

Hyvä johtajuus catering-alalla

Leena Vuoriluoma

OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2022

Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma
Restonomi AMK

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Restonomi AMK
Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma

VUORILUOMA, LEENA
Hyvä johtajuus catering-alalla

Opinnäytetyö 50 sivua, joista liitteitä 4 sivua
Toukokuu 2022

Ruokapalveluala on kokenut kovan kolauksen Covid-19-pandemian aikana ja alalla onkin suuri työntekijävaje. Alalle on saatava lisää ammattitaitoisia johtajia ja lisättyä alan vetovoimaisuutta. Tulevaisuuden johtajien on pystyttävä olemaan vielä enemmän läsnä alaisilleen ja omaksuttava maailman muutokset

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on kuvata laaja-alaisesti mitkä kaikki osa-alueet catering-alan johtajan on hallittava ollakseen hyvä johtaja. Asiaa tarkastellaan keskijohdon näkökulmasta. Opinnäytetyön avulla saa käsityksen alalle johtajiksi haluavat, mitä vaaditaan keskijohdon esihenkilöltä. Keskijohdon esihenkilöllä tarkoitetaan ruokapalvelualan organisaatioon palkattua henkilöä, joka johtaa alaisiaan ylemmän johdon määrittelemän strategian mukaisesti. Opinnäytetyössä tarkastellaan teoreettisesti Covid-19-pandemian vaikutusta tulevaisuuteen alalla. Teoriaosuudessa käsitellään johtajuutta hyvän johtajuuden kannalta.

Tutkimusosiossa selvitetään hyvää johtajuutta haastatteleamalla catering-alan keskijohdon esihenkilöitä sekä tiedustellaan heidän näkemyksiänsä alan vetovoimaisuuden saavuttamiseksi pandemian jälkeen. Tutkimusosuudessa haastateltiin neljää (4) keskijohdon esihenkilöä catering-alan yrityksistä. Kaikki tutkittavat olivat pitkän linjan ammattilaisia, joten heidän näkemyksensä ovat vakavasti otettavia. Tutkimusosiossa selvisi kuinka sitoutuneita he ovat työhönsä, ja kukin heistä edustaa hyvää esimerkkiä hyvästä johtamisesta catering-alalla. Ala tarvitsee elpyäkseen heidän edustamaansa tyyliä hyvästä johtamisesta.

Haastatteluissa selvisi, että pandemian jälkeen catering-alan esihenkilöltä vaaditaan paineensietokykyä, idearikkautta ja valmiuksia nopeisiinkin muutoksiin. Ennakointia ja varasuunnitelmia on löydyttävä takataskusta. Etätyöskentelyn lisääntyessä yksittäispakatut kuljetetut ruoka-annokset on omaksuttava osaksi liiketoimintaa catering-alalla. Catering-alan johtajan on edustettava omalla toiminnallaan esimerkkiä kiinnostuksesta alaa kohtaan. Vetovoimaisuuden lisääminen alalla tulee olemaan yksi osa yritysten liiketoiminta strategiaa

Asiasanat: johtaminen, esihenkilö, catering, keskijohto

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree programme In Hospitality Management

VUORILUOMA LEENA
Good management In Catering Business

Bachelor's thesis 50 pages, appendices 4 pages
May 2022

The purpose of this thesis is to describe in a broad way which aspects the catering manager must master to be a good leader. This is viewed from the perspective of middle management. This thesis offers those who will want to become leaders in the field an idea of what is required of a middle management supervisor.

The thesis consists of both a study and a theoretical part. The theory section deals with leadership in terms of good leadership. The research section explores good leadership by interviewing the managers of the middle management of the catering industry and asks for their views on how to achieve the attractiveness of the sector after the pandemic.

The research section revealed how committed they were to their work, and each of them represented an excellent example of good leadership in the catering industry. The industry needs the style kind of good leadership they represent to recover. Based on the interviews catering managers are required to withstand pressure, be creative and prepared for rapid changes during Covid-19 pandemic. Anticipation is crucial and contingency plan must be reality available when needed. When remote working become common many catering business operators had to shift to deliverable food business model. Catering industry managers must have genuine interest and show it by his or her own action and behavior. Increasing the attractiveness of the catering industry as a career option will be part of the company's business strategy.

Key words: management, supervisor, catering, middle management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	OSAAVA KESKIOHDON ESIHENKILÖ	7
2.1	Johtamisen mallit	7
2.1.1	Strateginen johtaminen.....	7
2.1.2	Operatiivinen johtaminen.....	8
2.2	Hyvä johtaminen catering-alalla	9
2.2.1	Ihmisläheinen valmentava johtaminen.....	10
2.2.2	Talouden suunnittelu ja seuranta esihenkilön työnkuvassa	13
2.3	Esihenkilön itsensä johtaminen ja hyvinvointi	13
2.4	Operatiivinen johtaminen	15
2.5	Palaverit	22
3	COVID-19-PANDEMIAN VAIKUTUS CATERING-ALAAN.....	26
4	TUTKIMUSOSA	30
4.1	Menetelmä	30
4.2	Tulokset	31
4.3	Johtopäätökset.....	39
5	POHDINTA	41
	LÄHTEET	44
	LIITTEET	47
	Liite 1. Haastattelukysymykset.....	47
	Liite 2. Saatekirje ja tutkimustiedote.....	48

1 JOHDANTO

Catering-alan vetovoimaisuuden vähennyttyä kaipaamme päteviä johtajia ruokapalvelualalle. Vallitseva Covid-19-pandemia ajoi alan ahdingolle ja moni vaihtoi rajoitusten ja siitä johtuvien lomautusten vuoksi uudelle alalle. Nyt pandemian väistyessä ja työpaikkojen auetessa onkin alalla suuri tarve työntekijöistä. Hyvien catering-alan esihenkilöiden johtamisen avulla voidaan lisätä alan vetovoimaisuutta ja saada uusia työntekijöitä viihtymään alalla.

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen opinnäytetyö, jossa lähdetään selvittämään kokonaisvaltaisesti hyvää johtajuutta catering-alalla. Catering-alaa ei ole Suomessa paljon tutkittu, joten opinnäytetyön tarkoitus on teoriataustan sekä haastatteluiden avulla selvittää mitä taitoja vaaditaan keskijohdon esihenkilöltä ollakseen pätevä johtaja catering-alalla. Opinnäytetyössä selvitetään, millaisia erityispiirteitä vaaditaan catering-alan johtajilta ja millaiset jäljet Covid-19-pandemia jätti ruokapalvelualalle ja onko keinoja millä niitä voidaan korjata.

Työn keskeinen tavoite oli selvittää, millainen on hyvä esihenkilö catering-alan organisaatiossa keskijohdon tasolla. Keskijohdon esihenkilöllä tarkoitetaan organisaatioon palkattua henkilöä, joka johtaa alaisiaan ylemmän johdon määrittelemän strategian mukaisesti. Työtä lähestyttiin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusmenetelmän avulla. Tutkimusosiossa selvitettiin haastatteluiden avulla alalla jo vaikuttaneilta esihenkilöiltä heidän näkemyksiään hyvästä johtamisesta. Ja selvitettiin heidän tyypillisistä työviikkoansa mistä se koostuu. Tiedusteltiin myös mitkä ovat heidän ajatuksiansa, miten pandemia vaikutti alaan. Tutkimusmenetelmänä haastattelu toimii tutkimuksellisessa opinnäytetyössä parhaiten, kun halutaan saada uutta ja syventävää tietoa aiheesta. Tutkimuksen tueksi haastatteluihin valittiin pitkänlinjan ammattilaisia catering-alalta, joilta löytyy pidempään kokemusta esihenkilönä toimimisesta.

Teoriaosuudessa tarkasteltiin keskijohdon esihenkilön johtamista asioiden ja ihmisten johtamisen näkökulmista. Osaava keskijohdon esihenkilö hallitsee molemmat näkökulmat. Opinnäytetyössä tarkasteltiin erilaisia johtamisen malleja kirjallisuuden perusteella. Teoriaosuudessa keskityttiin ihmisläheiseen johtamiseen sekä käytettäviin menetelmiin ja työkaluihin esihenkilön työnkuvassa. Catering-

alan esihenkilöistä ei löytynyt kirjallisuutta, joten teoriassa sovellettiin palveluliiketoiminnan johtamisen kirjallisuutta. Tärkeänä lähteenä toimi mm. kirjat Ongelmia ratkaiseva esimies, Esimies antaa tunnusta ja palkitsee, Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön sekä Tutki ja kirjoita oppimateriaali tutkimusmenetelmistä. Opinnäytetyössä käsiteltiin alkuun teoriaosuus. Ennen tutkimusosuutta käsiteltiin Covid-19-pandemian vaikutusta catering-alaan. Tulevaisuutta tarkasteltiin erilaisten ulkomailla ja Suomessa tehtyjen tutkimuksien kautta.

2 OSAAVA KESKIJOHDON ESIHENKILÖ

2.1 Johtamisen mallit

Ei ole olemassa vain yhtä ainoaa oikeaa tapaa johtaa, vaan johtaminen jaetaan useisiin eri malleihin. Pääsääntöisesti nykyään keskitytään hyvään henkilöstöjohtamiseen, jossa halutaan saada luovuutta valloilleen, osallistaa henkilöstöä ja ohjata itseohjautuvuuteen. Yksilön vapautta ja työn hallittavuuden tunnetta halutaan varjella. (Sipilä n.d.)

2.1.1 Strateginen johtaminen

Liiketoimintasuunnitelmaan tulee kirjata yrityksen strateginen suunnitelma eli toiselta nimeltä kilpailustrategia. Strategisessa suunnittelussa vaaditaan kokonaisnäkemyistä organisaation suunnasta. Strategisen suunnittelun prosessi on jatkuva, mutta päätöksenteon ajoitus riippuu ilmenevistä mahdollisuuksista sekä johdon luovuudesta. Liiketoimintastrategialla organisaatiossa pyritään luomaan tai etsimään joku kilpailuetu pärjätäkseen markkinoilla. (Hesso 2015.)

Esihenkilön perustehtäviin pitäisi kuulua strateginen suunnittelu yhdessä henkilöstön kanssa, mutta päivät kuluvatkin usein muiden ongelmien selvittämisessä. Strategisessa muutosjohtamisessa esihenkilön perustehtävä on ohjata organisaatiota muutoksilla kohti strategiasuunnitelmassa määritellyjä tavoitteita ja painopisteitä. Käytännössä muutostoiveet tulevat ylemmältä johdolta, jonka jälkeen niitä lähdetään toteuttamaan yksikötasolla organisaatioissa tutkien linjauksien vaikutusta kohdeyrityksessä. Yksikötason tutkimisen jälkeen muutokset viedään tiimitasolle ja yhdessä pohditaan miten ne tulisi vaikuttamaan organisaatiossa. (Salminen 2014.) Tämän jälkeen muutokset viedään käytännön tasolle ja sisällytetään osaksi henkilöstön henkilökohtaista strategiasuunnitelmaa. Jokainen pitää kirjata omista muutoksistaan ja strategian toteutumisesta. Tämän jälkeen palautteet ja havainnot viedään johdolle käsitteleväksi. (Salminen 2014.)

Hyvällä muutosjohtamisella henkilökunta saadaan osallistumaan strategiseen työskentelyyn, jolloin yritys saavuttaa strategisen suunnittelun tavoitteet ja orga-

nisaation tulevat uudet muutokset saadaan käytäntöön tehokkaasti. Koko prosessin ajan esihenkilön on tärkeä kommunikoida johdon kanssa aktiivisesti saaden molempien näkemykset strategiasta säilymään samana pitkin matkaa. Tehokkaalla strategisella muutosjohtamisella keskijohdon esihenkilö selkeyttää henkilöstölle ylimmän johdon määrittelemiä kehitystöitä. Onnistunut muutosjohtaminen vahvistaa esihenkilön johtamisvoimaa. Toiminta kannattaa kirjata järjestelmällisesti ja purkaa yhdessä henkilöstön kanssa saadut tulokset raporttiin, jolloin asian esittäminen johdolle on selkeää. Purkamiseen henkilöstön kanssa kannattaa varata aikaa yrityksen toiminnassa. (Salminen 2014.)

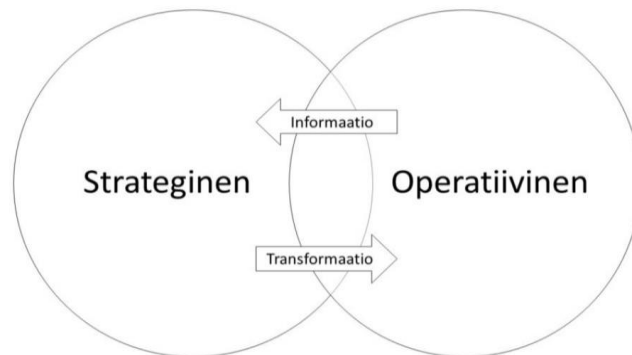
Seinäjoen ammattikorkeakoulun hankkeessa avataan, millaisia työkaluja muutosprosessi vaatii. Strategisen analyysin tueksi sopivia työkaluja ovat mm. Pestel-analyysi, SWOT-analyysi, Porterin viiden kilpailuvoiman malli ja VRIO-malli. Niiden avulla analysoidaan yrityksen tilannetta tarkemmin. Tarkastellaan missiota, visiota, toimintaympäristöä, kilpailijoita ja sisäisiä resursseja. Tämän vaiheen jälkeen on helpompi siirtyä strategiaan valintoihin. ("Strategiatyö - SeAMK Projektit," n.d.) Strategisia valintoja valittaessa pitää miettiä mihin yrityksen kilpailukyky perustuu ja mihin suuntaan yritystä ollaan kehittämässä. Myös yrityksen tavoitteet tulee määrittää uudelleen.

Strategisen valinnan tekemisen tueksi löytyviä työkaluja ovat mm. strateginen ennakointi ja skenaariot, strategiakello, Business Model Canvas, Balance Scorecard, strategiakartat ja sinisen meren strategia. Analyysin ja valintojen jälkeen strategia otetaan käyttöön. Tässä vaaditaan hyvää strategista muutosjohtamista sekä ajantasaista tiedottamista. Tiedottamisen tulee tapahtua sellaisia kanavia pitkin, että se tavoittaa jokaisen, joka liittyy muutosprosessiin. Oikein johdettuna yritys saadaan kulkemaan kohti strategiaa ja menestymään luomansa kilpailuedun avulla. ("Strategiatyö - SeAMK Projektit," n.d.)

2.1.2 Operatiivinen johtaminen

Operatiivinen johtaminen keskittyy arkipäiväisten asioiden hoitamiseen ja itse toiminnan pyörittämiseen strategisten tavoitteiden mukaisesti. Strategista ja operatiivista ei voi selkeästi täten erottaa toisistaan. (Bäckström 2017.) Operatiivisessa johtamisessa tärkeintä on, että asiakkaalle luvattu tuote on valmistettu, myyty ja

toimitettu niin kuin luvattu. Tällä lupauksella pyritään varmistamaan, että asiakas on valmis palaamaan uudelleen hyödyn saatuaan. (Hammarsten 2021.)



KUVIO 1. Strategisen ja operatiivisen johtamisen malli (Bäckström 2017).

Kuten kuviolla on havainnollistettu nämä kaksi johtamistasoa sivuavat toisiaan. (KUVIO 1.) Ilman toista ei voi olla myöskään toista. Strategian pohjalta toteutetaan operatiivista johtamista. Strategian johtaminen on ymmärrystä ja tietoa toiminnasta. Tärkeää on tiedostaa organisaatiossa näiden kahden erot, ja missä kohtaa niiden toiminnantasot kohtaavat työtä tehdessä. Omalla toiminnallaan on edesautettava toisen tason onnistumista. (Bäckström 2017.)

2.2 Hyvä johtaminen catering-alalla

Hyvä johtaja määrittelee selkeät tavoitteet tulokselle ja käyttäytymiselle. Esihenkilö pitää järjestystä yllä ja tarvittaessa puuttuu tilanteeseen. On asetettava selkeät rajat mikä on hyväksyttävää ja millaiset suoritukset vaativat puuttumista. Esihenkilön on annettava heti palaute, oli se hyvää tai huonoa. Asioihin pitää puuttua välittömästi. Esihenkilö viestii omalla toiminnallaan millaista käytöstä ja suoritusta vaaditaan. Esihenkilön käytöksen on oltava sellaista, että sillä savutetaan alaisen kunnioitus. (Peeling 2010, 16–18.)

Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun professori Marja-Liisa Mankan mukaan tärkein menestystekijä organisaatiossa on inhimillinen pääoma. Yrityksen

arvosta 50–90 % syntyy näkymättömästä pääomasta. Näkymätön pääoma koostuu ihmisten vuorovaikutuksesta, osaamisesta ja kulttuurista. Tähän inhimillisen pääoman laatuun voi esihenkilö omalla toiminnallaan vaikuttaa ja jo työturvallisuuslakikin velvoittaa esimiehiä tähän. (Manka 2012.)

Pomottamisjohtamistyylistä on siirrytty vastavuoroiseen kanssakäymiseen. Tässä johtamistyyliässä itseohjattavuus kasvaa, jolloin työntekijälle syntyy mahdollisuus hallinnan tunteeseen. Manka vertasi johtamistyyliä liikenneohjausvalojohtamisen luopumisesta ja siirtymistä kiertoliittymätyyliiseen johtamiseen, jolloin itseohjautuvuus on tehokkaampaa. Liikenneympyrässä autoja ehtii kulkemaan enemmän kuin valoissa. (Manka 2012.)

Asiantuntijaorganisaatiossa esihenkilö on rooliesimerkki, sillä hyvä esihenkilö innostaa omalla esimerkillään. Jokainen ihminen on oman työnsä asiantuntija, jolloin yrityksissä on monenmoista osaamista. Jokaisen tietämystä hyödyntämällä päästään jaettuun johtajuuteen. Täten jokainen onkin vastuussa työyhteisön toimivuudesta ja vaikuttavuudesta johtamisen onnistumiseen. (Manka 2012.)

Hyvä esihenkilö on reilu, oikeudenmukainen, antaa tunne-elämän tukea, omaksuu psykologisia taitoja ja uskaltaa ottaa ongelmat esille. Professori Manka piti esimiehen tärkeimpänä ominaisuutena optimistista johtamista, sillä se siirtyy herkästi ihmiseltä toiselle. (Manka 2012.) Optimistiset ihmiset luovat itselleen ja ihmisille ympärillään hyvää ja motivoivaa oloa positiivisella, myönteisellä, kiitollisella, kehuvalle ja kannustavalla asenteella. Hyvien päätöksien ja reilun johtajuuden tueksi esimiesten on huolehdittava myös itsestään ja tunnistettava ylikuormittumisrajansa. Rajan ylitettyä ihmisen näkökulmat supistuvat ja terveys kärsii. Tärkeää onkin palautua ja irrottautua työstä välillä, jotta keho ja mieli palautuu. (Manka 2012.)

2.2.1 Ihmisläheinen valmentava johtaminen

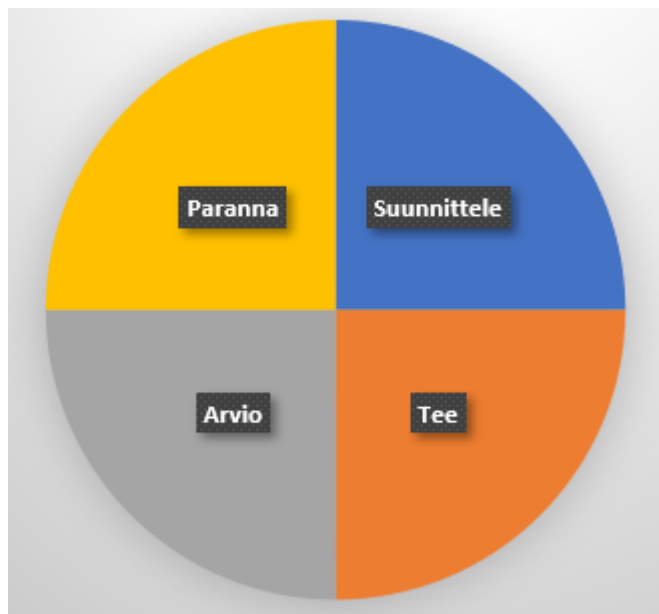
Tärkein edellytys valmentavalle johtamiselle on esihenkilön myönteinen kuva ihmisistä ja positiivinen asenne sekä avoimuus muita kohtaan. Vahvoilla vuorovaikutustaidoilla pystytään motivoimaan alaisiaan antamalla ymmärrystä ja uskallusta lähteä pois tutuista ja turvallisista kuvioista. (Surakka 2011, 147.)

Työnkuva muuttuu jatkuvasti ja epävarmuus varjostaa tekemistä. Hallittavuuden tunne on kuitenkin välttämätön työntekijälle omaksuakseen muutokset. Tiettyjen rutiinien avulla saavutetaan hallinnan tunne ja jos se katoaa, niin työtä kohtaan mielenkiinto laskee. Uuden toimintamallin vakiinnuttaminen on uudelleen työstämismisprosessi, joka vaatii uusien rutiinien oppimista, hyviä työtapoja, sujuvaa työkäytäntöä, oman laadun arviointia ja mittareita. Esihenkilön tehtävä on muistuttaa muutoksessa, että uudistukset eivät vie pois kaikkea vanhaa ja tuttua. (Itella, n.d.)

Valmentava esihenkilö huolehtii, että työyhteisöllä on yhteinen päämäärä. Tarvittaessa työyhteisön osaamista kehitetään tukemaan kohti päämäärää. Esihenkilö ei anna valmiita vastauksia, vaan pyrkii avointen kysymysten avulla avaamaan työntekijän näkökulmia. Oikealaisilla kysymyksillä ei johdatella kohti suoraa vastausta, vaan annetaan apukeinoja pohdinnan kautta löytää vastaus. Positiiviset kysymykset tuovat usein mahdollisuuksia enemmän, joten ne ovat tehokkaampia työkaluja. Kysymysten muotoilulla on suuri merkitys kuulijalle. Kuunteleminen on toinen tärkeä työkalu valmentavassa johtamisessa. On pysähdyttävä oikeasti kuuntelemaan mitä työntekijä sinulle sanoo. Työntekijälle on tultava kuva, että hänen sanomallaan on merkitystä. (Surakka 2011, 147-149.)

Johtamiseen tarkoitettu STAP-kaava

Pelko on usein suurin este, miksei työ kehity. Pelon ilmapiirissä ei useinkaan oteta riskejä, joten uusia ratkaisuja ei useinkaan saada aikaan. Ongelmien ratkaisu ja parantaminen on järjestelmällistä toimintaa. STAP-kaavaa hyödyntämällä saadaan yksi työkalun johtamisen tueksi (kuvio2). Kaava tunnetaan toisella nimellä Deming Cycle ja Deming Wheel. Kaavan kehitti tohtori Deming New Yorkista. Jatkuvan parantamisen ympyrän STAP lyhennykset ovat: suunnittele, tee, arvioi ja pohdi. Suunnitteluvaiheessa valitaan käsiteltävä aihe tai ongelma, miksi se on toiminnan kannalta hyödyllinen, aikataulutetaan toimet ja asetetaan tavoitteet. Seuraavaksi tarkastellaan aiheen tai ongelman nykytila ja tarkastellaan asiaa joka kantilta. Lopuksi analysoidaan syyt ja määritetään korjaavat toimenpiteet. (The Deming institute 2022.)



KUVIO 2. Jatkuvan parantamisen ympyrä (Itella n.d. muokattu).

Tee-uskalla-vaiheessa toteutetaan suunnitellut korjaavat toimenpiteet. Laitetaan käytäntöön suunnitelmat ja seurataan niitä. Tässä vaiheessa on tärkeää kaikkien toiminnassa mukana olevien ymmärtää asian merkitys. Seurantalistat ja erilaiset tiedonkeruujärjestelmät ovat mukana tässä vaiheessa, kun pilotoidaan ja kokeillaan ratkaisumalleja.

Arvio ja ole rehellinen itsellesi-vaiheessa arvioidaan työn tulokset tavoitteeseen ja mietitään jatkotoimenpiteet sen perusteella, saavutettiin tulos vai ei. Tarvittaessa jatketaan seurantaa ja pohditaan mahdollisia haittatekijöitä. Viimeisessä paranna ja tee päätösvaiheessa tehdään sanansa mukaisesti päätös toimenpiteistä ja otetaanko uusi toimenpide käytäntöön. Uuden toimintamallin ymmärtämisen selkeyttämiseksi tarvittaessa järjestetään valmennuksia. Lopuksi tehdään jatkosuunnitelma ja siirrytään kohti seuraavaa parannuskohtaa. (Itella, n.d.)

STAP-kaavaa noudattaessa kuljetaan kohti selkeää päämäärää, eli ongelmakohtaan ratkaisua. Kaava luo selkeyttä, miten kehitystyötä voidaan viedä askel askeleelta eteenpäin. Kaavan avulla joutuu jokaisessa vaiheessa pohtimaan ja tekemään ajatustyötä kohti mahdollisimman tehokasta lopputulosta. Siinä kerrotaan, millaisia työkaluja voidaan käyttää kussakin vaiheessa ja millaisiin asioihin pitää kiinnittää huomiota. Tällaisen kaavan avulla pyritään varmistamaan, että jokaiseen ongelmakohtaan syvennyttään ennen varsinaista päätöksentekoa.

2.2.2 Talouden suunnittelu ja seuranta esihenkilön työnkuvassa

Keskijohdon esihenkilön työnkuvaan ei kuulu ainoastaan henkilöstön johtaminen, vaan myös talouden seuranta ja suunnittelu. Keskijohdolle on yleensä organisaatiossa määritelty ylemmältä taholta taloudelliset tavoitteet, mutta esihenkilön on oltava perillä koko organisaation talousasioista ja johdettava oman yksikkönsä tulo- ja menoeriä. Talouden suunnittelussa onkin tärkeää luoda esim. Excelin avulla budjettitaulukkolaskelma, jos sellaista ei ole jo yrityksessä. Taulukon avulla helpottuu tulojen sekä menojen seuranta. Tavallisesti budjetit suunnitellaan vuodeksi kerrallaan. Esihenkilön on tiedostettava mihin määritelty budjetti perustuu sekä miten se jakautuu käytännössä.

Vaikka keskijohdon esihenkilöllä ei useimmiten ole suurta valtaa budjetin suuruudessa, niin yksi tärkein johtamisen osa-alueesta on taloudellisen vakauden löytäminen ja tulostavoitteisiin, jopa yli pääseminen. Alijäämät budjetissa täytyy pyrkiä korjaamaan joko lisäämällä tuloja tai vähentämällä menoja. Ensimmäisenä budjetin seuranta tarkastellessa uudessa yrityksessä tulee selvittää, mitkä ovat kyseisen organisaation toiminnan kannalta tärkeimmät seurattavat luvut. Talouden suunnittelussa apuvälineinä voi työskentelyssä käyttää mm. vuosikelloa ja tuloskorttia. (Surakka 2011, 133-138.)

2.3 Esihenkilön itsensä johtaminen ja hyvinvointi

Esihenkilön on johtotehtävissä erityisen tärkeä tuntea itsensä. Omien arvojen tiedostaminen on erityisen tärkeää. Hyvässä johtamisessa tärkeää on alaisten kohtelu tasa-arvoisesti. Heitä kuunnellaan ja arvostetaan työyhteisössä. (Surakka, 2011, 90) Ensiarvoisen tärkeää onkin miettiä millainen esikuva haluamme olla alaisille. Itsetuntemuksen kautta pystymme määrittelemään oman johtajuutemme arvot ja tavoitteet esihenkilön roolissa. Tunnereaktioiden ymmärtäminen ja niiden hallitseminen on helpompaa, kun olemme oppineet tunnesäätelyn.

Tietty tunne saa aikaan tietyn reaktion ja tämän tiedostamalla pystymme reagoimaan paremmin halutulla tavalla. Sanotaan, että ei tunteilleen mitään voi. Toki ei pidäkään muuttaa itseään liiaksi, mutta esihenkilön tehtävissä tunnereaktioiden hallintataidoista on hyötyä alaisten kanssa. Esimerkiksi, jos on tapana räjähtää,

niin ei varmasti ole tunnekuohussa oikea tapa johtaa alaisiaan tehokkaasti. Tunteitaan voi opetella säätämään etukäteen valmistautumalla. Hallitsemalla tunteitaan johtaminen helpottuu. Olennaisin osa oman itsensä johtamista on oman toimintansa pohtiminen ja kyky arvioida itseänsä. Oman toiminnan tarkastamisella on johtamisen kehittymisen kannalta tärkeät vaikutukset. (Surakka 2011, 104–108.)

Esihenkilön on jatkuvasti pohdiskeltava omaa tekemistään, jotta voi olla mahdollisimman tehokas johtaja. On myös löydettävä halu kehittyä ja oppia uutta. Positiivinen asenne on se mikä ratkaisee. (Surakka 2011, 104–108.) Hyviä itsensä johtamisen työkaluja on mm. oman työhyvinvoinnin tikkataulu (Oman työhyvinvoinnin tikkataulu n.d.), tavoitetähtityöskentelykaavio (Tavoitetähtityöskentelykaavio n.d.) ja oman työhyvinvoinnin vuosikello (omantyöhyvinvoinnin vuosikello n.d.). Ensimmäisenä täytetään oman työhyvinvoinnin tikkataulua. Tikkataulussa pohditaan omaa työhyvinvointia valmiiden kysymysten pohjalta. Vastausten perusteella toteutetaan tavoitetähtityöskentelyn avulla omia kehittämiskohteita, millä keinoilla ne onnistuisivat ja mitä lisähyötyä se toisi yritykselle/asiakkaalle sekä mitä esteitä kehittymisen tiellä mahdollisesti on. Viimeisenä ne viedään oman työhyvinvoinnin vuosikelloon, jonne laaditaan suunnitelma ja aikataulu.

Hyvinvoinnin kannalta on osattava tunnistaa omat voimavaransa ja osattava hallita stressiä. Oman ajan ottaminen järkevästi ja voimaa-antavasti auttaa pitämään voimaa antavat energiat ylhäällä, sillä hyvin levänneenä ihminen on innovatiivisempi ja näkee kokonaisuudet paremmin. On hyvä ottaa aamun ensimmäinen tunti itselleen. Oli se sitten lehden lukemista, lenkkeilyä tms. (Jakonen 2016.) Myös töistä irrottautuminen kuuluu stressivapaan johtajuuden tärkeisiin osattaviin osa-alueisiin. Akut eivät voi latautua täyteen, jos välillä ei osaa irrottautua töistä. Neljä tärkeää päivän vaihetta stressivapaaseen johtajuuteen onkin 1. Ota aamun ensimmäinen tunti itsellesi, 2. Suunnittele päivän voittonsi 3. Tee syvää työtä, 4. Vedä töpseli irti. On osattava olla läsnä aina jokaisena hetkenä päivässä. (Jakonen 2016.)

2.4 Operatiivinen johtaminen

Ruokapalveluala on erittäin säänneltyä. Elintarvikelaki (2021) antaa määräyksiä elintarvikkeiden käsittelystä ja säilytyksestä sekä henkilökunnan osaamisesta. Elintarvikelaissa on tarkoin määritelty elintarvikkeita käsiteltävien tilojen vaatimukset, omavalvonta asiat, jäljitettävyyden ja henkilöstön osaaminen. Henkilökunnalta vaaditaan elintarvikkeita käsiteltäessä hygieniosaamista, sillä lailla on tarkoitus turvata kuluttajien terveyttä. Elintarviketoimijat ovat velvollisia noudattamaan laissa määriteltyjä kohtia sekä heidän toimintaansa valvoo viranomaiset. Toinen toimintaa voimakkaasti sääntelevä laki on Alkoholilaki (2017). Alkoholin myyntiä, anniskelua ja tuontia on rajoitettu. Lain tarkoitus on suojata kuluttajia rajoittaen käyttöä. Näillä keinoilla pyritään ehkäisemään alkoholin tuomia terveydellisiä haittoja.

Ruokapalvelualan työn riskitekijöitä ovat fyysinen ja henkinen kuormitus sekä altistuminen erilaisille kemikaaleille. Ruokapalvelualalla työssä toistuvat liikkeet, joudutaan käyttämään voimaa ja työasennot voivat olla kuormittavia. Työterveyshuoltolain (2001) tarkoituksena on ehkäistä työhön liittyviä sairauksia ja tapaturmia, edistää työympäristön terveyttä ja turvallisuutta sekä työntekijöiden terveyttä, työ- ja toimintakykyä eri uravaiheissa ja yleisesti parantaa työyhteisön toimintaa.

Työturvallisuuslain (2002) kohteena ovat erityisesti työympäristön ja työolosuhteiden parantaminen sekä työtapaturmien ja ammattitautien ehkäisy. Tarkoituksena on myös torjua muita työstä johtuvia henkisen ja fyysisen terveyden haittoja. Työsuojelua ja työsuojelun yhteistoimintaa määrittävän lain (2006) toisessa osassa asetetaan tavoitteita työnantajan ja työntekijän väliselle vuorovaikutukselle. Lailla halutaan mahdollistaa työntekijöiden osallistuminen työpaikan terveyteen ja turvallisuuteen vaikuttavien asioiden käsittelyyn.

Esihenkilö työhyvinvoinnin edistäjänä

Esihenkilöiltä vaaditaan hyviä sosiaalisia ja psykologisia taitoja. Välillä voi tuntua, että olisi ollut tarpeen myös psykologin, terapeutin, opettajan, papin tai tuomarin tutkinnot. Haluamattaankin esihenkilö joutuu ratkomaan erilaisia ristiriitatilanteita, käsittelemään erilaisuutta, työntekijöiden henkilökohtaisia ongelmia, jopa heidän

elämänsä suurimpia tragedioita. Sanotaankin, että esihenkilö ratkoo työyhteisön ongelmia ja sammuttelee tulipaloja. Välillä eteen voi tulla myös väärinkäytöksiä, rikollisia tekoja, kiusaamis- ja syrjintätapauksia ja tilanteita joudutaan setvimään ulkopuolistenkin tahojen kanssa. (Järvinen 2013.) Hyvällä johtamisella saavutetaan hyvä työhyvinvointi (Havunen 2010) .

Perehdytys

Hyvällä työhön perehdytyksellä on kauaskantoiset vaikutukset. Sillä taataan palvelun katkeamattomuus, sitoutetaan työntekijöitä ja minimoidaan työturvallisuusriskejä. Työturvallisuuslakikin velvoittaa yrityksiä hoitamaan perehdytyksen niin, että työntekijä osaa toimia työpaikalla turvallisia työtapoja ja välineitä käyttäen. Huono perehdytys onkin yleisimpiä työtapaturmien syitä. Työturvallisuuslaki velvoittaa, että työnopastus suunnitelma on selkeä, ajantasainen ja tarvittaessa ohjeistukset on kuvitettu selkeyttämisen tuomiseksi. (Työturvallisuuskeskus n.d.)

Uuden tekijän perehdyttäminen vie aina aikaa ja resursseja. Perehdytyksen vajeavaisuus onkin yritysten heikkous. Tähän olisi luotava selkeä perehdytysjärjestelmä. Vaihtuvien työntehtävien vuoksi perehdytyksen pitäisi tapahtua sujuvasti ilman, että palvelu kärsii. Jos resursseja ei tähän ole käytettävissä, niin siirtoja olisi vähennettävä ja hallittava paremmin. Kalenteriin on varattava aikaa ja perehdytykseen on nimetty henkilö. Ajantasaiset perehdytysmateriaalit olisi oltava saatavilla kaikkineen tärkeineen tietoineen mitä työn tekeminen vaatii. Työntekijä tutustutetaan työyhteisöön ja katsotaan, että hänellä on kunnossa tarvittavat kulut ja tunnukset järjestelmiin. Työn tekemiseen tarvittavan välineistön on oltava kunnossa. Lisäksi työntekijälle pitää tehdä selväksi työpaikan yhteiset säännöt, työajat, ruokailut ja sopivat pukeutumiset. (Työturvallisuuskeskus n.d.)

Vuorovaikutusosaaminen

Vuorovaikutustilanteessa havainnoidaan toisen sanomaa. Hyvä vuorovaikutus syntyy, kun molemmat osapuolet tulevat kuulluksi ja ymmärretyksi. Esihenkilö johtaa omalla esimerkillään, joten esihenkilön on osattava viestiä itsestään organisaation oikeaa linjaa. Vaikuttavalla johtamisesimerkillä voidaan saavuttaa alaisien luottamus, jonka seurauksena alaisista tuntuu, että johtaminen ei ole painostavaa seuraamista. Teoilla ja puheilla on pystyttävä saamaan joku toimimaan haluttuun suuntaan, joten puheen ja viestin on oltava selkeästi ymmärrettävää ja

kiinnostavaa. Kaikkein tehokkainta puhujan sanoma on silloin, kun vastapuolelle tulee ajatus, että sanomassa järkeä ja puhuja on luotettava. (Surakka 2011, 140-143.)

Esihenkilön vuorovaikutusosaaminen ei koostu ainoastaan hyvistä keskustelun taidoista, vaan kuunteleminen on tärkein viestintätaito. Ymmärtääksemme toista tulee meidän aidosti kuunnella mitä vastapuolella on sanottavaa. Täten saamme selville, millaista tukea työntekijä tarvitsee. Kuunnella voi monella eri tapaa. Ihminen saattaa olla kuuntelevinaan, mutta ajatukset harhailevat. Väsymys, meteli tai kiinnostuksen puute saattaa viedä keskittymisen. Mieli saattaa myös tarkastella jo valmiita vastauksia ja itse asiayhteys katoaa keskustelun edetessä. Tarkkaillen on tehokkain tapa kuunnella, onko samoilla linjoilla puhujan kanssa. Etsiesämme merkityksiä ja tulkintoja puhujan kertomasta olemme eniten läsnä ja oikeasti kuulemme mitä puhuja sanoo. Avoimessa kuuntelemisessä jätetään toisarvoiseksi omat ajatukset ja oikeassa olemisen tarve ja annetaan puhujalle mahdollisuus tulla kuulluksi ilman ennakkokäsityksiä. (Surakka 2011, 149–150.)

Ristiriitatilanteet

Ongelmiin tulee puuttua varhaisessa vaiheessa, ennen kuin se vaikuttaa moneen tärkeään osa-alueeseen kuten palvelun tai tuotteen laatuun, asiakastyytyväisyyteen, työyhteisön hyvinvointiin tai henkilöstön vaihtumiseen. (Havunen 2010, 15.) Esihenkilön on osoitettava välittämistä ja puututtava ongelmiin välittömästi ennen kuin ne paisuvat asiariidoista henkilöriitoihin. Tästä voi seurata henkilöstön jakautumista ja turhat ristiriidat vievät huomion pois työn tekemisestä ja työn laatu kärsii. Esihenkilön on johdettava tilanteen korjaamista ja osoitettava, että puuttuminen on välittämistä ja hyvää johtajuutta. Kannattaa punnita omaa johtajuuttaan siinä kohtaa, jos ei uskalla esihenkilön asemassa puuttua konfliktitilanteisiin, sillä esihenkilön työ on jatkuvaa ongelmien kohtaamista ja niiden ratkomista. Ongelmien ei saa antaa kuormittaa itseään liiaksi, sillä esihenkilön hyvinvointi ei saa kärsiä. Itseään voi kouluttaa suhtautumaan ongelmatilanteisiin tiedostamalla konfliktitilanteissa omat oikeutensa ja velvollisuutensa esihenkilönä. Konfliktitilanteiden synnyn ja etenemisen ymmärtäminen tuo käsityksen miten tilanne kehittyy ja millaisia ratkaisumalleja on käytettävä kussakin tilanteessa. Ennen kaikkea osapuolille on välityttävä tunne, että heistä välitetään. (Havunen 2010, 16–19.)

Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut ovat yksi tehokas johtamisen työkalu esihenkilön ja alaisten välisessä vuorovaikutustilanteessa. Kehityskeskusteluita pidetään kerran tai kaksi vuodessa. Kestoiltaan ne vaihtelevat puolestatoista tunnista kolmeen tuntiin, riippuen käsiteltävien asioiden laajuudesta. Kehityskeskustelut sovitaan ennalta ja keskusteluissa käydään läpi organisaatioissa määriteltyä valmista keskustelurunkoa. (Autio, 2010, 29.) Yksilön kehityskeskustelussa pääpaino keskityy työntekijän työn toteutumiseen ja tavoitteisiin organisaation strategian mukaista linjaa noudattaen. Keskustelussa punnitaan työntekijän ammatillista kasvamista ja työntekijän ja esihenkilön välisen vuorovaikutuksen syventämistä. Ryhmäkehityskeskusteluissa käydään työryhmän kanssa läpi mitkä ovat ryhmän tehtävät ja tavoitteet organisaatiossa. Käsittelyssä ovat myös työilmapiiri, asiakasryhmät sekä palvelu ja tuotteet. (Havunen, 181, 2010.) Molemmille kehityskeskustelutyyleille on tyypillistä, että keskusteluissa käydään läpi kulunutta kautta ja onnistumisia ja epäonnistumisia sekä katsotaan tulevaan kauteen ja sen vaatimuksiin. (Surakka 2011, 161.) Onnistuneessa kehityskeskustelussa saavutetaan työntekijöiden ammatillista kasvua ja parannetaan esihenkilön ja työntekijän keskinäistä suhdetta. Kehityskeskustelut ovat työhyvinvointia tukeva johtamisen työkalu saavuttaakseen niin taloudellisia kuin henkisiä voittoja työyhteisöissä. Kehityskeskustelu ei ole ainoastaan alaisten työn tarkastelua, vaan työntekijät tulevat kuulluksi niin toiveistaan, kuin mielipiteistään esihenkilön työskentelystä työyhteisössä. (Surakka 2011, 158.)

Kaikille nämä keskustelut eivät ole mieluisia, vaan ne koetaan enemmänkin pakkona. Lähtöasetelma jo itsessään tekee kehityskeskustelun aloittamisesta hankalan. Silloin työntekijällä ei ole oikeata käsitystä keskustelun tavoitteesta. Esihenkilö on saattanut olla aiemmin osaamaton tai työntekijän hankala asenne ei ole koskaan antanut mahdollisuutta näille. Huonoimmassa tapauksessa molemmat osapuolet haluavat vain nopeasti käydä keskustelun lomakkeen läpi ja jatkaa eteenpäin. Tällaisen hankalan työntekijän kanssa on ensiarvoisen tärkeää kuunnella ja vältellä lähtemästä syytöksiin ja vastaväitteisiin mukaan. Aina hankalakäyttöksisen työntekijän asenne ei johdu itse työstä tai esimiehestä vaan häntä voi kuormittaa yksityiselämän asiat tai terveydelliset syyt. (Havunen 2010, 184–187.)

Hyvässä vastavuoroisessa inhimillisessä dialogityylisessä kehityskeskustelussa saavutetaan toistensa kunnioitus ja luottamus, jolla on taas suora vaikutus työmotivaatioon, oppimiseen ja jaksamiseen työpaikalla. Hyvässä vuorovaikutuksessa ideat ja ajatukset lentelevät paremmin ja voidaan saavuttaa uusia innovatiivisia ratkaisuja tai ideoita. Yhteinen visio auttaa viemään kohti organisaation strategisia tavoitteita ja uuden oppimista. Edellytykset vastavuoroiseen kehityskeskusteluun löytyvät rohkeudesta olla aito ja inhimillinen toiselle ihmiselle puolin ja toisin. (Autio 2010, 30–33.)

Itseohjautuvuus

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan kykyä johtaa itseään. Toimia itsenäisesti ilman, että joku on jatkuvasti ohjaamassa. Itseohjautuvuudella organisaatiossa pyritään pääsemään eroon eriarvoisuudesta ja pyritään korostamaan yksilön itsemääräämisoikeutta. Organisaatiossa pyritään lisäämään työhyvinvointia ja saavuttamaan täten tehokkuutta työssä, sillä vastuunantaminen työntekijälle osoittaa suurta luottamusta ja arvostusta organisaatiolta. (Kaskinen 2020.)

Palautteenanto

Palaute kannattaa antaa mahdollisimman pian. Palaute tulee kohdentaa suoraan hänelle tai heille keitä se koskee. Palautteen antaminen itsessään on tärkeää esihenkilöiltä alaisille, sillä niin korjaava kuin positiivinen palaute kehittää. Esihenkilön antama positiivinen palaute antaa alaisille rohkaisua. Esihenkilön on osoitettava, että uskoo alaistensa ammattitaitoon ja ongelmanratkaisukykyihin. Myös korjaavan palautteen antamista ei tule vältellä. Asioita ei voi korjata, ellei niihin puututa. Palautetta antaessa ei saa kuitenkaan kadottaa keskusteluun itse tehtyä virhettä. Päinvastoin on erityisesti korostettava mitä halutaan korjattavan. Kannattaakin antaa eri kerroilla positiivinen ja negatiivinen palaute. Itse henkilön persoonaa voi kehua rohkaisuksi negatiivisen palautteen annon hetkellä. Palautetta antaessa ei saa loukata yksilöä ja esihenkilön on pysyttävä tukena palautteen antamisen jälkeenkin. On myös sovittava missä, milloin ja miten korjaavat toimenpiteet toteutetaan. Palautteenannon pitää aina perustua rehellisyyteen. (Surakka 2011, 150–151.)

Palkitseminen

Alaisten arvostaminen ja kiitoksen antaminen tehdystä työstä on erityisen tärkeää. Jokainen tarvitsee rohkaisua ja kannustusta työssään. Työ vaatii välillä isompia ponnistuksia ja positiivisen palautteen antamisella saadaan tyydytystä työn tekemiseen. Kiitoksen ja arvostuksen antamisella saadaan työntekijä ymmärtämään työn tärkeyttä. Kannustavassa ja rohkaisevassa ilmapiirissä ristiriidat vähenevät ja kommunikointi paranee. Antaaksemme aitoa arvostusta on esihenkilön osattava ilmaista tunteitaan niin, että kuulijalle välittyy tunne oikeasta arvostuksesta. Kiitosta voidaan osoittaa niin sanallisesti kuin teoin, esimerkiksi puhelu tai kasvotusten annettu kiitos silloin, kun se on tarpeen tai vaikka lahjakortti tai palaveri lounaan lomassa. (Kouzes & Posner & Vakkuri n.d., 6–7.)

Palkitsemisissa pitää kuitenkin muistaa verotukselliset asiat. Vähäiset lahjan antamiset ovat kuitenkin verovapaita. Verovapaa lahja saa olla suuruudeltaan enintään kahden viikon bruttopalkkaa vastaava määrä. Yrityksessä kannattaa tasarvoisuuden nimissä luoda palkitsemisjärjestelmä, missä on selkeästi määritelty mitkä kuuluvat muistamisiin lahjoilla. Tämän tyyllisiä lahjoja ovat merkkipäivien muistamiset tai eläkkeelle siirtymisen yhteydessä annetut lahjat. Samoin esihenkilön kannattaa eritellä itselleen, millaisista suorituksista on mahdollisuus saada palkitsemisia hyvin tehdystä työstä. (Kaupan liitto 2020.)

Työyhteisöviestintä

Työyhteisössä on oltava ajantasaisen ja katkeamattoman tiedonkulun vuoksi selkeät viestintäkanavat. Viestintätavoista yleisimmät ovat sähköiset viestintäkanavat. Puhelinkeskustelut tai erilaiset keskusteluryhmät ovat tavanomaisia. Tällöin pitää varmistaa, että jokaisella on toimiva välineistö, yhteys ja oikea ohjelma. Yrityksessä pitää tiedottaa selkeästi mitä kanavia pitkin yhteydenpito tapahtuu.

Sähköposti ei ole esihenkilön ja alaisten välillä tärkein tiedotuskanava. Se sopii silloin, kun asia on enemmän tiedottamistyylistä tai vastauksella ei ole kiire. Omaista sähköposteille kuten tekstiviesteille on niiden tulkinnanvaraisuus, joten täytyykin kiinnittää erityistä huomiota ilmaisuun, ettei tule väärinymmärryksiä. Tekstiviesti on toki nopea ja tehokas tapa saada monelle vastaanottajalle samanaikaisesti tieto. Kahdenkeskiset puhelinkeskustelut ovat selkeää viestintää ole-

matta kuitenkaan tehokkaampia kuin tapaamiset fyysisesti. Asiayhteyden mukaan joskus puhelinkeskustelu on riittävä. Tunteiden tulkitsemisen kannalta tärkeä ohjenuora on, että mitä henkilökohtaisempi tai tärkeämpi asia on, niin tulisi viestintä tapahtua kasvokkain. (Surakka 2011, 196–197.)

Etäjohtaminen

Kotona työskentely on lisääntynyt. Tässä joustavassa työskentelytavassa on monta hyvää puolta, mutta esihenkilön on kyettävä arvioimaan, soveltuuko kyseinen henkilö etätyöhön. Henkilö on pääsääntöisesti itse vastuussa työajoistaan ja työn tekemisestä. Vaarana on joko ylikuormittumista tai alisuoriutumista. Etätyössä työn valvominen on hankalampaa. (Havunen 2010, 88–89.)

Etätyöstä huolimatta alaisiaan täytyy johtaa ja työn tulosta pitää kuitenkin seurata. Seuraamisen kannalta tärkeää on, että viestintäkanavat ovat kunnossa ja strategiset tavoitteet on oltava saatu tiedoksi erityisen tehokkaasti ennen työn aloittamista. Esihenkilön on oltava tavoitettavissa viestintäkanavissa, vaikka työskentelisi eri puolella maailmaa. On tehtävä selväksi alaisille mitä kanavaa pitkin tavoittaa ja mihin aikaan. Yhteydenpidon tulee olla mutkatonta ja esihenkilön tulee olla vastaanottavainen yhteydenottoihin. Alaisen jäädessä yksin pulmien kanssa työn tekeminen saattaa kärsiä. (Surakka 2011, 194.)

Etätyöskentelyssä korostuu luottamus alaisten ja esihenkilön välillä. Esihenkilön on tärkeä osoittaa alaisilleen, että heihin luotetaan. Työtehtävät pitää olla myös selkeästi jaettu, joten esihenkilön tehtäväkuvassa alaisten työnsuunnittelu onkin erityisen tärkeää. Etätyöstä huolimatta täytyy pyrkiä järjestämään säännöllisesti myös fyysisiä tapaamisia. (Surakka 2011, 194–195.)

Johtamisessa tulee muistaa, että etätyötä koskee myös työturvallisuusvastuu. Työtä ei pysty valvomaan läheltä, mutta työssäoloa ja jaksamista täytyy seurata muilla keinoin. Sopimusta tehdessä kirjataan ylös työturvallisuusriskit ja niiden ehkäisy. Tällä menetelmällä esihenkilö on osoittanut seuraavansa työturvallisuusvastuuta. (Havunen 2010, 89.)

Koulutukset

Esihenkilön toimenkuvaan kuuluu henkilöstön asioiden suunnittelu. Esihenkilön tehtävä on jakaa tehtävät siten, että työssä saavutetaan haluttu tulos. Myös henkilöstön työhyvinvoinnin ylläpitäminen kuuluu työnkuvaan. Esihenkilön pitää toiminnallaan varmistaa, että ihmiset jaksavat töissä pitkään, eivätkä hakeudu työn takia sairauslomille. Tärkeä osa-alue on henkilöstön kouluttaminen tarpeen mukaan.

Yrityksessä on osattava reagoida tilanteisiin niin asiakkaiden tarpeissa kuin toimintaympäristön muutoksissa, jolloin henkilöstön osaamiset tulee tarkistaa ja tarvittaessa on järjestettävä lisäkoulutusta. Henkilöstön osaamisen täytyy vastata yrityksen sisällä määritellyä liiketoimintastrategiaa, jotta pystytään pitämään palvelu tasokkaana ja johdon määrittelemää linjausta noudattaen. Jokaisen yrityksessä ei tarvitse omata samanlaista koulutustasoa, vaan esihenkilö suunnittelee jokaiselle hänen työtehtävänsä vaatimat osaamistavoitteet. (Surakka 2011, 130–131.)

Osaamisia ja tulevaisuuden tavoitteita käydään yleensä läpi tarkemmin esihenkilön ja työntekijän välillä kehityskeskusteluissa, jolloin voidaan laatia tarkempi kehityssuunnitelma. Yhdessä arvioidaan missä osa-alueissa voisi työntekijä kehittyä ja missä osa-alueissa halusi työntekijä itse kehittyä. Osaamista tarkastellaan tiedon, taidon, asenteen ja kokemuksen näkökulmasta. Kehityssuunnitelmaa laadittaessa tulee siihen merkitä myös millä keinoilla ja koulutuksilla päästään haluttuun tulokseen. (Surakka 2011, 131-133.)

2.5 Palaverit

Itellan oppaassa osallistaminen ja ongelmatilanteet käsitellään erilaisia palaveritekniikoita. Tässä tuon esille kuusi erilaista tyyliä. Tarkastelussa ovat seuranta- ja suunnittelupalaverit, päätöspalaverit, ristiriitapalaverit, osallistavat palaverit ja virtuaalipalaverit. Jokaiselle palaveritekniikalle on tyypillistä, että mietitään kutsuttavat osallistujat, ajankohta ja mikä on palaverin tarkoitus ja odotettu panos. Palaverikutsut on lähetettävä ajoissa ja kutsussa on käytävä ilmi käsiteltävä asiasta. Etukäteen varataan tarvittava välineistö ja materiaalit. Palaverin aloituksessa jaetaan ensin tarvittavat materiaalit ja kerrotaan palaverin tarkoitus. Lisäksi

päätetään, kuka tekee muistion palaverissa käsitellyistä asioista. Muistio toimitetaan jälkikäteen osallisille. Muistioon merkitään sovitut asiat, kuka tekee mitään ja missä ajassa. Palaverissa ei kannata asialistaa paisuttaa liian pitkäksi ja ensimmäisenä kannattaa käsitellä helppo asia pois ja vasta toisena asialistalle tärkein ratkaistava asia. (Itella n.d., 7.)

Seuranta- ja suunnittelupalaverit

Seurantapalaverien avulla todennetaan kuinka laaditut tekniikat ovat toteutuneet. Muutos- ja kehitysprosesseissa tärkeää onkin seurantapalaverit. Henkilöstön kuuleminen on tärkeää kehityksen kannalta. Tämän jälkeen käydään läpi kehitystoimenpiteet sekä sovitaan toimenpiteet. Lisäksi kuullaan henkilöstöltä ideoita. Heille on myös annettava miettimisaikaa. (Itella n.d., 7.)

Päätöspalaverit

Päätöksiä tehdessä on pistettävä paremmuus järjestykseen ratkaisumallit ja tehtävä toimintamallit niille. Ilman selkeää priorisointia on vaarana, että jokainen tulkitsee asiat haluamallaan tavalla. Asioita tulkitaan helposti omien arvojen ja tavoitteiden kautta. Päätöspalavereissa vaihtoehdot on tuotava selkeästi esille esim. sarakkeiden avulla, joista selviää selvästi päätöskriteerit ja jokainen vaihtoehto. (Itella n.d., 7.)

Ristiriitapalaverit

Näiden palavereiden tarkoitus on saada ristiriitajakautumat yhdistymään ja kulkemaan kohti samaa tavoitetta. Ristiriitapalavereissa käsitellään eriäviä mielipiteitä asioista. Palaverin aluksi kuullaan jokaista eriävää puolta ja tehdään selväksi, ettei kenenkään kanta ole väärä. Asian selventämisen vuoksi kaikki kannattaa kirjata ylös nähtäväksi. Osapuolet käsittelevät toisten kannat ja kertovat näkemyksensä. Pienryhmätyöskentely on tehokkainta ristiriitapalavereissa. Pienryhmissä laaditaan ehdotuksia, jotka sitten puretaan yhdessä. Jokainen ryhmä valitsee jatkokäsittelyyn ehdotuksia, jossa pyritään välttelemään ottamaan omista valinnoista yhtä enempää. Tällä tyyllillä pyritään varmistamaan, että muiden ryhmien kannat tulevat ymmärretyksi ja uusia konflikteja ei synny. (Itella n.d., 8.)

Osallistava palaveritekniikka

Osallistavassa palaveritekniikassa pyritään, että jokainen tulee kuulluksi ja ymmärretyksi tasavertaisena sekä jokainen saa osallistua suunnitteluun, kuten myös päätösten tekoon. Palavereissa pidetään yllä positiivista virettä ja keskittään tulevaan. Tämän tyylinen palaveritekniikka sopii henkilöstön kyselytulosten purussa tai kehitystyössä työyhteisössä. Osallistava tekniikka on tehokas, kun pitää löytää yhteinen näkemys asioihin, kerätä ideoita ja jäsentää niitä. Parityöskentely on tehokkain tapa saada hiljaiset osallistumaan ja tuomaan omia näkemyksiään esille. Usein isossa ryhmässä he eivät tule kuulluksi dominoivien äänekkäiden persoonien vuoksi ja heidän näkemyksensä jää silloin kuulematta. Usein hiljaiset ovat ajattelevia ja pohtivia ja heidän ajatuksensa tulevat esiin vasta palaverin jälkeen mikä on harmillista, jos palaverissa pyritään saamaan aikaan heti päätöksiä. (Itella n.d., 8.)

Tämän palaveritekniikan vahvuuksia onkin nopeus ja selkeys käsiteltävissä asioissa. Osallistavassa palaverissa tehokkaimmaksi työskentelytavaksi on todettu pelkällä tuolilla istuminen muistiinpanovälineet kädessä. On sanottu, että ison pöydän edessä istuessa luovuus ei pääse valloilleen. Perusmallissa alkuun kerrotaan mitä on tarkoitus miettiä, ei luoda vielä keskustelua vaan jokainen kirjaa ylös noin viiden minuutin ajan ajatuksiaan. Tässä vaiheessa hiljaiset pääsevät kirjaamaan ajatuksiaan. Tämän vaiheen jälkeen jakaudutaan 10 minuutiksi pareihin tai enintään neljän hengen ryhmiin jakamaan näkemyksiään, jonka jälkeen valitaan parhaat ideat ja tuodaan esille isossa ryhmässä fläppitaulun avulla. On hyvä eritellä tässä kohtaa plussat ja miinukset, niin valittavat toimenpiteet helpottuvat. Haastavin vaihe on jakaa vastualueet ja toimenpiteiden suorittajat. Mahdollisia muita sudenkuoppia voi osallistavassa palaverissa olla, ettei ideoita vaan synny, ajatukset rönsyilevät, tulee ristiriitoja tai päätökseen ei päästä. (Itella n.d., 8.)

Virtuaalipalaverit

Virtuaalipalaveriinkin valmistaudutaan kuten tavanomaisiinkin fyysisesti läsnäoleviin palavereihin. Mietitään kutsuttavat osallistujat, ajankohta ja mikä on palaverin tarkoitus ja odotettu panos. Erityisen tärkeää on varmistaa tekniikan toimivuus, että yhteydet ja välineistöt ovat kunnossa. Virtuaalipalavereissa kameroitten ollessa pois päältä on vaarana, että paikallaolijat eivät keskity itse palaveriin.

Kannattaakin luoda selkeät säännöt ja osallistaa vaihdellen eri tavoilla palaverissa olijoita, jotta mielenkiinto säilyy. Virtuaalisessa palaveritekniikassa voidaan käyttää myös ryhmätyöskentelytapoja ja jakaa erilaisia työkaluja osallistujille. Tärkeää onnistumisen kannalta ovat hyvät esivalmistellut virtuaalipalaverit. Esihenkilön tulee kiinnittää suunnitteluvaiheessa erityisesti huomiota tähän osallistamiseen ja mielenkiinnon ylläpitämiseen. (Surakka 2011, 199–200.)

3 COVID-19-PANDEMIAN VAIKUTUS CATERING-ALAAAN

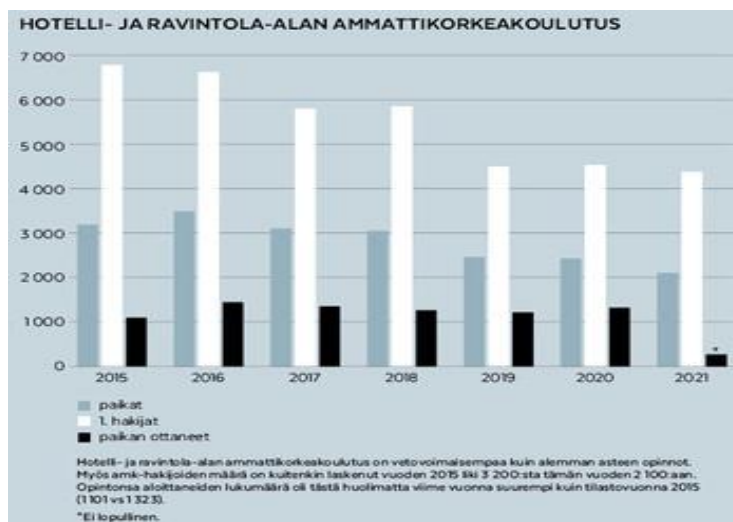
Epidemia sai alkunsa Kiinan Wuhanista joulukuussa 2019, jolloin ihmisten välityksellä alkoi levitä vaaralliseksi luokiteltu hengitystieinfektio. Virralliselta nimeltä se on Covid-19. Maailmanlaajuiseksi pandemiaksi se määriteltiin maaliskuussa 2020. (Anttila 2022.) Covid-19-pandemian aikana tehdyt poliittiset päätökset sulkuiloista ja aukioloaikojen rajoituksista osuivat erityisesti majoitus- ja ravitsemisalaan, toisaalta puhtauspalveluille tuli lisäkysyntää (Berg-Andersson 2021). Maailmantalouden kokiessa äkkipysähdyksen, olivat taloudelliset vaikutukset suuret ympäri maailmaa. Työllisyyden romahtaessa se on vaikuttanut kuluttajan ostokäyttäytymiseen. Valtionvarainministeriön tekemän arvioinnin mukaan Suomen talouden alijäämä kasvoi vuonna 2020. (Valtioneuvosto 2020.)

Merkittävä taloudellinen tekijä ruokapalvelualalla on vallitseva työvoimapula. Alalla olevat ongelmat, kuten epätyypilliset työsuhteet sekä alhainen palkkaus olivat olemassa jo ennen pandemiaa. Pandemian ja siitä seuranneiden lomautusten myötä erityisesti ravintola-alan työntekijät ovat lähteneet muille aloille. (Nelimarkka 2021.) Ravintola-alan työntekijöillä on ollut suuri etu muilla toimialoilla, sillä heistä on oltu kiinnostuneita. Tunnetusti ravintola-alan työntekijöillä on hyvä paineensietokyky, he ovat taitavia asiakaspalvelijoita ja omaksuvat muutokset hyvin. Alan vaihtajia ravintola-alalta on pandemian myötä jopa 10–20 prosenttia. Valtaosa näistä on siirtynyt kokonaan pois alalta, sillä lopulta muiden alojen palkkaukset ja työajat houkuttelevat. Työn jatkuvuuden epävarmuus on myös vahvasti läsnä vaihdoksissa. Monen ravintola-alan toimijan mielestä vetovoimaisuuden lisäämiseksi alan palkkaus ja verotukselliset asiat tulisi saada kuntoon. (Nelimarkka 2021.)

Suuri huolenaihe on myös alan vetovoimaisuus uusien työntekijöiden puolesta. Majoitus -ja ravitsemisalan suosio on laskenut vuosien saatossa ja erityisesti pandemian vaikutuksesta.



Vuonna 2021 ravintola- ja catering-alan perustutkintoa haki opiskelemaan 1305 hakijaa, vaikka aloituspaikkoja oli 2600. Aloituspaikka- ja hakijamäärät olivat tilastoitujen vuosien pienimmät.



Vetovoimaisempaa on hotelli- ja ravintola-alan ammattikorkeakoulutus. Hotelli-ravintola ala ammattikorkeakoulussa aloituspaikkojen määrä on kuitenkin laskenut 1000 hakijaa vuodesta 2015 vuoteen 2021 (KUVIO 4.), mutta opintonsa aloittaneiden lukumäärä oli tästä huolimatta viime vuonna suurempi kuin tilastovuonna 2015 (Nelimarkka 2021).

Henkilöstövuokrauksessa mietityttää, miten saadaan alan työntekijävaje kohdilleen. Hotelli – ravintola- ja catering alalla vallitsevaa työntekijävajetta onkin alettu täydentää kansainvälisen rekrytoinnin avulla. Ilman kansainvälistä rekrytointia ei ole alalla tarpeeksi ammattitaitoisia osaajia. Rekrytointifirmat sanovatkin, että

varsinkin keittiöpuolella tämä tulee olemaan tärkeä tekijä vajeen korjaamisessa. (Nelimarkka 2021.)

Ravintola-alan tilanne maailmalla

National Restaurant Associationin mukaan ravintola-alan normalisoituminen kestää aikansa palautuakseen ja tuskin palautuukaan samanlaiseksi kuin ennen pandemiaa. Research and Knowledge Groupin kansallisen ravintolaliiton varatoimitusjohtaja Hudson Riehlen mukaan vuosi 2022 tulee olemaan "uusi normaali" alalla. Vuoden 2022 ravintolateollisuuden tilaraportti julkaistiin helmikuussa. Raportissa kerrotaan, että ala elpyy vuoden 2022 ja kilpailu työntekijöistä jatkuu. (Yurkevich 2022.) Raportissa kerrotaan kuinka pandemia tulee muuttamaan alan myyntiä, työvoimaa, toimintaa, ruokalistoja ja teknologiaa globaalisti. Raportissa tuodaan myös esille asiakkaitten mieltymyksiä ja trendien pysyvyyksistä. (Yurkevich 2022.)

Tulevaisuus alalla

Ruokapalvelu on ala, joka on vahvasti työvoimavaltainen. Teknologinen kehitys on kuitenkin edennyt todella pitkälle, digitalisaatio, internet sekä suurien tietomassojen käsittely ja hyödyntäminen ovat hyvin pitkälti arkipäivää erilaisissa yrityksissä. Ruokapalvelualalla edellä mainittu kehitys on tuonut erilaisia sähköisiä järjestelmiä kassavirran- ja asiakastietojen käsittelyyn, tuotannonohjaukseen sekä sähköiseen omavalvontaan. Koneet ja laitteet ovat myös kehittyneet tehokkaammiksi, ja niissä on työtä sekä energiaa säästäviä ominaisuuksia. (Pulka 2017, 14.)

Etätyöskentelyn myötä kotiinkuljetusten ja noutojen lisääntyessä catering-alan yritysten täytyi muuttaa liiketoimintaansa asiakkaille sopiviksi, joten sopimusruokailuista tuli tärkeä osa selviytymiseen. Ruokapalveluyrityksiltä ruuan tilaamisen mahdollistaminen digitaalisten alustojen kautta teki yrityksistä edelläkävijän vastaamaan asiakkaitten muuttuneisiin palvelutottumuksiin. Verkostoituminen kuljetusalan yritysten kanssa ja kiinnittäminen huomioita yksittäispakattuihin annoksiin nousivat osaksi yritysten toimintastrategiaa. Kuluttajat huomioivat valinnoissaan myös kestävän kehityksen. Ympäristöystävälliset valinnat ohjaavat kuluttajan ostopäätöksiä vieläkin enemmän nyt ennen kuin pandemian alkua. (Payne 2021.)

Vuonna 2020 maailman talousfoorumi ja Ipsos toteuttivat tutkimuksen 28 maassa, johon osallistui lähes 21 000 aikuista. Tutkimuksessa vastanneista 86 prosenttia halusi maailmasta pandemian väistyessä oikeudenmukaisemman ja kestävämmän. Vaikkakin catering-alan toimivat monipuolistivat liiketoimintastrategiaansa, niin pandemian aikana uudelleen avaamiset ravintoloissa lisäsivät ruokahävikkiä jopa 50 prosenttia ensimmäisten uudelleen avaamiskausien aikana, kun taas sellaiset yritykset vain 40 prosenttia, jotka hyödynsivät teknologiaa ja mittasivat ruokahävikkiä päivätasolta lähtien. (Payne 2021.)

Tulevaisuudessa catering-alan toimijoiden on kiinnitettävä erityistä huomiota hygieenisiin ja kestäviin ratkaisuihin niin valmistus -, myynti kuin kuljetusprosesseissa. Pandemia muutti asiakkaitten palvelutottumuksia ja pärjätäkseen alalla on yritysten huomioitava muuttuvat tarpeet. Yksittäispakatut ja ekologiset valinnat ohjaavat kuluttajaa ostopäätöksessä. Nykypäivän asiakas on tietoinen muuttuvista trendeistä ja ympäristöasiat ovat tulleet tärkeimmiksi. Yksilöidut kuljetussovimus ruokailuasiakkaat ovat myös tullut jäädäkseen. Ruoka liikkuu sinne missä asiakas on. (Payne 2021.)

4 TUTKIMUSOSA

Tutkimuksen tavoitteena oli saada selville mitä osa-alueita on osattava esihenkilönä keskijohdon työtehtävissä catering-alalla ja millaisia ovat tyypilliset ominaispiirteet alan johtajilla. Lisäksi selviteltiin, millainen on esihenkilön tyypillinen työviikko ja millaisena he näkivät Covid-19-pandemian vaikutuksen alaan. Tutkimusmenetelmänä käytettiin haastattelua ja haastattelut analysoitiin teemoittain.

4.1 Menetelmä

Tutkimusmenetelmänä käytettiin haastattelua. Haastattelu on kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää, jossa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on oivaltaa, tulkita sekä mallintaa tutkittava ilmiö. Tätä tutkimusmenetelmää käytetään, kun halutaan saada syventävää uutta tietoa aiheesta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160–164.) Valitsinkin tämän tutkimusmenetelmän, koska halusin haastatteluiden avulla saada uusia näkökulmia pitkänlinjan ammattilaisilta catering-alalta.

Opinnäytetyössä noudatettiin tutkimuseettisen neuvottelulautakunnan ohjetta hyvästä tieteellisestä käytännöstä. Tutkielmassa kunnioitettiin tutkittavien henkilöiden ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeutta. Tutkimus toteutettiin niin, ettei siitä aiheutunut minkäänlaista haittaa tutkittavalle henkilölle, yhteisölle tai yritykselle. Tarvittavat tutkimusluvut saatiin jokaiselta haastateltavalta. Haastattelut ja tutkimuksen dokumentit suojattiin salasanojen taakse. Tiedostojen avaaminen vaatii kaksoistunnistautumisen.

Tutkimussuunnitelman jälkeen kartoitettiin alueen catering-alan isoimpia yrityksiä, joissa oli ammattitaitoisia keskijohdon esihenkilöitä. Haastatteluihin haluttiin valita neljä (4) pitkänlinjan ammattilaista jo kokemuksen omaavaa esihenkilöä, joilta löytyy vahvaa näkemystä mitä alalla oleminen esihenkilönä vaatii. Haastateltavat edustivat kukin omalta osaltaan vahvaa ammattitaitoa, joten neljältä vastaajalta koettiin saavan tarpeeksi tietoa ja lisäarvoa tätä tutkimusta varten. Haastatteluiden edetessä oli kuitenkin havaittavissa, että vastaukset olivat useamman vastaajan ja vastausten kesken yhtenäisiä, joten määrällisesti neljä vastaajaa oli

riittävä vastausten toiston välttämiseksi. Lisäksi haastateltavien määrässä oli huomioitava käytettävissä oleva vähäinen aika tutkimustyölle. Laadulliselle tutkimukselle ominaista onkin laatu eikä määrä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160–164). Osaa haastateltavista lähestyttiin sähköpostitse saatekirjeen (Liite 2.) muodossa ja osalle yhteydenotto tapahtui puhelimitse. Tutkimuseettiset asiat käytiin läpi ennen haastatteluiden alkamista. Haastateltavat allekirjoittivat tutkimusluvan joko kasvotusten paperilomakkeelle tai he antoivat luvan sähköpostiviestissä.

Haastateltavalle annettiin ennen haastattelupäivää sähköpostin välityksellä tiedoksi tietosuojailmoitus, tutkimustiedote (Liite 2.) sekä riskiarvio annettiin suullisesti haastatteluhetkellä. Haastattelut toteutettiin maaliskuun ja huhtikuun aikana. Kysymykset (Liite 1.) oli laadittu ennalta lomakkeelle, joita käytettiin haastattelutilanteessa pohjana haastattelun edetessä. Puolet haastatteluista suoritettiin etäyhteyksillä Microsoft Teamsissa ja puolet kasvokkain tapaamisessa. Haastattelut kestivät keskimäärin 40 min ja ne nauhoitettiin myöhempää purkamista varten. Kasvotusten tapahtuvissa haastatteluissa käytettiin nauhoituksessa apuna Samsungin tabletin tallentamiseen tarkoitettua sovellusta. Teamsissa haastattelut nauhoitettiin Teamsin tallennustoiminnolla.

Kaikkien haastatteluiden jälkeen haastattelut litteroitiin ja tutkimustulokset analysoitiin teemoittain. Teemoihin jaottelu perustui teoreettiseen viitekehykseen. Kysymykset jaoteltiin kahdeksaan (8) eri kategoriaan. Teemoittelun aiheina oli esihenkilön tyypillinen työviikko, hyvän johtajan erityispiirteet, itsensä kehittäminen johtajana, johtamisen työkalut, ohje uudelle esihenkilölle, keskusteleva johtaja, työilmapiiri, alan vetovoimaisuus ja tulevaisuus alalla. Analysoinnissa noudatettiin erityistä varovaisuutta saaden anonymiteettiä säilymään henkilöllä, joka halusi pysyä nimettömänä. Analysoinnissa saattaa ainoastaan luvan antaneiden identiteetistä saada käsityksen.

4.2 Tulokset

Haastattelussa oli mukana ison ruokapalveluorganisaation asiakkuuspäällikkö. Hän on työskennellyt yli 25 vuotta samassa organisaatiossa. Toinen haastatelta-

vista on ison catering-alan yrityksen palvelupäällikkö ja myyntineuvottelija, kolmas haastateltava toimii ravintolapäällikkönä kahdessa eri yrityksessä ja hänellä on takana 30 vuotta kokemusta alalta. Neljäs haastateltava on ison tapahtumaareenan keittiöpäällikkö, joka vastaa isoista tapahtumista ja kokemusta alalta on yli 25 vuotta. Kaikkien haastateltavien organisaatioissa catering on iso osa liiketoiminnasta. (Taulukko 1.)

Haastateltava yksi	Asiakkuuspäällikkö	yli 25 vuotta kokemusta samasta ruokapalveluorganisaatiosta
Haastateltava kaksi	Palvelupäällikkö- ja myyntineuvottelija catering-alan yrityksessä	Kokemusta 20 vuotta alalta.
Haastateltava kolme	Kahden ravintolan ravintolapäällikkö	kokemusta 30 vuotta alalta
Haastateltava neljä	Tapahtumaareenan keittiöpäällikkö	kokemusta yli 25 vuotta

Taulukko 1. Haastateltavien työnkuva ja työkokemuksen pituus

Esimiehen tyypillinen työviikko

Haastateltavia pyydettiin kertomaan heidän tyypillisistä työviikoistaan ja mitä se pitää sisällään. Yhtenäistä kaikille haastateltaville oli, että viikot sisältävät asiakassuhteiden ylläpitoa, tulevan viikon suunnittelua ja seuraavien viikkojen ennakointia. Henkilöstön johtaminen on iso osa jokaisella haastateltavalla. Asiakkuuspäällikköä lukuun ottamatta haastateltavat olivat tarvittaessa mukana keittiön toiminnassa. Jokainen kokikin sen erityisen tärkeänä, että välillä pitää olla mukana itse kenttätoiminnassa ja oltava valmiina käärimään itsekin hihat.

Ison ruokapalveluorganisaation asiakkuuspäällikön tyypillinen viikko rakentui asiakassuhteiden ylläpidosta, sopimusneuvotteluista ja toiminnan kehittämisestä paremmaksi asiakkaille. Hänelle ravintolapäälliköiden johtaminen on lähinnä käytännön asioissa opastamista sekä ravintoloiden toiminnan kehittämistä asiakkaiden toiveiden perusteella. Covid-19-pandemiasta johtuvien etäyhteyssuosittelujen jälkeen on hänen mukaansa tärkeää järjestää tapaamisia henkilökohtaisesti. Työviikkoon kuuluu edistää yleisesti asioiden eteenpäinviemistä. Hänen työnsä

on paljon puhelintyötä, tietokoneella olemista, ajamista paikasta paikkaan ja läsnä olemista ihmisille.

Covid-19-pandemian vallitessa catering-alan tilaukset heidän toiminnassaan on ollut hyvin pientä, mutta toiveet syksyn suhteet ovat isot. Tapahtumapaikoissa heillä on isompia tapahtumia, jonne heiltä tehdään tarjottavia. Työntekijöissä on suurta vaihtuvuutta ja epävarmuus varjostaa. Paljon menetetään hyviä tekijöitä muille aloille. Ulkomailta rekrytointia he tulevat käyttämään. Hän mainitseekin viikoittain toistuvaksi ongelmaksi työntekijävajeen täydentämisen ja ravintolapäälliköiden kanssa tulosten tekemisen suunnittelun. Tuloksen tekeminen on ollut haasteellista nyt korona aikana.

Toinen haastateltavista oli catering-alan organisaation palvelupäällikkö, joka kertoi tyypillisen viikon alkavan tulevan viikonlopun cateringtilausten käsittelyllä niin asiakkaiden, tavarantoimittajien kuin henkilöstön kanssa.

Tällä hetkellä teen pääsääntöisesti X Cateringin myyntiä eli yritän saada meille lisää töitä (keikkoja). Myyntityön ohella pidän huolta siitä, että jokaiselle myydylle keikalle on tarvittava määrä henkilökuntaa. Tarvittaessa käyn myös keikoilla itse. Keittiön toiminnasta vastaa keittiöpäällikkö, eli vastaan käytännössä siitä, että keikoille on oikea määrä tarjoilijoita. Suunnittelen siis myös työvuorolistan ”salin/tarjoilijoiden” puolelle. Kontaktoin myös asiakkaita eli aina kun keikka on myyty/ varmistettu, niin silloin asiakkaalle soitetaan juhlatiimillä ja käydään tilaisuus vielä yksityiskohtaisesti läpi. Tämän jälkeen ohjeistan sille keikalle menevän henkilökunnan eli laitan sähköpostin asiakkaan kanssa käydystä keskustelusta. Lisäksi lähetän henkilökunnalle kyseisen keikan sopimuksen. Teen myös välillä arkisia asioita, eli tiskaan tai toimitan tilausruokaa. Pakkaan myös suurimman osan keikoista eli laitan henkilökunnalle valmiiksi rullakon mikä sisältää kaiken tilatun sekä muut tarvittavat asiat keikalle mentäessä.

Kolmas vastaajista kertoi, että pääsääntöisesti työaika ajoittuu hänellä kello 7–15 välille, mutta joskus kuitenkin työpäivät venähtävät. Viikonlopun cateringtilaukset ovat poikkeuksia työajoissa. Viikot hänellä on käytännön työtä asiakkaitten ja toimittajien kanssa. Heidän yrityksensä tekee yhteistyötä kolmen muun osuuskunnan kanssa ja tukkutilauksia tehdään yhteistyössä. Cateringia heillä järjestetään pienistä isoihin tilaisuuksiin, niin yrityksille kuin yksityishenkilöille. Tilaukset toteutetaan noutoina, kuljetuksina tai pakettiratkaisuna. Rutiinia viikoissa ovat tukkuti-

laukset. Viikot ovat paljon samantyyllisiä, jos ne eivät sisällä sairaslomia. Sairaslomien järjestämiset teettävät paljon lisätöitä. Covid-19-pandemia aika on aiheuttanut kimurantteja tilanteita.

Neljäs vastaaja kertoi, että tapahtumatalossa mennään tapahtumien ehdolla. Tyypillinen työviikko alkaa palavereilla käydäkseen läpi edellisen viikkojen tapahtumia. Palavereissa saadaan arvioita tulevista tapahtumista, aikatauluista ja kävijämääristä. Kokoustetaan myös omien esihenkilöiden kanssa ja asioita jalkautetaan eteenpäin suunnitellen tulevaa viikkoa. Palavereissa käydään läpi onnistumiset ja kehityskohteet. Työssä ennakoidaan jatkuvasti ja annettava tavarantoimittajille arvioita tilausmääristä. Viikoittaisessa työnkuvassa on hänellä kaksi tasoa. Toisessa ohjataan päivittäistä keittiömestareiden toimintaa siinä missä he tukea tarvitsevat, kun taas toisella kädellä suunnitellaan tapahtumien alkukesän ja loppukesän tarjottavia ruokia.

Lisäksi neljännen vastaajan organisaatiossa testaillaan raaka-aineita, pyydetään näytteitä ja tehdään alustavia pohjatilauksia tapahtumien tavarantoimittajille. Tyypillinen tilanne heidän yrityksessään on, että tulee uusi tapahtuma aika nopealakin aikavälillä, jonne joko hän yksin tai yhdessä keittiömestarin kanssa suunnittelevat menut. Suunnitelmasta tehdään tarjous, joka annetaan eteenpäin viimeistelyyn myynnille. Ikävämpi tilanne heillä on tapahtumien miehityksen kasaan saaminen sairaspöissaolojen vuoksi. Koronan takia ne eivät ole vieläkaan taantuneet.

Hyvän johtajan erityispiirteet

Haastatteluissa tuli ilmi, että hyvän johtajan erityispiirteitä on mm. pitkä kokemus ja näkemys alalta. Kokemuksen kautta pystyy hahmottamaan kokonaisuuksia työnjaoissa sekä ostot ja hävikit ovat helpommin hahmotettavissa. Hyvä johtaja tekee työn niin hyvin, että yritys voi olla ylpeä työstä mitä hän tekee. Silloin myös asiakkaat ja henkilöstö voivat olla tyytyväisiä työnantajaansa. Hyvä esihenkilö johtaa alaisiaan hyvällä esimerkillä. Yritykset ovat myös sitoutuneita hävikkiin ja ympäristöasioihin. Haastatteluissa tuli ilmi, että lakiin tulossa määräys hävikkien seurannasta.

Haasteellisia eteen tulevia asioita johtajille on henkilöiden konfliktitilanteet sekä siitä johtuvien työilmapiiri asioiden selvittäminen. Onneksi on olemassa työterveyshuolto ja yhteistyötahojen tuki tilanteiden selvittämisessä. Esihenkilö tarvitsee myös tukea hankalissa konfliktitilanteissa. Aina tilanteet eivät ratkea halutuksi ja joskus ilmapiirin raikastuminen vaatii siirtoja tai jopa irtisanoutumisia. Varsinkin pienessä työyhteisössä ilmapiiri on erityisen tärkeä. Yksi ihminen saa aika paljon hallaa, jos on piikkinä muiden lihassa. Asioihin on puututtava heti ennen kuin ne paisuvat ihmisten päässä. Ajankäytön hallitseminen on esihenkilöillä haaste, joten asiat pitää osata priorisoida.

Haastateltavat kokivat myös, että on vastuunottamista myöntää itse omat virheensä. Samaa odotetaan myös henkilökunnalta. Esihenkilö istuu samaan aikaan monen toiminnon takana. Työn erityisluonne on, että pystyy jakamaan tietoa eteenpäin ja luottamaan omiin tekijöihinsä. Toinen esihenkilön työn erityisluonne on viestintä. Tiedon pitää kulkea eteenpäin ja joka suuntaan. Mitä paremmin se kulkee, niin sitä pidemmällä ollaan.

Covid-19-pandemian takia ympäristö on muuttunut paljon. Haasteellisimpana pidetään viime vuosien muuttuvaa toimintaa. Välillä ollaan kiinni ja välillä auki ja sitten taas lomautettuna. Rekrytointi alalla on haasteellista, sillä hyviä tekijöitä on lähtenyt alalta pois. Erityishaasteena onkin, miten heidät sitoutetaan takaisin alalle. Organisaatioissa onkin luotava työilmapiiri missä työntekijät viihtyvät.

Itsensä kehittäminen johtajana

Jokainen haastateltava oli sillä kannalla, että aina voi itseään kehittää jotenkin. Ensimmäinen haastateltava koki, että asiakassuhteiden ylläpitämiseen pitäisi kiinnittää vieläkin enemmän huomiota. Haastateltava koki myös voivansa ottaa kokonaisuuksia huomioon takertumatta liian pieniin yksityiskohtiin. Toinen haastateltava lisä kouluttaisi itseään. Kolmas haastateltava kehittäisi itsessään keskustelun taitoa pyrkien viestimään vieläkin avoimemmin johtoryhmässä puhuttuja asioita, kuitenkin tuomatta henkilöstön tietouteen johtoryhmän pöydälle jääneitä asioita, jotka eivät etene toteutukseen asti. Neljäs haastateltava koki, että järjestelmänhallinnassa voisi kehittää itseään. Onnekseen hän sanoi, että tarvittaessa hän voi turvautua osaavampiin henkilöihin.

Johtamisen työkalut

Tärkeinä työkaluina haastatteluissa nousi esille avoimuus, vuorovaikutustaidot, rehellisyys ja erilaiset järjestelmätaidot. Haluttiin korostaa, ettei ketään saa suosia vaan pitää pyrkiä tasa-arvoisuuteen ja rehellisyyteen. Jokaisesta työntekijästä pitää välittää. Vuorovaikutusosaamisesta nousi esille hyvä lausahdus, että jos ei tule toimeen ihmisten kanssa, niin esihenkilön työtä ei kannata tehdä. Tärkeää on myös johtaa positiivisuuden kautta. Ihmiset yleensäkin olivat yksi tärkeä työkalu johtamisessa ja kommunikaatio heidän kanssaan. Esille tuli myös nopea reagoiminen ja toimintaympäristön ymmärtäminen, sillä jos joku tapa ei toimi niin täytyy keksiä nopeasti toinen tapa ratkaista tilanne.

Ohje uudelle esihenkilölle

Haastateltavat halusivat antaa uudelle esihenkilölle seuraavia ohjeita: Ei pidä luvata sitä mitä ei pysty pitämään. Lupaukset on pidettävä mitä kertoo ääneen. Niistä ei voi peruutella, sillä pitää miettiä tarkoin mitä viestii sähköposteilla tai palavereissa. Reilu ja rehellinen pitää olla. Käy tekemässä yksi työvuoro jokaisessa työpisteessä, jopa hallinnon. Käy testaamassa firmasi palveluita asiakkaan näkökulmasta. Ensin kannattaa perehtyä, kuunnella asioita monelta eri taholta ennen kuin alkaa tekemään mitään johtopäätöksiä.

Keskusteleva johtaja

Haasteellisimpana vastaaja kaksi koki rakentavan palautteen antamisen työntekijälle sekä viime hetken sairaslomailmoituksen saamisen. Palautteen antamisessa hän koki olevan aina tärkeää sen, että pitää yrittää löytää myös positiivista palautetta eikä sano asioita liian suoraan vaan miettii etukäteen, miten asian käsittelee. On myös mietittävä, miten pystyy antamaan palautteen mahdollisimman tiukasti, mutta loukkaamatta. Sairaslomat ovat haasteellisia, mutta hän sanoi menevänsä tarvittaessa itse myös tilalle tuuraamaan. Kolmas vastaaja koki kehityskeskustelut toimiviksi, sillä siellä puhutaan painavista asioista ja otetaan käsiteltäviä asioita tehokkaasti esille. Myös toiminnan arjessa, jos tulee huomautettavaa, niin järjestetään keskusteluita kahden kesken ja kuullaan molempien näkemykset. Hän kertoi, että jos asia liittyy yhteen ihmiseen, niin asia puhutaan kahden kesken. Muiden asioita ei kerrota eteenpäin.

Jokainen haastateltava kertoi, että kaikki tekevät joskus virheitä. Tilanteet puretaan asianomistajien kanssa. Virheistä otetaan opiksi ja korjataan toiminta ja mennään eteenpäin. Tärkeätä on ensin varmistaa, onko työnkuva ja ohjeistukset olleet oikeat. Virheiden toistuessa mietitään jämäkämpiä rakentavia keskusteluita, mutta kenenkään mielestä ei huutamalla johdeta alaisia. Osaavampien työntekijöiden kanssa vastaajat kokivat arvostusta. He olivat valmiita kuulemaan ja oppimaan tietävämpien kokemuksesta.

Haastatteluissa kerrottiin, että palautetta pitää pystyä antamaan paljon. Palautteen pitää olla rakentavaa palautetta. Kiitokset pitää olla aitoa kiittämistä ja kehumista. Liaksi ei saa myöskään nostaa samoja työntekijöitä, vaan jonkun pieni teko voi olla hänelle iso. Myös toiminnan keskellä ja jälkeen pitää antaa positiivista palautetta. Aineelliset palkitsemiset on muistettava myös välillä, kun siihen löytyy aihetta. Positiivinen palaute näkyy ilmapiirissa kuten negatiivinen. Johtoryhmälle alaisten puolen pitäminen auttaa saavuttamaan henkilöstön luottamuksen ja on osattava antaa kunnia sille, jolle se kuuluu. Hyvä johtaja osaa myös pyytää ja ottaa vastaan palautetta omasta toiminnastaan.

Toinen haastateltava kertoi, että luottamusta kannattaa osoittaa antamalla lisää haasteita antavia työtehtäviä työntekijän niitä halutessa. Hän kertoi, että yleensä se on kannustanut työntekijää ja hän on saanut itseltään kevennettyä työtä. Hän myös kertoi, että aina vastuunantaminen ei ole tuottanut haluttua tulosta ja työntekijältä on jouduttu poistamaan vastuu ja hänet on siirretty helpompiin työtehtäviin.

Työilmapiiri

Työilmapiiri kehittyy vastaajien mielestä myönteisesti esimerkiksi, kun välillä pidetään yhteisiä illanistujaisia tai jaetaan kokemuksia keskusteluryhmissä, nauretaan joka päivä, olemalla itse myönteinen ja antamalla positiivista palautetta sekä hymyä toiselle. Arvostusta vastauksien perusteella voi antaa ihan arkisissa tilanteissa ja mennä säännöllisesti kehumaan kesken työpäivän hyvin tehdystä työstä. Juoda yhdessä kahvit tai syödä lounasta, sillä esihenkilöllä pitää olla aikaa pysähtyä hetkeksi juttelemaan jokaisen työntekijän kanssa. Esihenkilön tulee antaa kiitosta työpanoksesta niin yksilö kuin ryhmätasolla. Arvostusta voi osoittaa myös työsuhte-eduilla, kuten kulttuuri - ja liikuntaseteleillä.

Alan vetovoimaisuus ja tulevaisuus

Vetovoimaisuuden lisäämiseksi catering-alaa kohtaan vastaajat kokivat tärkeäksi, mutta hankalaksi keinojen puuttumisen vuoksi. Tärkeänä koettiin, että perusturvallisuus alaa kohtaan olisi saatava takaisin. Työntekijällä pitää olla tunne ja varmuus siitä, että työllä on jatkuvuutta heidän toimeentulonsa vuoksi.

Yhtenä keinona mainittiin, että työn imua voi lisätä esim. tarjoamalla pieniä lahjoja tai ”porkkanoita” työntekijöille. Kuuntelemalla yhdessä asiakkaan toiveita ja suunnittelemalla toiminta toiveiden ympärille saadaan osallistavalla johtamistyyllillä henkilöstöä sitoutumaan yrityksen toimintaan. Tärkeänä nousi myös esille reilu johtaminen ja organisaation maineen ylläpitäminen. Työntekijöillä pitää olla käsitys, että he ovat tasavertaisia ja yrityksen sisällä on hyvä meininki, jossa ketään ei suosita ja johtajat ovat reiluja.

Uudistushakuisuutta haluttiin tukea kannustamalla ja mahdollisesti tarjoamalla uusia haasteellisimpia työtehtäviä. Organisaatioiden sisällä järjestettävät henkilöstön koulutukset ovat myös tärkeitä toiminnan ja itsensä kehittämisen kannalta. Tärkeänä koettiin myös kuuntelemisen taito. Pitää pyrkiä kuuntelemaan alaisiaan ja olemaan kiinnostunut heidän sanomastaan. Usein myös pelkkä kuunteleminen riittää vaikkei menisikään ideat aina toteutukseen asti. Otetaan huomioon kaikkien mielipiteet ja tehdään yhdessä kimpassa hommia, niin ettei kaikki tehtävät tule itseltä tai johtoryhmältä. Suunta pitää kuitenkin olla selvä. Osallistavalla johtamistyyllillä koettiin vastaajien mielestä saavuttavan parhaiten sitoutuneisuutta työtä kohtaan.

Tulevaisuuden suhteen vastaajat olivat luottavaisia. Tärkeätä on ymmärtää, ettei paluuta vanhaan enää ole vaan on tuotettava uusia toimintamalleja. Tilausmäärien perusteella voitiin päätellä, että tulevaisuus näyttää valoisammalta jo. Vastaajat ymmärsivät myös, että takeaway on lisääntymään päin. Kolmas vastaajista kertoi, että Covid-19-pandemian vallitessa toimintaa oli kehitetty perustamalla verkkokauppa, jonka kautta ulosmyynti lounaalta tapahtui. Sieltä kautta oli mahdollista saada tilattua myös cateringia. Erilaiset valmiit ruuankuljetuspalvelut koettiin kalliina vaihtoehtoina, mutta markkinointikanavana ne ovat hyviä.

Uusia innovaatioita oli selkeästi jo otettu käyttöön. Neljännen vastaajan yrityksessä oli esittelykäytössä tuoksumarkkinointia. Salin puolella leijui konjakin aromi. Hän kertoi, kuinka tämän tyyllisellä markkinoinnilla ohjataan asiakaskokemusta usealla eri aistilla palvelupolkua pitkin tekemään ostopäätöksiä. Joskus asiakas noteeraa asian itse, joskus ei. Palvelupolku alkaa hetkestä, kun astutaan sisään. Mitä hallitumpi koko prosessi on, niin asiakkaalle ei tule sellaista tunnetta, että häntä ohjaillaan, vaan koko prosessi on läpinäkyvä. Haastattelussa selvisi, kuinka teknologia on mennyt laitteidenkin puolesta hurjasti eteenpäin ja valmistusprosesseja pystytään ohjailemaan nykyaikaisten laitteiden avulla, mutta huolimatta automatisoitumisesta robotteja ei ole vielä nähtävissä vastaajien organisaatioissa. Ei niin, että robotti tekee sen ruuan vaan ihminen lataa sen koneeseen ja kone tekee. Pizza-automaatteja kuulemma löytyy Suomestakin jo. Haastateltavan neljä mukaan uusista innovaatioista voisi mahdollisesti Suomeen olla tulossa tuopit, jotka täytetään alhaalta päin. Tällä tyyllillä nopeuttaan juoman laskea.

Vastaajat kokivat, että Ukrainan sodalla on vaikutusta alaan. Tavarahankinnoissa palveluita tullaan ostamaan enemmän kotimaisilta toimijoilta. Myös tapahtumapuolella veikattiin, että tullaan tekemään paljon palveluita kotimaisille tapahtumalan yhteistyöyrityksille. Tulossa paljon kotimaisen tuotannon tapahtumia kuin isoja kansainvälisiä. Nopeaa reagointikykyä pitää löytyä tulevaisuudessa vieläkin enemmän ja takataskusta pitää löytyä paljon valmiita paketteja.

Vastuullisuus oli tärkeää vastaajille. Haastatteluissa nousi ilmi, kuinka vastuullisuus on valinta ja valinnoista on ryhdyttävä tekoihin. Se nousi jopa tärkeimmäksi tulevaisuudessa huomioitavaksi asiaksi. Hankintaketjut on oltava asiakkaiden näkyvillä. Toiminnan on oltava läpinäkyvää. Vastuullisuudesta haastattelussa aihetta ei käsitelty laajemmin.

4.3 Johtopäätökset

Haastattelukysymysten avulla saatiin hyvä käsitys vastaajien työnkuvasta ja miten he toimivat esihenkilönä. Esihenkilöinä kaikki vastaajat vaikuttivat haastatteluiden perusteella olevan ammattitaitoisia, reiluja ja alaisiaan arvostavia ja tasa-arvoisesti kohtelevia. Erityisen catering-alan yritysten toimivuuden kannalta tekee

sen, että miehityksessä on pakko olla esihenkilö, joka johtaa toimintaa ja katsoo että jokainen työntekijä saa tehdä omalle tasolleen sopivaa työtä. Asiakassuhteiden ylläpito taas on pakollista myynti ja edustustyötä. Niiden kautta he saavat lisää töitä yrityksillensä. Toimimalla asiakkaiden kanssa etukäteen saadaan luotua kuvaa luotettavuudesta sekä kilpailukykyisestä toiminnasta. Lähiesihenkilön on myös tärkeää itse tietää käytännön työstä ja olla valmis tekemään sitä itsekin ymmärtääkseen henkilökuntaa. Esihenkilön työssä toistuu jatkuvasti ongelmien ratkaisu ja uusien asioiden opettelu.

Viime hetken sairauslomailmoitukset tekevät johtamisesta haasteellista ja Covid-19-pandemiasta johtuvat sairauspoissaolot kuormittavat vielä yrityksiä. Työntekijävaje on ilman sairauspoissaolojakin huolestuttava ja organisaatioiden toimintaa rasittava suuri tekijä. Ala vaatii keinoja vetovoimaisuuden lisäämiseksi. Esihenkilöt voivat omalla esimerkillään tehdä oman osansa alan elvyttämiseksi.

Tärkeitä työkaluja esihenkilön työn kuvassa ovat kannustaminen, tukeminen, läsnäolo henkilökunnan kanssa, työn jakaminen ja vastuunantaminen myös muille. Tärkeää on myös oman itsensä kehittäminen, sillä lisäkouluttamalla itseään pysyy mukana muuttuvassa maailmassa. Yhteisöllisyyden sekä työn sujuvuuden kannalta on konkreettisesti itse käytävä työtehtävissä, jotta näkee henkilökunnan toimintaa ja työtapoja.

5 POHDINTA

Tämä opinnäytetyö oli tutkimuksellinen opinnäytetyö, jossa selvitettiin kokonaisvaltaisesti hyvää johtajuutta catering-alalla ja millaisia erityispiirteitä vaaditaan alan keskijohdon esihenkilöiltä. Työtä lähestyttiin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusmenetelmän haastattelun avulla. Teoriaosuuden ja haastatteluosuuden avulla opinnäytetyöstä saatiin yhtenäinen kokonaisuus.

Catering-alan johtajan on edustettava omalla toiminnallaan esimerkkiä kiinnostuksesta alaa kohtaan. Vetovoimaisuuden lisääminen alalla tulee olemaan yksi osa yritysten liiketoiminta strategiaa. Vielä robotit eivät pysty korvaamaan ihmistä, joten asiakaspalveluhenkisyys alalla on vahva valttikortti nyt ja tulevaisuudessaakin. Covid-19-pandemian myötä yritysten on tarkasteltava liikeideoitansa ja pystyttävä vastaamaan muuttuneisiin kulutustottumuksiin. Etätöiden lisääntyessä on kehitettävä enemmän kuljetuspalveluita ja ruuan on löydettävä asiakkaan luo. Ympäristöystävälliset ja yksittäispakatut annokset vaikuttavat ostopäätöksiin pandemian takia vielä vahvemmin kuin ennen pandemiaa. Nykypäivän kuluttaja on tietoinen trendeistä ja haluaa maailmasta oikeudenmukaisemman ja kestävämmän. (Payne 2021.)

Teoriaosuudessa tarkasteltiin keskijohdon esihenkilön tehtäväkuvaa asioiden ja ihmisten johtamisen näkökulmista. Tarkasteltiin myös erilaisia johtamisen malleja. Teoriaosuudessa keskityttiin ihmisläheiseen johtamiseen sekä käytettäviin menetelmiin ja työkaluihin esihenkilön työnkuvassa. Suomessa catering-alalla ei ollut saatavilla paljoa alakohtaista materiaalia, joten teoriaosuudessa sovellettiin palveluliiketoiminnan johtamiseen tarkoitettuja lähdemateriaaleja. Covid-19-pandemian vaikutusta ruokapalveluun tarkasteltiin erillisten tutkimusten ja artikkeleitten kautta. Niistä selvisi, kuinka alalla on vallitseva työvoimapula niin Suomessa kuin maailmalla. Tulevaisuudessa varsinkin keittiöpuolella tullaan turvautumaan Suomessa kansainväliseen rekrytointiin. Myös teknologinen kehitys on vahvassa nousussa ja alaa automatisoidaan.

Pandemian takia catering-alan vetovoimaisuus on selkeästi heikompi uusien koulutuksiin hakijoiden kannalta. Alalla on käynyt kato toisen asteen oppilaitoksissa,

mutta ammattikorkeakoulussa kiinnostus oli suurempaa. Vetovoimaisuuden lisäämiseksi olisi tärkeää saada alan alhainen palkkaus ja korkea verotus korjattua. Alan palautumisessa kestää aikansa ja tutkimuksissa sanottiinkin, että uudet liiketoimintamallit ja kilpailu työntekijöistä tulee jatkumaan vielä pitkään.

Tutkimusosuudessa haastateltiin neljää (4) keskijohdon esihenkilöä, joiden yrityksissä catering-ala on yksi iso osa liiketoimintaa. Haastatteluiden avulla selvitettiin alalla jo vaikuttaneilta kokemuksen omaavilta esihenkilöiltä heidän näkemyksiään hyvästä johtamisesta. Ja selvitettiin heidän tyypillisistä työviikkoansa mistä se koostuu. Tiedusteltiin myös mitkä ovat heidän ajatuksiansa, miten pandemia vaikutti alaan ja millä keinoin voisi saada lisättyä alan vetovoimaisuutta. Haastatteluissa selvisi, että pandemian jälkeen catering-alan esihenkilöltä vaaditaan paineensietokykyä, idearikkautta ja valmiuksia nopeisiin muutoksiin. Ennakointia ja varasuunnitelmia on löydyttävä takataskusta. Etätyöskentelyn lisääntyessä yksittäispakatut kuljetetut ruoka-annokset on omaksuttava osaksi liiketoimintaa catering-alalla. Tutkimusosuudessa tehdyt haastattelut tukivat teoreettista viitekehystä. Haastateltavat käyttivät tehokkaasti työssään teoriaosassa esiteltyjä hyvän johtajuuden elementtejä.

Tämä tutkimuksellinen opinnäytetyö oli tärkeä tehdä, sillä catering-alaa ei ole paljon Suomessa tutkittu. Näkemysien saaminen alan johtajilta oli tärkeää. Tätä tutkimusta voidaan pitää luotettavana laadukkaiden lähteiden ja ammattitaitoisten haastateltavien vuoksi. Oli hienoa huomata haastattelun myötä, että itse myös ajattelen monesta asiasta samoin ja pidän itseäni myös reiluna johtajana tyyppinä, joka kiinnittää samoihin asioihin myös huomiota. Arvostan näissä johtajissa sitä, että he ovat valmiita lähtemään myös keikoille itse tuuraamaan. Tällaisten asioiden avulla on helpompi saavuttaa alaistensa arvostus ja nähdä työ työntekijän näkökulmasta kokonaisuuden hahmottamiseksi.

Toivotaan, että tämä opinnäytetyö herättää mielenkiintoa alaa kohtaan, sillä ala on tärkeä saada elvytettyä pandemian jättäneiden tuhojen jäljiltä. Uskon, että paluuta aikaan ennen pandemiaa ei ole, mutta ala tulee elpymään uusien toimintamallien ja motivoituneiden johtajien kautta. Aion soveltaa omassa työssäni tätä tehtyä opinnäytetyötä ja sisäistää kaiken oppimani tutkimustyön käytäntöön ol-

lessani johtajana catering-alalla. Jatkotutkimuksena opinnäytetyölleni voisi keskittyä tulevaisuuteen alalla ja seurata konkreettisten keinojen käyttöönottoa sekä olisi hyvä tehdä tutkimus- ja seurantatyötä alan vetovoimaisuuden lisääntymisestä. Mielenkiintoista olisi saada tietoa poistiko ulkomaan rekrytoinnit alalla valitsevaa työvoimapulaa.

LÄHTEET

Anttila, V.-J. 2022. Koronavirus (SARS-COV-2, COVID-19). Terveyskirjasto. Viitattu 30.4.2022. <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk01257>

Alkoholilaki. 28.12.2017/1102. Viitattu 23.3.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2017/20171102>

Autio, V.-M. 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen: tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. Oppikirja. 1.painos. Vantaa: Painopaikka Hansaprint Oy.

Berg-Andersson, B. 2021. Etla: korona runteli raskaimmin hotelli- ja ravintola-alaa sekä matkustamista, mutta elpyminen alkaa kesän jälkeen ja vie muutama vuoden. Etla: Uutiset ja tiedotteet. Viitattu 15.2.2022. <https://www.etla.fi/ajankohtaista/etla-korona-runteli-raskaimmin-hotelli-ja-ravintola-alaa-seka-matkustamista-mutta-elpyminen-alkaa-kesan-jalkeen-ja-vie-muutamman-vuoden/>

Elintarvikelaki. 9.4.2021/297 <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20210297>

Hammarsten. 2021. Operatiivinen kyvykkyys on strateginen asia, siis johdon asia. Kotisivu. Viitattu 11.4.2022. <https://www.aaltoee.fi/aalto-leaders-insight/2021/operatiivinen-kyvykkyys-on-strateginen-asia-siis-johdon-asia>

Havunen, R. 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. 1.painos. Helsinki: Talentum media oy.

Hesso, J. 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. 2.painos. Helsinki: Kauppamari.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Manka, M-L. 2012. Hyvän esimiestyön merkitys. YouTube. Luentotalenne. Viitattu 9.2.2022. <https://www.youtube.com/watch?v=w7sBc3SkHkY>

Itella, n.d. Esimiehen työkalupakki osallistamiseen ja ongelmaratkaisuun. Luettu 3.3.2022. <https://docplayer.fi/2347407-Esimiehen-tyokalupakki-osallistamiseen-ja-ongelmanratkaisuun.html>

Kaskinen, H. 2020. Itseohjautuvuudella työhyvinvointia ja tulosta Työ- Terveys ja Turvallisuus. -Lehti TTT. Viitattu 24.2.2022 <https://tttlehti.fi/itseohjautuvuudella-tyohyvinvointia-ja-tulosta/>

Jakonen, J. 2016. Stressivapaa yrittäjä. Tietokirjallisuus. Helsinki: Kustantaja viisas elämä.

Järvinen, P. n.d. Johdatko mielelläsi. Verkkokirja. Luettu 15.2.2022. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/DAB-BIXBTDG#/kohta:1.\(\(20\)Mie\(\(e4\)\)\(\(20\)johtamiseen\(\(20\)piste:b119](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.libproxy.tuni.fi/teos/DAB-BIXBTDG#/kohta:1.((20)Mie((e4))((20)johtamiseen((20)piste:b119)

Koulutuskeskus mooli. n.d. Oman työhyvinvoinnin tikkataulu. Viitattu 5.4.2022. <https://mooli.fi/wp-content/uploads/2017/09/Oman-tyo%CC%88hyvinvoinnin-tikkataulu.pdf>

Koulutuskeskus mooli. n.d. Oman työhyvinvoinnin vuosikello. Viitattu 5.4.2022. <https://mooli.fi/wp-content/uploads/2017/09/Oman-tyo%CC%88hyvinvoinnin-vuosikello.pdf>

Koulutuskeskus mooli. n.d. Tavoitetähtityöskentely. Viitattu 5.4.2022. <https://mooli.fi/wp-content/uploads/2017/09/Tavoiteta%CC%88hti-tyo%CC%88skentely.pdf>

Kouzes, J. & Posner, B. & Vakkari, A. 2001. Miten esimies palkitsee ja antaa tunnustusta. Kirja. Viitattu 8.3.2022. Rastor

Nelimarkka, M. 2021. Sulku päättyy ja työvoimapula kiristyy. Aromi-lehti verkkoartikkeli. Viitattu 14.2.2022. <https://aromilehti.fi/artikkelit/sulku-paattyy-ja-tyovoimapula-korostuu-lisaa-tekijoita-alalle/>

Payne, E. 2021. The pandemic transformer contract catering into a new diverse sector. Foodtank. Artikkel. Viitattu 8.4. 2022. <https://foodtank.com/news/2021/06/the-pandemic-transformed-contract-catering-into-a-new-diverse-sector/>

Peeling, N. 2010. Brilliant manager: what the best managers know, do and say, 3rd ed. ed. Prentice Hall.

Salminen, J. 2014. Strategialähtöinen esimiestyö. Bonnier pro. Viitattu 24.1.2022. <http://bonnierpro.fi/fi/esimiestyo>

SeAMK. n.d. Strateginen johtaminen. Projekti. Viitattu 25.2.2022. <https://projektit.seamk.fi/yrittajyys-ja-kasvu/pienten-yritysten-ketterat-strategiat/strateginen-johtaminen/>

Sipilä, M. n.d. Johtamistyyli. Kotisivu. Viitattu 13.2.2022. <https://www.hyvejohtajuus.fi/aihe/johtamistyyli/>

Bäckström, A. 2017. Strateginen ja operatiivinen johtaminen. FinFamin Laatu-järjestelmä. Kotisivut. Viitattu 13.2.2022. <https://finfamiliaatu.fi/laatukasikirja/strateginen-ja-operatiivinen-johtaminen/>

Surakka, T. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.

The Deming Institute. 2022. PDAS Cycle. Viitattu 27.4.2022. <https://deming.org/explore/pdsa/>

Työterveyshuoltolaki. 21.12.2001/1383 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Työturvallisuuskeskus. N.d. Työhön perehdyttäminen ja opastus. Kotisivut. Viitattu 11.1.2022. https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla/vastuut_ja_velvoitteet/tyohon_perehdyttaminen_ja_tyonopastus#9dffd4f

Työturvallisuuslaki 23.08.2002/738. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Valtioneuvoston kanslia 16.3.2020. Hallitus on todennut yhteistoiminnassa tasavallan presidentin kanssa Suomen olevan poikkeustilanteessa koronavirustilanteen vuoksi. Viitattu 24.1.2022. <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-totesi-suomen-olevan-poikkeusoloissa-koronavirustilanteen-vuoksi>

Valtioneuvoston kanslia. 16.4.2020. Koronavirus iskee lujaa Suomen talouteen. Viitattu 24.1.2022. <https://valtioneuvosto.fi/-/10623/koronavirus-iskee-lujaa-suomen-talouteen>

Kaupan liitto. 2020. Verotus asettaa tiukat raamit työntekijöiden verovapaalle palkitsemiselle. Kotisivut. Viitattu 8.3.2022. <https://kauppa.fi/uutishuone/2020/08/13/verotus-asettaa-tiukat-raamit-tyontekijoiden-verovapaalle-palkitsemiselle/>

Yurkevich, V. 2022. The restaurant business will probably never recover from Covid-19. Business CNN. Kotisivu. Viitattu 5.4.2022. <https://www.cnn.com/2022/02/02/business/restaurants-pandemic-effects/index.html>

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

Nimi

Asema yrityksessä

Organisaation nimi

Haastattelupäivä

1. Kerro työstäsi ja tyypillisestä työviikostasi mitä se pitää sisällään.
2. Mitkä tilanteet toistuvat työssäsi?
3. Mikä tekee työstäsi erityisen firman toimivuuden kannalta?
4. Mikä esihenkilötyössä on haasteellisinta ja miten olet selviytynyt haasteista?
5. Mitkä ovat mielestäsi esihenkilön tärkeimmät työkalut arjessa?
6. Miten esihenkilönä voisit kehittää omaan työtäsi?
7. Minkä ohjeen antaisit uudelle esihenkilölle aloittaessa uudessa firmassa? Mistä kannattaa aloittaa?
8. Miltä tulevaisuus mielestänne vaikuttaa catering-alalla? (korona-ajan vaikutus)
9. Mitä uusia innovaatioita on tulossa alalle?
10. Miten osoitat ryhmässä, että kannat vastuuta?
11. Miten toimit tietävämpien ja osaavampien työntekijöiden kanssa? Miltä se tuntuu?
12. Miten toimit esihenkilönä, kun työntekijä tekee virheen?
13. Miten synnytät rakentavaa keskustelua vaikeista asioista?
14. Miten luottamusta kannattaa osoittaa? Mikä toimii hyvin? Mitä siitä on seurannut?
15. Miten osoitat arvostusta? missä tilanteissa?
16. Miten voit lisätä työn imua työpaikallasi?
17. Ilmapiiri kehittyy myönteisesti, kun?
18. Miten voit tukea uudistushakuisuutta työpaikallasi?

<div data-bbox="365 398 443 427">→</div> <div data-bbox="359 1030 676 1155">LEENA VUORILUOMA</div>	<div data-bbox="815 392 1069 423">leena.vuoriluoma@tuni.fi</div> <div data-bbox="812 439 1021 477"></div>
<div data-bbox="359 1382 569 1422">Maaliskuu 29, 2022</div> <div data-bbox="359 1469 601 1498">xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx</div> <div data-bbox="359 1547 459 1585">Tampere</div>	<div data-bbox="815 710 936 748">Tervehdys,</div> <div data-bbox="815 835 1329 871">Kiitos, kun osallistutte opinnäytetyöni tutkimukseen.</div> <div data-bbox="815 913 1394 1238">Lähestyn teitä opinnäytetyöni merkeissä. Olen kolmannen vuoden palveluliiketoiminnan opiskelija Tampereen ammattikorkeakoulussa. Haastattelen opinnäytetyöhöni catering firmojen esihenkilöitä, joilla on jo pitkän linjan ammattitaitoa johtamisesta alalla. Tutkimusaiheeni käsittelee hyvää johtajuutta catering alalla. Catering ala on minulle lähelle sydäntäni, jonka vuoksi valitsin kyseisen aiheen.</div> <div data-bbox="815 1283 1362 1357">Haastattelu vie n.45 minuuttia ajastanne ja se voitaisiin toteuttaa etänäkin halutessanne.</div> <div data-bbox="815 1364 1342 1442">Kaikki henkilötiedot käsitellään ja säilötään luottamuksellisesti hyvää tutkimusetiikka noudattaen.</div> <div data-bbox="815 1487 1374 1608">Kiitos ajastanne. Odotan, että pääsen kuulemaan näkemyksiänne opinnäytetyöhöni hyvästä johtajuudesta catering alalla</div> <div data-bbox="815 1691 1031 1727">Ystävällisin terveisin,</div> <div data-bbox="815 1747 1098 1796">Leena Vuoriluoma</div>

TUTKITTAVAN TIEDOTE

Päiväys ja versionumero

29.3.22 2

Tutkimuksen nimi: Hyvä johtajuus catering-alalla

Tutkimuksen tarkoitus

Teitä pyydetään osallistumaan tutkimukseen, jonka tarkoituksena on selvittää, millainen on hyvä johtaja catering alalla ja mitkä kaikki osaamisalueet tulee hallita ollakseen hyvä johtaja. Asiaa tarkastellaan keskijohdon näkökulmasta. Olemme arvioineet, että sovellutte tutkimukseen, koska toimitte catering alalla isossa yrityksessä esihenkilönä. Yhteensä tähän tutkimukseen osallistuu neljä (4) catering-alan keskijohdon esihenkilöä.

Tutkimuksen kulku

Tutkimus toteutetaan haastattelemalla. Haastattelussa käytetään lomakehaastattelu muotoa ja haastattelu nauhoitetaan myöhempää litterointia ja analysointia varten. Haastattelu kestää noin 45 minuuttia. Haastattelussa käydään näkemyksiänne läpi esihenkilön näkökulmasta catering-alan johtajana. Tarkoitus on selvittää, millainen on tyypillinen esihenkilön työviikko, millainen on hyvä johtaja ja mitä työkaluja tai taitoja/osaamista vaaditaan ollakseen hyvä esihenkilö catering-alalla.

Tutkimukseen osallistumisesta ei makseta palkkiota.

Tutkimukseen liittyvät hyödyt ja riskit

On mahdollista, ettei tähän tutkimukseen osallistumisesta ole teille hyötyä. Tutkimus saattaa kuitenkin auttaa selvittämään ja pohtimaan omaa johtajuuttanne. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää keskijohdon esihenkilöiltä, millaista on hyvä johtajuus catering-alalla.

Luottamuksellisuus, tietojen käsittely ja säilyttäminen

Tutkimuksessa henkilöllisyytenne sekä muut tunnistettavat tiedot ovat ainoastaan tutkimuksen henkilökunnan tiedossa, ja he kaikki ovat salassapitovelvollisia. Kaikkia Teistä kerättyä tietoa ja tutkimustuloksia käsitellään koodattuina siten, ettei yksittäisiä tietojanne pystytä tunnistamaan tutkimustuloksista. Tutkimusrekisteriin tallennetaan vain tutkimuksen kannalta välttämättömiä tietoja ja Manuaalinen aineisto säilytetään lukitussa tilassa/kaapissa. Digitaalinen aineisto suojataan käyttäjätunnuksella ja salasanalla eli Tampereen ammattikorkeakoulun kaksivaiheisella käyttäjän tunnistuksella. Tietoja säilytetään niin kauan kuin tutkimus on päättynyt. Tutkimusrekisteristä on laadittu rekisteriseloste, jonka saatte halutessanne nähtäville. Jos osallistumisenne tutkimukseen jostain syystä keskeytyy, keskeyttämiseen mennessä kerättyjä tietoja käytetään osana tutkimusaineistoa. Tutkimusjulkaisu eli opinnäytetyö on valmistuttuaan kaikkien saatavilla. Tässä julkaisussa ei julkaista nimitietoja eli tutkimukseen osallistuvien anonymiteetti säilyy. Yrityksiä tai yksittäisiä toimipisteitä ei mainita nimeltä opinnäytetyössä. Lopulliset tutkimustulokset raportoidaan opinnäytetyön tallennussivusto Theseuksessa.

Vapaaehtoisuus

Osallistuminen tähän tutkimukseen on täysin vapaaehtoista. Voitte kieltäytyä osallistumasta, keskeyttää osallistumisenne tai peruuttaa suostumuksenne syytä ilmoittamatta milloin tahansa. Kieltäytymisenne, osallistumisen keskeyttäminen tai suostumuksen peruuttaminen eivät vaikuta mitenkään nyt tai tulevaisuudessakaan.

Tutkimuksesta vastaavan yhteystiedot

Tutkijana toimii:

Leena Vuoriluoma
leena.vuoriluoma(at)tuni.fi

Tutkimuksesta vastaavana opinnäytetyönohjaajana toimii:

Sanna Luoto, Lehtori. Liiketalous ja media
Tampereen ammattikorkeakoulu
sanna.luoto(at)tuni.fi