, 20.)

Palkitsemisen tapoja miettiessä on hyvä huomioida myös yksilön ja tiimin palkitsemisen ero. Yhden ihmisen palkitseminen ei kannusta tiimityöskentelyyn, vaan voi kasvattaa työntekijöiden välistä kilpailua. (Salminen 2017, 64.)

3 Johtamistyylit suorituksen johtamisessa

Suorituksen johtamisen onnistumiseen vaikuttaa se, miten esimies johtaa alaisiaan (Viitala & Jylhä 2019, 162). Tässä luvussa keskitytään tarkastelemaan erilaisia johtamistyylejä, niiden heikkouksia ja vahvuuksia.

Johtamistyylejä on tutkittu 1950-luvulta lähtien (Piili 2006, 15). Johtamistyyli on tapa, millä esimies johtaa alaisiaan. Johtamistyylejä on useita ja ne ilmenevät sekä yksittäin, että päällekkäin käytettyinä. Johtamistyyleistä toinen ei ole välttämättä toista parempi ja toimivuus onkin tilannekohtaista vaihdellen johdettavan ja sen hetkisten tavoitteiden mukaisesti. Jokainen esimies on erilainen ja omaksuu itselleen ja alaisille toimivan tavan johtaa. Jotkut tykkäävät itse tehdä paljon, jotkut taas luottavat muille haastaviakin tehtäviä, toiset ovat puheliaita ja toiset alttiita auttamaan sekä jakamaan tietoutta. Myös alaisilla voi olla odotuksia, kuinka he haluaisivat tulla johdetuksi ja saada apua. (Salminen 2017, 252.)

3.1 Perinteinen johtaminen

Perinteinen johtaminen on nähty asioiden johtamisena. Englannin kielissä sanasta käytetään termiä management. Se pitää sisällään liiketoiminnan johtamisen eli tavoitteiden asettamisen, budjetoinnin, resurssien hallinnan, valvonnan, organisoinnin ja koordinoinnin. Tyypillisesti johtajan ja johdettavan välillä vallitsee auktoriteettisuhde eli kommunikointi toimii ylhäältä alas jääden yksisuuntaiseksi. (Sisk 1973, 129.) Esimies tekee yksin päätökset ja ohjeistaa mitä ja miten asiat tulee tehdä. Perinteinen johtamistyyli toimii hyvin vakaassa ja selkeästi rajatussa toimintaympäristössä, mutta haastavaksi se muuttuu nopeasti vaihtuvassa ja moniulotteisessa miljöössä. (Grape People Finland Oy 2019.) Viitalan ja Jylhän mukaan perinteinen johtamistyyli korostaa valvontaa ja mekaanista johtamista. Ihmiset nähdään enemmänkin koneiston palasina, jotka voi tarvittaessa vaihtaa uusiin. Pääasia on, että koneisto pysyy käynnissä ja toimii tehokkaasti. (Viitala & Jylhä 2019, 23.)

3.2 Ihmisten johtaminen

Myöhemmin perinteinen johtamismalli on saanut rinnalleen vuorovaikutusta painottavan ihmisten johtamisen. Termin englannin kielinen sana on leadership. Ihmisten johtaminen sisältää työyhteisön toimivuuden varmistamisen, ihmisten sitoutumisen edistämisen, yhteisen päämäärän luomisen ja oikeudenmukaisuuden varmistamisen. Johtajan ja johdettavan välillä vallitsee vuorovaikutussuhde eli kommunikointi on molemmin suuntaista ja päätöksiä tehdään yhdessä. (Sisk 1973, 131.)

3.2.1 Valmentava johtaminen

Valmentava johtaminen sai alkunsa 2000-luvun vaihteen jälkeen, kun ihmisten johtamiseen keskittyvä suuntaus palveleva johtamistyyli yleistyi. Johtamisteorian juuret ulottuvat 1970-luvulle asti, mutta suosioon se on noussut vasta viimevuosien aikana. (Linden, Wayne, Zhao & Henderson 2008, 161.) Tyypillinen palveleva johtaja on motivoitunut johtamaan ja samalla palvelemaan alaisia. Päämääränä toimiikin muiden onnistumisten mahdollistaminen eikä niinkään oman uran edistäminen. Hän kuuntelee alaisiaan ja painottaa toisten kunnioitusta ja voimaannuttamista. (Ttl 2016.)

Myöhemmin palvelevan johtamisen pohjalta muodostui samanhenkinen suuntaus, valmentava johtaminen. Valmentavan johtamisen esimies keskittyy alaisten tukemiseen sekä yksilöinä että ryhmänä mahdollistaen näin hyvään suoritukseen pääsemisen. Johtamistapa kannustaa alaisia oppimaan uutta, kehittymään, rohkaisee innovatiivisuuteen ja lisää itseohjautuvuutta. Tavoitteena on kehittää ihmisten työskentelyä tiiminä, kannustaa tukemaan toisiaan ja suoriutua tehtävistä yhdessä. Hyvän tiimityön pohjana toimii hyvä työilmapiiri, yhteistyötaidot ja ryhmänsä tunteminen. (Viitala & Jylhä 2019, 42.)

Valmentavan johtamisen tunnusmerkit voidaan jakaa voimaannuttavaan (empowering cluster) ja mahdollistavaan johtamiskäyttäytymiseen eli fasilitoivaan johtamiseen (facilitating cluster). Voimaannuttamisen tarkoitus on kannustaa alaisia ottamaan vastuuta. Näin esimies rohkaisee alaista itseohjautuvaisuuteen, asettamaan itselleen aktiivisesti tavoitteita ja oman suorituksen aktiiviseen arvioimiseen. Tässä johtamistyylissä esimiehen rooli on lähinnä tukea ja sparrata alaista kysymysten kautta. Vastauksia ei annetaan suoraan, vaan työntekijää kannustetaan omaan ajatteluun ja vasta tarpeen tullen esimies antaa enemmän opastusta. Voimaannuttavalla johtamiskäyttäytymisellä pyritään siis vahvistamaan alaisten halua ja kykyä johtaa itseään. (Viitala & Jylhä 2019, 252.)

Fasilitoiva johtaminen keskittyy alaisten oppimisen ja kehittymisen mahdollistamiseen. Kasvattamalla työntekijän tietoutta oman osaamisen tasosta, pystytään kartoittamaan myös kehityskohteita. Samoin keskustelemalla oppimisesta esimies pystyy aktivoimaan alaisen omia ajatuksia henkilökohtaisten tavoitteiden asettamisesta ja kehittymistarpeista. Hän kannustaa miettimään omaa osaamista sekä yksilö- että ryhmätasolla ja antaa rohkaisevaa palautetta. Fasilitaattori näkee alaisten potentiaalin, uskoo mahdollisuuteen kehittyä, nostaa ryhmäläisten vahvuudet esiin ja auttaa kehittämään niitä. Hän haluaa kehittää yhdessä muiden työntekijöiden kanssa organisaation oppimismahdollisuuksia, tiedonsaantia ja käsittelemistä, sekä luoda uusia yhteistyösuhteita kehittymisen tueksi. (Viitala & Jylhä 2019, 252.)

Käyttämällä molempia valmentavan johtajuuden ulottuvuuksia, esimies pystyy vahvistamaan alaisten itsevarmuutta ja kykyä johtaa itseään. Se auttaa alaisia vahvistamaan osaamistaan ja edistää näin työssä pärjäämistä. (Ellinger, Watkins & Bostrom 1999.) Valmentavan johtamisen on todettu auttavan oppimista ja edistävän työtyytyväisyyttä. Lisäksi tutkimukset ovat osoittaneet sen parantavan työntekijöiden sitoutumista organisaatioihin ja kasvattavan suorituskykyä. (Viitala & Jylhä 2019, 253.)

3.3 Hyvän johtamisen piirteet nyt ja tulevaisuudessa

Hyvä johtaja on ammattitaitoinen ja tuntee toimialan, mutta nämä itsessään eivät vielä riitä, sillä vuosien varrella tehdyissä tutkimuksissa on löydetty myös monia muita esimiestyötä tukevia piirteitä. Pillin mukaan näitä ovat esimerkiksi energisyys, määrätietoisuus, hyvät sosiaaliset taidot, organisointikyky, kokonaisuuksien hallitseminen, kyky sietää ristiriitoja, luotettavuus ja myönteinen asenne haasteita kohtaan. (Piili 2006, 15.) Hyvä esimies on alaisilleen myös läsnä. Onnistumisten hetkellä, hän antaa työntekijöille tunnustusta hyvin tehdystä työstä, kiittää ja kannustaa eteenpäin. Haasteiden ilmaantuessa, esimies auttaa ongelmien ratkaisemisessa ja luo uskoa jatkoa ajatellen. (Salminen 2017, 31.) Koneen vanha pääjohtaja Matti Alahuhta painottaa myös kolmea johtamisen tärkeää kiintopistettä: yksinkertaisuus, selkeys ja johdonmukaisuus. Tulevia johtajia hän kehottaa valitsemaan itseä kiinnostavia tehtäviä ja tekemään näin palveluksen sekä itselle että tiimille. Alahuhta korostaa myös, ettei raha ole riittävä syy johtoasemaan päätymiseksi, sillä sen perässä juoksemiseen ei näy loppua. (Alahuhta 2015, 172.)

Tämän hetken johtajuusopit tähtäävät ihmisläheisyyteen ja itseohjautuvuuden vahvistamiseen. Työskentelyä keskitytään selkeyttämään täsmällisillä ja merkityksellisillä tavoitteilla. Työntekijät nähdään potentiaalisina kykyjä omaavina yksilöinä, kelle onnistumisen mahdollistaminen tuottaa tulosta. Lisäksi pyritään purkamaan jäykkiä rakenteita, eikä johtajuutta nähdä vain yhden ihmisen vastuuna, vaan sitä jaetaan. (Viitala & Jylhä 2019, 33.)

Uudempi johtajuusajattelu näkee työntekijän kehityshaluisena, luovana, tavoitteellisena ja itseohjautuvana osana organisaatiota. Yksi johtamisen tarkoituksista on luoda otolliset olosuhteet työnteon onnistumiselle, motivoida, kannustaa luovuuteen ja auttaa kehittymään eteenpäin. Tällöin myös valvonnan tarve vähenee tai sitä ei tarvita lainkaan. Johtajan tarkoitus on saada johdettavat sitoutumaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseen ja motivoida kehittämään toimintaa eteenpäin yhdessä johdon kanssa. Johtaminen on alaisen ja esimiehen välillä vallitsevaa molempiin suuntiin toimivaa vuorovaikutusta. (Viitala & Jylhä 2019, 35.)

4 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen kulku

Opinnäytetyötutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaista suorituksen johtamista ruokaravintolakeittiöissä esiintyy, miten keittiöhenkilökunta haluaisi tulla johdetuksi voidakseen suoriutua työstään paremmin ja millainen johtamistyyli tukisi suorituksen johtamista. Lisäksi selvitettiin työntekijöiden ymmärrystä yrityksen strategiasta ja kartoitettiin, kuinka hyvin strategia oli jalkautettu osaksi työntekijöiden arkipäiväistä työskentelyä.

Tutkimus toteutettiin haastattelemalla ravintola-alalla keittiöissä alaisina työskenteleviä työntekijöitä. Haastattelu rakentui neljästä osiosta, joista ensimmäinen käsitteli tavoitteita, niiden seurantaa, palautteen antoa ja palkitsemista, toinen osio koski työmotivaatiota, kolmas esimiehen toimintaa ja viimeinen yrityksen strategiaa, arvoja, missiota ja visiota.

4.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät jaetaan määrälliseen eli kvantitatiiviseen ja laadulliseen eli kvalitatiiviseen menetelmään. Kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käytetään silloin, kuin tutkitusta aiheesta on jo olemassa taustatietoa. Tutkimusaineisto kerätään strukturoidulla haastattelulla tai kyselylomakkeella perusjoukosta muodostuneelta isolta otokselta. Tyypillisiä tiedonkeruumenetelmiä ovat strukturoitu haastattelu tai kyselylomake. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 104-105.)

Kvalitatiivisia eli laadullisia tutkimusmenetelmiä ovat osallistuva havainnointi, avoin-, teema- ja ryhmähaastattelu. Laadullisia menetelmiä käytetään huonosti tunnettujen aiheiden tutkimiseen. Tutkittavia on vähemmän kuin määrällisessä tutkimuksessa, mutta aineistoa syntyy kuitenkin runsaasti. Pienestä kohteesta pyritään hankkimaan paljon tietoa, jotta tutkittavaa ilmiötä pystytään ymmärtämään paremmin. Laadullinen tutkimus tuottaa uutta tietoa, eikä jo olemassa oleva tieto ohjaa sen suunnittelua yhtä paljon kuin määrällisessä. Kvalitatiivisessa menetelmässä tutkimuksen kohde on tarkasti valittu. Tutkija voi olla lähellä tutkittavia, osallistua päivittäiseen toimintaan ja tekee omia perusteltuja tulkintoja ilmiöstä. Oleellista on tutkimuksen tarkka kuvaaminen ja tulkintojen perustelu, joiden avulla lukija pystyy pohtimaan tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuutta lisäävät useat lähteet ja näkökulmat. (Ojasalo ym. 2014, 105.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, koska ravintoloiden suorituksen johtamista ei ollut aiemmin tutkittu. Kvalitatiivinen tutkimus auttoi keräämään tietoa huonosti tunnetusta aiheesta ja lisäämään ymmärrystä aihetta kohtaan (Ojasalo ym. 2014, 105). Tutkimuksen perusjoukoksi rajattiin yritys X:n ruokaravintolakeittiöiden alai-

sina toimiva henkilökunta. Näin haastateltavaksi saatiin kattava tutkimusryhmä, mutta samalla yksilöiden näkemysten ymmärtäminen oli edelleen mahdollista. Tutkimuksen kohderyhmäksi rajattiin vain alaisina toimiva henkilöitä, jotta pystyttiin selvittämään, miten esimiesten johtaminen käytännössä toteutui. Työskentelin osana tutkimusryhmää, josta näyte otettiin. Näin pääsin lähelle tutkittavia ja kuten Ojasalo ym. (2014, 105) mainitsivat, tämä auttoi saamaan kattavasti tietoa tutkitusta aiheesta.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tietoa voidaan koota havainnoimalla ja haastattelemalla. Aineistonkeruumenetelmänä haastattelu on hyvä, kun halutaan tutkia yksilön vapaasti esiin tuomia näkemyksiä. Sillä pystytään keräämään uusia näkökulmia vähän tunnetuista kehityskohteista. Haastattelun pitäminen aidossa toimintaympäristössä, kuten haastateltavan työpaikalla, auttaa muodostamaan syvällisemmän kuvan haastateltavan ajatuksista. (Ojasalo ym. 2014, 106.)

Erilaisia haastattelumuotoja ovat strukturoitu-, puolistrukturoitu-, teema-, syvä- ja ryhmähaastattelu. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on laadittu ennakkoon, mutta järjestys saattaa vaihdella haastattelun kulun mukaan. Sanamuodot eivät ole tarkkoja vaan saattavat vaihdella haastattelun mukaan. Jos haastattelun yhteydessä ilmenee, ettei ennalta laadittu kysymys sovellu enää haastatteluun, se voidaan jättää kysymättä ja vastavuoroisesti esittää uusia tilanteeseen sopivia kysymyksiä. Puolistrukturoituhaastattelu sopii tilanteeseen, missä tutkitaan jonkin ilmiön merkitystä yksilöille. (Ojasalo ym. 2014, 108.)

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin puolistrukturoidun haastattelun kautta. Aihealueena keittiön johtamista on tutkittu vähän ja kuten Ojasalo ym. (2014, 108) teoksessaan nosti esiin, haastattelu mahdollisti yksilön kokemusten subjektiivisen tarkastelun ja uusien näkökulmien esiin nousemisen. Tietoa olisi voinut kerätä myös teemahaastattelun avulla, mutta valitsin puolistrukturoidun haastattelumuodon, jotta punaisen langan säilyttäminen haastatteluiden välillä oli helpompaa. Puolistrukturoidun haastattelun kysymykset (Liite 1) auttoi pitämään haastatteluiden sisällön yhtenäisempänä ja helpotti aineiston vertailua keskenään. Tutkimuksen kohteena oli pienen työyhteisön esimiesten tapa johtaa alaisiaan. Tämän vuoksi koin myös tärkeäksi, että tiedonkeruumuotona haastattelu antoi mahdollisuuden keskustella vapaasti ja turvallisesti mahdollisesti aroiltakin tuntuvista aiheista.

4.2 Tutkimuksen kulku

Lähdin selvittämään tutkimusongelmaa miettimällä parhaiten työhön sopivaa tutkimusmenetelmää. Koin, että tutkimusongelmien ratkaisemiseksi, kerätyn tiedon tulisi olla yksityiskohtaista ja syvällistä. Siksi päädyin toteuttamaan laadullisen tutkimuksen ja keräämään tietoa strukturoidun haastattelun avulla. Tutkimuskohteeksi rajasin ravintola-alalla toimivan yritys X:n ja sen alaisina toimivan keittiöhenkilökunnan. Näin sain suljettua tutkimuksesta pois esimiestehtävissä toimivat henkilöt ja varmistettua otollisen otoksen tutkimusongelman selvittämiseksi.

Puolistrukturoitua haastattelua varten laadin tietoperustan pohjalta haastattelurungon (Liite 1). Kysymysten tarkoitus oli pitää haastattelut yhtenäisinä ja auttaa tuottamaan helposti keskenään vertailtavaa dataa. Haastattelurunko keskittyi selvittämään, millaista suorituksen johtamista keittiössä esiintyi, miten keittiöhenkilökunta halusi tulla johdetuksi voidakseen suoriutua työstään paremmin ja millainen johtamistyyli tuki suorituksen johtamista. Lisäksi se selvitti, kuinka hyvin strategia oli jalkautettu osaksi työntekijöiden arkipäiväistä työskentelyä. Haastattelukysymysten ensimmäinen osuus käsitteli tavoitteita, niiden seurantaa, palautteen antoa ja palkitsemista, toinen kartoitti työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä, kolmas esimiehen toimintaa eri tilanteissa ja viimeinen kartoitti työntekijän ymmärrystä yrityksen strategiasta, arvoista, visiosta ja missiosta.

Ennen haastattelujen pitämistä testasin kysymysten ymmärrettävyyttä ja toimivuutta käyden kysymykset läpi ulkopuolisen henkilön kanssa. Tämän pohjalta muovasin kysymyksiä yksinkertaisemmiksi ja muutin lauserakenteita varmistaakseni kysymysten oikein ymmärtämisen.

Opinnäytetyön luvun 4.1 mukaisesti tutkimuksen luotettavuutta tuettiin pitämällä haastattelut haastateltavien oikeassa toimintaympäristössä eli työpaikalla. Tämä auttoi luomaan syvällisemmän kuvan haastateltavien toimintaympäristöstä ja ajatusmaailmasta. Näin haastateltavan oli helpompi kuvailla ja muistaa asioita ollessaan niiden äärellä. Kaikki haastattelut toteutettiin ja analysoitiin anonyymisti. Näin haastateltavalle luotiin turvallinen tilanne kertoa omia näkemyksiä ja samalla tutkimuksen luotettavuus kasvoi.

Hyvälle haastattelulle ominaisesti pyrin pitämään kysymykset haastattelun aikana yksinkertaisina ja tarpeen tullen avasin niitä tarkemmin. Jokainen haastateltava sai omin sanoin vastata kysymyksiin, heitä rohkaistiin kertomaan aiheista tarkemmin kuitenkaan painostamatta vastaamaan. Tarpeen tullen kysymyksiä muovattiin tilanteeseen sopivammaksi ja

esitettiin tarkentavia kysymyksiä. Lopuksi kertasin saatuja vastauksia, jotta pystyin varmistamaan ymmärtäneeni ne oikein. Kun haastatteluissa alkoi ilmetä saturaatiota, koin aineistoa olevan riittävästi ja otos rajautui neljään haastateltavaan.

Kaikki haastattelut äänitettiin ja litteroitiin. Analysoin haastatteluista syntyneen aineiston ja vertailin tutkimustuloksia keskenään. Tämän pohjalta kokosin tutkimustulokset, tein johtopäätöksiä ja laadin kehitysehdotuksia.

4.3 Tulokset

Haastattelun ensimmäinen kysymysosuus koski tavoitteiden asettamista, niiden saavuttamisen seuraamista, palautteen antoa ja saamista sekä palkitsemista. Haastatteluissa nousi esille, että tavoitteiden esiintyminen uusilla työntekijöillä oli yleisempää kuin vanhoilla. Uusille työntekijöille ei esimiehen toimesta vahvasti asetettu tavoitteita, vaan ne kumpusivat enemmän työntekijältä itseltään. Esimies kuitenkin tuki tavoitteiden saavuttamisessa, rohkaisi oppimaan uutta ja menemään mukavuusalueen ulkopuolelle. Yli vuoden työskennelleille työntekijöille asetettiin heikosti tavoitteita heidän omasta tai esimiehen toimesta.

Tavoitteiden saavuttamista seurattiin laadullisesta näkökulmasta, mutta ei numeraalisesta. Vaikka tavoitteiden tietoinen asettaminen oli heikkoa, esimies seurasi niiden saavuttamista ja keittiön yleistä työskentelyä aktiivisesti: mikä oli työntekijän osaaminen haluttuun lopputulokseen verrattuna, pitivätkö aikataulut ja millaisia tiimityöskentelytaitoja alaiset omasivat.

Työntekijät kokivat saavansa palautetta viikoittain. Esimies yksin ei toiminut palautteen antajana vaan sitä saatiin myös salin ja keittiön henkilökunnalta. Kokonaisuudessaan positiivista palautetta koettiin saatavan riittävästi, mutta rakentavaa olisi voitu antaa herkemmin. Tutkimuksessa selvisi, että positiivisen ja rakentavan palautteen lisäksi ilmeni myös niin sanottua hiljaista palautetta. Tämän palautemuodon koettiin aiheuttavan epävarmuutta omasta työskentelystä. Melkein kaikki haastateltavat kertoivat antavansa palautetta. Positiivisia asioita jaettiin helpommin ääneen, mutta negatiivisia vain tiettyyn rajaan asti. Tämä johtui keittiössä vallitsevasta hierarkiasta ja sen tuomasta tunteesta, ettei alaisena toimiessa ollut aina siinä asemassa, että voisi neuvoa tai kritisoida esimiehen toimintaa.

Palkitsemista esiintyi palautteen ja vastuunantamisen muodossa. Aiemmin palkitseminen oli ollut myös rahallista, mutta nykyisen taloustilanteen vuoksi, se ei ole ollut toistaiseksi käytössä. Osa koki palkitsemisen vaikuttavan työskentelyynsä, osa ei. Hyvän palautteen ja rahallisen palkkion saaminen koettiin mieluisimmiksi palkitsemistavoiksi. Kokonaisuudessaan palkitsemista esiintyi riittävästi, paitsi rahallista, mutta se johtui koronan aiheuttamista tekijöistä.

Toinen haastatteluosio koski sisäiseen työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Haastateltavat kokivat voivansa vaikuttaa työtehtäviinsä, esimerkiksi mihin keittiötyöskentelyn osa-alueisiin heidän työskentelynsä painottui. Suurin osa myös koki heillä olevan mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa keittiön sisäiseen päätöksentekoon tarpeeksi. Vastuuta annettiin alaisille riittävästi taitotasoon nähden. Puolet haastateltavista kokivat työn haastavuuden vastaavan omaa taitotasoaan: he hallitsivat työtehtävänsä, mutta se opetti myös uutta ja haastoi kehittymään. Loput olivat suurimman osan työskentelyajastaan mukavuusalueellaan: uusia haasteita esiintyi satunnaisesti ja työskentely sujui selkärangasta. Lisähaastetta työskentelyyn ei kuitenkaan kaivattu.

Pääsääntöisesti keittiössä valitsi hyvä työilmapiiri. Toisten motivoituneisuus työskentelyä kohtaan heijastuin myös muiden työskentelyyn hyvässä ja pahassa. Positiiviset tunteet nostattivat myös muiden motivaatiotasoa, kun taas negatiiviset tunteet aiheuttivat puolestaan huonoa ilmapiiriä ja laskivat työskentelymotivaatiota. Jokainen kuitenkin tiedosti, että kaikilla on joskus huonoja päiviä, eivätkä yksittäiset huonot hetket siten vaikuttaneet omaan yleiseen motivaatiotasoon.

Kolmas kysymysosuus koski suoraan esimiesten johtamistapoja eri tilanteissa. Kun alainen suoriutui hyvin työstään, esimies ei useimmiten reagoinut toimintaan mitenkään ja joissain tilanteissa alinen jäi ilman vahvistusta hyvin tehdystä työstä. Alaisen suoriuduttua huonosti tai ongelmatilanteiden ilmetessä, tilanteet ja toimintatavat käytiin aina yksityiskohtaisesti läpi seuraavaa kertaa varten. Näin ennalta ehkäistiin samojen virheiden toistumista jatkossa.

Haastatteluissa hyvää esimiestä kuvailtiin reiluksi, mutta vaativaksi. Hän välittää alaisistaan, osaa motivoida muita, omaa työhön tarvittavan tietotaidon ja ansaitsee näin muiden luottamuksen johtajana. Hyvä esimies on myös kärsivällinen, neuvoo ja haluaa opettaa muita. Suurimmilta osin edellä mainitut ominaisuudet koettiin toteutuvan nykyisten esimiesten kohdalla ja kokonaisuudessaan asioiden koettiin olevan oikein hyvin. Kehittämisen kohteena kuitenkin mainittiin kyky rohkeampaan palautteenantoon. Etenkin negatiivisia asioita voitaisiin nostaa reippaammin esille työskentelyn parantamiseksi.

Viimeinen kyselyosuus keskittyi selvittämään keittiötyöntekijöiden tietämystä yrityksen strategiasta ja siihen liittyvistä arvoista, missiosta ja visiosta. Kyselyosuus selvitti samalla, kuinka hyvin yrityksen strategia oli jalkautettua osaksi työntekijöiden päivittäistä työskentelyä. Haastatteluissa kävi ilmi, etteivät strategia, arvot, visio ja missio olleet termeinä monille tuttuja. Termien merkitys selitettiin, mutta vain harvan sanan merkitys yritys X:lle tai haastateltavien omalle työskentelylleen osattiin selittää. Parhaiten osattiin kertoa, mitkä ovat yrityksen arvot ja kuinka ne näkyvät heidän omassa työnteossaan, mutta tämäkin tuotti haasteita.

Haastatteluiden pohjalta selvisi, että esimiehet käyttivät sekä perinteitä että valmentavaa johtamistyyliä. Perinteinen johtaminen nousi esiin kiireessä ja vaikeiden päätösten edessä. Tällöin keskustelu muuttui yksisuuntaiseksi eli esimies teki päätökset ja alainen toimi niiden mukaisesti ilman, että asiasta neuvoteltiin. Muuten valmentava johtamistyyli vallitsi keittiössä. Osa esimiehistä otti alaisten kanssa puheeksi eri osa-alueiden kehittämisen ja aktivoi näin myös työntekijän omia aatteita kehittymistarpeista. Alaisille annettiin mahdollisuuksia oppia uutta ja kehittyä haastamalla menemään pois omalta mukavuusalueeltaan. Esimiehet tukivat alaisia oppimisprosessissa, jakoivat tietoutta ja rohkaisivat jatkamaan epäonnistumisista huolimatta. Haastateltavien mukaan johtamistapa kannusti oma-aloitteeseen ja itsenäiseen työskentelyyn.

5 Pohdinta

Tässä luvussa pohditaan ensin työn luotettavuutta ja tutkimuksen eettisyyttä. Huomioituani työn luotettavuuteen vaikuttavat tekijät, siirryn analysoimaan tuloksia ja peilaamaan niitä tietoperustaan. Tulosten pohjalta tehdään johtopäätöksiä ja muodostetaan kehitysehdotuksia. Lopuksi pohdin omaa oppimistani opinnäytetyöprosessin aikana.

5.1 Luotettavuus

Johtaminen on paljon tutkittu aihe, mutta sen esiintymistä ravintolakeittiössä ei ole tutkittu. Tarkalleen keittiön johtamista koskevan aineiston puuttumisen vuoksi, löydettyä tietoa täytyi soveltaa tapaukseen sopivaksi. On syytä huomioida, että tietoperustan rajaus perustui omakohtaiseen kokemukseeni siitä, millaista johtamista keittiössä esiintyy sekä oman koulutukseni tuomaan näkökulmaan. Tutkimuksen tarkoitus oli tutkia nimenomaan suomalaisessa ravintolakeittiössä esiintyvää johtamista. Jo oman vaihto-opiskeluni aikana sain huomata, että keittiön johtamistavat olivat yhteydessä maan tapakulttuuriin. Tämän vuoksi opinnäytetyön tietoperusta koostuu suurimmalta osin suomalaisista lähteistä, koska koin niiden tukevan tutkimuksen tarkoitusta ja lisäävän näin luotettavuutta. Suomalaisten lähteiden lisäksi tietoperustaa on täydennetty kansainvälisellä aineistolla.

Tutkimuksessa tarkasteltavaksi perusjoukoksi rajattiin yritys X:n ruokaravintolakeittiöiden alaisina toimiva henkilökunta. Näin haastateltavaksi saatiin kattava tutkimusryhmä eri ravintoloiden henkilökunnasta ja tutkimuksen validiteetti parani. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää yksilöiden toimintatapoja ja tämän vuoksi rajaus tehtiin niin, että opinnäytetyön tulokset koskivat vain yritys X:n henkilökuntaa.

Hyvien tapojen mukaisesti, sekä yritykseltä, että keittiön henkilökunnalta kysyttiin lupa tutkimuksen tekemiseen. Tutkimuksen eettisiin periaatteisiin kuuluu tutkittavien yksityisyyden kunnioittaminen. Tutkittaville ihmisille ei saa aiheutua tutkimuksesta merkittäviä vahinkoja, riskejä tai haittoja. (Tietoarkisto s.a.) Tämän vuoksi tutkimuksessa ei nostettu esiin tutkimuskohteena olevan yrityksen nimeä saatikka haastateltavien henkilöllisyyttä. Näin uskon myös työn luotettavuuden kasvavan, koska anonyymisti haastateltaessa ihmiset saavat mahdollisuuden kertoa aiheesta vapautuneemmin ilman, että heidän kertomansa asiat voidaan yhdistää heihin itseensä.

Työskentelin osana tutkimusryhmää, josta näyte otettiin. Näin pääsin lähelle tutkittavia ja sain kattavasti tietoa tutkitusta kohteesta. Tiedostin kuitenkin, ettei oma näkemykseni tutkitusta aiheesta saanut vaikuttaa tutkimustuloksiin. Ymmärsin myös, etten haastattelijana

välttämättä tule olemaan samaa mieltä haastateltavien kanssa. Tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden vuoksi tämän ymmärtäminen oli tärkeää. Analysoin aineistoa kriittisesti ja pidin omat mielipiteeni irrallaan tutkimustuloksia tehdessä.

Haastatteluiden toimivuuden takaamiseksi, testasin kysymysrunkoa ulkopuolisen henkilön avulla ennen haastatteluiden aloittamista ja tein tarvittavia muutoksia. Muokkasin lauserakenteita varmistaakseni, että kysymykset pysyivät riittävän ytimekkäinä ja ne ymmärrettiin oikein. Itse haastattelutilanteessa luotettavien tulosten saamiseksi haastateltava sai itse vastata kysymyksiin eikä häntä johdateltu tai painostettu vastaamaan. Kysymykset pyrittiin pitämään yksinkertaisina ja selitettiin tarpeen tullen tarkemmin. Tulosten luotettavuuden takaamiseksi tarkkailin sanojen sisällön lisäksi myös haastateltavan äänensävyä, ilmeitä ja eleitä. Näin pyrin tulkitsemaan sanojen todellista merkitystä ja huomaamaan, jos jotain jätettiin sanomatta. Rohkaisin tarpeen tullen haastateltavaa vastaamaan, mutta hyvän haastatteluetiketin mukaisesti pyrin välttämään tilanteita, joissa vastaajaa olisi tuntenut olonsa nolatuksi. Lopuksi kertaamalla varmistin ymmärtäneeni vastaukset oikein ja pyrin näin minimoimaan väärinymmärrykset.

On huomioitava, että tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena tutkimuksena yhdelle ravintola-alan yritykselle. Alalta löytyy useita toimijoita, mutta tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä muihin ravintoloitsijoihin pienen otoksen vuoksi. Aihetta voisi kuitenkin tutkia esimerkiksi kvantitatiivisen tutkimuksen avulla. Suurempaa joukkoa tutkimalla aiheesta saataisiin laajemmin tietoa ja tutkimustulokset voitaisiin yleistää koskemaan koko perusjoukkoa (Ojasalo ym. 2014, 104-105).

5.2 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Opinnäytetyön tutkimustuloksissa selvisi:

- suorituksen johtaminen yritys X:n ravintolakeittiöissä on kohtalaisen hyvällä tasolla
- alaiset ovat melko tyytyväisiä esimiesten tapaan johtaa
- parhaiten suorituksen johtamista tuki valmentava johtamistyyli
- yrityksen strategia oli huonosti jalkautettu käytäntöön

Tavoitteita asetettiin työntekijöille välttävästi ja tämä heikensi suorituksen johtamista. Mitä kauemmin työntekijä oli ollut yrityksellä töissä, sitä vähemmän työntekijä tai esimies asetti hänelle enää tavoitteita. Työtehtävät rutinoituivat ja motivaatio uuden oppimiseen ja itsensä haastamiseen laskivat. Salmisen mukaan suorituksen johtamisen tehostamiseksi, tavoitteita tulisi kuitenkin asettaa aktiivisesti yhdessä esimiehen kanssa. Selkeät tavoitteet motivoisivat kehittymään ja antaisivat onnistumisen tunteita, mikä taas heijastuisi positiivi-

sesti omaan työmotivaatioon ja tiimin yhteishenkeen. Lisäksi asetetut tavoitteet varmistaisivat yritystoiminnan jatkuvan kehittymisen, eikä toiminta jäisi laahaamaan paikoilleen. (Salminen 2017, 59-60.)

Koska tavoitteiden asettaminen ei ollut vahvaa, ei myöskään niiden tavoittelun ja saavuttamisen seuraaminen voinut olla. Alaisten tavoitteiden numeraalista seurantaa ei keittiössä esiintynyt ollenkaan. Tämä selittyy sillä, että vähäiset asetetut tavoitteet olivat laadullisia. Yleisesti esimiehet kuitenkin seurasivat työskentelyä laadullisesta näkökulmasta, arvioi alaisten työskentelyä ja antoivat sen pohjalta palautetta. Kokonaisuudessaan esimiesten laadullinen seuranta oli hyvällä tasolla, mutta alaisten seurattavat tavoitteet puuttuivat suurelta osin. Tavoitteiden asettamista ja seurantaa voitaisiin tehostaa kehityskeskusteluiden yhteydessä. Myös Meretniemi (2012, 143) nostaa tämän näkemyksen esiin teoksessaan. Kehityskeskusteluiden yhteydessä esimies ja alainen voisivat keskittyä yhdessä asettamaan tavoitteita ja systemaattisesti seurata tavoitteiden etenemistä. Niiden aikana esimiehellä on mahdollisuus myös antaa palautetta ja varmistaa työskentelyn oikea suunta tavoitteiden saavuttamiseksi.

Kun puhutaan suorituksen mittaamisesta, keskitytään yleensä alaisten toimintaan (Viitala & Jylhä 2019, 63). Esimiestyöskentelyn parantamiseksi, myös esimiesten toimintaa voitaisiin mitata työntekijöiden rinnalla. Jos mittareina toimisivat suoriutuminen esimiestyössä ja onnistuminen alaisten kautta, myös heidän työskentelynsä kehittyisi. Tämän suuntaiset tavoitteet kannustaisivat panostamaan enemmän esimiestyöskentelyyn ja parantunut esimiestoiminta tukisivat myös suorituksen johtamista.

Kokonaisuudessaan haastateltavat saivat mielestään riittävästi palautetta. Palautteen antoon osallistuivat esimiehen lisäksi sekä keittiö- että salihenkilökunta. Jos palautteen anto olisi ollut pelkästään esimiehen vastuulla, sitä ei olisi koettu saatavan riittävästi. Tutkimuksessa kävi ilmi, että yksi keittiössä ilmenevä palautteenannon muoto oli ”hiljaisuus on hyväksymisen merkki”. Kun esimies huomasi työntekijän suorituksessa jotain korjattavaa, asia käytiin läpi ja työntekijä sai rakentavaa palautetta seuraavaa suorituskertaa varten. Kun asiat taas sujuivat hyvin, palautetta ei oikeastaan saatu eli työnteko sai hiljaisen hyväksynnän. Tällöin työntekijä kuitenkin helposti jäi epävarmaan tilanteeseen: työskentelyä ei korjattu, mutta sille ei myöskään annettu selkeää hyväksyntää. Etenkin juuri työssä aloittaneet henkilöt olisivat kaivanneet näissä tilanteissa esimieheltä enemmän palautetta omasta työskentelystään. Positiivinen palaute olisi antanut työntekijälle vahvistuksen, ollaanko työskentelyyn tyytyväisiä. Jos kyllä, olisi se lisännyt hänen itsevarmuuttaan ja motivaatiota jatkamaan samaa rataa. Myös Rötkin (2015,110), Mayor ja Risku (2015, luku 4.4)

ja Salminen (2017, 63) nostavat teoksissaan esiin palautteen annon merkitystä. Palautteen anto on esimiehen yksi tärkeimpiä suorituksen johtamisen työkaluja ja esimiesten tulisi käyttää sitä rohkeammin. Sen avulla esimies pystyy ohjaamaan työntekijöiden toimintaa, kehittämään työskentelyä ja motivoimaan. Palautteen ydin on uuden oppiminen ja itsetuntemuksen kehittäminen.

Haastatteluissa nousi myös esiin, että kriittisempää palautteen antoa kaivattiin esimiehiltä enemmän. Negatiivissävytteisten asioiden tuominen esiin tuntui olevan esimiehille haastavampaa, mutta työntekijät kokivat sen kuulemisen tärkeäksi, jotta omia toimintatapoja olisi pystytty kehittämään. Samalla kävi ilmi, että myös alaisille negatiivisen palautteen antaminen oli positiivista palautetta haastavampaa. Rötkin (2015, 111) mukaan molemmin suuntainen palautteen antaminen on kuitenkin tärkeää, sillä se tukee esimiestyön keskeisten tavoitteiden saavuttamista. Näitä ovat tarve saada muut onnistumaan ja kehittymään sekä omien esimiestaitojen kehittäminen. Sekä esimiehet että alaiset voisivat parantaa palautteenantoa pyytämällä sitä aktiivisesti itse. Näin vältyttäisiin palautteen puuttumisen luomalta epävarmuudelta, kehitettäisiin tiimityöskentelyä ja varmistettaisiin, että tekemisessä on yhteinen suunta. Samalla palautteen annon tehostaminen tukisi myös suorituksen johtamisen yhtä tavoitetta eli toiminnan kehittämistä.

Tutkimuksessa selvisi, ettei työntekijöiden työskentelymotivaatio pohjautunut palkitsemiseen. Työt hoidettiin joka tapauksessa, esiintyi palkitsemista tai ei. Periaate kumpusi jokaisen omasta työmoraalista ja omasta halusta tehdä kyseisiä töitä. Pelkkä palkitseminen ei siis riittänyt työmotivaation ylläpitoon, vaan motivaation oli tultava työntekijältä itseltään. Salminen (2017, 64) kuitenkin nostaa teoksessaan esille, että palkitseminen tukee tavoitteiden saavuttamista ja yrityksen toimintaa. Myös haastatteluissa kävi ilmi, että vaikka työskentely ei pohjautunut palkitsemiseen, se kuitenkin tuki työskentelyä. Kehu esimieheltä, luottamuksen osoitus tai rahallinen palkkio tukivat työmotivaatiota, mikä heijastui positiivisesti työilmapiiriin ja lisäsi kannattavuutta. Ainoa takaisin kaivattu palkitsemisen muoto oli tulospalkkio. Kun yrityksen taloudellinen tilanne taas sallii, rahalliset palkkiot voitaisiin ottaa takaisin käyttöön. Muuten palkitseminen yritys X:ssä koettiin olevan hyvällä tasolla.

Esimiesten suorituksen johtaminen tuki suurelta osin työntekijöiden motivaation yllä pysymistä. Työntekijöillä oli mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviin, osallistua päätöstentekoon ja ottaa riittävästi vastuuta. Myös Salminen (2017, 64) vahvistaa edellä mainittujen tekijöiden positiivisen vaikutuksen sisäisen motivaation ylläpitämisessä.

Tutkimustuloksissa kuitenkin selvisi, että työtehtävän haastavuuden koettu taso vaihteli työntekijöiden välillä. Kun työn vaativuustaso on liian lähellä omaa mukavuusaluetta, motivaatio ja todennäköisyys sen saavuttamiseen laskee (Laine & Vilkko-Riihelä 2012, 75). Tämä näkyy tehokkuuden ja tuottavuuden laskuna: ei-motivoitunut työntekijä hoitaa fyysisen työ keskimäärin kaksi kertaa hitaammin, kuin motivoitunut (Salminen 2017, 60). Tutkimuksessa kävi ilmi, että näin oli tapahtunut myös osalla työntekijöistä. Puolet haastateltavista kokivat työn haastavuuden vastaavan omaa taitotasoaan, tarjoavan haasteita ja opettavan uutta. Heillä työskentely ruokki sisäistä motivaatiota ja suorituskyky kasvoi uuden oppimisen myötä. Toinen puolisko oli suurimman osan ajasta omalla mukavuusalueellaan, uuden oppiminen oli vähäistä ja haasteita esiintyi harvoin. Tästä seurasi sisäisen motivaation laskua, mikä näkyi suorituskyvyn heikkenemisenä. Ensimmäisen puoliskon työntekijät olivat työskennelleet työtehtävässä alle vuoden, jälkimmäisen enemmän kuin kaksi vuotta.

Tutkimuksessa selvisi, että kun työtehtävä ei enää tarjonnut työntekijälle uusia haasteita, työmotivaatio ja suorituskyky laskivat. Viitalan ja Jylhän (2019, 187) mukaan suorituskykyä voidaan kuitenkin parantaa ohjaamalla työntekijöiden työskentelyä. Parantunut suorituskyky ilmenee tehokkaampana työskentelynä ja tämä tukisi yrityksen toimintaa ja lisäisi kannattavuutta. Uutta työmotivaatiota voitaisiin saada aikaan myös tarjoamalla työntekijälle uusia haasteita. Yritys X rakentuu useammasta eri tyylisestä ruokaravintolasta ja tämä mahdollistaisi uuden työpaikan tarjoamisen yrityksen sisältä. Näin työntekijälle olisi tarjolla uusia kokemuksia, tilaisuus kehittää omaa ammattiosaamista ja sisäinen motivaatio työntekemiseen saataisiin kasvamaan. Samalla jo hyväksi havaittu ja luotettava työntekijä saataisiin pidettyä yrityksen sisällä.

Kun kaikki aiemmin käsitellyt aihealueet summataan yhteen, voidaan todeta, että yritys X:n esimiesten suorituksen johtaminen oli kohtalaisella tasolla ja alaiset olivat melko tyytyväisiä esimiesten tapoihin johtaa. Suorituksen johtamista saadaan kuitenkin helposti parannettua pelkästään lisäämällä esimiesten tietoutta nykyisestä tilanteesta ja osoittamalla kehityskohteet, joihin kiinnittää jatkossa huomiota. Näitä ovat tavoitteiden tietoisempi asettaminen ja seuranta esimerkiksi kehityskeskusteluiden yhteydessä, rohkeampi rakentavan palautteen antaminen alaisille ja hiljaisen hyväksynnän muuttaminen sanalliseksi palautteeksi. Lisäksi esimiesten tulisi kiinnittää erityistä huomiota yli 2 vuotta töissä olleiden työntekijöiden työskentelymotivaation ylläpysymiseen kannustamalla työntekijöitä ottamaan vastaan uusia haasteita ja tarjoamalla heille kehitysmahdollisuuksia.

Opinnäytetyötutkimuksessa selvitettiin myös, millainen johtamistyyli tukisi suorituksenjohtamisen toteuttamista. Haastatteluiden perusteella huomattiin, että keittiössä esiintyi sekä perinteistä että valmentavaa johtamista. Sekä opinnäytetyön luvussa 3 että haastatteluissa todettiin, että johtamistyylejä esiintyi yksittäin ja päällekkäin käytettynä. Yhtä ainoaa oikeaa johtamistyyliä ei ollut, vaan sen toimivuus vaihteli tilanne ja tavoitekohtaisesti.

Esimiesten perinteinen johtaminen korostui kiireessä. Johtamistavalle tyypillisesti keskustelut lyhenivät käskyiksi eikä asioista enää neuvoteltu. Näissä tilanteissa johtamistyyli kuitenkin toimi, työskentely nopeutui ja selkiytyi. Myös perinteisellä johtamisella on siis paikkansa suorituksen johtamisen yhteydessä.

Muissa tilanteissa valmentava johtamistyyli oli enemmän pinnalla. Keittiön työskentelytavat kannustivat työntekijöitä itseohjautuvuuteen ja päivittäiset rutiinit tukivat sen muodostumista. Kuten opinnäytetyön luvussa 3.2.1 mainitaan, keittiössä on työskenneltävä tiiminä päästäkseen hyvään lopputulokseen. Esimiehet kannustivatkin yhdessä toimimiseen näyttämällä esimerkkiä ja tukivat näin päämäärään pääsemistä eli hyvän lopputuloksen saavuttamista. Lisäksi halu auttaa toisia kumpusi jokaiselta työntekijältä itseltään. Työporukan pieni koko mahdollistaa esimiehille tiimiläistensä vahvuuksien ja heikkouksien tuntemisen. Valmentavalle johtamistyylille tyypillisesti (luku 3.2.1) esimiehet kannustivat alaisia menemään oman mukavuusalueensa ulkopuolelle ja ottamaan vastuuta uusista asioista. Näin esimiesten toiminta vahvisti alaisten itsevarmuutta sekä kykyä johtaa itseään ja tämän myötä saatiin mahdollisuus itseohjautuvuuden lisääntymiselle, aktiiviselle tavoitteiden asettamiselle sekä arvioimiselle. Näissä tilanteissa esimies toimi johtamistyylille ominaisesti sparraten alaisia ja olemalla tukena.

Sekä perinteinen että valmentava johtamistyyli ovat osa keittiön johtamista, mutta loppupeleissä valmentava johtaminen tukee vahvemmin suorituksen johtamisen tavoitteita. Viitalan & Jylhä nostivat teoksessaan esille, että valmentavan johtamisen on todettu auttavan oppimista ja edistävän työtyytyväisyyttä. Lisäksi tutkimukset ovat osoittaneet sen parantavan työntekijöiden sitoutumista organisaatioihin ja kasvattavan suorituskykyä. (Viitala & Jylhä 2019, 253.) Edellä mainitun tiedon vahvistaa valmentavan johtamistyylin tukevan suorituksen johtamista, sillä se parantaa työntekijöiden oppimiskykyä, edistää työtyytyväisyyttä ja kasvattaa suorituskykyä. Nämä kaikki osa-alueet heijastuvat positiivisesti suorituksen johtamiseen ja tukevat sen päätavoitetta eli organisaation menestykkään toiminnan edistämistä.

Viimeisenä tutkimusongelmana opinnäytetyöllä oli selvittää, kuinka hyvin työntekijät tiesivät yrityksen strategian, arvot, vision ja mission ja olivatko ne jalkautettu osaksi työntekijöiden arkipäivästä työskentely. Kauhasen (2015, 19) mukaan tuottavan ja tehokkaan toiminnan perustana toimii tietämys yrityksen strategiasta, arvoista, missiosta ja visiosta. Tutkimuksessa kävi kuitenkin ilmi, ettei työntekijöiden ymmärryksellä edellä mainituista osa-alueista koettu olevan suurta merkitystä esimiesten keskuudessa. Työntekijöiden tietämys yrityksen strategiasta, arvoista, visiosta tai missiosta oli vähäistä eikä myöskään esimiehillä ilmennyt voimakasta tarvetta jalkauttaa asioita työntekoon. Tältä osin esimiesten johtaminen oli heikkoa sillä suorituksen johtamisen ydintehtävä eli strategian ja ihmisten nivominen yhteen jäi puolitiehen.

Niin kuin Y-studion (s.a.) sivuilla todettiin, strategian pelkkä laatiminen ja toteuttaminen johtoportaassa ei riitä, vaan se olisi tullut jalkauttaa käytäntöön niin, että jokainen työntekijä olisi tiennyt oman osuutensa strategian toteuttamisessa jokapäiväisessä työskentelyssään. Jakamalla tietoa yrityksen arvoista, strategiasta, missiosta ja visiosta työntekijöiden ymmärrys oman työpanoksen merkityksestä ja suunnasta vahvistuisivat. Lisäksi työntekijöiden tavoitteet yhtenäistyisivät vision ja mission tuntemisen myötä. Yhtenäisillä toimintaperiaatteilla tuettaisiin yrityksen toimintaa ja kannattavuutta.

5.3 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyö oli haastava kokonaisuus. Ennen opinnäytetyötä minulla ei ollut kokemusta vastaavanlaisen pitkän ja monivaiheisen teoksen tekemisestä. Työ opetti ennen kaikkea pitkäjänteisyyttä, sillä se tarjosi sekä ylä- että alamäkiä.

Työn aikataulu muuttui matkan varrella. Opinnäytetyöprosessi sai alkunsa vuoden 2020 alussa, kun idea opinnäytetyöni aiheesta alkoi kehkeytyä. Alkuperäinen suunnitelma oli aloittaa tietoperustan kokoaminen keväällä 2020 muiden opintojen loputtua ja saada työ valmiiksi 2020 jouluun mennessä. Koronan saapuminen Suomeen ja juuri alkamassa olleen työsuhteen peruuntuminen tukivat kyseistä aikataulusuunnitelmaa, sillä aika opinnäytetyön tekemiseen lisääntyi. Tilanne kuitenkin muuttui, kun minulle tarjottiinkin yllättäen töitä ensimmäisenä koronavuoden 2020 keväänä. Aika oli ravintola-alalle vaikeaa ja työpaikat olivat harvassa. Siksi olinkin erityisen otettu työpaikkatarjouksesta ja päätin ottaa paikan vastaan.

Koronatilanteen edetessä tulin siihen tulokseen, että opinnäytetyön valmistumisen siirtäminen keväälle 2021 oli taloudellisesti järkevämpää, kuin pysyminen alkuperäisessä suunnitelmassa, eli valmistumisessa joululle 2020. Korona oli osoittanut, ettei työpaikan omaaminen ravintola-alalla ollut itsestään selvää. Siirtämällä opinnäytetyön valmistumista sain keskityttyä tarjolla olevien töiden tekemiseen.

Vuoden 2021 alussa tilanne töissä rauhoittui ja sain sovittua vapaata opinnäytetyön tekemistä varten. Tietoperustan kokoaminen lähti taas vauhtiin. Viitekehyksen jälkeen empiirisen osuuden tekeminen tuntui helpolta ja työ edistyi aikataulussa. Opinnäytetyöohjaajan tuki, läsnäolo ja neuvot tukivat suuresti opinnäytetyön valmistumista ja työ saatettiin loppuun ajallaan. Aikataulutuksen ja itsenäisen työskentelyn suhteen minun on vielä jatkossa työstettävää, mutta kaikesta huolimatta olen tyytyväinen opinnäytetyön valmistumisajankohtaan.

Toinen haastavalta tuntunut asia, oli tietoperustan kokoaminen. Tiedonhaussa tuntui, että maailmassa oli tarjolla loputtomiin informaatiota johtamisesta ja tämän vuoksi opinnäytetyölle olennaisen tiedon löytäminen sekä valitseminen tuntui haastavalta. Oikeiden hakusanojen ja aihealueen hahmottuessa tiedonhaku kuitenkin helpottui ja olen siinä nyt aiempaa parempi.

Opinnäytetyön on tarkoitus olla eheä kokonaisuus, missä tietoperusta ja empiirinen osuus nivoutuvat yhteen. Itselläni on vielä tässä kehitettävää, jotta saan säilytettyä punaisen langan opinnäytetyön laajuisessa tuotoksessa. Jos aloittaisin nyt opinnäytetyön uudestaan, panostaisin ennen kaikkea aihealueeseen perehtymiseen ennen varsinaisen kirjoitustyön aloittamista. Näin saisin laajemman kokonaiskuvan valitusta aiheesta ja loogisen sisällön tuottaminen olisi helpompaa

Tutkimusmenetelmänä haastattelu tuntui aluksi helpolta, mutta se yllätti haastavuudellaan. Keskustelijana olen tottunut viemään dialogia eteenpäin jakamalla myös omia kokemuksiani. Mielenkiintoisen tiedon kuullessani joudun aiheesta sivuraiteille eikä asian ytimessä pysyminen ole helppoa. Toisin kuin tavallisessa keskustelussa, ainoa kenen mielipidettä haastattelussa kaivataan, on itse haastateltavan. Haastatteleminen opettikin kuuntelemaan tarkasti toisen mielipiteitä. Saatavilla oleva ohjeistus auttoi ymmärtämään hyvän haastattelun piirteet ja opetti mukauttamaan oman käytöksen sen mukaiseksi. Haastattelumuotona opin käyttämään puolistrukturoitua haastattelua ja rakentamaan sen pohjaksi kysymysrungon. Haastattelurunko (Liite 1) auttoi säilyttämään punaisen langan läpi haastatteluiden, ja kysymykset helpottivat tutkimustulosten kokoamista ja vertailua keskenään.

Opinnäytetyö opetti näkemään, mistä restonomiopinnot koostuivat ja mitä siihen tulisi sisällyttää tulevaisuudessa parempien esimiesten toivossa. Ruokatuotannon chef koulutusohjelma keskittyy yhtä kurssia lukuun ottamatta asioiden ja projektien johtamiseen. Koulutyöskentely tapahtuu suurelta osin ryhmissä, mikä opettaa toimimaan ihmisten kanssa, mutta suoranainen ihmisten johtamista koskeva oppi jää silti uupumaan tutkinnon opinto-ohjelmasta. Restonomikoulutus tähtää kuitenkin esimiestyössä toimimiseen ja koen, että ihmisten johtaminen keittiössä on suuri osa työnkuvaa.

Niinpä siis opin, että alalle ja omalle koulutukselleni merkittävä opinnäytetyöaihe ei ole aina se kaikkein helpoin, mutta loppujen lopuksi kaikkein antoisin, sillä se opetti paljon lisää hyödyllistä tietoa. Opinnot eivät luoneet helppoa lähtökohtaa opinnäytetyölle, sillä se ei painottunut Haaga-Helian opinto-ohjelman tapaan asioiden johtamiseen. Tämän vuoksi mietin jo aihetta valitessa, onko aihe liian vaikea. Sain kuitenkin opettajilta ja alalla työskenteleviltä kollegoilta kannustusta lähteä tutkimaan kyseistä aihetta, koska se koettiin tärkeäksi.

Opinnäytetyöprojektin ansiosta koen ihmisten johtamisen entistä tärkeämmäksi osaksi esimiestoimintaa. Siksi olenkin tyytyväinen aihevalintaani. Opinnäytetyö opetti paljon hyödyllistä tietoa esimiestyöskentelyn merkityksestä, vaikutuksesta alaisiin ja itse yritykseen. Sen avulla opin ihmisten ja yrityksen strategian yhteen sitomisen merkityksen. Kiinnitän jatkossa erityistä huomiota palautteen pyytämiseen ja antamiseen, sisäisen motivaation kasvattamiseen ja yläpitoon sekä yrityksen strategian jalkauttamiseen, sillä nämä opit tuovat erityistä hyötyä sekä alaisena että esimiehenä toimiessa.

Pääsin opinnäytetyössä perehtymään erityisesti valmentavaan johtamistyyliin, mutta muut tyylisuuntaukset jäivät vielä syvemmin tarkastelematta. Oman osaamisen ja esimiestaitojen kehittämiseksi aion tutustua myös muihin johtamistyyleihin. Opinnäytetyötutkimuksen rajauksen vuoksi, myös esimiesten näkökulma tutkimusongelmista jäi selvittämättä. Tässä olisikin jatko-opinnäytetyön paikka. Näin saataisiin selvitettyä, miten esimiehet itse kokivat johtavansa suoritusta ja ennen kaikkea, vastaisivatko esimiesten mielikuvat toteutuneesta johtamisesta alaisten käytännön kokemusta. Oman oppimisen tehostamiseksi aion kuitenkin tällä erää käydä opinnäytetyön tulokset läpi yritys X:n esimiesten kanssa, selvittää millaisia ajatuksia tutkimustulokset heissä herättävät ja pyytää oppimisprosessiani täydentämiseksi työstä palautetta.

Lähteet

Alahuhta, M. 2015 Johtajuus – kirkas suunta ja ihmisten voima. Docendo. Jyväslylä.

Beer, M. Ruh, R. 1976. Employee growth through performance management. Harvard business review, 54, s. 59.

Ellinger, A.E., Watkins K.E. & Bostrom, R.E. 1999. Managers as facilitators of learning in learning organizations. Luettavissa: https://www.academia.edu/32011749/Managers_as_facilitators_of_learning_in_learning_organizations. Luettu: 3.2.2021.

Grape People Fibland Oy 2019. Fasilitoiva johtaminen ja yhdeksän johtamisen avainhetkeä. Luettavissa: https://grapepeople.fi/fasilitoivajohtaminen/. Luettu: 17.1.2021.

Investopedia 2019. Mission statement. Luettavissa: https://www.investopedia.com/terms/m/missionstatement.asp. Luettu: 24.8.2020.

Johnson, G. & Scholes, K. 2001. Exploring Public Sector Strategy. Financial times – Prentice Hall. Englanti.

Järvinen, P. T., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2016. Johda suoritusta. 2. painos. Talentum Pro. Helsinki. Luettavissa: https://login.ezproxy.haaga-helia.fi/login?url=https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/14jo425196. Luettu: 1.2.2021.

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana. Kauppakamari. Vaasa.

Kehusmaa, K. Strategiatyö – Organisaation voimanlähde. Kauppakamari. Helsinki.

Kielitoimistonsanakirja 2020. Luettavissa: https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/palaute. Luettu: 29.9.2020.

Kjuuti s.a. Johtamisen määritelmä. Luettavissa: http://www.kjuuti.fi/johtamisen-maaritelma/. Luettu: 20.12.2020.

Laine, V. & Vilkko-Riihelä, A. 2012. Mielen maailma – Tunteet, motiivit ja taitava ajattelu. 5. painos. SanomaPro. Helsinki.

Liinalaakso, V. 2016. Johdatus suorituksen johtamiseen. Helsinki. Luettavissa: https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/101972/mod_folder/content/0/Luento2_19012016.pdf?forcedownload=1. Luettu: 1.1.2021.

Linden, R., Wayne, S., Zhao, H. & Henderson, D. 2008. Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multilevel assessment. The leadership Quarterly, 19, s.161.

Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. Talentum. Helsinki. Luettavissa: http://ezproxy.haaga-helia.fi:2048/login?url=https://bisneskirjasto.almatalent.fi/teos/15jo424878. Luettu: 3.1.2021.

Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Talentum. Liettua.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. 2009. Strategy Safari. 2. Edition. Pretice Hall

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. painos. Sanoma Pro. Helsinki.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet – Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Tietosanoma. Jyväskylä.

Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Talentum. Helsinki.

Salminen, J. 2017. Uuden esimiehen kirja – Tulevaisuuden johtajille. J-impact. Helsinki.

Sisk, H. L. 1973. Management in Organization. 2. painos. Lounais-Cincinati.

Suomisanakirja 2020. Missio. Luettavissa: https://www.suomisanakirja.fi/missio. Luettu: 24.8.2020.

THL 2021. Sanasto. Luettavissa: https://thl.fi/fi/web/toimintakyky/icf-luokitus/sanasto. Luettu: 2.2.2021.

Tietoarkisto s.a. Tutkimusetiikka ihmistieteissä. Luettavissa: https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimusetiikka-ihmistieteissa/. Luettu:15.4.2021

Toolshero. POSDCORB. Luettavissa: https://www.toolshero.com/management/posdcorb-theory/. Luettu: 16.11.2020.

Ttl. 2016. Palveleva johtaja kehittyy ihmisten vahvuuksia. Luettavissa: https://www.ttl.fi/tyopiste/palveleva-johtaja-keskittyy-ihmisten-vahvuuksiin/. Luettu: 2.2.2021

Y-studio. Strategia vastaa tärkeään kysymykseen – älä suhtaudu siihen ylimielisesti. Luettavissa: https://y-studio.fi/yrityksen-kasvu/johtaminen/strategia-vastaa-tarkeaan-kysymykseen/. Luettu: 22.11.2020.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita. Helsinki.

Vroom, V. 1964. Work and motivation. Current Contents, 331. s. 20.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

TAVOITTEET, SEURANTA, PALAUTE & PALKITSEMINEN:

- Asetetaanko sinulle tavoitteita? Mietitäänkö tavoitteet yksin vai yhdessä esimiehen kanssa?
- Miten asetetut tavoitteet vaikuttavat työskentelyysi?

- Seurataanko tavoitteiden saavuttamista?
- Jos kyllä, niin tarkastellaanko prosessin etenemistä pitkin matkaa? Miten niitä seurataan?
- Saatko siitä palautetta matkanvarrella? Entä tavoitteen saavutettuasi?
- Tukeeko esimies tavoitteiden saavuttamisessa?

- Kuinka usein saat palautetta tekemästäsi työstä? Millaista palautetta saat? Koetko, että palautetta annetaan riittävästi?
- Annatko itse palautetta?

- Millainen palkitsemisjärjestelmä teillä on? Mitä mieltä olet yrityksenne tavasta palkita?
- Vaikuttaako palkitseminen suoritukseen?
- Millä tavalla itse haluaisit tulla palkituksi?
- Esiintyykö palkitsemista riittävästi?

TYÖMOTIVAATIOON VAIKUTTAVAT TEKIJÄT:

- Saatko vaikuttaa omiin työtehtäviin?
- Koetko, että sinulle annetaan riittävästi vastuuta?
- Koetko, että nykyinen työtehtävä vastaa taitotasoasi?
- Tarjoaako nykyinen työnkuvasi riittävästi haasteita?
- Millainen työilmapiiri teillä on keittiössä?
- Koetko muiden työntekijöiden motivaation vaikuttavan omaan motivaatioosi työskentelyä kohtaan? Jos kyllä, niin miten se vaikuttaa? (Nostaa tai laskee?)

– ESIMIEHEN TOIMINTA:

- Miten esimies toimii tilanteessa, kun suoriudut hyvin työstäsi?
- Entä kun et suoriudu hyvin?
- Miten esimies toimii, jos joku on tehnyt virheen?
- Osallistetaanko alaisia päätöstentekoon? Koetko, että sinulla on mahdollisuus vaikuttaa riittävästi päätöksiin?

- Millaisia ominaisuuksia arvostat hyvällä esimiehellä? Toteutuvatko nämä nykyisessä työpaikassa?
- Toivoisitko, että esimies muuttaisi jotenkin tapaansa johtaa?

STRATEGIA, ARVOT, VISO & MISSIO:

- Kertoisitko yrityksen strategiasta?
- Nimeäisitkö 3 yrityksen arvoa?
- Kertoisitko, mikä on yrityksen visio?
- Miten kuvailisit yrityksen missiota?