



Johtajan asenteiden vaikutus asiakkaan arvomuodostukseen johtajan näkökulmasta tarkasteltuna

Milja Kuoppala

Opinnäytetyö, restonomi ylempi AMK

Kesäkuu 2024

Matkailu- ja ravitsemisala

Matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtamisen tutkinto-ohjelma

Kuoppala, Milja

Johtajan asenteiden vaikutus asiakkaan arvomuodostukseen johtajan näkökulmasta tarkasteltuna

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Kesäkuu 2024, 64 sivua.

Restonomi (ylempi AMK), Matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtamisen tutkinto-ohjelma.

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

Tiivistelmä

Ravintola-alalla on suuri vaihtuvuus henkilöstössä ja siksi uusien työntekijöiden perehdyttämiseen ei voida varata suhteettoman paljon aikaa, vaikka perehdyttämisen onnistuminen on keskeistä henkilöstön sitoutumisen ja työssä viihtymisen kannalta. Johtajan asenteet rekrytointia ja työntekijöitä kohtaan vaikuttavat työntekijäkokemukseen, joka vaikuttaa olennaisesti asiakkaiden kokemaan palvelun laatuun ja siten asiakkaiden arvomuodostukseen.

Tutkimus toteutettiin laadullista tutkimusotetta hyödyntäen. Puolistrukturoidun haastattelurungon avulla tehtiin yksilöhaastattelut neljän johtajan kanssa. Aineiston analysoinnissa käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Keskeisiä tuloksia olivat työntekijöiden osallistaminen yrityksen päätöksentekoon johtajan toimesta, työntekijöiden työhyvinvointiin keskittyminen sekä työntekijöiden nostaminen etusijalle asiakkaisiin nähden, koska siten tuotetaan itse asiassa parempaa asiakaskokemusta kuin jos asetelma olisi toisinpäin. Haastatteluissa ilmeni myös johtajan asenne itsensä johtamista kohtaan. Sen tulisi olla yhtä tärkeää kuin työntekijöiden tukeminen heidän tehtävissään, koska jos johtaja on uupunut, ei hän jaksa keskittyä työntekijöiden ongelmiin tai tukea heitä. Tämä heijastuu negatiivisesti työntekijäkokemukseen ja näkyy siten asiakkaalle asti.

Johtaja yksi totesi: ”jos työpaikalla ei viihdy niin sitte kannattaa vaihtaa niin se vaan on kaikille parasta, työnantajalle ja työntekijälle ja työkavereille ja asiakkaille”. Johtopäätöksenä oli, että työssä vietetään niin suuri osa elämästä, että sen toivoisi olevan jokaiselle flow-tilan saavuttamista, ainakin silloin tällöin. Niin johtajan kuin työntekijänkin oma asenne ratkaisee ja se näkyy myös asiakkaalle.

Avainsanat (asiasanat)

Arvot, asenteet, johtaja, yrityskulttuuri, työntekijäkokemus, asiakas, arvomuodostus

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

-

Kuoppala, Milja

The Impact of Leader's Attitudes on Customer's Value Formation from the Leader's Perspective

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, June 2024, 64 pages.

Master's Degree Programme in Tourism and Hospitality Management. Master's Thesis.

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The restaurant industry has a high turnover of staff and therefore no disproportionate amount of time can be set aside for the introduction of new employees, although the success of the introduction is central to staff engagement and job satisfaction. The manager's attitudes towards recruitment and employees affect the employee experience, which significantly affects the quality of service experienced by customers and thus the value formation of customers.

The research was carried out using a qualitative research approach. A semi-structured interview frame was used to conduct individual interviews with four leaders. Data-based content analysis was used to analyze the material. Key results included involving employees in the company's decision-making by the manager, focusing on employee well-being, and prioritizing employees over customers, because this actually produces a better customer experience than if the setting was the other way around. The interviews also showed the leader's attitude towards self-leadership. It should be as important as supporting employees in their tasks, because if the manager is exhausted, they will not be able to focus on the problems of the employees or support them. This is negatively reflected in the employee experience and thus visible all the way to the customer.

Leader one said, "If you don't like the workplace, then it's best for everyone that you quit, the employer and the employee, and the co-workers and customers." The conclusion was that one spends so much of one's life at work that one would wish it were for everyone to achieve a state of flow, at least from time to time. It is the attitude of both the manager and the employee that counts, and it is also visible to the customer.

Keywords/tags (subjects)

Values, attitudes, leader, corporate culture, employee experience, customer, value formation

Miscellaneous (Confidential information)

-

Sisältö

1	Johdanto	6
1.1	Tavoitteen ja tutkimusongelman määrittely	9
1.2	Tiedonhaku.....	9
2	Johtamisen osa-alueet	10
2.1	Arvot.....	11
2.2	Asenteet	12
2.3	Yrityskulttuuri.....	13
2.4	Henkilöstön johtaminen.....	15
2.5	Psykologinen turvallisuus	19
2.6	Itsensä johtaminen.....	21
3	Asiakaskokemus	23
3.1	Sosiaalinen kuormitus	25
3.2	Asiakkaiden arvonmuodostus	25
4	Tutkimuksen toteuttaminen	27
4.1	Laadullinen tutkimus.....	27
4.2	Teemahaastattelu aineistonkeruun menetelmänä	28
4.3	Sisällönanalyysi aineiston analysointimenetelmänä.....	29
5	Tulokset.....	32
5.1	Vastuu ihmisistä	32
5.2	Asiakas- vai henkilöstökeskeinen johtaminen	37
5.3	Asiakkaiden arvonmuodostus	43
5.4	Johtajan itsensä johtaminen	46
6	Pohdinta.....	52
6.1	Johtopäätökset ja pohdinta	52
6.2	Luotettavuus ja eettisyys	55
6.3	Kehittämisideoita ja jatkotutkimuksia	57
	Lähteet	59
	Liitteet	64
	Liite 1. Haastattelurunko.....	64
	Intervjoram på svenska	64

Kuviot

Kuvio 1. Tutkimuksen keskeiset johtamiseen liittyvät käsitteet sekä niiden suhde toisiinsa	6
--	---

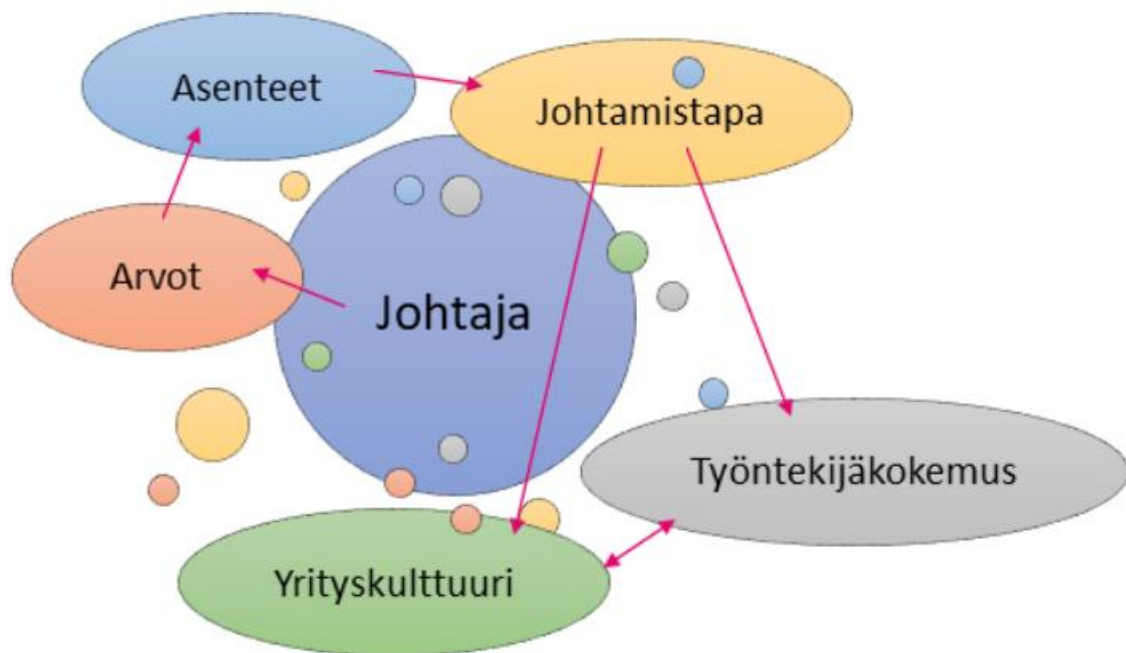
Kuvio 2. Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä asiakkaan näkökulmasta tarkasteltuna.....	8
---	---

Taulukot

Taulukko 1. Yritystoiminnassa näkyviä arvoja	11
Taulukko 2. Esimerkki sisällönanalyysin vaiheittaisesta etenemisestä	31

1 Johdanto

Johtaminen ei nykypäivänä ole enää hierarkkista ylhäältä alaspäin tapahtuvaa toimintaa, vaan yhä enemmän valmentavaa ja työntekijöiden itseohjautuvuuteen kannustavaa (Kaskinen 2020; Mellanen & Mellanen 2020; Rubanovitsch 2020). Voidaan sanoa, että johtaminen on työntekijöiden palvelua (Hietala, Aaltonen & Kaivanto 2023, 353), koska johtajien työssä korostuu työntekijöiden tukeminen tehtävissään suoriutumisessa. Johtajat eivät kontrolloi ja valvo työntekijöiden päivittäistä suoritettavaa työtä, vaan johtaminen tapahtuu yhä enemmän erilaisten paperisten tai sähköisten ohjeiden sekä sosiaalisen median viestintäkanavien välityksellä. Tällöin työntekijöillä on vastuu päättää, miten ohjeita sovelletaan käytännön tilanteissa. Kuviossa 1 on havainnollistettu tutkimuksen keskeiset käsitteet ja niiden suhde toisiinsa.



Kuvio 1. Tutkimuksen keskeiset johtamiseen liittyvät käsitteet sekä niiden suhde toisiinsa

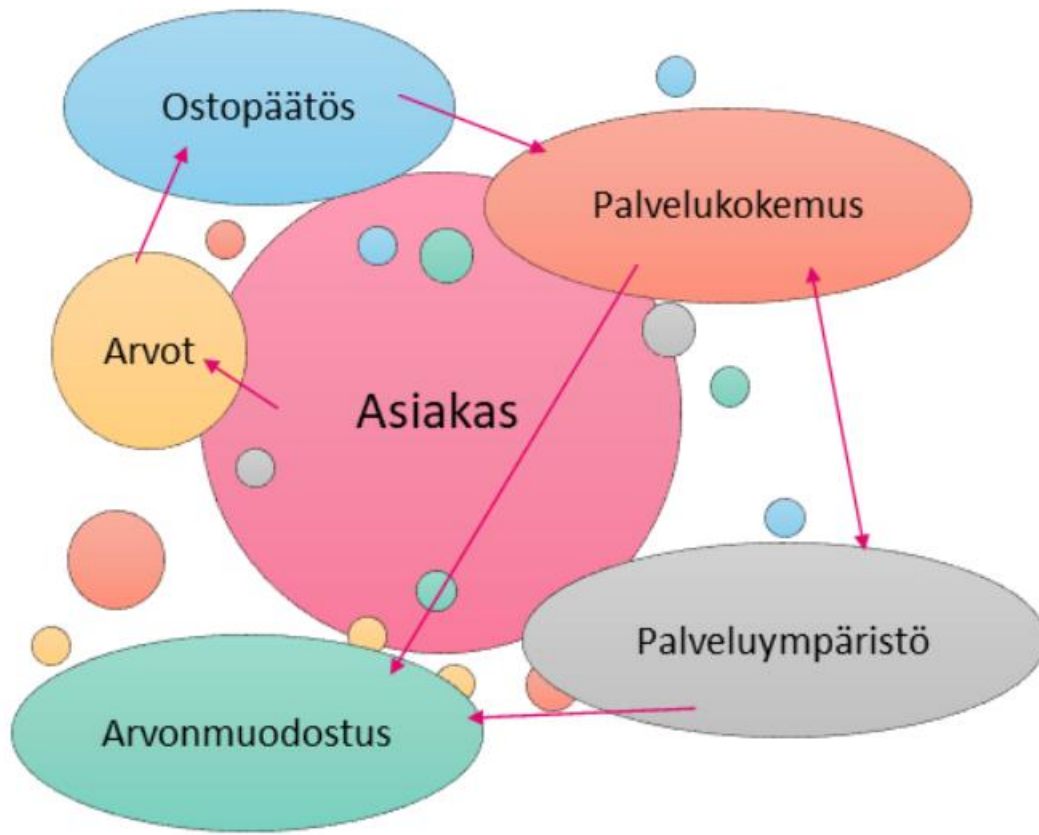
Ravintola-alalla on perinteisesti ollut suuri vaihtuvuus henkilöstössä, sillä elämisen kustantamiseen riittäviä työtunteja ei voida aina taata. Tämä näkyy myös palkkauksessa, kun useampi työntekijä saa osa-aikatyötä vastaavaa palkkaa kiinteän kuukausipalkan sijaan. Lisäksi alaa vaivaa työn painottuminen ilta- ja viikonloppuaikoihin sekä sesonkiin, jolloin tarvitaan useampi käsipari, eikä siten voida tarjota yrityksen osa-aikaisille työntekijöille lisää tunteja. Vaihtuvuuden takia yksittäisen työntekijän perehdyttämiseen ei voida käyttää suhteettoman paljon aikaa, vaikka perehdytyksen

merkitystä korostetaan muun muassa sitoutumisen asteessa yritykseen. Tämä vaikuttaa myös työntekijän viihtymiseen työssä ja siten työsuhteen kestoon (Leppänen 2015). Johtajien asenteet vaikuttavat työntekijöihin ja heidän suhtautumiseensa työtään kohtaan aina rekrytointivaiheesta työsuhteen päättämiseen asti. Sillä on väliä, suhtautuuko johtaja työntekijöihin yhtenä yrityksen kulueristä vai palvelun ja koko yrityksen olemassaolon mahdollistajana.

Hyvinvoiva ja työssään viihtyvä työntekijä tarjoaa laadukasta asiakaspalvelua. Asiakkaiden arvomuodostus yritystä kohtaan muodostuu heidän omista arvoistaan ja siitä, kuinka hyvin ne sopivat yhteen yrityksen arvojen kanssa. Suomessa arvostetaan esimerkiksi työntekijöiden tasapuolista kohtelua työehtojen ja palkkojen kautta. Lisäksi arvostetaan kotimaisia ja puhtaita raaka-aineita. Nykypäivänä ympäristöajattelu korostuu ja esimerkiksi hävikin monipuolinen hyödyntäminen saa asiakkaat arvostamaan ravintolaa enemmän.

Tämänhetkinen haastava taloustilanne ohjaa asiakkaiden kulutusvalintoja, jolloin karsitaan menoista, jotka eivät ole välttämättömiä. Asiakkaan omat arvot vaikuttavat hänen ostopäätökseensä, esimerkiksi mikäli asiakas noudattaa kasvisruokavaliota, hän todennäköisesti valitsee ravintoloita, joiden tietää suosivan kasvisruokaa ja toimivan ympäristön kannalta hyvällä tavalla. Ostopäätös vaikuttaa palvelukokemukseen, johon vaikuttaa itse palveluympäristö, kuinka siistiä ravintolassa oli asiointihetkellä ja kuinka ystävällistä palvelu oli. Palvelukokemuksen myötä asiakas muodostaa arvoa asioinnilleen kyseisessä ravintolassa siten, että hänestä tulee kanta-asiakas, joka suosittelee ystävilleen ravintolaa tai mahdollisen huonon palvelukokemuksen seurauksena hänestä tulee me-

netetty asiakas, joka pahimmassa tapauksessa kirjoittaa asiointistaan negatiiviseen sävyyn sosiaalisessa mediassa. Näiden käsitteiden ja niiden väliset suhteet on kuvattu kuviossa 2.



Kuvio 2. Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä asiakkaan näkökulmasta tarkasteltuna

Aiemmin aihetta on tarkasteltu johtajien vaikutuksesta esimerkiksi työilmapiiriin ja siten muodostuneisiin työntekijöiden toimintatapoihin. Näiden toimintatapojen vaikutusta on sitten peilattu asiakkaiden kokemuksiin palvelun laadusta (Fischer 2012). Tässä tutkimuksessa halutaan keskittyä nimenomaan johtajien asenteiden vaikutukseen, koska johtajat ovat mahdollistamassa ja muokkaamassa työntekijöiden toimintaa esimerkiksi rekrytointivalinnoillaan, viestinnällään sekä hyväksymällään yrityskulttuurilla. Tutkimuksessa selvitetään johtajien asenteiden ja asiakkaiden arvonmuodostuksen vaikutusta toisiinsa. Tarkoituksena on löytää vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

- 1) Millaisia asenteita johtajilla on työtään kohtaan?
- 2) Millaisia käsityksiä johtajilla on yrityksen arvojen merkityksestä asiakkaiden näkökulmasta?
- 3) Vaikuttavatko johtajien mielestä heidän asenteensa asiakkaiden arvonmuodostukseen?

1.1 Tavoitteen ja tutkimusongelman määrittely

Tutkimus pyrkii lisäämään ymmärrystä johtajan asenteiden vaikutuksesta työpaikalla. Tutkimustavoite on sekä selittävä että kartoittava kahden ilmiön välillä, johtajan asenteiden ja asiakkaan arvomuodostuksen. Selittävässä tutkimuksessa pyritään selittämään ilmiöiden välisiä syy-seuraussuhteita ja kartoittavassa selvittämään ilmiöitä ja etsimään uusia näkökulmia (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2004, 129–130).

Tutkimuksellisenä tavoitteena on löytää tutkimusongelmiin ratkaisut laadullista tutkimusotetta hyödyntäen. Opinnäytetyön käytännön tavoitteena on, että tuloksia voidaan hyödyntää johtamisessa yleisestikin ei pelkästään ravintola-alalla. Työ tukee johtajien jokapäiväistä työtä valottamalla omien asenteiden ja käyttäytymisen vaikutuksia henkilöstön johtamisessa ja yrityksen toiminnassa kokonaisuudessaan. Johtajat voivat jatkossa kiinnittää enemmän huomiota omien asenteidensa vaikutuksiin työympäristössä ja yrityskulttuurissa. Henkilöstön viihtymiseen työpaikalla kannattaa panostaa, koska silloin sitoutuneisuus yritykseen on parempaa ja palvelun laatu pysyy hyvällä tasolla, eikä resursseja kulu jatkuvaan työntekijöiden rekrytointiin ja perehdyttämiseen.

1.2 Tiedonhaku

Tietoperustan ja tutkimuksen toteuttamiseen liittyvässä tiedonhaussa on käytetty laadukkaita ja ajankohtaisia lähteitä, muun muassa kansainvälisiä artikkeleita sekä johtamisen että psykologian alan julkaisuista. Aiheen tarkentuessa oli helpompi rajata lähteiden etsintä oleellisiin. Lähteitä on kerätty jo ennen opinnäytetyön aloittamista ja koko ajan pikkuhiljaa. Myös soveltuvia lähteitä on etsitty samankaltaisten aihepiirien kuten asenteet tai palveluympäristö ympärille tehdyistä ylemmistä opinnäytetöistä.

2 Johtamisen osa-alueet

”Innostu ja innosta” on Sydänmaanlakan mukaan yksi johtajuuden määritelmistä. (Sydänmaanlakka 2012, 89.) Myös (Cui, Wang & Nanyangwe 2022, 280; Dahling, Taylor, Chau & Dwight 2016; Ellinger, Hamlin & Beattie 2008; Yuan, Wang, Huang & Zhu 2019.) toteavat johtajuuden yhden muodon eli valmentavan johtajuuden olevan työntekijöiden rohkaisemista ja inspiroimista.

Hyvään johtamiseen osallistuvat kaikki työyhteisön jäsenet eli se on yhteistoimintaa, jossa johtaja jakaa valtaa ja vastuuta työntekijöille siten, ettei johtajan tehtävästä tule liian raskasta (Sydänmaanlakka 2012, 85). Keskiössä ovat työntekijöiden tarpeet ja heidän älynsä tukeminen sekä kykynsä työssä suoriutumiseen. Työntekijöitä rohkaistaan myös tarttumaan uusiin haasteisiin. (Cui ym. 2022, 280; Dahling ym. 2016; Ellinger ym. 2008; Yuan ym. 2019.)

Johtajan tulisi viestiä selkeästi työntekijöille heidän tavoitteensa ja vastuunsa. Työntekijöiden tulisi vastaavasti viestiä johtajalle, että he ovat ymmärtäneet mitä heiltä vaaditaan ja sitoutuvat noudattamaan sitä. Valmentavan johtamisen onnistumiseksi kaiken viestinnän tulee olla avointa, kunioittavaa ja vastavuoroista. Jatkuvan vastavuoroisen viestinnän ansiosta tavoitteet ovat selkeitä ja johtajan ja työntekijän keskinäinen suhde on luottamukseen perustuva. Valmentava johtaminen asettaa työntekijöille haastavia ja mielenkiintoisia tavoitteita, jotka saavat aikaan suuremman motivaation suoriutua tehtävässä. (Dahling ym. 2016, 866–867.)

Suomalainen johtamistyyli nähdään insinöörimäisenä prosessirakkautena, jolloin ihmisten innostaminen ja merkityksellisyyden kautta johtaminen jäävät taka-alalle. Johtajat eivät tyypillisesti heittäydy tai osoita haavoittuvuuttaan. Erilaisista kulttuureista tulevat työntekijät haastavat johtajaa ja hänen tyyliään johtaa. (Launonen, Ahleskog & Jarenko 2018, 16–17.) Tutkimusprofessori Jari Hakanen Työterveyslaitokselta toteaa uudistumisen olevan vaikeaa suomalaiselle insinöörijohtamiselle, koska uudistuminen tarkoittaisi enemmän läsnäoloa ja yksilöllisempää otetta johtamiseen (Kaskinen 2020). Johtamisessa korostuukin entistä enemmän tunnetaidot, joiden hallintaa pitäisi kouluttaa myös asiakaspalvelutehtävissä toimiville työntekijöille.

2.1 Arvot

Arvot ovat periaatteita, jotka ohjaavat valintoja tilanteissa, joissa ei voida toimia kuten on totuttu. Ne säätelevät käyttäytymistä ja ovat positiivisesti tunnelautuneita sekä muuttuvat hitaasti. (Puohiniemi 2002, 19–20.) Yrityksen omiin perusarvoihin voi liittää yhteistyössä työntekijöiden kanssa jatkokehitettyjä arvoja (Ahonen & Pohjanheimo 2008, 21–22), jolloin Hietalan ja muiden (2023, 351) mukaan arvot eivät jää vain yrityksen juhlapuheiden tasolle, vaan niiden ympärille luodaan konkreettisia mitattavissa olevia käytänteitä. Kehityskeskusteluissa on oleellista nostaa esiin ja sanoittaa mitä yrityksen arvot tarkoittavat yksilön työtehtävien kannalta (Ahonen & Pohjanheimo 2008, 21–22).

Arvojen tulisi olla kyseisen yrityksen toimintaa kuvaavia lauseita, ei siis pelkkiä adjektiiviluetteloita, jotka sopivat minkä tahansa yrityksen arvoiksi (Juuti 2015, 106). Yrityksen arvojen tulee olla määriteltäviä ja työntekijöiden arvojen on sovittava yksiin työpaikan arvojen kanssa. Johtajan toiminnan täytyy olla yrityksen arvojen mukaista, muuten työntekijät eivät sitoudu työhönsä. (Mustonen 2018.) Launosen ja muiden (2018, 16–17) mukaan suomalaisissa yrityksissä on totuttu vahvaan yhtenäiseen arvopohjaan, vaikka erilaisuus edistäisi luovuutta ja innovaatioita.

Sydänmaanlakan (2022) mukaan yritystoiminnassa näkyviä arvoja ovat esimerkiksi oikeusarvot, eettiset ja ekologiset arvot. Lisäksi näkyvät sosiaaliset, ekologiset ja mahtiarvot. (Sydänmaanlakka 2022, 88–89.) Taulukossa 1 on esitelty esimerkkejä arvoista, jotka kuuluvat kuhunkin luokkaan.

Taulukko 1. Yritystoiminnassa näkyviä arvoja (Sydänmaanlakka 2022, 88–89, muokattu).

Arvon yläkäsite	Arvoja
Oikeusarvot	Oikeudenmukaisuus, ihmisoikeudet, tasa-arvo, laillisuus
Eettiset arvot	Hyvyys, moraalinen oikeus

Egologiset arvot	Omanarvontunne, itsekkyyys, oma etu
Sosiaaliset arvot	Epäitsekkyyys, ystävyys, uskollisuus, turvallisuus
Ekologiset arvot	Luonnon kauneus ja terveys, eläinten oikeudet
Mahtiarvot	Voima, valta, rikkaus, raha, voitto

Pontevan (2010, 90–114) mukaan johtajien asenteisiin vaikuttavia arvoja ovat inhimillisyys, reiluus, myönteisyys, innostuminen ja innostavuus, peräänantamattomuus, kannustavuus ja yllätyksellisyys. Yrityksessä on mahdollista asettaa ja saavuttaa yhteisiä tavoitteita, kun työntekijät samaistuvat yrityksen arvomaailmaan (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 77). Merkityksellisyys on yksi keskeinen itseisarvo ihmisille. (Martela 2020, 10.)

2.2 Asteet

Yksi tunnetuimmista asenteiden määritelmistä on Allportin (1954) määritelmä, jonka mukaan ”asenne on opittu taipumus ajatella, tuntea ja käyttäytyä erityisellä tavalla tiettyä kohdetta kohtaan”. Sana opittu viittaa siihen, että asenteet ovat muodostuneet sosiaalisesti eli kenelläkään ei ole syntyessään negatiivisia ja positiivisia asenteita asioita kohtaan. (Erwin 2001, 12.) Varhaisen määritelmän mukaan asenteet kohdistuvat aina johonkin psykologisesti merkitykselliseen kohteeseen, oli se sitten fyysinen tai abstrakti, mutta joka tapauksessa asenteen omaavalle henkilölle tärkeä (mts. 11). Asteet ovat kuvitteellisia rakenteita, joita ei pystytä tarkasti mittaamaan, vaan niiden tutkimuksessa hyödynnetään joko käyttäytymisen havainnointia tutkijan puolelta tai tutkittavan henkilön haastattelua. (Mts. 12). Asteet ovat suhteellisen pysyviä luonteeltaan (mts. 167). Asteiden mittaamisessa voi olla, että vastaajat vääristelevät vastauksiaan antamalla sosiaalisesti hyväksyttyjä vastauksia säilyttääkseen kasvonsa ja vaikuttaakseen ennakkoluulottomilta ja syrjintää välttäviltä (mts. 55).

2.3 Yrityskulttuuri

Yrityskulttuuri on perusolettamuksia, joita yrityksessä oleva tietty ryhmä on keksinyt ja kehittänyt hallitessaan ongelmia ja olemalla sisäisesti yhtenäinen. Se on osoittautunut päteväksi ja sitä välittää siksi yrityksen uusille jäsenille oikeana tapana suhtautua ongelmiin. (Ekman & Lustig 2004, 62; Schein & Schein 2017.) Ongelmien hallinnassa on käytetty tuolla hetkellä loogiselta tuntuvia ratkaisuja, jotka ovat sittemmin juurtuneet tavoiksi ja niiden taustasyyt ovat unohtuneet. Yrityskulttuurin toimintamuodot eivät välttämättä ole relevantteja enää nykyisessä toimintaympäristössä. (Juuti 2015, 24–25.) Mikäli yritys on vasta perustettu, kehittyvät rakenteet ja toimintatavat pikkuhiljaa työn lomassa ja niiden luomiseen myös kiinnitetään enemmän huomiota. Työntekijät tuovat toimintatapoja mukanaan aiemmista yrityksistä, joissa he ovat työskennelleet. (Ahonen & Pohjanheimo 2008, 29.)

Ekman (2004, 47) toteaa, että yrityksen kulttuuri muodostuu osittain epävirallisista normeista, joita muodostuu yrityksen sisällä ja ne ovat ikään kuin *seiniin tarttuneita*. Niitä noudatetaan, vaikkei niistä puhuta tai niitä erityisemmin edes tiedosteta. Ekman (73) jatkaa, että käytännön toiminnassa johtoryhmän määrittelemät normit vievät pitkään muuttuakseen oikeasti yrityksessä toteutettaviksi asioiksi. Yrityskulttuuria on siis hankala johtaa etukäteen päätettyjen normien mukaisesti, koska kaikki yrityksessä työskentelevät vaikuttavat sen syntyyn ja muokkautumiseen. Ekmanin mielestä johtajat käyttävät aivan liikaa aikaa hallintoon kuten erilaisiin kokouksiin, suunnitelmiin ja sähköposteihin. Heidän pitäisi sen sijaan käyttää aikaansa itse johtamiseen eli työntekijöihin tutustumiseen sekä heidän rohkaisemiseen tehtävissään. (Mts. 23.)

Käytäväkeskustelut ovat Ekmanin mukaan epävirallisia keskusteluita, joissa vaihdetaan kuulumisia niin töihin kuin töiden ulkopuoliseenkin elämään liittyen. Johtajan ottaessa osaa tällaisiin keskusteluihin, rakennetaan ensisijaisesti luottamusta työntekijän ja johtajan välille. Nämä ovat myös hyviä tilaisuuksia johtajan selittää työntekijöille muodollisessa kokouksessa esiteltyjä asioita ja kuulla mielipiteitä niistä. (Ekman 2004, 24–28.) Myös johtaja–johdettava vaihdantateorian mukaan johtajan tulisi luoda luottamusta työntekijöitä kohtaan. Siten luodaan molemminpuolinen suhde, joka ei keskity pelkästään työntekoon, vaan on laajempi jopa yksityiselämään yltävä (Jung, Yoo & Jung 2022, 249; Northouse 2018). Yrityksen tärkeä kilpailutekijä on siis johdon ja työntekijöiden välinen luottamus. Mikäli luottamus on olemassa, osallistuvat työntekijät kehittämistyöhön ja yhteistyö yrityksen sisällä on sujuvampaa. Luottamuksen syventämisessä vaadittavia käytännön tekoja ovat

työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisääminen sekä yhteisten asioiden käsitteleminen ajan kanssa, mutta tärkeää on myös johtajan oma suhtautuminen kehittämiseen. (TYÖ2030-ohjelman MEADOW-tutkimus 2023.)

Palveluammateissa ollaan vuorovaikutuksessa ihmisten kanssa ja siten työ on moniulotteisempaa kuin koneiden ja tavaroiden parissa työskentely. Tämän takia johtajan on haastavampi hallita yksittäisiä työntekijöitä ja heidän toimiaan. Valta on siirtynyt yrityksessä alaspäin johdolta työntekijöille, kun johtaja ei voi valvoa työntekijöitä ja puuttua heidän toimintaansa, vaan työntekijät tekevät itsenäisiä päätöksiä asiakaspalvelutilanteissa. Tällaisia työntekijöitä kutsutaan tietotyöläisiksi ja heillä on vapaus tulkita johtajan ohjeita, mutta tämän vapauden mukana tulee myös epävarmuus. Tällöin on hyödyllistä käydä edellä mainittuja käytäväkeskusteluja työkavereiden kanssa saadakseen apua johtajan ohjeiden tulkitsemiseen. (Ekman 2004, 41–42.) Ravintola-alalla varsinkin työvuorojen laajan sijoittumisen takia johtaja ei voi olla aina läsnä fyysisesti työpaikalla vastaamassa työntekijöiden ongelmiin. Asiakkaan kannalta on sujuvampaa, että hänen ongelmansa ratkaistaan siinä tilanteessa, kun se ilmenee, eikä siten, että työntekijä joutuu varmistamaan ensin johtajalta, saako kyseisessä tilanteessa esimerkiksi hyvittää jonkin asiakkaan ostaman tuotteen.

Ekmanin (2004, 72–73) mukaan yrityksissä luotetaan yleensä siihen, että erilaisten tekstien kuten strategiakuvausten ja arvojen huolellisella muotoilulla pystytään johtamaan monia ihmisiä, kun todellisuudessa harvat työntekijät tuntevat yrityksen tekstejä tarpeeksi hyvin tai omaksuvat niitä. Jotta teksteistä olisi todellisuudessa hyötyä ja ne lähtisivät itsenäisiä päätöksiä tekevien tietotyöläisten tavasta ajatella, täytyy niissä käyttää sellaisia ilmaisuja, jotka ovat heidän ymmärrettävissä ja toteutettavissaan. Lisäksi johtajan täytyy olla luottamuksen arvoinen ja osallistua epävirallisiin käytäväkeskusteluihin. (Mts. 82.) Yhteiskehittäminen yhdessä työntekijöiden kanssa voi auttaa heidän sitouttamisessaan, kuten Ahonen ja Pohjanheimo (2008) totesivat yrityksen arvojen viestimisen yhteydessä.

Hyvän kulttuurin luomiseen tarvitaan vallassa olevien normien sekä yrityksen epävirallisten mielipidejohtajien tiedostamista (Ekman 2004). Mielipidejohtajat seuraavat aktiivisesti viestintää heitä kiinnostavista aiheista ja ottavat herkästi kantaa asioihin. He välittävät toisen käden tietoa eteenpäin, mikä vaikuttaa asenteiden muodostumiseen. (Erwin 2001, 33.) Johtajien tulee näyttää mallia, kuinka toimitaan. Mikäli johtaja sanoo yhtä ja tekee itse toisin, työntekijät päättelevät tästä, ettei

heidänkään tarvitse noudattaa ohjeita. Johtajan tulee puuttua epätoivottuun käytökseen, hänen on asetettava sille rajat ja annettava sanktioita rajojen rikkomisesta. (Ekman 2004, 127.) Mikäli tiettyä ohjetta ei noudateta työyhteisössä, siitä kannattaa kokonaan luopua. Lisäksi yrityksen sisällä tulisi pyrkiä yhdenmukaisiin ohjeisiin, jolloin eri osastot eivät toimi ristiriitaisesti keskenään. (Hietala ym. 2023, 355.)

Johtajat vaikuttavat henkilöstökokemukseen omalla toiminnallaan (Holma, Laasio, Ruusuvuori, Seppä, Tanner, & Kiukas 2021, 104). Työntekijät ovat sitoutuneita yritykseen, kun heitä tuetaan ja arvostetaan. Sitoutumista edistävät yhteiset tavoitteet, toimintamallit ja arvot eli yksi kriittinen elementti henkilöstökokemuksessa on yrityskulttuuri (Holma ym. 2021, 86–87). Yrityskulttuurissa ei voida välttyä henkilöstön tunteilta, jotka välittyvät myös asiakkaille (Killström 2020, 96). Koska henkilöstökokemus on vahvasti linkittynyt asiakaskokemukseen, vaikuttaa yrityksen työilmapiiri suoraan asiakkaiden kokemaan palveluun (Fischer 2012, 7; Juuti 2015, 111). Asiakaspalvelijalla tulisi olla valtuus ratkaista asiakkaan ongelma itsenäisesti (Holma ym. 2021, 88), tähän päästään, kun työntekijöillä on riittävästi tietoa ja johtajan luottamus toimia tilanteessa (Ekman 2004). Yrityskulttuuri, joka mahdollistaa työntekijän niin onnistumisen kuin epäonnistumisenkin antaa luvan toimia poikkeustilanteissa (Ahvenainen ym. 2017, 79). Yrityksen kulttuurin tulee olla johtajan käyttäytymisen kanssa yhteensopiva, jotta voidaan onnistua. (Sydänmaanlakka 2012, 93.)

2.4 Henkilöstön johtaminen

Johtajan tärkein tehtävä on työntekijöiden työn ja tavoitteiden johtaminen. Johtamisessa selkeys korostuu, tiimien kuuluu tietää olemassaolonsa tarkoitus ja yrityksen perustehtävä. Tiimin suoriutumisen lisäksi sen tulisi menestyä tehtävissään ja voida hyvin. Mikäli johtajan kaikki aika kuluu palavereihin ja ylemmän johdon toiveiden täyttämiseen, niin työntekijöiden ja tiimien tukeminen onnistuu huonosti. (Hietala ym. 2023, 232–234.) Niin yritys- kuin johtamiskulttuurikaan ei ole näkyvää, toisin kuin niiden vaikutukset (Ahonen & Pohjanheimo 2008, 38). Työntekijöiden valtuuttaminen eli vastuun jakaminen työntekijöille on yksi tärkeimmistä johtajuuden osa-alueista (mts. 56). Yritykseen muodostuu lähes täydellinen yhteisöllinen hiljaisuus, mikäli siinä ei ole keskustelua ja vuorovaikutusta sen jäsenten välillä (mts. 30). Aktiivinen kuuntelu on sitä, että ei kiirehdiä sanomaan omaa mielipidettä esitettyyn asiaan, vaan pikemminkin esitetään tarkentavia kysymyksiä, jolloin päästään parempaan ymmärrykseen aiheesta ja sen aiheuttamaan reaktioon kertojassa

(mts. 46–47). Kaikkien työtehtävien mittaamisessa ei ole hyödyllistä käyttää määrällisiä mittareita, vain tavoitteet tulee sanallistaa yhdessä työntekijän kanssa (mts. 43).

Johtajalla on kaksi tapaa viestiä työntekijöille; muun muassa palaverissa, sähköpostitse ja ilmoitustaululla sekä kohtaamalla työntekijöitä epävirallisesti työn ohessa (Ahonen & Pohjanheimo 2008, 45). Vuorovaikutustilanteita on hyödyllistä tarkastella kolmesta näkökulmasta: viestijän, vastaanottajan ja tarkkailijan. Kun keskitytään ensin viestijän näkökulmasta, miten viestin saa mahdollisimman selkeästi ja oikein viestittyä, voidaan vaihtaa roolia vastaanottajan näkökulmaan, jolloin tullaan pohtineeksi viestittyjen asioiden aiheuttamia reaktioita ja esiin nousevia kysymyksiä. Tarkkailijan näkökulmasta saadaan tietoa keskustelun sujuvuudesta ja viestijöiden välisestä luottamuksesta. (Mts. 46.)

Työntekijöiden odotukset johtajan toimintaa ja työpaikkaa kohtaan ovat kasvaneet. Johtajan kuuluu vastata myös työntekijän ”työssä viihtymisestä, hyvinvoinnista, motivaatiosta, työilmapiiristä, kehittymistarpeista sekä erilaisista henkilökohtaisista yksilöllisistä toiveista ja murheista ja jopa fyysisestä kunnosta”. (Järvinen 2012, 28.)

Johtajan tulee luoda yritykseen pelisäännöt, joita kaikki noudattavat ja hänen tulee myös valvoa niiden noudattamista. Hän ei voi vetäytyä tästä tehtävästä ajattelemalla, että kaikki työntekijät ovat aikuisia ja vastuullisia, eikä hän halua valvoa heitä. Valvonnan ja puuttumattomuuden olemattomuus johtaa yhteentörmäyksiin työpaikalla. (Järvinen 2012, 36–37.) Johtajan tulee luottaa tiimeihinsä ja antaa heille tilaa ratkaista ongelmia, mutta olla myös tarvittaessa tukena. Tarkoituksena ei ole jättää tiimejä heitteille ja siten olla täysin välinpitämätön tiimin suoriutumisesta. (Mts. 38.) Työntekijät haluavat johtajalta yksilöiden huomioimista, mikäli kyse on henkilökohtaisista eduista ja toisaalta tasapuolista kohtelua koko henkilöstöä kohtaan. Johtajan tulee miettiä, ovatko hänen tekemänsä päätökset yleispäteviä eli jos hän on luvannut jollekin erityiskohtelua, voiko joku toinenkin saada samaa kohtelua, mikäli hän sitä pyytää. (Mts. 39–40.) Johtajan pitää jatkuvasti muistuttaa sovituista normeista ja mikäli hän väsy tähän huomautteluun, kokevat normeja noudattavat epäoikeudenmukaisena, ettei kaikkien tarvitsekaan noudattaa samoja normeja. Luottamus johtajaan rapautuu ja hänet nähdään heikkona, siksi onkin tärkeää pitää kiinni sovituista normeista sekä johtajan että työntekijän puolelta. (Mts. 40–41.)

Johtajan tulee toimia riittävällä päättävyydellä. Nykyään suositaan demokraattisia keskusteluja johtajan ja työntekijöiden välillä, mutta joissain tapauksissa myös johtajan työnjohto-oikeus vaatimisen ja määräämisen kautta on tarpeen. Tällaisia tapauksia ovat esimerkiksi muutosten läpiviennit. (Järvinen 2012, 57.) Työntekijät eivät suhtaudu muutokseen vakavasti, mikäli johtaja yrittää vedota pelkästään järkeen ja jättää irrationaalisen puolen kuten tunteet ja asenteet kokonaan huomiotta (mts. 58). Työntekijöiden tunnepuolta ei pidä nähdä johtamisen kannalta häiritsevänä, vaan erilaisten mielikuvien avulla voidaan siten vaikuttaa myös järkevään puoleen (mts. 60).

Työntekijän elämäntapaongelmat voivat heijastua negatiivisesti hänen työsuoritukseensa, jolloin johtajan tulee systemaattisesti seurata työntekijän käytöstä. Äärimmäisessä tapauksessa työntekijä irtisanotaan, jotta vältetään hänen laiminlyömiensä tehtäviensä muita työntekijöitä kuormittavilta tekijöiltä sekä mahdolliselta loppuun palamiselta. (Järvinen 2012, 90–91.) Työ on vaikeassa elämäntilanteessa työntekijälle helpotus, koska näin hän pääsee ainakin hetkeksi eroon yksityiselämän murheista. Työstä poisjäänti tai sairausloma ei siten olisikaan parasta kriisihoitoa. (Mts. 100.)

Tietojen pimittäminen ja päätösten läpinäkyvyyden puute vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon heikentävästi. Delegointia ei harjoiteta, vaan päätökset tehdään suppeasti samanmielisen joukon kuten johtoryhmän kesken, jolloin työntekijöillä ei ole todellisia vaikutusmahdollisuuksia. (Leppänen 2016.)

Työhyvinvointia ja tuottavuutta samanaikaisesti edistävä johtaminen on eettistä johtamista. Yksi henkilöstöjohtamisen ulottuvuuksista onkin eettisyys ja oikeudenmukaisuus, koska ne vaikuttavat sekä henkilöstön että asiakkaiden tyytyväisyyteen. Niin työntekijöille kuin johtajillekin on tärkeää kokea merkityksellisyyttä työssään, jotta edellä mainitut asiat voivat toteutua. (Juuti 2015, 153; Viljanen, Juuti & Aaltonen 2018, 71.) Työntekijöiden sitoutuminen yrityksen tavoitteisiin ja merkityksellisyyden kokemus työssä heikentyvät, mikäli he kokevat olevansa työnantajalle vain väline yrityksen tuottavuuden ja voittojen tavoittelussa (Viljanen ym. 2018, 72). Juuti painottaa, että johdon on tärkeää toimia itse eettisesti ja tarjota myös työntekijöille mahdollisuuksia toimia eettisten periaatteiden mukaisesti, koska siten voidaan luoda luottamusta asiakkaiden mielissä. Työntekijöille pitää varata riittävästi resursseja kuten aikaa ja valtuuksia eettisten toimintatapojen noudattamiseen. (Juuti 2015, 158.)

Viljanen ja muut (2018) viittaavat Heiskasen tutkimuksen esittelemään HALO-malliin, joka muodostuu sanoista hyvä tahto ja tuki, avoimuus ja haavoittuvuus, linjakkuus ja osaaminen. Hyvä tahto ja tuki tarkoittaa, että johtaja kohtelee kaikkia työntekijöitä tasavertaisesti, haluaa heille hyvää ja tukee heitä heidän työtehtävissään. Avoimuus on johtajan työn läpinäkyväksi tekemistä. Tietoa jaetaan ja kokonaisuutta hahmotetaan siten, että työntekijöiden on mahdollista nähdä miten heidän panostuksensa vaikuttaa koko yrityksen toimintaan. Linjakkuudella tarkoitetaan tässä mallissa, että teot ja sanat ovat yhdenmukaisia eli myös johtaja tekee niin kuin neuvoo työntekijöiden tekevän. Tärkeää tässä yhteydessä on johtajan itsereflektio, jolle on usein valitettavan vähän aikaa. Mallin neljäs osatekijä on johtajan osaaminen. Hänen tulisi kehittyä jatkuvasti ja haastaa itseään oppimaan uutta. Nämä onnistuvat esimerkiksi johtajalle kohdistetun palautteen kautta. (Viljanen ym. 2018, 76–79.)

Henkilöstötutkimuksen raportissa merkittävimmät työntekijöiden kokonaistyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät olivat johtaminen ja toimintatavat, oma työ sekä työilmapiiri. Kyselyyn vastasi yli 3600 työssäkäyvää suomalaista. (Duunitori 2021.)

Manka ja Manka (2023) esittelevät käsitteen työnhyvinvointipääoma. Tämä koostuu yksilön, yhteisön ja yrityksen pääomista. Yksilön pääomaan kuuluvat asenteet. Yhteisön pääomaan johtaja-työntekijäsuhteet ja yrityksen pääomaan yrityskulttuuri. Työnantaja voi edesauttaa työhyvinvointipääoman kertymistä työelämän joustoilla, työntekijöiden vaikuttamismahdollisuuksilla ja urasuunnittelulla. Työntekijälle annetaan vastuuta ja hän voi hankkia pääomaa itsensä johtamisella, osaamisen päivittämisellä ja asenteella. (Mts. 2023, 53–56.) Työntekijän kannalta olennaisia ovat kehityskeskustelut ja henkilöstötyytyväisyyskyselyt (Maula & Maula 2019, 73).

”Yksilöiden johtamisen keskeiset asiat:

- tavoitteen asettaminen
- tukeminen
- palaute
- osaamisen kehittäminen
- tehokas kommunikointi
- motivointi
- esimerkillä johtaminen” Sydänmaanlakka (2012, 28)

Virtuaalijohtamisessa on tärkeää vaalia etäläsnäoloa, jolloin käytetään sähköisiä apuvälineitä työntekijöiden kanssa viestimiseen (Sydänmaanlakka 2012, 41–43). Vapaa-ajan viestinnästä erilliset viestintäkanavat työpaikan väliseen viestintään ovat yleistymässä. Nämä viestintäkanavat voi tarvittaessa myös vaimentaa tai sulkea, jolloin vapaapäivinä ja loma-aikoina työstä palautuminen on mahdollista.

Työn merkityksellisyys ilmenee itsensä toteuttamisen kautta saavutetulla hyvällä kuten elämys asiakkaalle ravintolassa. Työ on motivoivaa, kun työntekijä saa ratkaistua asiakkaan ongelman ja asiakas on tyytyväinen lopputulokseen. Merkityksellisyys auttaa tuntemaan ylpeyttä työssään ja edesauttaa työn imua. Johtajat ovat avainasemassa sanoittamassa työntekijöille, miksi heidän työnsä on merkityksellistä. (Airila 2022, 29.)

Osa-aikaisen työntekijän voi olla haastavaa kokea yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisöön ja johtajan näkökulmasta eri työaikamuodot tuovat haasteita saada kaikki koolle samaan aikaan. (Airila 2022, 26.) Mikäli yrityksessä ei ole etenemismahdollisuuksia, voi johtaja huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista ja sitoutumisesta tarjoamalla erilaisia osaamista syventäviä koulutuksia tai työskentelyn vapautta (Isola & Mäntylä 2019, 14). Työntekijöitä tulisi ajatella yrityksen vieraina, joille yritys tarjoaa merkityksellisyyttä ja he haluavat olla osa yritystä, koska heille tarjotaan palkan lisäksi muutakin. (Huhta & Myllyntaus 2021, 34.)

2.5 Psykologinen turvallisuus

Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan, kun työyhteisön jäsenet saavat olla omia itsejään ja sanoa rehellisesti mielipiteensä, vaikka ne poikkeaisivatkin muiden omista. Työntekijöiden ei tarvitse pelätä virheitä ja johtamisessa keskitytään enemmän työntekijöiden ja tiimien vahvuuksiin ja onnistumisiin kuin kritiikkiin ja parannusehdotuksiin, mutta molemmat ovat tärkeitä käsitellä. Johtajan tuodessa rehellisesti esille oman inhimillisyytensä ja epävarmuutensa uusien asioiden kohdalla lievennetään työntekijöiden epäonnistumisen pelkoa. (Hietala ym. 2023, 362–363.)

Johtajan tulee olla luottamuksen arvoinen, mutta myös luottaa työntekijöihin antamalla esimerkiksi vaativampia tehtäviä kuin heidän aiemmat tehtävänsä. Tällöin on tärkeää, että johtaja myös

tukee työntekijöitä sekä kiittää suoritetusta työstä. (Hietala ym. 2023, 365–366.) Tunteiden käsittelyyn työpaikalla tulee varata aikaa varsinkin, kun on tapahtumassa isoja muutoksia. Johtajan tulee olla neutraali kuuntelija, vaikka yleensä työntekijöiden tunteenpurkaukset kohdistuvat juuri häneen. Keskusteluyhteys työntekijöihin tulee säilyttää ja pyrkiä antamaan asiallisia perusteita muutosten taustalla, jotta työntekijät pääsevät käsittelyprosessissa eteenpäin ja voivat jatkaa normaalia työskentelyään muuttuneessa tilanteessa. (Mts. 384–385.)

Työntekijät viihtyvät huomattavasti paremmin yrityksessä, jossa kokevat olevansa luottamuksen arvoisia ja saavansa tukea sekä kannustusta. Tällaisen johtajuuden ansiosta yrityksellä on motivoituneita ja sitoutuneita työntekijöitä. (Ahvenainen ym. 2017, 77.)

Ravintola-alalla ei osata antaa rakentavaa palautetta, vaikka se olisi helppo tapa ilmaista arvostusta tehtyä työtä kohtaan (Isola & Mäntylä 2019, 14). Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakasen (2017) mukaan palaute on useissa yrityksissä käyttämätön voimavara, jota usein pihistellään sen sijaan, että sitä jaettaisiin anteliaasti. Palautteenannon tulisi olla jatkuvaa niin ohimennen käytävällä annetun mikropalautteen kuten kehun kuin myös kehityskeskustelun muodossa. Kun työntekijä saa palautetta tekemästään työstä, tulee hänelle tunne, että hänet huomioidaan ja hänen työpanoksellaan on merkitystä. Tämä saa aikaan työn imua, joka tuo myös ammattiylpeyttä sekä motivaatiota oppimiseen ja kehittymiseen. Palaute edistää myös psykologisesti turvallisen ilmapiirin syntymistä yritykseen. Palautteen puuttuminen johtaa työntekijän työhön tylsistymiseen ja mahdolliseen työuupumukseen. Palaute unohtuu etenkin kiireessä. Myönteinen palaute säilyy mielessä kauan jopa koko työuran ajan ja se voi vaikuttaa ammatinvalintaan, jos kyse on nuoresta työntekijästä. Palaute on vuorovaikutusta, joten johtajan tulisi olla valmis keskustelemaan työntekijän kanssa palautteesta, oli se sitten myönteistä tai korjaavaa palautetta. (Sarkkinen 2017.)

Työntekijän ulkoiseen motivaatioon vaikuttaa työstä saatava palaute, jonka tulisi kohdistua itse suorittamiseen eikä niinkään lopputulokseen. Pitäisi kehua ahkeruudesta ja yrittämisestä, koska nämä tuottavat tulosta ja vahvistavat työntekijän ammatti-identiteettiä. (Mustonen 2018.) Burton (2020, 7) esittää, että Stanfordin psykologian professori Carol Dweck teki testejä opiskelijoille, mitkä osoittivat eron kasvun ja muuttumattoman asenteen takana. Jos opiskelijoita kehdutaan heidän testituloksensa perusteella fiksuiksi, tulee heistä varovaisempia hyväksymään uusia tehtäviä ja

kokeilemaan uusia asioita epäonnistumisen kustannuksella. Mikäli heidän kovaa työpanostaan testituloksen eteen kehutaan, he edustavat kasvun asennetta, jolloin he haluavat osaamistaan kehittäviä vaativampia tehtäviä. (Burton 2020, 7.) Dweck sanoi haastattelussa, ettemme pysty näkemään mitä johtajan ponnisteluja on onnistumisten taustalla, jolloin herkästi muodostuu harhakuva, että johtajat ovat vain luonnostaan mahtavia ja onnistuvat kaikissa tekemisissään (Mts. 18).

Työelämän muutokseen erikoistuneen asiantuntijan Miia Savaspuron (2020) mukaan itseohjautuvuus edellyttää psykologisesti turvallista yrityskulttuuria, jossa työntekijät voivat luottaa toisiinsa. Myös johtajan luottamuksen työntekijöitä kohtaan tulee olla kunnossa sekä johdon osattava ottaa korjaavaa palautetta vastaan. (Kaskinen 2020.)

2.6 Itsensä johtaminen

Tampereen yliopiston hallintotieteen graduntekijöiden Miili Reposen ja Maiju Huhdan mukaan itseohjautuvuus on työn tekemistä itsenäisesti ilman ulkopuolista kontrollia. Johtaja voi kuitenkin tukea työntekijöiden itseohjautuvuutta vuorovaikutuksen, motivoinnin ja luottamuksen kautta. (Kaskinen 2020.)

Sydänmaanlakka (2012) nostaa johtajan itsensä johtamisessa oman motivoinnin yhdeksi tärkeimmistä asioista. Johtajan tulisi tuntea omat vahvuutensa ja kehittämiskohteensa. Johtajaan liittyvät tekijät kuten käyttäytyminen, persoonallisuus ja arvot vaikuttavat johtamisprosessiin. Sydänmaanlakka (2012, 43) kirjoittaa liian mielenkiintoisen työn vaaroista, joten johtajan on hyvä muistaa kokonaisuus, jolloin aikaa ja energiaa jää myös perheelle, ystäville ja harrastuksille. (Mts. 29–30.)

Mustosen (2018) mukaan sisäinen motivaatio tekee työtehtävistä palkitsevia, jos tehtäviä saa tehdä omilla ehdoillaan, on tällöin kyse myös intohimoisesta suhtautumisesta tehtäviin kohtaan. Ulkoinen motivaatio on tehtävästä saatavaan palkkioon sidonnaista. Itse suoritusta ja sen kestoa kontrolloidaan ja liian tiukka kontrolli johtaa heikompaan sitoutumiseen. Psykologi Mihály Csíkszentmihályin mukaan ihminen on onnellisimmillaan, kun hän tekee työtä, jossa aika unohtuu. Tällöin ihmisen osaaminen vastaa työn vaativuutta ja työllä on ilmeinen jälki. Csíkszentmihályi nimesi tämän ilmiön flow-tilaksi, hänen mukaansa valtaosa näistä kokemuksista saavutetaan työpaikalla.

Johtajan tehtävä on motivoida työntekijät tekemään työtään ja löytämään työn merkityksellisyys yksilön kannalta. (Mustonen 2018.) Martelan (2012) mukaan sisäinen motivaatio takaa menestyksen ihmisten kohtaamiseen perustuvalla palvelualalla työskennellessä. Mikäli työntekijä tekee työtään vain ulkoisen motivaation kuten palkan varassa, hän tekee vain sen mikä on aivan pakko. Kun taas jos työntekijää motivoi työssään jokin sisäisesti, hän on aidosti innostunut työstään ja sen kehittamisestä, mikä välittyy myös asiakkaalle asti, jolloin asiakkaat ovat tyytyväisempiä. (Martela 2012.)

3 Asiakaskokemus

Juuti (2015, 126, 144–145) toteaa, että eniten asiakaskokemukseen vaikuttavat ensi- ja loppuvai-
kutelma. Ahvenaisen ja muiden (2017, 11) mukaan ”asiakaskokemus herättää kolmenlaisia reakti-
oita – kyllä, ei ja vau!. Vau! on se, johon tähdätään.” Heidän mukaansa (32) asiakaskokemuksen
mittaamisessa tulisi huomioida myös pehmeät arvot kuten asiakkaiden kasvoille kohoavat spon-
taanit hymyt hyvän palvelun ansiosta. Ihmiset eivät muista mitä tilanteessa sanottiin tai tehtiin,
vaan pikemminkin sen, miltä heistä tuntui tilanteessa. (Ahvenainen ym. 2017, 32.)

Johdon tulisi kiinnittää huomiota siihen, kuinka työntekijät kommunikoivat asiakkaiden kanssa. Mi-
käli kommunikaatio on tulosorientoitunutta, että pyritään palvelemaan mahdollisimman monta
asiakasta tunnin aikana, on palvelukokemuksen laatu heikkoa. Mikäli työntekijä aidosti kuuntelee
ja kuulee asiakkaan toiveita ja vastaa niihin joustavasti, on palvelukokemus erinomaista. (Juuti
2015, 39.) Asiakaskeskeisessä henkilöstöjohtamisessa pyritään mahdollisimman hyvin asiakasko-
kemuksiin. Asiakaspalvelu ei keskity vain tiettyihin palvelupisteisiin, vaan sitä toteutetaan koko yri-
tyksen osalta. Asiakaspalvelun tehokkuudessa ei pyritä enää palvelemaan mahdollisimman mon-
taa asiakasta, vaan jokainen asiakas mahdollisimman hyvin, joten laatu korvaa määrän. (Mts. 57.)

Jotta yrityksen työntekijät voisivat suoriutua työtehtävistään parhaalla mahdollisella tavalla, johta-
jan on ensiarvoisen tärkeää viestiä työntekijöille yrityksen tavoitteet ja olemassaolon tarkoitus,
mutta tärkeää on myös viestiä arkipäiväisiä asioita kuten kampanjoita tai muutoksista arjen työ-
tehtäviin. Yrityksen tulisi huolehtia ensin sisäisestä markkinoinnista työntekijöille ennen kuin
asiakkaille julkistetaan esimerkiksi ravintolaympäristössä uutta ruokalistaa. Ahvenainen ja muut
(2017) toteavatkin, että yrityksessä, jossa työntekijät ovat etusijalla asiakkaisiin nähden tuotetaan
lopulta parempaa asiakaskokemusta kuin jos asetelma olisi toisinpäin. Mikäli yrityksen kaikki joh-
tajat kyselevät päivittäin työntekijöiltä mitä heille kuuluu ja tarvitsevatko he jotain, jotta voisivat
tehdä työnsä paremmin, on siinä suuri kontrasti sellaisiin johtajiin, jotka valvovat työntekijöiden
työsuorituksia ja keskittyvät puuttumaan työntekijöiden virheisiin välittömästi. (Ahvenainen ym.
2017, 77.)

Johdon tulisi kuunnella asiakkaiden kanssa tekemisissä olevia työntekijöitä, koska he tietävät asi-
akkaiden todellisuuden ja tarpeet (Juuti 2015, 79–80). Palvelutyöntekijän ammatillinen identiteetti

ja yritykseen sitoutuminen vaikuttavat palvelukokemuksen laatuun siten, että laatu on erinomaista verrattuna työntekijään, joka on ammatillisesti epävarma ja suhtautuu epäilevästi myös siihen, miksi tekee kyseistä työtä (mts. 112).

Työntekijöiden läheisyys asiakkaiden ja työkavereiden kanssa luo hyvää työilmapiiriä. Asiakkaat opitaan tuntemaan vuosien saatossa, mikäli työntekijät ovat sitoutuneita yritykseen ja haluavat työskennellä siellä pitkään. Huonolla johtamisella on vaikutusta ilmapiiriin, esimerkiksi jos johto suosii vuokratyöntekijöitä ja ”ilmaisia työntekijöitä” kuten harjoittelijoita, jolloin vakituisten työntekijöiden yksi työtehtävä on yhä uudelleen perehdytysvastuu. (Isola & Mäntylä 2019, 19.)

Fischerin (2012, 7) mukaan yrityksen työilmapiiri vaikuttaa suoraan asiakaskokemukseen. Kuitenkin Ahvenainen ja muut (2017) toteavat, ettei asiakkaalle välittyvään palvelun tasoon saisi vaikuttaa mahdolliset heikot työehdot tai työpaikan tunnelma, vaan johdon tulisi määritellä minimistandardi, jolla asiakkaita palvellaan. Siten saavutetaan yrityksen määrittelemä palvelutaso riippumatta siitä, kuka palvelua tarjoaa tai millaisessa mielentilassa sitä tarjotaan. (Ahvenainen ym. 2017, 57.) Asiakkaiden kokemukseen vaikuttaa työntekijöiden työpäiväkokemus (mts. 77). Siten johtajalla, hänen asenteillaan ja johtamistavalla on vaikutusta myös asiakkaisiin, vaikkei hän olisi heidän kanssaan päivittäin vuorovaikutuksessa.

Asiakas käsittelee palvelukokemusta aina kokonaisuutena, mikäli hän saa erinomaista palvelua yhdessä yrityksen kohtaamispisteessä, mutta alaluokkaista toisessa, ei kokemus voi olla täysin positiivinen (Ahvenainen ym. 2017, 68). Työntekijät valtuuttamalla ratkaisemaan asiakkaan ongelmia siinä hetkessä, kun ne ilmenevät ilman hyväksyttämistä johtajalla on tärkeää asiakastyytyväisyyden kannalta. Tietysti virheitä tapahtuu, mutta työntekijät ovat myös luottamuksesta voimaantuneita ja suoriutuvat työstään paremmin. (Compeau 2007.) Asiakaskontaktin epäonnistuessa ei syy ole asiakaspalvelijan, hän on vain noudattanut johtajien ohjeita, jotka voivat toisinaan olla ristiriidassa keskenään tai asiakas on tietoinen jostain kampanjasta, josta ei ole vielä tullut tietoa työntekijälle (Juuti 2015, 24). Asiakkaat ovat ikään kuin jäseniä, joiden kanssa yhteistyössä suunnitellaan ja toteutetaan yrityksen tarjoamat palvelut ja tuotteet (mts. 18).

3.1 Sosiaalinen kuormitus

Asiakaskokemukseen vaikuttavat asiakkaan ja häntä palvelevan henkilön tunteet ja siten työhyvinvointi näkyy myös asiakkaalle, sillä myönteisiä tunteita voi välittää vain työssään hyvin voiva työntekijä (Juuti 2015, 58). Yrityskulttuurissa ei voida välttyä työntekijöiden tunteilta, jotka välittyvät myös asiakkaille (Killström 2020, 96). Asiakaspalvelu on tunnetyötä, jolloin vuorovaikutustilanteet voivat kuormittaa työntekijöitä psyykkisesti ja sosiaalisesti. Työntekijöiden täytyy omien tunteiden säätelyn lisäksi säädellä myös asiakkaiden tunteita ja ottaa esimerkiksi viharyöppyjä vastaan säilyttään kuitenkin oman ystävällisen asiakaspalvelijan roolinsa. (Airila 2022, 26.)

Ahvenainen ja muut (2017) huomauttavat, että asiakaspalvelussa tarvitaan tunneälyä, jonka avulla asiakaspalvelija mukauttaa kokemuksen kullekin asiakkaalle sopivaksi tunnistamalla asiakkaan tunnetilat. Tällöin kasvokkain kohtaamisen tärkein työkalu ei olekaan tuoteinformaatio, vaan asiakkaan aito kohtaaminen. Palvelun ei tule olla automaattipalvelua ilman henkilökohtaista otetta, vaan aidosti kunkin asiakkaan yksilöllistä kohtaamista. (Ahvenainen ym. 2017, 57.)

3.2 Asiakkaiden arvonmuodostus

Ahvenainen ja muut (2017, 23) kertovat, että ”*asiakaskokemus syntyy asiakkaan odotusarvon ja toteuman suhteena*

Heikko asiakaskokemus =

Pettymys toteutuneesta asiakaskokemuksesta suhteessa odotusarvoon

Keskinkertainen asiakaskokemus =

Asiakkaan odotuksia vastaava toteutunut asiakaskokemus

Erinomainen asiakaskokemus =

Asiakkaan odotusarvon ylittänyt toteutunut asiakaskokemus”

Asiakkaat suhtautuvat yritykseen ja sen palveluun pääasiassa tunnepitoisesti (Juuti 2015, 40). Ahvenainen ja muut toteavat, että brändikokemus eli asiakkaan miellelyhtymä yrityksestä on sekä sisäistä että ulkoista. Sisäinen näkyy esimerkiksi yrityksen arvojen, viestinnän ja johtamisen kautta ja

ulkoinen taas ilmenee dialogina asiakaspalvelutilanteessa ja tuotteiden käyttökokemuksina. (Ahvenainen ym. 2017, 46.)

Menestyvän yrityksen liiketoiminnan keskiössä on vastuullisuus eli, että toimitaan sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestäväällä tavalla. Yrityksen tulee itse määritellä, miten vastuullisuus näkyy sen toiminnassa, mutta tärkeintä on, että se välittyy yrityksen arvojen ja johtamisen kautta. Yrityksen vastuullisuus kasvattaa sen mainetta ja brändiä. Asiakkaat ovat entistä tietoisempia ja olettavat yrityksen vastuullisuusasioiden olevan kunnossa. Esimerkiksi aiemmin asiakas saattoi ostaa kalliimmalla hinnalla tuotteen, jotta varmistui siitä, ettei tuotteen valmistuksessa ollut käytetty lapsityövoimaa. Nykyään tämä on automaattioletus. Myös ilmastokriisi näkyy yrityksissä siten, että pyritään hiilineutraaliuteen. Haastateltu kansalaisjärjestö Finnwatchin toiminnanjohtaja Sonja Finér uskoo, että hiilineutraaliuteen pyrkivät yritykset saavat kilpailuetua ja menestyvät siten paremmin. (Ristaniemi 2020.)

Asiakaskokemusta kannattaa auditoida eli asettaa itsensä asiakkaan asemaan ja tarkastella asiakaspolkua eli kaikkea sitä, minkä asiakas kohtaa asioidessaan yrityksessä. Koko asiakaskokemus on juuri niin vahva kuin sen heikoin lenkki. (Ahvenainen ym. 2017, 72–73.) Asiakkaan ja työntekijän tarpeiden tyydyttäminen tulisi olla yrityksen kehittämisessä tärkeää (Huhta & Myllyntaus 2021, 34).

4 Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen toteuttamista. Ensin kuvataan tutkimusmenetelmiä, aineistoa ja haastattelun sekä aineiston analyysin työstämistä.

4.1 Laadullinen tutkimus

Operationalisointi suoritettiin käsitteiden huolellisella määrittelyllä, näiden pohjalta asetettiin tutkimuskysymykset ja laadittiin haastattelurunko (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77). Alun perin oli tarkoituksena tutkia myös asiakkaiden palvelukokemusta tai arvonmuodostumista määrällisesti, mutta aikatauluhaasteiden ja tutkimuksen laajuuden takia tästä luovuttiin.

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena Hirsijärven ja muiden (2004) mukaan ei ole jo tiedossa olevan asian todentaminen, vaan totuuksien löytäminen. Kun taas Vilka (2021) ei painota totuuden löytämistä laadullisen tutkimuksen kautta, vaan muutoin hankalasti havaittavissa olevan asian ihmisen toiminnassa. Vilkan (2021) mukaan Varto (1992) määrittelee laadullisten tutkimusmenetelmien käytön tarkasteltaessa sosiaalisia merkityksiä, jotka ilmenevät ihmisen toimintana ja ajatuksina.

Opinnäytetyön tekijä halusi saada syvällistä tietoa ravintola-alan johtamistyylistä ja etenkin asenteista johtamistyössä. Laadullisen tutkimuksen eduksi koettiin se, että tutkimuksen toteuttamisvaiheessa oli mahdollista viedä tutkimusta eteenpäin esille nousevien teemojen ja ajatusten johdatteluksi. Tutkimuksen toteuttamisessa täytyi valita laadullisista tutkimusmenetelmistä joko havainnoinnin tai haastattelun välillä (Hirsijärvi ym. 2004), koska kumpikin sopivat asenteiden tutkimiseen. Erwinin (2001, 12) mukaan, koska asenteet ovat kuvitteellisia rakenteita, on niiden tutkimuksessa hyödynnettävä joko käyttäytymisen havainnointia tutkijan puolelta tai tutkittavan henkilön haastattelua. Aikatauluhaasteiden ja maantieteellisen sijainnin takia päädyttiin haastatteluihin ja nimenomaan yksilö- ja teemahaastatteluihin aiheen henkilökohtaisuudesta ja moninaisuudesta johtuen. Haastatteleamalla yksittäin johtajia, haluttiin saada tietoa heidän asenteistaan ihmisten johtamista kohtaan sekä heidän näkemyksiään asiakkaiden arvottamista asioista johtajien työskentelemissä yrityksissä. Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää, miten johtajan asenteet vaikuttavat yrityksen henkilöstöön ja sitä kautta asiakkaisiin, vaikkei johtaja itse olisi asiakkaiden kanssa tiiviisti tekemisissä.

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan tutkittaviksi pitäisi valita ilmiöstä eniten tietäviä henkilöitä. Vilkan (2021) mukaan harkinnanvaraisen näytteen avulla voidaan perustella tutkimusaineiston laatu. Tutkijan määrittämien valintakriteerien perusteella kootaan tutkimusaineisto tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimusongelman pohjalta. (Mts. 151.) Tähän tutkimukseen valittu haastateltavien joukko on pieni, mutta harkiten valittu. Haastateltaviksi valitut neljän eri yrityksen johtajat rajattiin muun muassa sen perusteella, että he toimivat hyvin erilaisten ravintolakonseptien johtajina. Tavoitteena oli saada mahdollisimman laaja kuvaus ravintola-alan johtajien asenteista huomioiden tutkimuksen aikataulu ynnä muut sellaiset tutkimukseen käytettävät resurssit.

Haastateltavat johtajat (haastateltavista puhutaan jatkossa lyhenteillä aineiston analyysissa ja tutkimustulosten esittelyssä J1, J2, J3 ja J4) valittiin haastateltaviksi sillä perusteella, että he olivat tutkijalle ennestään tuttuja, ja heidän johtamistyyliinsä oli ainakin osittain tuttua tutkijalle juuri sen vuoksi, että hän on aiemmin työskennellyt johtajien edustamissa yrityksissä. Lisäksi heihin sai helposti yhteyden olemassa olevien kontaktien kautta ja oli oletettavaa, että he haluaisivat olla mukana tutkimuksessa. Tutkittavat tavoitettiin joko sähköpostitse tai sosiaalisen median viestintäkanavia hyödyntäen. Tutkittavien saavuttamisessa haasteina olivat tutkittavien mahdollinen kieltäytyminen tutkimukseen osallistumisesta sekä vastausten pintapuolisuus. Haastateltavat saivat aiheen tietoonsa kontaktivaiheessa, mutta haastattelukysymykset esitettiin vasta haastattelutilanteessa.

4.2 Teemahaastattelu aineistonkeruun menetelmänä

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään usein teemahaastatteluja, joissa korostetaan haastateltavien omia tulkintoja käsiteltävistä aiheista sekä heidän antamiaan merkityksiä aiheille (Kananen 2017, 43; Tuomi & Sarajärvi 2002, 77). Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2001) viittaavat Hirsijärven ja Hurmeeseen (2001) todeten, että puolistrukturoidussa haastattelussa kaikille haastateltaville esitetään melkein samat kysymykset samassa järjestyksessä, jolloin myös puolistrukturoitu haastattelu voi olla teemahaastattelu, jos siinä esitetään tarkkoja kysymyksiä tietystä teemasta, muttei täysin samoja kysymyksiä kaikille haastateltaville. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2001; Hirsjärvi & Hurme 2001, 47.) Tutkimuksen alussa kysymykset ovat laajempia, minkä jälkeen kysymykset tarkentuvat yleisemmistä yksityiskohtaisempiin (Kananen 2010, 55).

Tutkimuksen aineisto kerättiin maaliskuun 2024 aikana. Tutkimuksessa haastateltiin neljää eri ravintolan johtajaa. Ravintolat toimivat Pohjanmaalla ja Etelä-Pohjanmaalla. Kolmen haastattelun johtajan johtamat ravintolat kuuluivat ketjuihin ja yhden haastattelun ravintola on täysin yksityinen toimija. Yksi haastatteluista tehtiin ruotsin kielellä ja vastaukset on käännetty suomen kielelle selkeyden ja luettavuuden takia. Tämä ruotsinkielinen haastattelu toteutettiin johtajan (J3) kanssa. Tutkimusasetelmalla oli mahdollista saada tietoa johtajien asenteista sekä niiden mahdollisesta yhteydestä asiakkaiden arvomuodostukseen johtajien näkökulmasta tarkasteltuna. Tarkoituksena oli tutkia johtajien asenteita nykyajassa. Haastattelurunkona käytettiin kuutta pääkysymystä liittyen johtajien omiin asenteisiin sekä asiakkaiden kokemuksiin arvoihin johtajien näkökulmasta tarkasteltuna (kt. Liite 1). Tutkimus toteutettiin yksilöhaastatteluina joko kasvokkain tai Teams-viestipalvelun avulla.

Johtajien haastattelut etenivät seuraavasti. Ensimmäinen haastattelu (J1) tehtiin Seinäjoen keskustan Espresso House'ssa maanantaina 4.3. klo 19. Toinen (J2) haastattelu tehtiin yritys X:n kokoustilassa keskiviikkona 6.3. klo 10. Kolmas (J3) haastattelu tapahtui yritys Y:n tiloissa torstaina 14.3. klo 9 ja neljäs (J4) haastattelu tehtiin Teamsin välityksellä haastatteleamalla yritys Z:n johtajaa perjantaina 15.3. klo 14:15.

Haastattelut nauhoitettiin älypuhelimien nauhurin avulla ja ne litteroitiin eli muutettiin tekstiksi omiksi tiedostoikseen. Näin aineisto saatiin tutkittavaan muotoon, mikä helpotti sen ryhmittelyä ja analysointia. (Vilkka 2021, 137.) Tässä tutkimuksessa litterointi tehtiin sanatarkasti kirjoittamalla auki kaikki nauhoitteelta kuuluneet sanat mukaan lukien niin kutsutut täytesanat (Hirsjärvi ym. 2004). Aineisto anonymisoitiin ennen analysointia eli aineistosta poistettiin mahdolliset haastattaviin kohdistuvat tunnistetiedot. Aineisto tallennettiin opinnäytetyöntekijän tietokoneelle salasanasuojattuun kansioon ja JAMKin tarjoamaan pilvipalvelukansioon.

4.3 Sisällönanalyysi aineiston analysointimenetelmänä

Tutkimuksessa hyödynnettiin aineistolähtöistä analyysiä eli tutkimuksen tarkoitukseen soveltuvat analyysiyksiköt valittiin aineiston pohjalta, jolloin ne eivät olleet ennalta harkittuja. Analyysivaiheessa pyrittiin siihen, että aiemmat tutkimukset eivät vaikuttaisi analyysiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 97.) Aineisto analysoitiin dokumenttien sisällön sanallisesti kuvaavalla sisällönanalyysillä, jolloin tutkittavasta asiasta yritetään saada kuvaus yleisessä muodossa (mts. 105, 107).

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tutkija pyrki tunnistamaan yhdistäviä ja eroavia teemoja sekä käsitteitä liittyen johtajien asenteisiin ja asiakkaiden arvostamiin asioihin haastateltujen yrityksissä. Laadullinen sisällönanalyysi jaetaan Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan kolmeen vaiheeseen: redusointiin, klusterointiin sekä abstrahointiin. Redusointi tarkoittaa aineiston pelkistämistä eli haastattelun alkuperäisilmaisun tiivistämistä. Klusterointi on aineiston ryhmittelyä eli aineiston sisällön perusteella muodostetaan luokkia, jotka ovat joko samankaltaisia tai eroavat eri haastatteluiden kesken. Sisällönanalyysin viimeinen vaihe on abstrahointi eli oleellisen tiedon erottaminen epäoleellisesta, jolloin pystytään muodostamaan teoreettinen käsitteistö tutkimuksesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 114–115, 122–124.)

Taulukossa kaksi on esitetty sisällönanalyysiprosessi, jota tutkimuksen analysoinnissa toteutettiin. Aineiston työstäminen tapahtui tutkimusongelman näkökulmasta. Analyysin teossa apuna käytettiin Word-tiedoston korostusvärejä, joiden avulla saatiin esiin keskeiset kohdat aineistosta. Siten näihin oli nopea ja helppo palata esimerkiksi eri haastatteluiden yhtäläisyyksien ja eroavuuksien löytämisen yhteydessä. Alkuperäisilmaukset pelkistettiin suoraan toiseen Word-tiedostoon, jossa niiden työstämistä ja jalostamista jatkettiin ala- ja pääluokkien määrittelyn kautta. Siten muodostuivat tämän opinnäytetyön viidennen eli tulosluvun alaotsikot. Taulukossa 2 kuvataan aineiston analyysia haastattelurungosta poimitun yhden kysymyksen, *Miten johtajan asenteet vaikuttavat yrityksen arkeen henkilöstön näkökulmasta* avulla. Taulukossa esitetään yhden suomen- ja yhden ruotsinkielisen johtajan haastatteluissa antamat alkuperäisilmaisut. Aineistolähtöisessä analyysissä ei voi etukäteen tietää, kuinka monta ja minkälaisia luokkia aineistosta voidaan muodostaa, vaan se selviää analyysin aikana. (Mts. 124–127.) Tässä tutkimuksessa huomattiin, että pääluokka riitti kuvaamaan analyysin tulosta. Pääluokalla näytti olevan yhteys aineistoon.

Taulukko 2. Esimerkki sisällönanalyysin vaiheittaisesta etenemisestä

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Pääluokka
”näky ja heijastuu sen johtamistavan ja ilmapiirin ja se on kuitenkin niin kokonaisvaltainen asia niinku ihmisellä” johtaja 1.	Työpaikan ilmapiiri Asenne johtamiseen Kokonaisvaltaisuus	Henkilöstön tukeminen Läsnäolo	Johtamistapa
”Jättemycki också. Jag sku säga att det sätter nog tonen för hela stämningen på hela jobbplatsen om en chef har dålig attityd. Det syns och det hörs.” ”Todella paljon. Sanoisin, että se asettaa koko työpaikan ilmapiirin sävyn, jos johtajalla on huono asenne. Se näkyy ja kuuluu” johtaja 3.	Työpaikan ilmapiirin sävy Johtajan huono asenne Näky ja kuuluu	Johtajan arvojen mukainen työpaikka Henkilöstön motivoiminen	Johtamistapa

5 Tulokset

Opinnäytetyön lopputuloksena syntyy katsaus nykypäivän johtajien asenteista ja niiden vaikutuksesta asiakkaiden arvoihin heidän valitessaan mitä yrityksiä tukea haastavassa taloustilanteessa. Toimialalle eli ravintola-alalle tästä tutkimuksesta on hyötyä siten, että saadaan sitoutettua työntekijät pidemmäksi aikaa yritykseen, jolloin perehdytyksen tarve vähenee ja yritys toimii tehokkaammin osaavien työntekijöiden voimin. Siten yrityksellä on paremmat kasvun ja kehittymisen mahdollisuudet. Opinnäytetyön lopputuloksena syntyy katsaus nykypäivän johtajien asenteista ja niiden vaikutuksesta asiakkaiden arvoihin heidän valitessaan mitä yrityksiä tukea haastavassa taloustilanteessa.

5.1 Vastuu ihmisistä

Ihmisten arvostus korostui haastatteluissa. Tämä tarkoittaa ihmisläheistä johtamistapaa eli että kaikkia kohdellaan tasapuolisesti ja annetaan mahdollisuus ilman ennakkoluuloja esimerkiksi työhaastatteluissa:

työhaastattelussakin kun haastattelen niin kaikkia niinku haastatella etten -- sieltä blokkaa ketään niinku pois, että -- kaikkia haastattelen samanarvoisesti (J2).

suvaitsevaisuus ja et et ei oo mitään syrjintää. -- Ravintola-alalla on muutenkin niin värikästä että täällä on ihan kaikki -- vähän pakkokin olla nykyään ku on niin vähän työvoimaa saatavilla (J4).

(rekrytoitu) nuoria tyttöjä 15–16-kesäsiäkin. Ja sit mä oon antanu viel niille toisen mahdollisuuden seuraavana kesänä koska nuorethan kasvaa myös vuodessa tosi paljon. Joskus niistä tulee hyviä ja joskus niillä on ehkä sitten intressit jossain ihan muualla kun asiakaspalvelu (J4).

Johtajat kuuntelevat työntekijöitä, esimerkiksi parannusehdotukset otetaan huomioon ja pyritään muokkaamaan työtehtäviä ja -ympäristöä työntekijöitä innostavaksi. Johtaja kolme kertoi, että nykyään heillä on erillinen sovellus työpaikan sisäiseen viestintään. Aiemmin yrityksessä oli käytössä WhatsApp ja Facebook. Myös johtaja kahden yrityksessä on käytössä erillinen viestintäsovellus työpaikan välisiin viesteihin. Tällöin ei ole tarvetta käyttää viestintään sosiaalisen median kanavia, joita työntekijät käyttävät myös vapaa-ajalla. Mikäli näin olisi, työntekijät lukisivat huomaamattaan

työpaikan viestit samalla ja miettivätkä työasioita, jolloin työstä palautumisaika keskeytyisi. Työpaikalla voidaan myös velvoittaa viestien lukemiseen, mutta siihen ei varata erikseen työaika, jolloin työntekijän on luettava viestit vapaa-ajalla tai juuri ennen työvuoroa. Vapaa-ajalla luetut viestit kuormittavat ja työntekijät voivat turhautua työhönsä ja johtajiin. Tämä turhautuminen näkyy työpaikan ilmapiirissä ja välittyy siten asiakkaalle asti.

Johtaja kokee yleensä olevansa vastuussa työntekijöiden työhyvinvoinnista. Tärkeimpiä arvoja ihmisten johtamisessa erään johtajan mielestä olivat:

vastuu ihmisistä ja työntekijöistä -- Hyvinvoinnista ja kehitymisestä ja viihtymisestä. -- se ympäristö on mielekäs, missä työskennellään. -- avoimuus ja reiluus myös ja et kaikki toiminta yrityksessä ja mun toiminta myös sellasta -- avointa ja selkeätä, johdonmukaista (J1).

Fischerin (2012) ja Juutin (2015) mukaan henkilöstökokemus on vahvasti linkittynyt asiakaskokemukseen, joten yrityksen työilmapiiri vaikuttaa suoraan asiakkaiden kokemaan palveluun. Haastateltu johtaja kokee olevansa vastuussa koko työpaikan ilmapiiristä, joten yksi hänen tehtävistään on puuttua epäkohtiin työpaikalla.

Puutun kaikkiin niinku huonoon käytökseen ja epäkohtiin niinku nopeastikin ja mä en pelkää tarttua niihin, tässä asemassa mulla on niinku kans se vastuu niinku koko työpaikan ilmapiiristä (J1).

Tämänkaltaisen nopea epäkohtiin puuttuminen edellyttää kuitenkin, että johtaja on vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. Joko siten, että hän on jakanut vastuutaan vuoropäälliköille, jolloin he voivat raportoida johtajalle epäasiallisesta käytöksestä tai sitten, että johtaja itse tekee ainakin osan päivästä suorittavaa työtä työntekijöiden rinnalla tai on ainakin heidän saavutettavissaan. Tällöin annetaan työntekijöille mahdollisuus käydä Ekmanin (2004) esittelemiä epävirallisia käytäväkeskusteluja johtajan kanssa ja siten saada lisää tietoa esimerkiksi palaverissa esitetystä uudesta toimintatavasta. Nämä keskustelut ovat tärkeitä myös johtaja–johdettava vaihdantateorian mukaisen suhteen muodostumisen ja syventymisen kannalta, jolloin saavutetaan molemminpuolinen luottamus ja vaikeitakin asioita tuodaan rohkeasti ja avoimesti esille.

Olennainen osa työntekijän työhyvinvointia on työelämän ja muun elämän yhteensovittaminen. Ravintola-alalla julkaistaan tyypillisesti työvuorolista kolmen viikon jaksoissa ja mikäli ravintolan aukioloajat ovat laajat eli ravintola palvelee esimerkiksi viikon jokaisena päivänä lounaasta iltamyöhään, annetaan työntekijöille mahdollisuus esittää toiveita työvuorojensa suhteen. Aina näitä toiveita ei ole mahdollista toteuttaa, mutta tämä antaa työntekijälle vaikutusmahdollisuuden työhönsä ja siten esimerkiksi perheen menot tai omat harrastukset ovat mahdollisia. Johtaja kaksi kommentoi asiaa näin:

mä pyrin olemaan tasa-arvoinen kaikkia kohtaan et -- kaikki ois niinku samanarvoisia. Ainahan se ei oo ihan helppoa, kun kaikilla ihmisillä on niin erilaiset elämäntilanteet, että pitää niinku ite puntaroida tosi tarkasti, että jos sä lupaat tolle tota niin mitäs tää ja sillä lailla mutta, kyllä sitä niinku koitan -- aina ajatella, -- myös sitte yksilönä ajatella kaikkia (J2).

Eli automaattisesti kaikille työntekijöille ei voi luvata esimerkiksi tiettyä viikonpäivänä iltai-aikaan vapaata harrastuksen takia, mutta johtajan on tärkeää yrittää suunnitella työvuorolista tasapuolisesti siten, että edes joka toinen harrastuskerta onnistuisi. Toisen työntekijän kohdalla, mikäli hän toivoo viikolla iltavuoroja, että kerkeää hoitaa juoksevia asioita, niin pyrkiä toteuttamaan tämä toive. Näin toimimalla johtaja lisää työntekijöiden luottamusta itseään kohtaan sekä työssä viihtymistä, koska työntekijät kokevat, että heidät huomioidaan ja he voivat olla itse vastaavasti joustavampia työaikojen suhteen, koska johtajan toiminta on joustavaa myös heitä kohtaan.

Johtajien mielestä on tärkeää kertoa asioista ja mahdollisista muutoksista työntekijöille ajoissa, jopa ennen kuin virallista päätöstä asian suhteen on tehty.

taustoja päätöksille ja selittämäänkin niinku asioita -- miks jotku asiat tehdään niinku ne tehdään reilua -- tätä päivää myös, ettei piilotella mitään asioita, vaan mä koen, että sitä kautta henkilökunta sitoutuu myös työpaikkaan, missä on töissä. Ymmärtää päätösten taustat ja osaa myös toimia (J1).

tuodaan esille ja niistä puhutaan niinku ajoissa ja -- avoimesti et se on niinku mun mielestä se iso asia, että -- joskus on ollu semmostakin että tosi lyhyellä ajalla ja kukaan mistään ei kerrota niin se aiheuttaa kyllä niinku ihmisillä semmosta asennetta että miksei kukaan kerro ja kukaan ei sano mitään -- vaikei se asia oisikaan vielä

ihan niin varma -- että ennen oli ehkä niin että sitte vasta kun se oli kiveen kirjoitettu niin siitä ruettiin puhumaan (J2).

Kertomalla muutoksista ajoissa työntekijöille, heidät päästään ottamaan mukaan myös itse päätöksentekoon ja lisätään heidän vaikutusmahdollisuuksiaan työtään kohtaan. Silloin työntekijät ovat sitoutuneempia yritykseen ja työskentely on heille mielekkäämpää kuin jos päätökset saneltaisiin nopealla aikataululla johtoryhmän toimesta. Työntekijöiden viihtyminen ja vaikutusmahdollisuudet työpaikalla heijastuvat heidän antamaansa asiakaspalveluun ja siten yrityksen sisäinen viestintä välittyy myös asiakkaalle asti. Työntekijät tulisi valtuuttaa tekemään itsenäisiä päätöksiä johdon linjauksen ja yrityksen arvojen mukaisesti, jolloin asiakkaan ei tarvitse odottaa johtajan hyväksyntää saadakseen ratkaisun ongelmaansa. Kuten Ekman (2004) totesi, yrityksen sisällä on hyödyllistä käydä käytäväkeskusteluja, ei pelkästään johtajan ja työntekijän välillä, vaan myös työntekijöiden kesken, jotta työntekijät yhdessä löytävät ratkaisun asiakkaan senhetkiseen ongelmaan ilman johtajan apua. Johtajan asenteiden ja siten myös toimintatavan vaikutus henkilöstön toimintaan ja tuottamaan asiakaspalveluun on siis ilmeinen.

Työntekijöiden tunteiden säätely työpaikalla on haastavaa, erityisesti mikäli johtaja kokee olevansa vastuussa koko työpaikan ilmapiiristä. Kaikki neljä haastateltua olivat sitä mieltä, ettei työntekijän huono päivä tai olotila saisi vaikuttaa työpaikalla työkavereiden mielialaan, yleiseen ilmapiiriin tai varsinkaan näkyä asiakkaalle asti. Johtajat kuitenkin tiedostivat työntekijöiden inhimillisyyden, mutta korostivat sitten, että asiakaspalvelu on ikään kuin roolin vetämistä, jolloin omat murheet unohtuvat asiakaspalvelijan roolia ”näytellessä”.

edellytän aikuisilta ammattilaisilta jos sattuu joku huono päivä et se ei -- sais vaikuttaa, tietysti ku ollaan ihmisiä niin jotkut osaa vetää roolia vähän paremmin, jotkut huonommin (J1).

töihin tullaan niinku semmosella asenteella -- et jätetään jos -- on jotain huonoja kokemuksia niin tällasia kotiin että et sitte keskityttäis siihen työhön mutta kaikkihan on ihmisiä et kyl ne tunteet ja tämmöset asiat niinku näkyy sit siellä (J2).

täytyis niinku sitte ees kertoa hei että anteeks, mulla on huono päivä ja yrittää että tottakai sellaset ilmapiiriin vaikuttaa tosi paljon siihen että jos joku on huonolla päällä niin kohta on jo toinenkin sitte huonolla päällä ja sillä lailla että vaikuttaa. -- jos jollain on oikein tosi hyvä asenne ja justiin hyvä päivä ja tulee hyvällä fiiliksellä

niin kyllähän se luo myös sinne työyhteisöön niinku semmosen vautsi olipas mukava, kun tulit ja tulee toisellekin hyvä mieli et kyl se -- tarttuu (J2).

huonosta päivästä kertominen auttaa työntekijää – mutta on tärkeää, ettei hän häiritse muiden energiaa ja ala vetämään muita alas – töihin tuleminen saa työntekijän aina voimaan hieman paremmin ja ajattelemaan muita asioita kuin ongelmiaan. – keskitytään työn hauskoihin puoliin – mennään asiakaspalvelijan rooliin (J3).

jokainen hoitaa työnsä niinku laadukkaasti ja jättää ne omat tunteensa sinne kotiin. Meillä on kaikilla koko ajan pieniä murheita ja ongelmia ja niit on ihan turha (J4).

Niin kuin johtajalle niin työntekijällekin on tärkeää kollegiaalinen tuki. Työpäivän aikana tapahtuville asioille, olivat ne sitten onnistumisia tai kehittämiskohteita, tulisi järjestää tilaa läpi käymiseen joko työpäivän aikana tai työpäivän jälkeen esimerkiksi työkavereiden kesken. Näitä asioita voidaan myös käydä läpi epävirallisten keskusteluiden kautta johtajan kanssa. Sosiaalinen kuormitus asiakaspalvelussa on tiedostettu ongelma ja työpäivän aikana tapahtuvat asiat voivat jäädä työntekijän mieleen negatiivisesti siten, että hän kyseenalaistaa omaa ammattitaitoaan tai vaikutusmahdollisuuksiaan. Nämä vaikuttavat hänen antamaansa asiakaspalveluun, kunnes asia on käsitelty. Johtajan rooli korostuu tällaisessa tilanteessa ja etenkin, mikäli johtaja ei ole koko ajan saavutettavissa eikä todistamassa tällaisia tilanteita, vaan saa niistä tiedon jälkikäteen.

Eräässä haastattelussa johtaja myönsi, etteivät työntekijät välttämättä tunne tai ajattele yrityksen arvoja jokapäiväisessä työssään.

Oikeestaan varmaan noi arvoasiat voi olla, et ne ei oo kauheen tuttuja ensinnäkään kellekään (J2).

Eli Ekmanin (2004) toteamus, ettei johto voi strategiakuvausten ja arvojen avulla hallita työntekijöitä, pitää tältä osin paikkansa. Siksi etenkin uuden yrityksen henkilökuntaa rekrytoitaessa olisi tärkeää ottaa työntekijät mahdollisimman aikaisessa vaiheessa yrityksen arvojen suunnitteluun mukaan, jotta työntekijät olisivat jo valmiiksi sitoutuneita arvoihin. Samoin kuin arvoja päivitetäessä ja uuden työntekijän aloittaessa yrityksessä, olisi käytävä yrityksen arvot ja niiden merkitys läpi juuri tämän työntekijän työn kannalta. Kun arvot kuvaavat yrityksen todellista toimintaa ja niiden ympärille on luotu konkreettisia mitattavissa olevia käytänteitä, ne eivät jää Hietalan ja muiden (2023) sekä Juutin (2015) mukaan vain juhlapuheiden ja adjektiiviluetteloiden tasolle.

5.2 Asiakas- vai henkilöstökeskeinen johtaminen

Asiakaskokemukseen vaikuttaa merkittävästi henkilökunnan palvelualttius ja työilmapiiri.

Yrityksen yksi perusarvo on asiakaspalvelu – hymy kassalla ja ystävällisempi palvelu ja nopeampi palvelu (aiempaan verrattuna) – näkyvät myös yrityksen toiminnassa (J3).

Johtaja luo puitteet työntekijöiden työhyvinvoinnille ja työssä viihtymiselle. Mikäli työpaikalla vallitsee positiivinen ilmapiiri ja psykologisesti turvallinen yrityskulttuuri, niin työntekijät uskaltavat kokeilla asioita virheitä pelkäämättä ja tuoda esille ideoitaan. Kuten Ahvenainen ja muut (2017) totesivat esihenkilöiden erilaisen suhtautumisen työntekijöihin vaikuttavan asiakkaan saamaan kohteluun. Kyselevätkö esihenkilöt, miten työntekijöillä menee ja mitä he tarvitsevat suoriutuakseen työstään paremmin vai valvovatko työntekijöiden toteuttavan normien mukaista toimintaa ja puuttuvat virheisiin välittömästi. (Ahvenainen ym. 2017, 77.) Haastatellut johtajat kertoivat kehityskohteesta ja mitä yrityksessä tehdään hyvin työntekijöiden työhyvinvointiin liittyen:

mä kiitän liian harvoin pitäis nimenomaan huomioda henkilökuntaa paljon enemmän -- antaisin sillä tavalla semmosta positiivista öö feedbackkiä. -- silloin he voivat paremmin ja heillä on parempi fiilis ja sit myös heidän asiakaspalvelu on -- reippaampaa (J4).

kysymme aina, miten menee, kun tullaan töihin. Se parantaa mielestäni ja vaikka joku sanoo, ettei mene niin hyvin, niin on silti mukavaa, että joku on kysynyt (J3).

Suurimmaksi motivaation esteeksi eräs haastateltu johtaja koki, että etenkin nykyään työntekijät ovat ravintola-alalla vain kauttakulkualalla eikä se siten ole heidän todellinen intohimonsa, kuten johtajalle itselleen. Ongelmallista onkin, kuinka tällaisia työntekijöitä saa vakuutettua siitä, että heidän tuotetuntemuksensa tulisi olla riittävällä tasolla taatakseen asiakkaille laadukasta palvelua.

Nimenomaan vielä se motivaatio -- joudun sit kuitenkin laittaa hänelle viestiä et opiskele pikkasen noi viinit meil ei oo montaa viiniä, että tiedät jonkun lauseen --. Emmä voi olla koko ajan niinku opettamassa ja sitte ku tää turbulenssi on myöskin suhteellisen kova (J4).

Kun on uusia työntekijöitä koko ajan, se on tehottomampaa, koska ei voi olla samantasoista asiakaspalvelua koska he eivät vielä osaa, heillä ei ole pätevyyttä (J3).

Toisaalta pelkällä tuotetuntemuksella ei pärjää, vaan täytyy myös olla tunnetaitoja asiakkaiden olotilojen ja tarpeiden tulkitsemiseen.

Palveluammattista -- hyvä fiilis ja hyvä työilmapiiri heijastuu -- asiakaspalveluun. Hyvä tunnelma työpaikalla, asiakkaan tulla ja se saa hyvää palvelua ja mä niinku toivon et ne aistii sen hyvän hengen (J1).

Ahvenaisen ja muiden (2017) mukaan asiakaspalvelussa tarvitaan tunneälyä, jonka avulla asiakaspalvelija mukauttaa kokemuksen kullekin asiakkaalle sopivaksi tunnistamalla asiakkaan tunnetilat. Tällöin kasvokkain kohtaamisen tärkein työkalu on asiakkaan aito kohtaaminen, jolloin palvelun on automaattipalvelun sijaan aidosti kunkin asiakkaan yksilöllistä kohtaamista. (Ahvenainen ym. 2017, 57.) Yksilöllisessä kohtaamisessa auttaa asiakkaan tunteminen, millaisia mieltymyksiä hänellä on palvelun ja ruoan suhteen. Odottaako asiakas kuulumisten vaihtoa palvelun yhteydessä vai onko asiakkaalla yleensä kiire, jolloin riittää kohteliaan ystävällinen, mutta kokonaisuuden kannalta oleelliset lauseet sisältävä palvelu. Yksilöllinen palvelu onnistuu, kun työntekijät tietävät yrityksen konseptin, arvot ja tuotevalikoiman. Henkilökohtaisen otteen palveluun tuo työntekijän oma persoona, joka tulee parhaiten esille työntekijän ollessa tyytyväinen ja sitoutunut työhönsä. Työntekijällä tulisi olla ulkoisen motivaation lisäksi sisäistä motivaatiota työtään kohtaan eli aito halu onnistua työssään. Tämän mahdollistaa luotettava ja osaava johtaja, jonka asenteet tukevat yrityksen arvoja ja työntekijöiden työssään suoriutumista.

Ravintola-alalla vaihtuvuus on niin suurta, että perehdytyksessä täytyy olla esimerkiksi yhden päivän tai silloin tällöin vuoroon tuleville ekstroille pikaperehdytys talon tavoista ja tuotteista. Lisäksi tarvitaan perehdytysmanuaali juuri palkatulle kokoaikatyöntekijälle, jonka perehdytys kestää useamman viikon tai yli kuukaudenkin riippuen työtehtävien laajuudesta. Perehdytyksen onnistuminen vaikuttaa työntekijän viihtymiseen työssä ja siten työsuhteen kestoon (Leppänen 2015). Tällä hetkellä ravintola-alalla on suuri pula ammattitaitoisista työntekijöistä, mikä aiheuttaa haasteita rekrytoinnissa. Leviskän (2024) mukaan muilla aloilla on jo otettu käyttöön esimerkiksi osaajien hankkijoita, joiden tehtävänä on selvittää yrityksen tarpeet tulevaisuudessa ja ottaa nämä huomioon rekrytoinneissa. Mikäli työntekijä siirtyy yrityksen ulkopuolelle, tehtävään ei kannata rekrytoida uutta samanlaista tilalle, sillä Talent Acquisition Specialist Mariella Koivulan mukaan rekrytointi tarjoaa yritykselle mahdollisuuden kehittyä. (Leviskä 2024.)

Ravintola-alan yrityksissä kannattavuuden kannalta ei ole mahdollista pitää palkkalistoilla erikseen rekrytointiin keskittyneitä henkilöitä. Etenkään, mikäli kyseessä on pieni tai keskisuuri yritys. Rekrytoinnin tekee perinteisesti johtaja. Mikäli kyseessä on ketjuravintola, voi johtoryhmän ja ketjuohjauksen puolesta olla määritelty tiukat rekrytointikriteerit sille, millaisia työntekijöitä yritykseen halutaan. Ravintola-ala kuitenkin hyötyisi rekrytointiin erikoistuneista henkilöistä, koska siten yritys saisi motivoituneita, sitoutuneita ja pitkäaikaisia työntekijöitä. Tällöin perehdyttämiseen ja johtajan hallinnollisiin asioihin kuten työtodistuksiin ja työpaikkailmoitusten kirjoittamiseen sekä haastatteluihin ei kuluisi aikaa, vaan johtaja voisi keskittyä tärkeimpään tehtäväänsä eli itse työntekijöiden johtamiseen ja tukemiseen. Koivulan mukaan ennen työpaikkailmoitusten laadintaa keskustellaan yrityksen nykyisten työntekijöiden kanssa, jotta saadaan tietoa, millaisia ovat heidän kokemuksensa yrityksessä työskentelystä. Siten saadaan luotua aito kuva yrityksestä ja houkutelua sopivia työntekijöitä yritykseen. Rekrytoinnissa korostuu sujuvuus, kustannustehokkuus ja onnistuminen. (Leiviskä 2024.) Ravintola-alalla olisi tärkeää toimia tällä tavoin, eikä katsoa muilta mallia työpaikkailmoituksen laadinnassa tai käyttää samoja yrityksen vuosikymmenien takaisia mallipohjia. Tällä tavoin toimimalla saadaan ilmaistua juuri kyseisen yrityksen erityisominaisuudet ja vetovoimatekijät työntekijän kannalta.

Yritysten on täytynyt madaltaa vaatimuksiaan uusia työntekijöitä kohtaan, jolloin alan koulutusta ei ole välttämättä vaadittu kaikkiin tehtäviin, vaan työpaikkailmoituksissa on entistä enemmän, että ”asenne ratkaisee” ja ”koulutamme sinut tehtäviisi”. Tällainen vaatii tietysti resursseja yritykseltä ja uskallusta sitoutua työntekijään, joka voi yhtäkkiä irtisanoutua koeajalla ja antaa syyksi, ettei tämä ala ollut häntä varten. Osittain tämän kuin myös ravintola-alan vaihtelevan työvoimatarpeen takia yritykset ovat alkaneet suosia enemmän vuokratyöyritysten kautta työntekijöitä, tällöin vastuu työntekijästä ja hänen koulutuksestaan ei ole pelkästään yrityksen vastuulla. Työntekijöiden motivointi siten, että työntekijä täyttää yrityksen vaatimustason, on haastavaa, mikäli työntekijät eivät koe intohimoa ravintola-alaa kohtaan tai se on heille pelkkää työtä. Tämän takia ammattitaitoisten työntekijöiden rekrytointi on ensiarvoisen tärkeää tai vaihtoehtoisesti potentiaalisten työntekijöiden löytäminen ja perehdyttäminen alalle.

Se mikä nyt tän päivän ongelma on myös se, että mä oon itte aina tykänny olla tällä alalla ja mä oon koko mun elämäni ollu ravintola-alalla ja se on mun intohimo se on ollu mun semmonen mä oon nauttinu tästä, mut nyt kun on niin paljon näitä maa-hanmuuttajia, niin se ei välttämättä oo heidän intohimo (J4).

Siinä on tietysti rekrytoinnissa se haaste, että saa sellasia työntekijöitä, jotka vastaa niinku yrityksen arvoja (J1).

Johtajien asenteissa suvaitsevaisuus ja kulttuurierojen ymmärtäminen korostuvat nykypäivänä ravintola-alalla. Työvoimapulan takia ei voida enää suhtautua kapeakatseisesti ja etsiä tietynlaisia työntekijöitä täyttämään avoinna olevia tehtäviä. Eri kulttuurit ja kielitaitoiset työntekijät nähdään voimavarana alalla, mutta kulttuurien yhteentörmäyksiltä ei voida täysin välttyä. Eräs haastatelluista johtajista antoi esimerkkinä tiettyyn aikaan tapahtuva rukoilemisen, mikä saattaa aiheuttaa lounaskiireen keskellä suivaantumista työkavereiden kesken, koska koetaan, että jollakulla on etuoikeus pitää ”taukoa” työstä uskontonsa perusteella. Tämä on ongelmallista, sillä Suomessa on uskonnonvapaus, mutta toisaalta suomalaiseen työkulttuuriin kuuluvat tietyt lakisääteiset ja työehtosopimukseen kirjatut tauot. Ravintola-alalla on alan tapana pitää tauot, kun se työtehtävien ja työn luonteen kannalta on mahdollista eli ei esimerkiksi lounaskiireen aikana. Tässä asiassa korostuu johtajan roolin tärkeys, hän on luomassa järjestyssäännöt työpaikalle ja valvomassa, että kaikki noudattavat niitä ja sitoutuvat niihin. Vallitseva yrityskulttuuri vaikuttaa myös niin työntekijöiden kuin johtajankin suhtautumiseen sääntöihin ja yleisiin toimintatapoihin. Puuttuuko johtaja aktiivisesti epäkohtiin niitä havaitessaan vai saavatko työntekijät huomauttaa samoista asioista johtajalle niin kauan, että lopulta he eivät enää luota johtajan kykyihin puuttua epäkohtiin ja alkavat toteuttaa omia näkemyksiään johtajan ohjeiden ohi.

Juutin (2015) mukaan asiakaspalvelua tulisi toteuttaa koko yrityksen osalta ja tehokkuutta mitata palvelun laadulla, ei palveltujen asiakkaiden määrällä. Asiakkaiden kanssa tekemisissä olevien työntekijöiden kuuntelulla saadaan tietoon asiakkaiden todelliset tarpeet. Kuten Ahvenainen ja muut (2017) totesivat, jos työntekijät ovat etusijalla asiakkaisiin nähden, tuotetaan lopulta parempaa asiakaskokemusta kuin jos asetelma olisi toisinpäin. Johtajan tulisikin ensin varmistua siitä, että työntekijöillä on riittävät resurssit asiakkaiden palvelemiseen, tietoa, taitoa ja tunneälyä ratkaistakseen työpäivän aikana ilmeneviä tilanteita. Johtaja kolme kertoi asiakaspalvelusta yrityksensä näin:

Palvelemme asiakkaita kuin he olisivat vieraitamme – meillä on aina ollut tehtävänä, että tehdään pientä ekstra muihin verrattuna. Ollaan mukavia ja jos jokin menee pieleen, niin se hoidetaan oikein ja hyvin ja siten että asiakkaat lähtevät tyytyväisinä. – Se on tärkeintä – asiakas huomaa sen ilmapiiressä (J3).

Samainen johtaja käytti esimerkkinä toista yritystä, jossa asiakaspalveluun ei panostettu. Tässä yrityksessä johtaja ei varmaankaan miettinyt asioita henkilöstön näkökulmasta, vaan asiakkaiden ja panosti enemmän määrään ja nopeuteen kuin laatuun ja palveluun.

Stressaava ilmapiiri -- lyhyt automaattipalvelu ilman mitään ekstra – häiritsee asiakkaan saamaa kokonaispalvelua, koska asiakas huomaa, että yrityksen ilmapiiri on stressaava – he, jotka työskentelevät kassalla, heidän tulee olla ammattilaisia ja jättää stressi taakseen, jotta se ei näy (J3).

Henkilöstön kokemus yrityksen ilmapiiristä ja johtajan asenteista ei rajoitu pelkästään asiakkaiden palveluun kassalla ja salissa, vaan myös:

Huono asenne näkyy yrityksen ruoan valmistusnopeudessa ja laadussa (J3).

Salin asiakaspalvelun kosketuspiste on kunnossa ammattimaisen asiakaspalvelijan, joka osaa vetää roolinsa ja olla näyttämättä kiireestä aiheutuvaa stressiään. Kuitenkin itse ruoan kosketuspiste voi pilata koko asiakaskokemuksen, jos ruoka on huolimattomasti valmistettu tai ruoan tuonut työntekijä vaikuttaa välinpitämättömältä. Yritys ja johtaja voivat puuttua näihin ongelmiin perehdyttämällä työntekijöitä työhönsä ja yrityksen arvoihin sekä esittelemällä fraaseja, joita työntekijät voivat muokata omaan käyttöön sopiviksi. Asiakaspalvelun tulisi kuitenkin olla persoonallista kunkin työntekijän ja asiakkaan henkilökohtaista vuorovaikutusta, mutta olla vähintään yrityksen laatimissa palvelun laadun minimistandardien puitteissa joka kohtaamisella.

Haastatellun johtajan mielestä on tärkeää, että yrityksessä vallitsee työntekijöiden ja johtajan välinen luottamus sekä yhteisymmärrys yrityksen arvoista ja tavoitteista:

Tehdään yhdessä töitä ja saavutetaan paljon – kohdellaan toisia hyvin – kunnioittavasti molemmin puolin mutta täytyy ottaa huomioon myös mitä täytyy tehdä, jotta yritys menestyisi, siihen tähdätään yhdessä – kaikista tärkeintä on kunnioittaa ja kuunnella toisia (J3).

Keskinäinen luottamussuhde työntekijän ja johtajan välillä saa työntekijän sitoutumaan paremmin yritykseen verrattuna tilanteeseen, jossa luottamus rakoilee tai se on kokonaan menetetty. Sitoutuneet työntekijät ovat motivoituneempia ja pysyvät yrityksessä kauemmin. Lisäksi he haluavat

olla mukana kehittämässä työhönsä vaikuttavia toimintatapoja. Mustosen mukaan yrityksen arvojen tulee olla määriteltyjä ja työntekijöiden arvojen on sovittava yksiin työpaikan arvojen kanssa. Myös johtajan toiminnan täytyy olla yrityksen arvojen mukaista, muuten työntekijät eivät täysin sitoudu työhönsä. (Mustonen 2018.)

Kuten Puohiniemi (2002) totesi arvot säätelevät käyttäytymistä ja ovat positiivisesti tunnelatautuneita sekä muuttuvat hitaasti. Haastatellun johtajan mukaan:

sellaset syvät ja vahvat arvot ja kyllähän ne vaan niinku näkyy, kyl mä väitän (J1).

Lisäksi hänen mukaansa nuoremmille työntekijöille on helpompi omaksua yrityksen arvoja ja muuttaa omia arvojaan tiedon lisääntyessä kuin vanhemmille työntekijöille. Toisen haastatellun johtajan mukaan työntekijöille voi:

kertoo että mitä -- odotetaan -- ne itse puntaroida et pystyykö hän noudattamaan -- säännöksiä ethän sä ketään ihmistä pysty muuttamaan toiseksi -- se täytyy niinku lähtee itestä se asennemuutos hänen täytyy haluta sitä ite -- kertoo niitä asioita sieltä taustalta et miks niitä odotetaan ja faktoja ja tällasia niin -- ainakin saa toisen ehkä paremmin ymmärtämään ja miettimään et, jos vois muuttaa sitä asennetta (J2).

Allportin (1954) määritelmän mukaan ”asenne on opittu taipumus ajatella, tuntea ja käyttäytyä erityisellä tavalla tiettyä kohdetta kohtaan” (Erwin 2001). Työntekijöillä on siis valmiiksi omat arvonsa ja asenteensa ja yleensä työpaikkakin valitaan ainakin osittain omien arvojen mukaisesti, aina tämä ei kuitenkaan olosuhteiden pakosta ole mahdollista. Haastateltujen johtajien mielestä työntekijöiden rekrytoinnissa pyritään löytämään yrityksen arvoihin sitoutuvia työntekijöitä. Mikäli yrityksen arvoja ei koe täysin omikseen, voi työskentely yrityksessä olla ainaista roolin vetämistä ja sitoutumisen aste yritykseen heikkoa, jolloin nämä näkyvät myös palvelun laadussa asiakkaille.

(Uskoksä että voi aidosti viihtyä semmosessa työpaikassa, jo-jonka arvoja ei oikeen omaksu?) emmä usko, että tulee hirveen pitkää työuraa. Joskus jossain varmaan tulee, jos ei oo vaihtoehtoja tai ei nää. Emmä tiedä onkse työntekijä sit onnellinen siellä (J1).

ihmisellä on semmonen että se ei missään tapauksessa tommosia arvoja noudattaisi niin ehkä se ei sitte pystyisi työskentelmään siellä jos ne ois aivan päinvastaset ne arvot (J2).

Huolimatta siitä, kuinka taitava johtaja on johtamaan työntekijöitä yrityksen arvojen mukaiseen toimintaan ja asiakaspalveluun, hän ei voi onnistua tässä tehtävässä, mikäli yritykseen on rekrytoitu joko johtajan itsensä tai jonkun muun toimesta yrityksen arvopohjaan sopimattomia henkilöitä. Esimerkiksi jos kyseessä on ympäristöä huomioiva kasvisruokaravintola, ei yrityksen kannata palkata työntekijää, joka ei sitoudu kierrättämään yrityksen vaatimusten mukaisesti tai käsittelee raaka-aineita huolimattomasti aiheuttaen tarpeetonta hävikkiä.

5.3 Asiakkaiden arvonmuodostus

Haastatteluissa ilmeni nykykehityksen vaikutus asiakkaiden arvojen muodostukseen siten, että uutisissa ja muutenkin puhutaan yhä enemmän ilmastonmuutoksesta, hiilijalanjäljestä ja miten omilla valinnoilla voidaan vaikuttaa ympäristön kantokykyyn. Haastatellut näkivät asiakkaiden olevan valveutuneempia ympäristö- ja vastuullisuusasioissa ja tämän valveutuneisuuden näkyvän myös asiakkaiden tarpeissa. Johtajien mukaan tärkeimpiä arvoja asiakkaille ovat:

Vastuullisuus -- laatu, laadulliset asiat -- lähtien siitä konkreettisesta ruuan mausta ja sen ruuan laadusta ja palvelun laadusta (J1).

Varmaan just se ympäristöjuttu -- läheltä kaikkea ja -- alueellisuus, uskon -- sen olevan, että on paikallisia tuotteita ja just se että kannetaan vastuuta ihmisistä ja ympäristöstä, se on yks arvo niin tottakai -- siihen kiinnitetään -- huomiota. -- arvoja on -- uudistumme asiakasta varten et tottakai -- ku tulee toimipaikkoja uusia ja uusia tiloja niin sekin varmasti vaikuttaa siihen päätökseen minnekkä mennään (J2).

Niin tuoreita raaka-aineita kuin mahdollista ja kotimaisia. Ja kotimaisuus on erityisesti tärkeää asiakkaille Suomessa (J3).

Sitä hiilijalanjälkeä vielä tarkemmin mitataan. Ravintoloissahan se ei niinkään -- näy päällepäin eihän meillä lue missään mitä me tehdään sen eteen mutta. Kyllähän me nyt yritetään se mikä me voidaan niinku keittiön -- osuudella -- hävikki on semmonen asia mitä kyllä mä yritän aina painottaa sekä henkilökunnalle että asiakkaille että kun valmistaa jotain ruokaa niin että ei -- jäis sitä --. Mitä raaka-aineita käytetään ja miten paljon me -- pyrimme olla heittämättä pois. (J4).

Vastuullisuus ei siten näy pelkästään työntekijöiden tasa-arvoisena kohteluna, vaan myös yrityksen raaka-ainevalintoina, sidosryhmien kautta tavarantoimittajavalintoina kuten yrityksen käyttäminä

limonadivaihtoehtoina sekä ympäristötoimien viestinnässä. Viestinnän tulee olla avointa ja yrityksen noudattaa viestintänsä mukaisia toimia myös teoillaan. On tärkeää korostaa myös, jos yritys suosii kotimaisia ja lähellä tuotettuja raaka-aineita. Kuitenkin erään haastatellun johtajan mielestä asiakkaiden ostopäätökseen ei vaikuta vielä ainakaan merkittävästi raaka-aineiden kotimaisuus:

tuleeko tänne joku syömään lounaansa, vaikka meillä olis ulkomaalaista lihaa niin ei välttämättä ihan ei se ehkä vielä ravintolamaailmassa sitä ostopäätöstä kuitenkaan varsinkin lounaalla ehkä ilta on sitte eri asia (J4).

Tämä johtuu lounaaseen käytettävästä rahasummasta, koska se nähdään työpäivään kuuluvana välttämättömänä kulueränä. Monesti ulkomaiset raaka-aineet ovat edullisempia ainakin, jos käytetään suuria pakkauskokoja. Ravintoloiden on lounaalla pidettävä tietty hintataso, jolla pysyä mukana kilpailussa. Tällöin yrityksessä tullaan pohtineeksi raaka-aineiden kustannuksia ja asiakkaiden arvovalintoja esimerkiksi kotimaisen lihan suhteen. Ehkä lounaspaikka ei olisi ollut asiakkaan ensisijainen valinta, mutta työkavereiden mukana tuli käytyä kyseisessä paikassa. Ilta-aikaan asiakkaat käyttävät enemmän rahaa haluamaansa ravintolaan, jolloin myös omat arvot vaikuttavat enemmän valintoihin.

Kasvisruoan suosio ja suosion jatkuva kasvu näkyy yhden haastateltavan mielestä asiakkailta tulleessa palautteessa ja kehitysehdotuksissa, sillä tulee:

paljon kyselyitä siitä, että meillä pitäisi olla laajempi kasvisruokavaihtoehtojen valikoima juuri sen takia, että ihmiset ovat entistä tietoisempia vaikutuksista ympäristöön ja he eivät halua olla lisäämässä näitä vaikutuksia ja siten vaativat enemmän (J3).

Yrityksen johdon tulee kuitenkin harkita tarkkaan, onko tämänkaltaisen kehitys sen konseptin mukaista toimintaa vai pystyttäisiinkö asiakkaan tarpeisiin vastaamaan muita keinoja hyödyntäen, esimerkiksi kierrätykseen ja lähituotteisiin panostaen ja siten oltaisiin mukana torjumassa ilmastonmuutoksen vaikutuksia. Kierrätys koettiin johtajien mielestä tärkeäksi, mutta myös yritykselle kustannuksena ja työläänä. Kaikkien työntekijöiden innostaminen ja sitouttaminen mukaan kierrätykseen ja ilmastoajatteluun muutenkin koettiin haasteelliseksi, mikäli se ei ole heidän arvojensa

mukaista toimintaa. Yrityksessä tulee arvioida huolellisesti käytettävien materiaalien vaikutus asiakkaiden arvonmuodostukseen, mutta samalla huomioida myös materiaalien kestävyys ja siten kustannus yritykselle:

meillä on vielä (yrityksen käyttämä tuote) kertakäyttöisiä ja -- siitä tulee palautetta säännöllisin väliajoin --. Ja pyrimme koko ajan ottamaan huomioon tai yritämme vaihtaa toisiin parempiin toimiviin materiaaleihin mutta se on vaikeaa, kun muovi kestää niin hyvin paperiin verrattuna (J3).

Asiakkaita tulee valistaa yrityksen käyttämien materiaalien kierrätyksestä, koska sillä voi olla merkitystä asiakkaiden mielessä yrityksen ympäristöystävällisyydestä, mikäli kierrättäminen onnistuu muuten kuin totutusti laittamalla esimerkiksi pilli poltettavaan jätteeseen.

Yrityksen arvojen viestinnässä asiakkaille yksi haastateltu kertoi olevansa sen verran pieni toimija, ettei hänellä ole mahdollista vaikuttaa niin paljon esimerkiksi ympäristönäkökulmiin siten kuin:

nää isommat yritykset, jotka voi säästää kaiken maailman sähköenergiassa (J4).

Isoilla yrityksillä on enemmän resursseja toteuttaa toimintaansa ja kehittää sitä myös ympäristönäkökulmasta. Siten asiakkaiden, jotka arvostavat ympäristöasioiden vastuullista hoitamista, houkuttelu yrityksen palveluiden käyttäjäksi on huomattavasti helpompaa kuin pienellä toimijalla. Mikäli yritys kuuluu ketjuun, myös se luo luotettavuutta ravintolaa kohtaan, kun asiakas tietää ennakolta millaisia tuotteita ja minkä tasoista palvelua on luvassa.

Asiakkaat pystyy meihin niinku luottamaan ja tietää -- ku tulee X ravintolaan et mitä niinku on odotettavissa (J2).

Ongelmallista tämänkaltaisen luottamus on, jos ketjun kyseinen ravintola ei täytäkään odotuksia. Silloin asiakas pettyy ja luottamukseen tulee särö. Siksi palvelukokemuksen tulisi olla kunnossa jokaisessa kosketuspisteessä, joka asiakkaalla on yrityksen kanssa lähtien yrityksen sijainnin ja aukioloaikojen etsimiseen netistä aina siihen saakka, kun asiakas hyvästellään ravintolassa. Yrityksen viestinnän tulee siis olla kunnossa sekä nettisivuilla että sosiaalisen median alustoilla, etenkin aukioloaikojen osalta. Sen tulee olla kunnossa myös sisäisen markkinoinnin kannalta, jotta työntekijät

tietävät käynnissä olevista kampanjoista, sen kuinka ne lyödään kassaan ja rahastetaan asiakkaalta. Lisäksi yrityksen tulee huolehtia työntekijöidensä hyvinvoinnista, jotta voidaan tarjota laadukkaita kohtaamisia koko asiakkaan vierailun ajan. Asiakas arvostaa asiantuntevaa ja ystävällistä palvelua, mikäli pelkkä asiantuntemus on hallitseva elementti asiakaspalvelussa ilman henkilökoh- taista jokaisen asiakkaan yksilöllisesti huomioivaa palvelua, ei asiakkaan kokonaiskokemus voi olla täysin positiivinen. Keskittymällä työntekijöiden työhyvinvointiin ja työssä viihtymiseen varmistetaan, että yrityksen laadukkaista raaka-aineista valmistetaan maittava kokonaisuus, joka tarjoillaan ammattitaitoisesti asiakkaalle. Näin luodaan paras mahdollinen asiakaskokemus ja siten asiakkaan luottamus yritystä kohtaan kasvaa, jolloin asiakkaasta tulee kanta-asiakas sekä yrityksen suosittelija. Jotta tämä tapahtumaketju olisi mahdollinen, tulee johtajan olla työntekijöiden tukena ja saatavilla, mutta pitää myös itsestään ja omasta jaksamisestaan huolta itsensä johtamisen kautta.

5.4 Johtajan itsensä johtaminen

Johtajalla tulisi olla kollegiaalista tukea saatavilla. Yrityksen sisällä esimerkiksi apulaisravintolapäällikkö tai vuoropäällikkö, joille vastuuta voi jakaa. Tällöin johtaja saisi palautumisen kannalta tärkeitä kokonaisia vapaapäiviä ja loma-aikoja. Yrityksen ulkopuoliset palkatut valmentajat sekä johtajan omat ystävät, työskentelivät he sitten itse myös johtajina tai eivät, ovat myös tärkeitä johtajan palautumisen ja itsensä kehittämisen kannalta. Jos johtaja pääsee purkamaan jollekin luotettavalle taholle paineita, joita hän kohtaa työssään, niin jaksaminen on parempaa ja johtaja saa itse johtamiseenkin mahdollisesti uusia näkökulmia ja oivalluksia.

(kuinka tärkeää sun mielestä on että johtajalla on semmonen joku kollegiaalinen tuki että jolle voi avautua?) *olis tosi tärkeetä. Pitäis olla kaikilla mutta mulla se vaan nyt uupuu ihan vaan sen takia että on niin tiukkaa. -- omat ongelmat on ihan niitä on niin tarpeeks että mä en halua enää muiden ongelmia ottaa sinne (J4).*

mä oon sen verran kiireinen -- en kerta kaikkiaan jaksa kuunnella muitten ihmisten huolia, -- niin paljon itellenikin että ne ei enää mahu mun -- empatiaympyrä on niinku sulkeutunu siinä, mikä on tosi harmi -- niillä on sitte työkavereita voivat sitte heille niitä (J4).

Kuten tästä käy ilmi, johtaja ei jaksa kiinnittää huomiota työntekijöiden ongelmiin, mikäli hän kokee omat ongelmansa niin kokonaisvaltaisiksi ja jatkuviksi, että ne haittaavat jopa johtajan itsensä

ja koko yrityksen kehittymistä. Johtaja yleensä kokee, että hänen täytyy vastata kaikesta ja pitää kaikki langat käsissään. Tällainen vastuun jakamattomuus johtaa useimmiten:

Väsyneitä ravintolapäälliköitä koska he eivät ole koskaan olleet vapaalla – he uskovat, että heidän täytyy vastata joka viikonloppu ja joka kaiken aikaa – voidaan myös jakaa vastuuta (J3).

Airila (2022) totesi, että merkityksellisyys auttaa tuntemaan ylpeyttä työssään ja edesauttaa työn imua. Sydänmaanlakka (2012) puolestaan varoittaa liian mielenkiintoisen työn vaaroista, joten johtajan on hyvä muistaa kokonaisuus, jolloin aikaa ja energiaa jää myös työn vastapainoille eli perheelle, ystäville ja harrastuksille. Johtaja siis jatkuvasti tasapainoilee työn mielekkyyden aikaansaamisen flow-tilan sekä työssä uupumista aiheuttavan työnarkomanian välillä. Tällöin johtajan on tärkeää osata johtaa myös itseään ja työtään. Hänen tulee osata asettaa rajat ja sanottava ei asioille, jotka haittaavat hänen hyvinvointiaan. Välillä tulee aikoja, kun johtajalla on enemmän paineita työssään ja haastavia päätöksiä tehtävänä, mutta jatkuvaa tällaisen olotilan ei tulisi olla. Jatkuvan paineen ei tulisi olla myöskään pysyvä olotila työntekijöille, vaan tulisi miettiä oikeaa henkilöstömitoitusta ja sitä, mikä on oikeasti tärkeää ja kehittävää yrityksen toiminnan kannalta. Työasiat voivat pyöriä johtajan mielessä myös työn ulkopuolella, mutta silloin johtajan tulisi harjoittaa itsensä johtamisessa itsekuria, jotta palautuminen onnistuu.

Vaikka tiedät olevasi vapaalla, niin se vaatii aika paljon itsekuria, ettet tee mitään (töihin liittyvää). Mutta siitä opitaan ja voidaan paremmin niin sanoisin. Siitä tulee kestävämpää (J3).

Johtajan voi olla haastava jakaa vastuuta ja luottaa työntekijöiden kykyihin selviytyä itsenäisesti, mutta johtajan palautuminen on yhtä tärkeää kuin työntekijöidenkin, ellei jopa tärkeämpää. Mikäli johtaja on uupunut, ei hän jaksa paneutua työntekijöiden ongelmiin ja murheisiin, liittyivät ne sitten työntekoon tai henkilökohtaiseen elämään. Osa johtajan työnkuvaa on nimenomaan työntekijöiden tukeminen, jotta he saavuttavat potentiaalinsa, kokevat työnsä merkitykselliseksi ja loistavat asiakaspalvelussa.

Etenkin korona ja sen jälkivaikutukset ravintola-alaan ovat vaikuttaneet erään haastateltavan mukaan siten, että ala, johon hän ennen suhtautui intohimolla, on nyt muuttunut ei niin miellyttäväksi. Hänen mukaansa koko ajan on jotain, milloin työntekijöiden pidempiä sairaslomia, milloin

laitteiden hajoamisia. Lisäksi hän itse saa toimia *ideanikkarina*, kun työntekijöillä ei ole samanlaista intohimoa ja kiinnostusta alaa kohtaan kuin hänellä itsellään. Työntekijät ovat alalla vain olosuhteiden pakosta, sillä eivät saa esimerkiksi puutteellisen kielitaidon takia toiselta alalta töitä, jotta voisivat elättää itsensä ja mahdollisen perheensä. Haastateltu johtaja kokee alan rankaksi, koska helpotusta ei ole näkyvissä ja koko ajan on murhetta rahojen riittävyydestä, laitteiden rikkoutumisen takia vaadittavista huolloista ja uusien työntekijöiden palkkaamisen kustannuksista johtuen. Johtaja ei myöskään halua välittää työntekijöille murheitaan, koska hän ei halua, että negatiivinen ilmapiiri tarttuu.

tää on ollu todella rankkaa ja tää vaan ei lopu. Ja tää on tosi karua nykyään tää ei oo enää kivaa. Mitä tää oli ennen koronaa -- ylimäärästä rahaa kun ei vaan oo -- se hermostuttaa ihan hirveesti et et eihän tässä pysty kehittyyn eikä tässä pysty mitään niinku luomaan uutta (J4).

Tällainen tilanne johtaa herkästi uupumiseen, jolloin sekä oma kehitys johtajana ja yrityksen kehittymisen ohjaajana, että työntekijöiden motivoiminen ja läsnäolo heille häiriintyy. Uuden luominen ja yrityksen kehittyminen jäävät taka-alalle, johtajan keskittyessä selviytymään päivittäisistä rutineista ajatellen, että pian kaikki taas selkiytyy ja helpottuu. Tällainen korostuu johtajilla, jotka ovat itse täysin vastuussa ravintolasta yrittäjinä, heillä ei ole ketjun tukea takanaan tai yrityksessä toimivia toisia johtajia jakamassa vastuuta. Tällöin olisi tärkeää olla ammattitaitoisia, luotettavia ja pitkäaikaisia työntekijöitä, jollaisia on entistä haastavampaa rekrytoida muun muassa korona-ajan alanvaihtajien ja kustannusten nousun takia. Kun yritykseen kuitenkin on saatu rekrytoitua ammattitaitoisia ja itseohjautuvia työntekijöitä, tulisi heidän työhyvinvoinnistaan huolehtia mahdollisimman hyvin, jotta he pysyisivät yrityksessä kauan.

Kun aloitin ravintolapääällikkönä – ajattelin, että haluan pitää kaikki (työntekijät) niin kauan kuin mahdollista, sillä se on merkki, että ihmiset viihtyvät ja se on hyväksi yritykselle – se kertoo jostakin, jos he valitsevat olla töissä samassa paikassa pitkään. – minulla oli se tavoitteena – siinä on yhteys (J3).

Johtajien mielestä heidän asenteensa heijastuvat kaikkeen toimintaan yrityksessä. Johtaja yksi sanoi, että kun on kyse ihmisten johtamisesta, niin tietysti johtajan asenteiden vaikutus näkyy. Johtaja kolmen mukaan asenteet vaikuttavat todella paljon hänen työhönsä.

(asenteet) näkyy ja heijastuu sen johtamistavan ja ilmapiirin ja se on kuitenkin niin kokonaisvaltanen asia niinku ihmisellä. Mikä sun tapa olla niinku esimiehenä --. Hetken aikaa voi sitä jotain roolia vetää, mutta mä väitän että pitkällä tähtäimellä niinku tulee seinä vastaan (J1).

pitää laittaa niin paljon itteensä peliin. Emmä tiiä, mä oon ehkä sellanen et mä oon tosi lähellä niinku työntekijöiden. En osaa ees peitellä enkä koe tarpeelliseksi (J1).

muutosvastarinta – mikä asenne on sillä johtajalla – itellä on semmonen asenne, että et vitsi et miks täältä niinku tulee niin tottakai se niinku näkyy, mut sit ku aina yrittää positiivisen kautta -- vaikutusta miten se henkilökunta sen ottaa, et miten sä tuot ite sen asian -- esiin (J2).

Vaikka itse olisi vähän huolissaan, niin sitä ei pidä näyttää, koska asiat ovat aina ratkaistavissa ja kukaan ei voi paremmin, jos myös minä olen peloissani (J3).

Jos johtaja pyrkii olemaan ammattilainen, iloinen, mukava ja sitten myös turvallinen, asia on ratkaistavissa. – jos ei siinä hetkessä tiedä mitä tehdä -- silloin yleensä sanon että otan selvää asiasta. – sairaustapauksissa – hyvin rauhallinen ja sanoa, että katsotaan yhdessä ja keksitään ratkaisu (J3).

koko ilmapiirin sävy koko työpaikalla, jos päälliköllä on huono asenne. Se näkyy ja se kuuluu – työntekijät irtisanoutuvat ja sitten ei ole enää työntekijöitä tai on suuri vaihtuvuus (J3).

koko ajan vaan joutuu pinnisteleen että varmastikin semmonen näkyy ja kuuluu myös omissa ajatuksissa tai puheissa että et oon ehkä oppinu enemmän olemaan ehkä hiljaa. Ettei se tarttuis se negatiivisuus varsinkin tässä hetkessä (J4).

Johtajakin on vain ihminen inhimillisine tunteineen ja tämä on ensiarvoisen tärkeää näyttää työntekijöille, jotta heille ei muodostu ajatusta, että johtaja on kaikessa onnistuva ylivertainen henkilö. Kuten Dweck sanoi haastattelussa, emme pysty näkemään mitä johtajan ponnisteluja on onnistumisten taustalla, jolloin herkästi muodostuu harhakuva, että johtaja on vain luonnostaan mahtava ja onnistuu kaikissa tekemisissään (Burton 2020, 18). Johtajan kuuluu siis näyttää tunteita ja kertoa, jos hän ei tiedä jotain. Tämä lisää ymmärrystä työntekijöiden puolelta ja syventää työntekijän ja johtajan keskinäistä luottamusta. Tietysti tunteiden näyttämiseksi on aikansa ja paikkansa, eikä johtaja siten voi olla tunnekuohun vallassa aina, kun kohtaa vastoinkäymisen. Tunteiden käsittelyn tulee olla kestäväällä pohjalla ja enemmän esimerkinomaisesti työntekijöille psykologisesti turvallisen yrityskulttuurin viestimistä. Mikäli johtaja näyttää tunteitaan ja kertoo epävarmuuksistaan avoimesti, ymmärtävät työntekijät paremmin hänen näkökulmastaan miksi asioita tehdään niin kuin johtaja esittää, jolloin muutosvastarinta on vähäisempää ja uusien asioiden hyväksyminen

helpottuu. Tietysti vaarana tässä on, että työntekijät ajattelevat johtajan olevan liian tunteellinen tai heikko, jolloin luottamus häneen heikentyy. Tässä korostuu tunteiden näyttämisen oikea-aikaisuus, jolloin myös johtajalla on tärkeää olla tunnetaitoja ilmapiirin tunnistamisessa.

Yksi haastatelluista johtajista muotoili näin liittyen työntekijän asenteeseen:

jos työpaikalla ei viihdy niin sitte kannattaa vaihtaa niin se vaan on kaikille parasta, työnantajalle ja työntekijälle ja työkavereille ja asiakkaille (J1).

Tämä pitää täysin paikkansa, sillä jos työntekijällä on asenne, että hän on vain töissä täällä eikä hänen sen takia tarvitse perehtyä työpaikalla tapahtuviin muutoksiin kuten kampanjoihin, näkyy se väistämättä palvelun laadussa asiakkaalle asti. Tämä korostuu etenkin, jos verrataan motivoituneeseen ja yritykseen sitoutuneeseen työntekijään, joka oma-aloitteisesti kehittää työtään mielekkäämmäksi ja sujuvammaksi. Ravintola-alalla johtaja on yleensä vastuussa uusien työntekijöiden rekrytoinnista, joten johtajan tulisi pitää mielessä yrityksen arvot ja konsepti, jotta yritykseen saataisiin palkattua mahdollisimman sopivia työntekijöitä. Tässä korostuu johtajan oma asenne rekrytointia kohtaan, onko se pakollinen asia, joka täytyy hoitaa nopeasti pois päiväjärjestyksestä vai käytetäänkö työpaikkailmoituksen laadintaan ja haastatteluihin hieman enemmän aikaa. Käytetty aika on mahdollista "saada takaisin" pitkäaikaisen työsuhteen ja sitoutuneen työntekijän kautta, kun toistuvaan rekrytointiin ei tarvitse käyttää aikaa yritykseen sopimattomien työntekijöiden vaihtaessa työpaikkaa.

Johtajan persoonan tai arvojen ei tarvitse olla tietynlaiset, mutta tietysti johtajan omat ja yrityksen arvot eivät saa olla ristiriidassa keskenään.

(Onko -- tärkeä että johtaja -- allekirjottaa yrityksen arvot --?) - Kyllä, tottakai -- ne on tosi tärkeitä. Ja niitä tuodaan esiin sillä lailla, sen mukaan sit mennään (J2).

jokainen esihenkilö on kuitenkin niin erilainen et ei voi todeta yhtä ainoaa oikeeta tapaa johtaa, toki se persoonakin ratkasee mutta ehkä se aina ne sen tiimit muodostuu niinku pitkällä tähtäimellä, siitä sitte karsiutuu sellasia jotka ei ehkä niinku arvot ja semmoset niinku kohtaa (J1).

(onkse sitte tärkeää että -- ravintolapäälliköllä ja vuoropäälliköllä on samanlaiset arvot?) - Ihmisethän on eri taustoista, se on tosi iso rikkaus -- Mä en tarkota sitä että perusarvot ois samoja että kaikkien pitäis olla niinku asioista samaa samaa mieltä. Mut tietysti yrityksen arvot on samat (J1).

Johtamistyyli voi olla erilainen yrityksen eri johtajien osalta johtaja yhden mukaan, mutta toimintatapojen tulisi kuitenkin pohjautua yrityksen arvoihin eikä siten, että kahden eri johtajan vuoroissa tulisi toimia täysin eri tavalla. Tällaisesta voi aiheutua ongelmia yrityksessä, kun työntekijöillä ei ole selkeitä toimintatapoja esimerkiksi asiakaspalvelutilanteisiin, mikäli ensimmäinen johtaja vaatii mahdollisimman monen asiakkaan palvelua tunnin aikana ja toinen johtaja mahdollisimman laadukasta palvelua jokaisen asiakkaan kohdalla huolimatta siitä kuinka paljon aikaa käytetään yhteen asiakkaaseen. Juutin (2015, 57) mukaan asiakaspalvelun tehokkuudessa ei pyritä enää palvelemaan mahdollisimman montaa asiakasta, vaan jokainen asiakas mahdollisimman hyvin, joten laatu korvaa määrän. Tällaisen ajattelun tulisi olla yrityksen jokaisen johtajan toiminnan ytimessä.

Pitkään samassa yrityksessä työskennellyt johtaja kolme sanoitti näin, miksi hän viihtyy yrityksessä:

(Asenteilla) Niillä on niin suuri vaikutus – miksi olen vielä töissä yrityksessä Y, johtajien asenteet työntekijöihin ovat hyvät – koko johtoryhmä, sen takia haluan olla täällä – mukava ilmapiiri, kunnioitetaan – ja sitten voin viedä sitä eteenpäin ravintolapäällikölle, joka vie eteenpäin johdettavilleen ja asiakkaille – siksi että johtajien asenteet ovat niin hyviä ylhäältä (johtoryhmästä) lähtien (J3).

Asenteet eivät vaikuta asiakkaan arvomuodostukseen vain asiakasta palvelevan työntekijän, vaan myös koko yrityksen laajuudelta sekä sidosryhmien kautta. Johtajien asenteilla on työntekijöiden laadukkaan asiakaspalvelun mahdollistava vaikutus, mikäli johtajat ottavat työssään huomioon asiakkaiden arvomuodostukseen vaikuttavat vastuullisuuden sekä ympäristöön että ihmisiin. Lisäksi johtajien tulee ensisijaisesti huolehtia työntekijöiden työhyvinvoinnista ja taata heille parhaat mahdolliset välineet työssään onnistumiseen, koska Ahvenaisen ja muiden (2017) mukaan työntekijäkokemus nousee asiakaskokemuksen edelle, jolloin tuotetaan lopulta parempaa asiakaskokemusta kuin jos asetelma olisi toisinpäin. Mikäli työntekijät voivat hyvin työskentelemässään yrityksessä, saavat asiakkaat laadukasta ja arvojen mukaista palvelua. Kaiken tämän lisäksi johtajien täytyy huolehtia omasta hyvinvoinnistaan niin työssään kuin työn ulkopuolellakin. Johtajuus on monipuolista, haastavaa ja kuluttavaa. Johtajalta vaaditaan todellista sitoutumista tehtäväänsä kohtaan. On pidettävä mielessä, että johtajuus on elinikäinen oppimismatka ja kukaan ei ole koskaan valmis johtajana, vaan aina löytyy kehitettävää ja uusia toimintatapoja. Onko johtaja asennoitunut tähän?

6 Pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia johtajien asenteiden vaikutusta asiakkaiden arvonmuodostukseen. Tutkimus toteutettiin yksilöhaastattelemalla neljän eri ravintolan johtajia heidän asenteistaan ihmisten johtamista kohtaan sekä heidän näkemyksiään asiakkaiden arvoista. Tarkoituksena oli löytää vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

- Millaisia asenteita johtajilla on työtään kohtaan?
- Millaisia käsityksiä johtajilla on yrityksen arvojen merkityksestä asiakkaiden näkökulmasta?
- Vaikuttavatko johtajien mielestä heidän asenteensa asiakkaiden arvonmuodostukseen?

Keskeisimpiä tuloksia olivat, että johtajan tulisi motivoida ja osallistaa työntekijät ei pelkästään oman vastuunsa ja taakkansa jakamiseksi, vaan myös työntekijöiden kehittymisen ja työssä onnistumiskokemusten saavuttamiseksi. Mikäli johtaja pitää aina langat omissa käsissään, palaa hän ennen pitkää loppuun. Seuraavaksi esitetään johtopäätökset, pohditaan keskeisiä tuloksia peilamalla niitä tietoperustaan, tarkastellaan tutkimusprosessin luotettavuutta ja eettisyyttä sekä esitetään muutamia kehittämis ehdotuksia ja jatkotutkimusideoita.

6.1 Johtopäätökset ja pohdinta

Johtajan tulisi kiinnittää huomiota työntekijöiden työhyvinvointiin, koska siten saadaan työntekijät sitoutumaan yritykseen, jolloin he ovat pidempään töissä kyseisessä yrityksessä. Tämä säästää johtajan rekrytointitarvetta ja aikaa, kun hänen aikansa ei kulu hallinnollisiin asioihin, vaan hän voi keskittyä tärkeimpään tehtäväänsä eli ihmisten johtamiseen.

Työntekijöiden työhyvinvoinnin kannalta olennaista on, että työntekijöillä on kollegiaalista tukea saatavilla asioiden käsittelyyn. Työhyvinvointia lisäävät myös työntekijöiden valtuuttaminen asiakkaiden ongelmien ratkaisuun sekä työntekijöiden ottaminen mukaan aikaisessa vaiheessa yrityksen päätöksentekoon kuten arvojen määrittelyyn. Johtajan asenteiden kautta sekä asiakkaiden arvonmuodostuksessa korostuu se, ovatko yrityksessä etusijalla asiakkaat vai työntekijät.

Jälkimmäisten ollessa etusijalla, tuotetaan itse asiassa parempaa asiakaspalvelua kuin nostamalla asiakkaat toiminnan keskiöön. Siten johtajan on ehdottoman tärkeää varmistaa, että työntekijöillä on kaikki resurssit suoriutua työssään parhaalla mahdollisella tavalla. Tähän vaikuttaa johtajan

oma asenne eli se haluaako hän aidosti kehittyä johtajana ja tukea myös työntekijöiden kehittymistä yrityksen olemassaolon mahdollistajina.

Lisäksi johtamisessa korostuu yrityksessä vallitseva yrityskulttuuri, jonka syntymiseen kaikki yrityksessä työskentelevät ovat vaikuttamassa. Nykyään työpaikoilla korostuu psykologinen turvallisuus, josta on aiemmissa tutkimuksissa ja kirjallisuudessa kerrottu seuraavasti. Hietalan ja muiden (2023) mukaan johtajan tulee olla luottamuksen arvoinen, mutta luottaa myös työntekijöihin tuemalla heitä heidän tehtävissään ja jakamalla kiitosta suoritetusta työstä. Sarkkisen (2017) esittämä Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakasen lausunto, jonka mukaan johtajalta saatu palaute edistääkin psykologisesti turvallisen ilmapiirin syntymistä yritykseen, tukee johtajan ja työntekijän välisen luottamuksen syntymistä. Palautteen puuttuminen esimerkiksi kiireen takia johtaa työntekijän työhön tylsistymiseen. (Sarkkinen 2017.) Tällöin työpaikkaan sitoutumisaste ei ole korkealla. Järvisen (2012) mukaan työntekijöiden tunnepuolta ei pidä nähdä johtamisen kannalta häiritseväenä, vaan erilaisten mielikuvien avulla voidaan siten vaikuttaa myös järkevään puoleen. Ahvenaisen ja muiden (2017) esittämänä, mikäli yrityksen johtajat kyselevät päivittäin työntekijöiltä mitä he tarvitsevat, jotta voisivat tehdä työnsä paremmin, on siinä suuri kontrasti sellaisiin johtajiin, jotka valvovat työntekijöiden työsuorituksia ja keskittyvät puuttumaan työntekijöiden virheisiin välittömästi. Launosen ja muiden (2018) mukaan suomalainen insinöörimäinen johtamistyyli, jossa johtajat eivät tyypillisesti heittäydy tai osoita haavoittuvuuttaan aiheuttaa merkityksellisyyden ja työntekijöiden innostamisen kautta johtamisen jäävän taka-alalle. Holman ja muiden (2021) mukaan yrityskulttuuri on merkittävä tekijä henkilöstökokemuksessa, koska henkilöstön sitoutumista edistävät yhteiset tavoitteet, toimintamallit ja arvot. Myös johtajan omalla toiminnalla on Holman ja muiden mukaan vaikutusta henkilöstökokemukseen.

Tässä tutkimuksessa selvisi samankaltaisia tuloksia kuin aiemmissa tutkimuksissa sekä kirjallisuudessa. Tämän tutkimuksen mukaan johtajan esimerkillä esimerkiksi tunteiden näyttämisen kautta määritellään, millainen psykologisen turvallisuuden aste yrityksessä on. Mikäli tämä on korkealla tasolla, uskaltavat työntekijät tuoda rohkeasti esiin kehittämiskohteita ja omia ideoitaan, jolloin myös sitoutuminen ja sisäinen motivaatio työtä kohtaan ovat korkealla tasolla. Tällöin yrityksellä on pitkäaikaisia ja luotettavia työntekijöitä, jotka osaltaan keventävät johtajan työtä hänen voidessa luottaa työntekijöiden kykyyn hoitaa työtehtävänsä. Tietysti yrityksen arvojen on kohdattava

ainakin jollakin asteella sekä johtajan omien arvojen että työntekijöiden arvojen kanssa. Siten yrityksen henkilöstö voi aidosti toimia omina itsenään eikä heidän tarvitse esittää roolia koko ajan.

Asiakkaiden arvonmuodostuksesta on aiemmassa kirjallisuudessa kerrottu näin. Ahvenainen ja muut (2017) esittivät, että asiakaskokemuksen mittaamisessa tulisi huomioida myös pehmeät arvot kuten asiakkaiden kasvoille kohoavat spontaanit hymyt hyvän palvelun ansiosta. Heidän mukaansa ihmiset eivät muista mitä tilanteessa sanottiin tai tehtiin, vaan pikemminkin sen, miltä heistä tuntui tilanteessa. (Ahvenainen ym. 2017, 32.) Juuti (2015) puolestaan totesi, että mikäli kommunikaatio työntekijän ja asiakkaan välillä on tulorientoitunutta eli pyrkimystä palvella mahdollisimman monta asiakasta tunnin aikana, on palvelukokemuksen laatu heikkoa. Mikäli työntekijä aidosti kuuntelee ja kuulee asiakkaan toiveita ja vastaa niihin joustavasti, on palvelukokemus erinomaista. (Juuti 2015, 39.) Juuti jatkaa asiakaspalvelun tehokkuuden mittaamisesta, että jokainen asiakas tulisi palvella mahdollisimman hyvin, joten laatu korvaa määrän (Juuti 2015, 57.) Fischerin (2012, 7) mukaan yrityksen työilmapiiri vaikuttaa suoraan asiakaskokemukseen. Ahvenainen ja muut (2017, 77) toteavatkin, että yrityksessä, jossa työntekijät ovat etusijalla asiakkaisiin nähden tuotetaan lopulta parempaa asiakaskokemusta kuin jos asetelma olisi toisinpäin. Juuti (2015) esittää palvelutyöntekijän ammatillisen identiteetin ja yritykseen sitoutumisen vaikuttavan palvelukokemuksen laatuun siten, että laatu on erinomaista verrattuna työntekijään, joka on ammatillisesti epävarma ja suhtautuu epäilevästi myös siihen, miksi tekee kyseistä työtä.

Käsiteltävässä tutkimuksessa selvisi samankaltaisuuksia edellä mainittujen otteiden kanssa. Asiakkaan arvonmuodostuksen kannalta esimerkiksi asiakaspalvelijan asenteen aitous on tärkeää etenkin, mikäli asiakaspalvelija on asiakkaan kanssa läheisesti ja pidempään tekemisissä. Johtaja ei pysty täysin muuttamaan työntekijän asennetta työtään kohtaan, mutta hän voi tarjota työntekijälle näkökulmia ja syitä esimerkiksi muutosten takana, jolloin muutosvastarinta on vähäisempää ja asia on helpompi käsitellä. Siten muutos työtehtävässä ei heijastu negatiivisesti asiakkaan palvelukokemukseen. Asiakkaiden arvonmuodostuksessa on tärkeää, miten yritys viestii niin arvoistaan kuin arkisista asioista kuten aukioloajoistaan. Olennaista asiakkaan luottamuksen muodostumisen kannalta on myös, että yritys toimii siten kuin viestii. Mikäli yritys lupaa henkilökohtaisella otteella tarjottavaa palvelua ja maukkaita ruokaelämyksiä, on yrityksen myös lunastettava nämä lupaukset. Jotta toiminta olisi yrityksen konseptin ja viestinnän mukaista, on yrityksen rekrytoitava sen arvoihin sopivia työntekijöitä.

Vastuullisuudesta on aiemmin kirjoitettu seuraavaa. Ristaniemen (2020) mukaan, kun yritys toimii sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestäväällä tavalla, on sen liiketoiminnan keskiössä vastuullisuus ja siten yritys voi menestyä. Vastuullisuuden tulisi välittyä yrityksen arvojen ja johtamisen kautta, koska niin lisätään yrityksen mainetta ja vahvistetaan brändiä. Asiakkaat olettavat yrityksen vastuullisuusasioiden olevan kunnossa, sillä he ovat itsekkin entistä tietoisempia vastuullisuuskysymyksiin liittyen. Yritykset pyrkivät hiilineutraaliuteen ja tulevaisuudessa kilpailukykyisimpiä ovat ne yritykset, jotka ovat tehneet ympäristöön liittyvän vastuullisuustoimintasuunnitelman ajoissa. (Ristaniemi 2020.) Myös tässä tutkimuksessa nousivat esiin asiakkaiden arvomuodostuksessa vastuullisuusnäkökulmat niin ihmisten kuin ympäristönkin kohtelua kohtaan. Nämä arvot korostuvat entistä enemmän tulevaisuudessa muun muassa ilmastonmuutoksen hillitsemisen sekä osaavan työvoiman rekrytointihaasteiden myötä.

Johtajan asenteet heijastuvat siis kaikkeen toimintaan yrityksessä ja siksi on tärkeää, että johtaja pitää huolta itsestään. Johtajalla on hyvä olla kollegiaalista tukea, jotta paineiden purkaminen onnistuu kestäväällä tavalla. Johtajalla tulisi olla myös itsekuria eli mahdollisuutta jakaa vastuuta, jolloin hän itse ei olisi tavoitettavissa vaan saisi laadukasta palautumisaikaa. Johtaminen on parhaimmillaan flow-tilassa oloa, jolloin johtajan osaaminen vastaa tehtävän vaativuutta ja aika kuluu kuin huomaamatta. Flow-tilan vastakohta on työnarkomania, jossa johtaja ei itse näe, että uupuminen on lähellä, vaan hän toimii äärirajoillaan ajatellen, että hänen vastuullaan on kaikki ja hänen tarpeistaan huolehtiminen on toissijaista. Eräässä haastattelussa haastateltava totesi osuvasti: *”jos työpaikalla ei viihdy niin sitte kannattaa vaihtaa niin se vaan on kaikille parasta, työnantajalle ja työntekijälle ja työkavereille ja asiakkaille”* (J1). Tämä pätee sekä työntekijöihin että johtajiin, koska ainainen roolin esittäminen paljastuu lopulta. Työssä vietetään niin suuri osa elämästä, että sen toivoisi olevan jokaiselle flow-tilan saavuttamista, ainakin silloin tällöin. Oma asenne ratkaisee ja se myös näkyy ympärille niin työkavereille kuin asiakkaillekin.

6.2 Luotettavuus ja eettisyys

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen toistamista samalla mittarilla saaden samankaltaisia vastauksia. Validiteetti kertoo mittaako mittari sitä, mitä on tarkoituksena mitata. (Metsämuuronen 2011, 74.) Kriittinen ja arvioiva työasenne parantaa tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2001). Mikäli tutkimus toteutettaisiin samanlaisella tutkimusasetelmalla

ja aineistolla, voitaisiin päätyä hyvin samansuuntaisiin tuloksiin, mutta tulee huomioida, että monet asiat vaikuttavat tutkimuksen toistettavuuteen ja tulosten pysyvyyteen. Tämän tutkimuksen uskottavuus on hyvä, mikäli tutkimus toistettaisiin lyhyen ajanjakson kuluttua tämän tutkimuksen tekemisestä. Kuitenkin jo lähitulevaisuudessa työelämä, asiakkaiden arvot ja johtajien asenteet ihmisten johtamista kohtaan voivat olla muutoksessa. Mittarin validiteetti on myös hyvä, koska sen avulla saadaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. Kanasen (2010, 70–71) mukaan muissa tutkimuksissa pätevä tutkimustulos on myös siirrettävässä, mutta se vaatii kuitenkin tutkimusasetelman ja tutkimuksen kulun tarkan kuvauksen. Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan siirtää yritysten johtamisen kontekstissa ja ravintola-alan johtamisen kontekstissa sillä tutkimus pätee myös muissa tietoperustassa esitetyissä tutkimuksissa.

Kanasen (2017) mukaan tutkijan objektiivisuus tulee huomioida luotettavuuden tarkastelussa. Haasteena on esimerkiksi tutkijan vaikutus itse haastatteluiden läpiviemisessä. (Kananen 2017, 43, 176.) Koska on selvää, että tutkijavaikutus esimerkiksi omien ennako-oletusten kautta on voinut vaikuttaa tutkimusprosessin kaikkiin vaiheisiin tietoperustan keräämisestä aina tutkimuksen johtopäätöksiin ja pohdintaan saakka, on tutkijan tärkeää tehdä itsereflektiota koko opinnäytetyöprosessin aikana. Käytetyt tutkimusmenetelmät ja prosessi on kuvattu tarkasti tässä tutkimuksessa, joten tutkimuksen luotettavuus ja toistettavuus on parantanut (Aaltio, Juuti & Puusa 2020, 180).

Tutkimuksen tiedonkeruu-, analysointi ja tulkintamenetelmien valinnat tulisi perustella ja dokumentoida, koska se lisää tutkimuksen uskottavuutta. (Eskola & Suoranta 1998, 213; Hirsjärvi ym. 2004, 233.) Tutkimusprosessin eri vaiheita on kuvattu huolellisesti ja läpinäkyvästi, on kerrottu esimerkiksi menetelmiin kohdistuneista valinnoista. Tutkimuksen alkuperäisaineiston ja tulosten välistä yhteyttä on korostettu tulokset -luvussa sitaateilla eli haastatteluissa ilmenneiden alkuperäisilmausten avulla, mikä parantaa tutkimuksen luotettavuutta.

Tässä opinnäytetyössä on huomioitu hyvän tieteellisen tutkimuksen käytännöt ja opinnäytetyön tekijän eettiset periaatteet. Tutkimustyössä on noudatettu muun muassa Tutkimuseettisen neuvottelukunnan määritelmää hyvästä tieteellisestä käytännöstä, jonka mukaan tutkimuksen tulosten tallentamisessa, esittämisessä ja arvioinnissa noudatetaan huolellisuutta ja rehellisyyttä (Hyvä tieteellinen käytäntö 2012). Tiedonhankinnassa on otettu huomioon toisten tutkijoiden tutkimusten lähdeviittaukset eikä tekstiä ole plagioitu, vaan siihen on viitattu referoimalla omin sanoin

(Vilkkä 2021, 42). Opinnäytetyön teoriaosassa lähteitä käytettäessä merkitään tarkasti lähdeaineisto. Tutkimuksen tulokset nousevat aidosti esiin aineistosta. (Mts. 6–7.) Hyvän tieteellisen käytännön mukaan salassapitovelvollisuus tuodaan tutkimusraportissa esiin esimerkiksi siten, että tutkittavien nimiä ei saa ilman heidän lupaansa tuoda ilmi. (Mts. 46, 198.) Tässä tutkimuksessa haastateltavien vastauksista on anonymisoitu mahdollisia tunnistetietoja kuten yritysten nimet, tuotteet, tarkempi sijainti ynnä muut sellaiset, joiden perusteella olisi pääteltävissä, mikä yritys voisi olla kyseessä.

Tutkimukseen liittyvää eettisyyttä kuvaa muun muassa haastateltavien vastausten todenmukaisuus, sillä haastateltavat ovat vastanneet sosiaalisesti hyväksytyllä tavalla, vaikka heidän aidot asenteensa ja mielipiteensä poikkeaisivat vastauksista. Tämä ei välttämättä ole huono asia, vaan ohjaa tutkimuksen analyysiä ja herättää johtajat pohtimaan omia asenteitaan ja niiden vaikutusta työympäristössä. Tärkein luotettavuuden kriteeri laadullisessa tutkimuksessa on tutkijan rehellisyys, koska hän tekee kaikki valinnat niin tutkittavien kuin kysymystenkin osalta. Hän päättää myös aineiston analysointi- ja tulkitsemistavat. (Eskola & Suoranta 1998, 210; Kananen 2017, 43; Vilkkä 2021, 196.) Siksi onkin tärkeää noudattaa Vilkan (2021) kuvaamaa hyvää tutkimustapaa siten, että tutkija ilmoittaa, mikä hänen suhteensa on tutkittavaan aiheeseen. Tutkimuksen läpinäkyvyyden takia tuodaan esiin omat asenteet ja arvomaailma suhteessa tulosten tulkintaan. (Vilkkä 2021, 46, 198.)

Aineiston säilytyksen kuvaamisen sisältävä aineistohallintasuunnitelma tehtiin opinnäytetyösuunnitelman yhteydessä JAMK:n ohjeiden mukaisesti DMPTuuli-työkalua hyödyntäen. Tutkittaville kerrottiin tietosuojaan liittyvistä asioista. Haastateltavilta kysyttiin lupa aineiston käyttämiseen tässä tutkimuksessa.

6.3 Kehittämisideoita ja jatkotutkimuksia

Tutkimuksen yksi kehittämisidea on keskittyminen joko arvoihin tai asenteisiin, vaikka nämä kaksi ovatkin läheisessä suhteessa keskenään. Tällaisen keskittymisen ansiosta saataisiin syvällisempiä tuloksia kyseisestä aiheesta. Toinen kehittämisidea on haastatella eri toimialojen johtajia ja vertailla tuloksia keskenään, jolloin saataisiin tietoa siitä, vaikuttaako yrityksen toimiala johtajien asenteisiin ihmisten johtamista kohtaan.

Tutkimuksen pohjalta mahdollisia jatkotutkimuksia ovat asiakkaiden arvojen ja niiden muodostuksen tarkastelu esimerkiksi määrällisen tutkimuksen keinoin tai haastatteleamalla tietyn yrityksen asiakkaita. Myös johtajien asenteita olisi mielenkiintoista tarkastella esimerkiksi pidemmällä aikavälillä johtajan uran alussa ensimmäisessä johtajapositiossa ja lähellä eläkeikää, kun kokemusta johtamisesta on jo karttunut mahdollisesti eri yrityksistä ja eri työympäristöistä.

Lähteet

- Aaltio, I., Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Ahonen, J. & Pohjanheimo, E. 2008. Asian ytimessä. Työkulttuurin kehittäminen oppivassa organisaatiossa. 4.p. Helsinki: Gaudeamus.
- Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus: Tee asiakkaistasi fanaja. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Airila, A. 2022. Palveluala ja työkyky. Tutkittua tietoa ja keinoja työn kuormituksen hallintaan kaupan alalle sekä majoitus- ja ravitsemisalalle. Varma. Viitattu 20.2.2024. <https://www.varma.fi/globalassets/tyonantaja/tietoa-tyokyvysta---palveluala.pdf>.
- Burton, H. 2020. Mindsets: A Conversation with Carol Dweck. Open Agenda Publishing. Viitattu 7.4.2024. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.
- Compeau, M. 2007. Five Tips on Giving Superior Customer Service. Forbes 25.9.2007. Viitattu 4.1.2024. https://www.forbes.com/2007/09/25/walmart-apple-starbucks-ent-manage-cx_mc_0925dearmomandpop.html#7fac4bcb3b5d.
- Cui, Z., Wang, H. & Nanyangwe, C. N. 2022. How Does Coaching Leadership Promote Employee's Constructive Deviance? Affective Events Perspective. Leadership & Organization Development Journal, 43, 2, 279–290. Viitattu 25.4.2024. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest.
- Dahling, J. J., Taylor, S. R., Chau, S. L. & Dwight, S. A. 2016. Does Coaching Matter? A Multilevel Model Linking Managerial Coaching Skill and Frequency to Sales Goal Attainment. Personnel Psychology, 69, 4, 863–894. Viitattu 25.4.2024. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest.
- Duunitori. 2021. Taloustutkimuksen ja Duunitorin Henkilöstökokemus-raportti. Viitattu 19.1.2024. <https://duunitori.fi/tyoelama/henkilostokokemus-2021>.
- Ekman, G. & Lustig, E. 2004. Johda enemmän, hallitse vähemmän: Epäviralliset keskustelut esimiehen työvälineenä. Helsinki: WSOY.
- Ellinger, A. D., Hamlin, R. G. & Beattie, R. S. 2008. Behavioural Indicators of Ineffective Managerial Coaching: a Cross-National Study. Journal of European Industrial Training, 32, 4, 240–257. Viitattu 25.4.2024. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.
- Erwin, P. 2001. Asenteet ja niihin vaikuttaminen. Helsinki: WSOY.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino. Viitattu 2.6.2024. <https://janet.finna.fi>, Ellibs.

- Fischer, M. 2012. Linkages Between Employee and Customer Perceptions in Business-to-Business Services - Towards Positively Deviant Performances. Väitöskirja, Aalto-yliopisto. Aaltodoc. Viitattu 23.11.2023. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-4474-3>.
- Hietala, H., Aaltonen, T. & Kaivanto, K. 2023. Työoikeuden taskukirja: 150 kysymystä ja vastausta esihenkilölle. Viitattu 7.4.2024. <https://janet.finna.fi>, Alma Talent.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Holma, L., Laasio, K., Ruusuvuori, M., Seppä, S., Tanner, R. & Kiukas, A. 2021. Menestys syntyy asiakaskokemuksesta: B2B-johtajan opas. Viitattu 8.12.2023. <https://janet.finna.fi>, Alma Talent.
- Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus: Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. Viitattu 29.4.2024. <https://janet.finna.fi>, Alma Talent.
- Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. 2012. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). Viitattu 8.5.2024. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf.
- Isola, A-M. & Mäntylä, E. 2019. Miksi ravintola-ala ei houkuttele työttömiä työnhakijoita? Selvitys ravintola-alan kohtaanto-ongelmasta. Viitattu 20.3.2024. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137757/URN_ISBN_978-952-343-303-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Jung, J. H., Yoo, J. & Jung, Y. 2022. The Synergistic Effects of LMX and Procedural Justice Climate on Employee Motivation and Customer Loyalty in a Retail Service Context. Journal of Service Theory and Practice, 32, 2, 232–257. Viitattu 18.2.2024. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.
- Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvinen, P. 2012. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. 2. painos. Helsinki: Talentum. Viitattu 28.4.2024. <https://janet.finna.fi>, Alma Talent.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kaskinen, H. 2020. Itseohjautuvuudella työhyvinvointia ja tulosta? Työ, terveys ja turvallisuus -lehti. 30.7.2020. Viitattu 25.5.2024. <https://ttlehti.fi/itseohjautuvuudella-tyohyvinvointia-ja-tulosta/>.
- Killström, M. 2020. Vetoa tunteisiin: Luo parempia asiakaskokemuksia ja pysyvämpiä asiakassuhteita. Helsinki: Alma Talent.

Launonen, R., Ahleskog, N. & Jarenko, K. 2018. Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 10.12.2021. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160870/TEM_oppaat_9_2018_Suomalaisen_johtamisen_tila_ja_tulevaisuus_web.pdf.

Leiviskä, P. 2024. Jälleen uusi englanninkielinen titteli työelämään – Jopa itse työtä tekevällä on vaikeuksia sen kirjoittamisessa. Ilkka-Pohjalainen 24.4.2024. Lehtiartikkeli. Viitattu 19.5.2024. <https://ilkkapohjalainen.fi/talous/mariella-koivulalla-on-titteli-jonka-kirjoitusasun-h%C3%A4n-edelleen-tarkistaa-annan-organisaatiosta-kuvan-joka-on-aito>.

Leppänen, S. 2015. Sitoutuminen työhön ja miten työnantaja voi vaikuttaa sitoutumiseen. Blogikirjoitus LinkedIn-palvelussa. Viitattu 10.12.2021. <https://www.linkedin.com/pulse/sitoutuminen-ty%C3%B6h%C3%B6n-ja-miten-ty%C3%B6nantaja-voi-vaikuttaa-sami-m-lepp%C3%A4nen>.

Leppänen, S. 2016. Motivoiva työ ja luottamuksen ilmapiiri työyhteisön tuottavuuden rakennusaineina. Blogikirjoitus LinkedIn-palvelussa. Viitattu 30.4.2024. <https://www.linkedin.com/pulse/motivoiva-ty%C3%25C3%25B6-ja-luottamuksen-ilmapiiri-ty%C3%25C3%25B6yhteis%C3%25B6n-sami-m-lepp%C3%25A4nen/?trackingId=dpL6%2BkGvRjeu1za4wWQDLg%3D%3D>.

Manka, M. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. 3.uud.p. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 10.4.2024. <https://janet.finna.fi/>, Alma Talent.

Martela, F. 2012. Työn murros ja sisäinen motivaatio – eli miten lahjakkaimmat nuoret rekrytoidaan ja eläkepomme ratkaistaan? Frank Martelan blogi. 26.11.2012. Viitattu 25.5.2024. <https://frankmartela.fi/2012/11/26/tyon-murros-ja-sisainen-motivaatio-eli-miten-lahjakkaimmat-nuoret-rekrytoidaan-ja-elakepommi-ratkaistaan-2/>.

Martela, F. 2020. Merkityksellinen työ – Mitä se on, miksi siihen kannattaa panostaa ja miksi se on erityisen tärkeää juuri nyt? Työn tuuli 1/2020, Työn merkityksellisyys. HENRY ry. Viitattu 25.5.2024. <https://www.henry.fi/ajankohtaista/tyon-tuuli/2020/tyon-tuuli-12020.html>.

Maula, H. & Maula, J. 2019. Design ja johtaminen. Alma Talent. Viitattu 30.11.2023. <https://janet.finna.fi/>, Alma Talent.

Mellanen, A. & Mellanen, K. 2020. Hyvät, pahat ja milleniaalit: miten meitä tulisi johtaa. Jyväskylä: Atena.

Metsämuuronen, J. 2011. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä: Opiskelijalaitos 2. laitos 4. laitoksen pohjalta. International Methelp.

Mustonen, P. 2018. Mikä kumma meitä motivoi? Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim 2018. 134, 23. 2373–6. Viitattu 25.5.2024. <https://www.duodecimlehti.fi/duo14632>.

Northouse, P. G. 2018. Leadership. Theory and Practice. Eighth edition. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro.

Puohiniemi, M. 2002. Arvot, asenteet ja ajankuva. Opaskirja suomalaisen arkielämän tulkintaan. Vantaa: Dark Oy.

Ristaniemi, K. 2020. Vastuulliset yritykset menestyvät useilla mittareilla. Tradenomi.fi. Minna Halmeen ja Sonja Finérin haastattelu. 29.7.2020. Viitattu 25.5.2024. <https://www.tradenomi.fi/ajankohtaista/vastuulliset-yritykset-menestyvat-useilla-mittareilla/>.

Rubanovitsch, M. D. 2020. Modernin johtajan käsikirja: Älä ole pomo. Espoo: OY Imperial Sales AB/Johtajatiimi.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2001. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 30.5.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>.

Sarkkinen, M. 2017. Palaute on työelämän pienin suuri asia. Jari Hakasen haastattelu. Työpiste-verkkolehden artikkeli. TTL. 20.3.2017. Viitattu 25.5.2024. <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia>.

Schein, E. H. & Schein, P. 2017. Organizational Culture and Leadership. Fifth Edition. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum. Viitattu 24.4.2024. <https://janet.finna.fi/>, Ellibs.

Sydänmaanlakka, P. 2022. Johtajan kokonaiskuntoisuus: Haasteena jatkuva uudistuminen. 1. painos. Kauppakamari. Viitattu 20.3.2024. <https://janet.finna.fi/>, KauppakamariTieto.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.–4.painos. Helsinki: Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Viitattu 2.6.2024. <https://janet.finna.fi/>, Ellibs.

TYÖ2030-ohjelman MEADOW-tutkimus selvitti: Luottamuksesta menestysresepti kilpailukyyn vahvistamisessa. 2023. TYÖ2030-ohjelman tiedote. Tuomo Alasoinin lausunto. EET. 2.2.2023. Viitattu 25.5.2024. <https://www.sttinfo.fi/tiedote/tyo2030-ohjelman-meadow-tutkimus-selvitti-luottamuksesta-menestysresepti-kilpailukyyn-vahvistamiseen?publisherId=69819041&releaseId=69964430>.

Viljanen, S., Juuti, P. & Aaltonen, T. 2018. Arvovallankumous. Eettisyys innovaatioiden lähteenä yhteiskunnallisissa yrityksissä. Helsinki: Edita.

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 2.6.2024. <https://janet.finna.fi/>, Ellibs.

Yuan, C., Wang, Y., Huang, W. & Zhu, Y. 2019. Can Coaching Leadership Encourage Sub-Ordinates to Speak up? Dual Perspective of Cognition-Affection. Leadership and Organization Development Journal, 40, 4, 485–498. Viitattu 25.4.2024. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

1. Kuinka tärkeänä ajattelet asiakkaiden pitävän yrityksen arvoja palvelukokemuksen kannalta? Miksi näin?
2. Mitkä tämänhetkisen yrityksen arvoista ovat mielestäsi tärkeimpiä asiakkaille? Miksi?
3. Mitkä arvot ovat sinulle tärkeitä ihmisten johtamisessa?
4. Miten asenteesi vaikuttavat työhösi johtajana? Esimerkkitilanteita?
5. Miten johtajan asenteet vaikuttavat yrityksen arkeen henkilöstön näkökulmasta?
6. Millä tavoin johtajien ja henkilöstön asenteet näkyvät mielestäsi asiakkaille?

Intervjuran på svenska

1. Hur viktig tror du att kunderna anser att företagets värderingar är med tanke på serviceupplevelsen? Varför det?
2. Vilka av företagets värden är viktigast för kunderna? Varför?
3. Vilka värderingar är viktiga för dig när det gäller att leda människor?
4. Hur påverkar din inställning ditt arbete som ledare? Exempel på situationer?
5. Hur påverkar ledarens attityd företagets vardag (från personalens synvinkel)?
6. Hur tror du att ledningens och personalens attityd syns åt kunderna?