

Saimaan ammattikorkeakoulu  
Liiketoiminta ja kulttuuri Imatra  
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma  
Hotelli- ja ravintola-ala

Hanna Konttinen

## **Ensimmäiset askeleet esimiehenä hotellialalla**

Opinnäytetyö 2015

## **Tiivistelmä**

Hanna Konttinen

Ensimmäiset askeleet esimiehenä hotellialalla, 51 sivua, 1 liite

Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketoiminta ja kulttuuri Imatra

Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

Hotelli- ja ravintola-ala

Opinnäytetyö 2015

Ohjaaja: lehtori Pekka Mytty, Saimaan ammattikorkeakoulu

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia uuden esimiehen alkavaa matkaa johtajana. Uudella esimiehellä tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan sekä iältään että kokemukseltaan nuorta esimiestä. Tavoitteena oli selvittää, mitä esimieheltä odotetaan uransa alussa, mitkä esimiesvalmiudet nähdään tärkeimmiksi ja mitä haasteita uusi esimies voi uransa alussa kohdata. Lisäksi on selvitetty, mitä erityisesti palvelualalla työssään on otettava huomioon.

Teoriaa esimiestyöstä on saatavilla erittäin paljon, mutta uusi esimies kaipaa vielä enemmän huomiota. Teoriaosassa on kerätty lähteistä tietoa esimiehen tärkeimmistä ominaisuuksista sekä uuden esimiehen haasteista. Hyvä esimies mm. tuntee itsensä johtajana, motivoi alaisiaan ja itseään, panostaa vuorovaikutukseen eikä pelkää tarttua haasteisiin. On myös tärkeää, että jatkuvaan kehittymiseen panostetaan. Teorian vastapainoksi käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tekijä haastatteli hotellialalla työskenteleviä/työskennelleitä esimiehiä teemahaastatteluna kasvokkain. Haastattelun pohjana toimivat teoriasta nousseet tärkeimmät asiat. Haastattelut olivat puolistrukturoituja, jolloin haastattelussa oli mahdollisuus keskustella aiheista vapaammin.

Tutkimuksissa ilmeni, että esimieheksi pääseminen on arvostettu asia, mutta samalla aiheuttaa monenlaisia tunteita. Uudet esimiehet kohtaavat odotuksia yritykseltä, alaisiltaan, asiakkailtaan ja omilta esimiehiltään. Tärkeintä uudelle esimiehelle on luottaa itseensä, pyrkiä ylläpitämään positiivista ilmapiiriä työpaikallaan, panostaa vuorovaikutukseen sekä omaan jaksamiseensa. Erityisesti palvelualoilla nuorten esimiesten määrä kasvaa, ja uusia näkemyksiä ilmestyy esimiestyöhön. Palvelualalla on myös huomioitava jatkuva muutos, joka tuo oman haasteensa esimiestyöhön.

Asiasanat: uusi esimies, esimiesvalmiudet, palveluala, onnistunut esimiestyö

## **Abstract**

Hanna Konttinen

First Steps as a Manager in Hotel Business, 51 pages, 1 appendix

Saimaa University of Applied Sciences

Business and Culture Imatra

Faculty of Tourism and Hospitality

Degree Programme in Hotel and Restaurant Business

Bachelor's Thesis 2015

Instructor: Mr Pekka Mytty, Saimaa UAS

The purpose of my thesis was to study the starting of the new manager's career as a leader. In this thesis, new manager means both young in experience and young at age. The aim was to find out, what the expectations for a new manager are and what the most important requirements of a good leader are. I have also studied what the most common challenges are that a new manager faces. The study also includes information about service industry.

This thesis was carried out as a qualitative research. The information of this thesis was gathered from literature, Internet and by interviewing managers from hotel industry. The method of interviews was theme interviewing. The interviewees had a chance to tell loosely in their own words about the themes. The base of my interview was the theory about managers. The theory included for instance information about motivation, interaction abilities and giving and receiving feedback. It is also very important that managers learn to know themselves as leaders and trust their own skills.

The final result of this thesis was that becoming a manager is highly respected, but it can also create pressure for the new manager. New managers face expectations from the company, their own superiors, customers and subordinates. The most important thing for a manager is to stay positive and invest in positive atmosphere. Social skills are very important in managing, but the meaning of social skills grows when you work in service industry. Service industry keeps changing and managers need to lead this transformation.

Keywords: good leader, new manager, requirements of a manager, service industry

## Sisältö

1 Johdanto.....	5
2 Esimiestyö .....	6
2.1 Esimiestyön aloittaminen.....	6
2.1.1 Hyvä esimies .....	7
2.1.2 Asiajohtaminen ja ihmisten johtaminen .....	10
2.2 Esimiesvalmiudet .....	11
2.3 Uuden esimiehen haasteet.....	14
2.4 Kuinka onnistua esimiestyössä.....	16
3 Ammattina palveluala .....	18
3.1 Palvelu .....	19
3.1.1 Asiakas .....	20
3.1.2 Rooli .....	22
3.2 Esimiehenä palveluyrityksessä.....	24
3.3 Majoitusala .....	27
4 Tutkimus.....	28
4.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet .....	29
4.2 Tutkimusmenetelmä ja haastattelumuoto .....	29
4.3 Aineiston keräys .....	32
4.4 Tutkimuksen luotettavuus.....	32
5 Tutkimustulokset.....	33
5.1 Haastateltavien taustatiedot .....	33
5.2 Esimiestyön aloittaminen.....	35
5.2.1 Esimiestyöhön siirtyminen .....	35
5.2.2 Esimiesasemaan valmistautuminen .....	36
5.3 Esimiesvalmiudet .....	37
5.3.1 Uusi esimies ja työntekijöiden motivointi .....	37
5.3.2 Nuoren esimiehen työssä jaksaminen.....	38
5.3.3 Palautteen antaminen ja vastaanottaminen .....	39
5.3.4 Esimerkkinä toimiminen .....	39
5.3.5 Palvelualan esimiehen tärkeimmät taidot .....	40
5.4 Uuden esimiehen haasteet.....	41
5.4.1 Uuden esimiehen haasteet ja niistä selviäminen.....	41
5.4.2 Palvelualan esimiehen haasteet .....	43
5.4.2 Vinkkejä aloittavalle esimiehelle.....	43
6 Yhteenveto ja pohdinta .....	44
6.1 Yhteenveto .....	44
6.2 Pohdintaa .....	48
Kuviot .....	49
Taulukot.....	49
Lähteet .....	50

### Liitteet

Liite 1      Haastattelukysymykset

# 1 Johdanto

Esimiestyö ja siinä menestyminen ovat jatkuvasti puheenaiheena. Kirjallisuutta ja tutkimuksia aiheesta löytyy lukemattomia määriä, mutta teoria ja tutkimus uudesta, juuri aloittavasta esimiehestä on vielä lapsen kengissä. Monet varmasti kokevat, että esimiesasemaan kasvetaan vuosien varrella, ja kokemus luo hyvän esimiehen. Tänä päivänä kuitenkin suuret ikäluokat alkavat jäädä eläkkeelle, ja yritysten on palkattava nuorempia esimiehiä. Palvelualoilla, etenkin hotelli- ja ravintola-alalla organisaatiot ovat monitasoisia, eli erilaisia päälliköitä ja vuoronjohtajia löytyy monelta eri tasolta. Näillä aloilla etenkin nuoret saavat helposti kokemusta vastuusta ja muiden johtamisesta ja ohjaamisesta.

Opinnäytetyöni aihe, ensimmäiset askeleet esimiehenä hotellialalla, kehittyi omasta kokemuksesta sekä mielenkiinnosta esimiestyöhön. Esimiestyö aiheena tuli tutuksi koulussa, ja omakohtaista kokemusta tuli esimiestyön aloittamisesta kesällä 2013, kun ylennyin ravintolatyöntekijästä apulaisvuoropäälliköksi. Omalla kohdalla muistan miettineeni monia asioita – otetaanko minut tosissaan, miten osaan käsitellä ongelmatilanteita, osaanko antaa palautetta tai motivoida työntekijöitä? Sain omalta esimieheltäni sekä muilta vuoropäälliköiltä ohjeita, kuinka toimia vuorovastaavana, mutta loppujen lopuksi vain itse voi vaikuttaa siihen, kuinka työntekijät ottavat uuden esimiehen vastaan.

Opinnäytetyöni tavoitteena on tutkia uuden esimiehen asemaa. Haluan selvittää, miten uusi esimies voi valmistautua tehtäviinsä, mitä haasteita hän voi kohdata ja miten niistä selvitään. Teoriaosuudessa esitetään tietoa esimiestyöstä sekä palvelualasta. Esimiestyön osuus pitää sisällään teoriaa esimiestyön aloittamisesta: esimiesvalmiuksista, haasteista ja keinoista niiden selättämiseksi. Palvelualasta kertovassa luvussa käydään läpi tärkeitä käsitteitä, kuten palvelun ja asiakkaan käsitteet. Teorian loppupuolella pohditaan tarkemmin tärkeitä seikkoja palvelualan esimiehen työhön liittyen. Teorian vastapainoksi haastatellaan hotellialalla toimivia tai toimineita esimiehiä heidän kokemuksistaan esimiestyön aloittamisesta palvelualalla. Haastattelut suoritetaan henkilökohtaisesti paikanpäällä teemahaastatteluina.

## 2 Esimiestyö

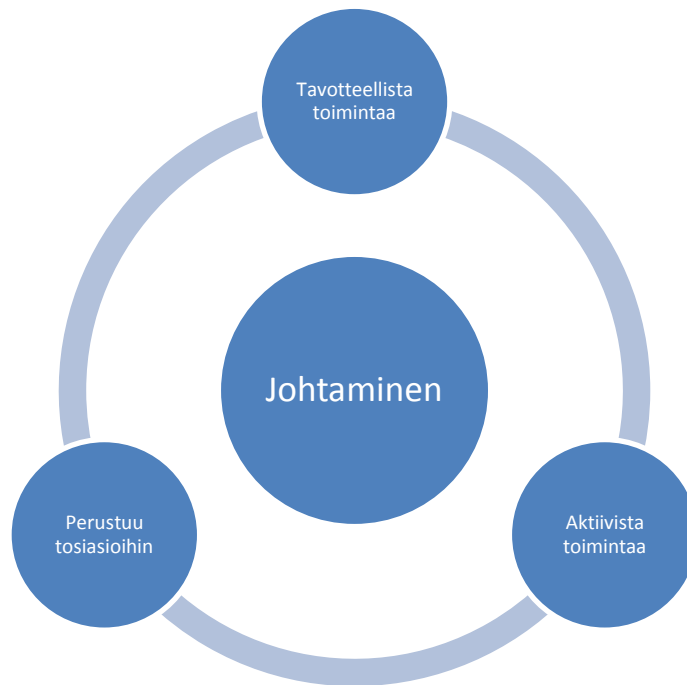
Tässä pääluvussa tutustutaan yleisesti esimiestyöhön ja sen aloittamiseen. Alaluvuissa käydään läpi tärkeimpiä seikkoja esimiesuran alkutaipaleesta.

Luvuissa kerrotaan, mitä uudelta esimieheltä odotetaan, millaiset esimiesvalmiudet nähdään tärkeiksi ja mitä haasteita uudet esimiehet voivat kohdata. Viimeisessä alaluvussa käydään läpi keinoja onnistuneeseen esimiestyöhön.

### 2.1 Esimiestyön aloittaminen

Esimiesasemaan voidaan siirtyä joko organisaation sisällä, tai uuteen asemaan voidaan tulla organisaation ulkopuolelta. Molemmissa tapauksissa tilanne on uusi sekä työntekijöille, että aloittavalle esimiehellekin. Uuteen asemaan siirryessä haasteeksi voi nousta esimerkiksi oman uuden työnkuvan ymmärtäminen – esimiesasemassa oleva henkilö ei työskentele enää ”samalla tasolla” työntekijöiden kanssa, vaan toimii enemmänkin työn johtajana ja ohjaajana.

Esimies tulee kohtaamaan monia odotuksia työelämän eri osapuolilta. Työntekijät odottavat esimerkiksi opastusta, oikeudenmukaisuutta, tunnustusta ja kuuntelua. Asiakkaat odottavat vastinetta rahalleen, eli palvelun oikeaa laatua ja sopivaa saatavuutta. Tietenkin hinnan on oltava myös asianmukainen. Yrityksen johto odottaa esimieheltä taloudellisen tuloksen lisäksi jämää johtamista ja uusia ideoita. Myös muut esimiehet odottavat, että esimies esimerkiksi ajaa oman ryhmänsä etuja ja noudattaa sen normeja. Esimies on siis monenlaisten odotusten kohteena, ja usein nämä odotukset ovat vielä ristiriidassa keskenään. Näiden odotusten tiedostaminen on tärkeää ja luo hyvän lähtökohdan itsensä kehittämiseen esimiehenä. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 66–67.)



Kuvio 1. Johtamisen kolme universaalia piirrettä (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 13)

Johtaminen ei ole vain hallinnollisia toimia, joiden avulla kaikki tietävät tarkasti tehtävänsä kokoajan, ja heidän toimintaansa seurataan jatkuvasti. Johtaminen on monisyisempi ilmiö. Johtamiselle on laadittu kolme kokoavaa, universaalia piirrettä, jotka löytyvät kuviosta 1. Johtaminen on siis tavoitteellista, aktiivista ja perustuu tosiasioihin. Tavoitteellisuus tarkoittaa sitä, että johtamisella täytyy olla jokin päämäärä, esimerkiksi visio tai missio. Päämäärälle on laadittu myös strategia ja jalkauttamisvälineet. Aktiivinen johtaminen pitää sisällään jatkuvan kehittämisen. Johtajan täytyy pysyä aktiivisena, sillä toimintaympäristö, arvot ja odotukset muuttuvat jatkuvasti. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 13.)

### 2.1.1 Hyvä esimies

*Esimies on henkilö, joka toimii ryhmän tai yksilöiden johtajana. Esimiesroolissa toimivia henkilöitä löytyy kaikilta organisaatioitasoilta. Hän on tavallisesti sen alueen ammattilainen, jonka esimiehenä hän on.* (Jalava 2001, 11)

Piilin (2006, 14–15) mukaan on olemassa monia erilaisia johtamismalleja, jotka kuvaavat omaa aikaansa. Hän mainitsee, että esimiehen on sisäistettävä erilaiset teoriat osaksi omaa ajattelua: esimiehen on luotettava omaan näkemyk-

seensä, sillä ulkoa opitut mallit eivät toimi pitkällä tähtäimellä. Piili jatkaa myös, että ammattitaidon ja toimialan tuntemuksen lisäksi hyvää johtamista on pyritty selittämään johtajan henkilökohtaisten ominaisuuksien kautta. Hän mainitsee lahjakkuuksia ja asenteita, jotka helpottavat esimiehenä olemista. Näitä ovat määrätietoisuus, energisyys, hyvät sosiaaliset taidot sekä yksilöiden kanssa että ryhmissä, kokonaisuuksien hallinta, organisointikyky, ristiriitojen sietokyky, oikeudenmukaisuus, luotettavuus, myönteinen suhtautuminen haasteisiin ja erilaisuuteen, joustavuus, kyky arvioida omaa toimintaa ja uudistua.

Hyvä esimies siis osaa asettaa tavoitteita ja keksiä keinoja niiden saavuttamiseksi. Hän osaa antaa ja ottaa vastaan palautetta, sekä osaa reagoida oikealla tavalla erilaisissa tilanteissa. Hän arvostaa omaa ja muiden työtä sekä kokee työnsä innostavaksi. Hän osaa arvioida omat voimavaransa ja käyttää niitä.

Rannan (2011) tekemässä haastattelussa Taloussanomat.fi – sivustolle SOK:n entinen pääjohtaja Arto Hiltunen kertoi viisi pahinta mokkaa, jotka johtaja voi tehdä. Hiltusen mukaan pahimmat johtajatyypit ovat feodaalinen johtaja, pettäjäjohtaja, julkinen nöyryyttäjä, tuuliviirijohtaja ja marttyyrijohtaja. Feodaalinen johtaja ei kuuntele alaistaan ja uskoo vain omaan tapaansa ajatella ja toimia. Pettäjäjohtaja on rikkonut jollain tavalla alaistensa luottamuksen, esimerkiksi kertomalla luottamuksellista tietoa eteenpäin. Julkinen nöyryyttäjä taas antaa rakentavaa palautetta muiden edessä, vaikka rakentava palaute tulisi antaa aina kahden kesken. Hiltusen mukaan ryhmän edessä arvosteleminen ei kuulu nykyajan työyhteisöön. Tuuliviirijohtaja käyttäytyy epäjohtonmukaisesti ja tekee yhtenä päivänä yhdenlaisia päätöksiä ja toisena toisenlaisia. Marttyyrijohtaja ”tekee kaiken itse” eikä luota alaistensa työn jälkeen.

Hiltusen kuvaamat pahimmat johtajatyypit kertovat hyvin esimiestyön monimuotoisuudesta ja siitä, kuinka jokainen tilanne työelämässä on tärkeä. Esimiehen on aina otettava alaisensa huomioon, ansaittava ja pidettävä heidän luottamuksensa sekä arvostaa omaa ja muiden toimintaa.

Esimies toimii aina esimerkkinä alaisilleen. Omien tunteiden hallinta ja positiivisuuden ylläpito ovat sen takia erittäin tärkeitä ominaisuuksia esimiehelle. Jos esimies saapuu töihin huonolla mielellä, luoden negatiivista ilmapiiriä, on var-



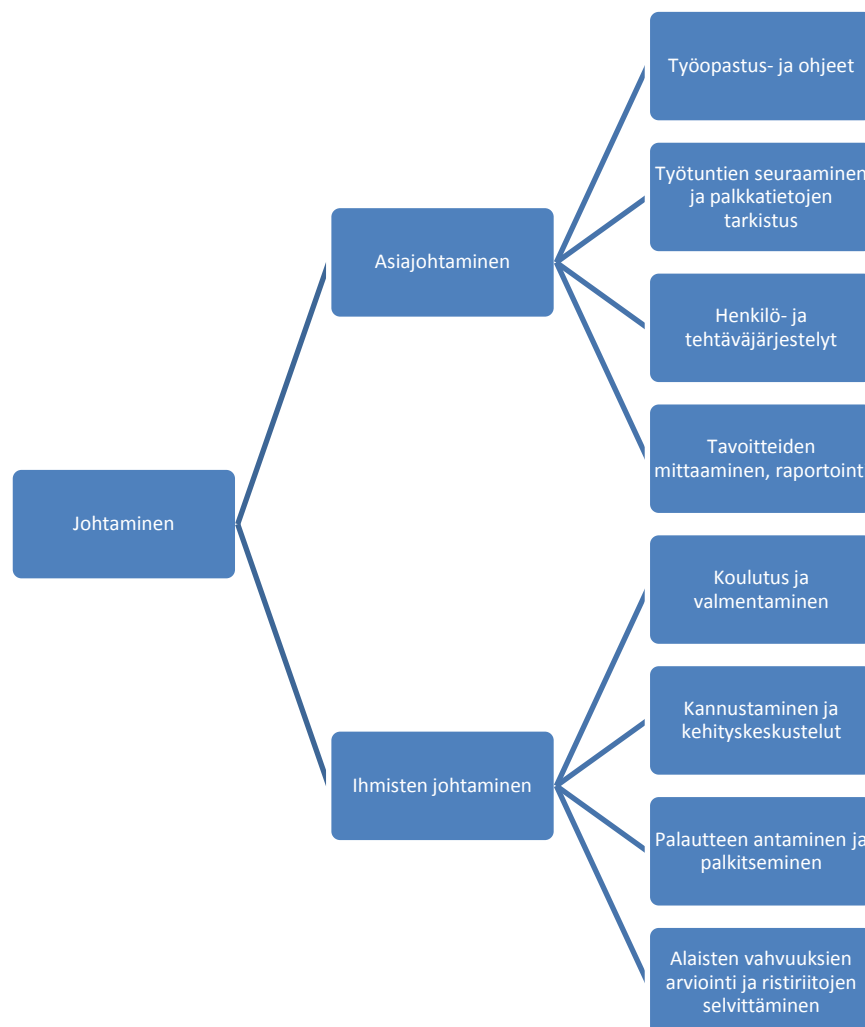
maa, että työntekijätkin tarttuvat tähän negatiivisuuteen. Kuten negatiivisuuskin, myös positiivisuus ruokkii itseään, joten positiivisuuden ylläpito työyhteisössä luo esimerkiksi innovatiivisuutta ja oma-aloitteisuutta. Hyvässä työilmapiirissä viihtyy koko työyhteisö. Positiivisuus on sana joka pitäisi muistaa myös oman mielipiteen ilmaisussa. Positiivisella mielipiteen ilmaisulla tarkoitetaan hyökkäävyyden välttämistä ja rauhallisen rakentavaa ilmaisua. Mielipiteet pitää osata sanoa oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa. Oikea-aikaisuus tarkoittaa myös sitä, että esimies ei aina ole ensimmäisenä äänessä – muiden ajatuksista esimies voi löytää hyviä apuvälineitä omille johtopäätöksilleen. (Pentikäinen 2009, 12.)

Työyhteisön mielipiteet ovat siis tärkeä apuväline esimiehelle. Kurttilan, Laanen, Saukkolan ja Tranbergin (2010, 50–51) mukaan johtamisessa onkin enne kaikkea kyse kuuntelemisesta. Heidän mukaan kuuntelemalla alaisiaan ja kiinnittämällä huomiota työntekijöidensä onnistumisiin esimies osoittaa arvostusta heitä kohtaan. He mainitsevat myös, että aidossa kuuntelussa esimies on läsnä ja pitää omat ajatuksensa kurissa keskittyen ymmärtämään toista. Esimiehen on pyrittävä arvostavaan vuorovaikutukseen, mikä pitää sisällään mm. aidon kuuntelun, kysymisen, ajan antamisen, huomioimisen, rakentavan palautteen antamisen, myönteisten määrittelyjen ylläpidon sekä vahvuuksiin keskittymisen (Kurttila ym. 2010, 50).

Tulevaisuudessa tulee korostumaan myös ikäjohtaminen. Y-sukupolvi, 1980–1999 syntyneet, ovat siirtyneet ja siirtyvät nyt työelämään. Heidän näkökulmansa työhön ja johtamiseen on erilainen kuin vanhemmilla sukupolvilla. Y-sukupolvi vaatii johtajilta enemmän tekoja. He vaativat palautetta ja kyseenalaistavat vanhat toimintamallit. Samat vaatimukset ja suuret odotukset he asettavat myös itselleen siirtyessään esimiehen asemaan. Y-sukupolven ajatuksiin kuuluvat, että esimiehen on oltava vastuuta antava, joustava, sekä tukea alaista työssään. Tämä millenium-sukupolvi ottaa vastuuta itsestään, verkostoituu sekä toimii ja ajattelee globaalisti. (Kukkola 2013, 141.)

## 2.1.2 Asiajohtaminen ja ihmisten johtaminen

Esimiestyö jaetaan kahteen eri osa-alueeseen: asiajohtamiseen ja ihmisjohtamiseen. Kuviossa 2 olen erotellut asiajohtamiseen ja ihmisten johtamiseen liittyviä tehtäviä. Asiajohtaminen perustuu itse työnjohtamiseen ja järjestelmien hoitamiseen. Siihen liittyy esimerkiksi työopastukset, palkkatietojen ylläpito ja tarkistus, työtuntien seuranta jne. Ihmisten johtaminen on uudempi käsite, jonka avulla esimerkiksi mietitään keinoja työntekijöiden sitouttamiseen yritykseen. Ihmisten johtamiseen kuuluu esimerkiksi koulutus, kannustejärjestelmät, kehityskeskustelut ja palautteen antaminen. Ihmisten johtaminen on se, missä esimies kohtaa haasteita. (Pentikäinen 2009, 13–15.)



Kuvio 2. Asiajohtaminen ja ihmisten johtaminen (Pentikäinen 2009, 13–15)

Psykologi Pekka Järvinen kertoo ihmisten johtamisen tärkeydestä Helsingin Sanomien pääkirjoituksessa 25.3.2012. Hänen mukaan työelämän vaatimukset ovat koventuneet: ihmisten johtamisen täytyy olla laadukasta, jotta organisaatio voi menestyä. Osaamisen päivittäminen, epävarmuuden sieto ja muutoksiin sopeutuminen on nykyään arkipäivää työelämässä. Esimiesten on tärkeää olla innostavia, oikeudenmukaisia, esimerkillisiä ja helposti lähestyttäviä, jotta työntekijöiden motivaatiota ja innostusta voidaan ylläpitää. Kuitenkin johtajien täytyy olla myös päättäväisiä ja jämäköitä. (Järvinen 2012.)

Hyppänen (2013, 14) mukaan taas ei ole olennaista jakaa esimiestyötä asioiden ja ihmisten johtamiseen. Hän mainitsee, että hyvä esimies tekee näitä molempia. Hyppänen käyttää kuitenkin mieluummin käsitteitä management ja leadership, jotka yhdessä muodostavat hyvän esimiesosaamisen: management pitää sisällään esimerkiksi liiketoiminnan suunnittelemisen, mutta jos liiketoimintaa suunnitellaan yhdessä yksikön kanssa heidän mielipiteitään kuunnellen, on kyseessä leadership. Jotta voidaan johtaa tuloksellisesti, tarvitaan siihen henkilöstön apua – hyvä esimies osaa yhdistää siis management- ja leadership-tehtävänsä (Hyppänen 2013, 14).

Itse koen, että asiajohtamiseen ”kasvetaan” työtä tehdessä – jokaisella esimiehellä on jo tietoa siitä, mitä työ konkreettisesti sisältää. Hänellä on tietotaitoa liittyen alaansa ja työhönsä. Haasteita kohdataan varmasti myös asioiden johtamisessa, mutta enemmän ihmisten johtamisessa. Ihmisten johtamiseen liittyy esimerkiksi taito motivoida ja innostaa työntekijöitä – jos esimies ei itse arvosta työtään ja työntekijöitään, miten hän voisi motivoida ja innostaa muita? Varsinkin uusille esimiehille ihmisten johtaminen voi olla pelottava haaste. Uskon kuitenkin, että uusi esimies on valittu asemaansa syystä: hänet nähdään potentiaalisena ihmisten johtajana.

## **2.2 Esimiesvalmiudet**

Uudella esimiehellä on yleensä itsellään jo hallussa kuva siitä, mitä esimiestyö pääpiirteissään on ja miten hän uskoo toimivansa uudessa asemassaan. On kuitenkin muutama tärkeä asia, joita esimiehen on tiedettävä onnistuakseen

työssä. Mihin esimiehiä tarvitaan ja mitä esimiesvalmiuksia esimiehellä on hyvä olla?

Yrityksen näkökulmasta esimies edustaa yritystä suhteessa alaisiinsa. Hän vastaa organisaationsa toiminnasta toteuttaen yrityksen strategiaa. Antamalla suunnan organisaatiolleen ja reagoimalla poikkeamiin esimies pystyy suuntaamaan henkilöstönsä energian strategisesti tärkeisiin päämääriin. Esimies jakaa resursseja ja vastaa ryhmänsä toiminnan taloudesta ja taloudellisuudesta. Toisin sanoen esimies pitää huolta esimerkiksi kustannustehokkuudesta ja realistisista tulosvaatimuksista. Esimiehen tehtävä on myös luoda järjestystä, tehdä päätöksiä ja vaalia oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta työpaikalla. Esimies motivoi työntekijät parhaimpaan mahdolliseen suoritukseen ja kehittää heidän osaamistaan. Alaisten tukeminen ja palautteen antaminen ovat esimiestyön kulmakiviä. (Salminen 2006, 23–26.)

Keskeiset ulottuvuudet ihmisten johtamisessa ovat motivaatio, osaaminen ja työssä jaksaminen. Näistä kolmesta huolehtiminen on tärkeää esimiestyössä. Nykyään esimiestyössä tärkeää on vuorovaikutus ja valmentava ote - yksioikoista komentelua ei enää hyväksytä. Tärkeitä vaikuttamisalueita nykyorganisaatioissa ovat

- myönteisen ilmapiirin luominen ja suunnan näyttäminen
- onnistumisen organisointi
- suoritusten johtaminen, toiminnan koordinointi
- vuoropuhelu ja yhteistyö sidosryhmien kanssa
- luottamuksen rakentaminen
- palautteen antaminen, innostaminen
- ristiriitojen hallinta ja erilaisuuden hyödyntäminen
- osaamisen johtaminen ja oppimisprosessien tukeminen
- muutoksen hallinta ja uudistuminen
- esimerkkinä toimiminen ja itsensä kehittäminen. (Piili 2006, 19–20.)

Kuten Piilin (2006) luettelemista tärkeistä työorganisaation vaikuttamisalueista näkee, esimiestyö on monimuotoista ja on paljon asioita, jotka pitäisi ottaa huomioon. Näiden asioiden summaamiseksi voisi sanoa, että esimiehen täytyy

olla luottamuksen arvoinen, osata rakentaa ja pitää yllä vuoropuhelua ja innostuneisuutta, tietää vastuunsa ja kehittää työyhteisöä ja itseään.

Yksi keskeinen ulottuvuus ihmisten johtamisessa on siis motivaatio. Motivoitunut työntekijä saa aikaan menestyksekkästä toimintaa. Hän haluaa tehdä työnsä laadukkaasti ja kykenee loistaviin tuloksiin, vaikka työympäristö voi olla henkisesti raskas, kunhan hän pysyy motivoituneena. Varsinkin nykyajan työpaikoissa erilaiset paineet ja vaatimukset voivat tehdä niistä henkisesti raskaita työympäristöjä. Työntekijöiden motivoimisen haasteena on sen monimuotoisuus - jokaisella ihmisellä on omat motivaatiotekijänsä. Toista ihmistä motivoi kilpaileminen ja toisella taas motivaationa voi olla hyvän tekeminen muille ihmisille. (Hokkanen ym. 2008, 34.)

Motivaation hyvä puoli on se, että yleisesti ottaen jokainen uusi työntekijä on motivoitunut. Harvemmin kukaan heti aloittaessaan kokee työtehtävänsä ikäväksi pakkopullaksi. Hyvä johtaja osaa ylläpitää tätä hyvää motivaatiota, mieluummin kuin pyrkii keinotekoisesti lisäämään motivaatiota. Kuten jo aiemmin mainittiin, motivaatiotekijöitä on monenlaisia, mutta on muutama seikka jotka yleisesti ottaen heikentää työntekijöiden motivaatiota. Motivaatiota heikentäviä tekijöitä ovat palkan koko verrattuna omiin odotuksiin, simputtaminen, muiden edessä annettu negatiivinen palaute, työntekijä ei koe olevansa alansa ammattilainen eikä osaa tuntea ylpeyttä tekemästään työstä. Esimiehen tavoitteena on siis löytää työntekijöidensä motivaatiotekijät ja välttää aina motivaatiota heikentävää toimintaa. (Hokkanen ym. 2008, 36–37.)

Yksi motivaatiotekijöistä henkilöstöllä on osaaminen. Osaamisen johtaminen on tärkeää työyhteisölle ja esimiehen lisäksi siihen tarvitaan myös muita. Henkilöstöllä on oma vastuunsa omasta osaamisestaan, mutta sama vastuu on myös esimiehellä, johdolla ja henkilöstöasiantuntijoilla. Työnantajalle on tärkeää, että työntekijät ovat sitoutuneita antamaan omaa osaamistaan, sekä ylläpitämään ja kehittämään sitä. Työntekijälle taas on tärkeää, että yritys panostaa hänen kehittymiseensä, jotta hän voi sitoutua työhönsä eikä hänen työmarkkina-arvonsa laske. Esimiehen tehtäviä osaamisen johtamisessa ovat esimerkiksi kehittymisen tukeminen, palautteen antaminen, kannustaminen ja oman esimerkin näyttäminen. (Hyppänen 2013, 114–115.)

Esimiehen on tärkeää myös huolehtia omasta jaksamisestaan. Esimiehen työ on usein stressaavaa, erityisesti tunnollisimmat ja avuliaimmat johtajat ovat suurinta riskiryhmää loppuun palamiselle. Fyysinen ja psyykinen toimintakyky kulkevat käsi kädessä – fyysisen kunnon ylläpito edistää henkistä hyvinvointia. Psyykkisen hyvinvoinnin ylläpitämisessä on tärkeää, että esimies tietää rajansa ja osaa sanoa myös ei. Hänen täytyy oppia priorisoimaan asioita sekä hallita ajankäyttöänsä. Myös rentoutuminen ja lepo ovat tärkeä osa jaksamisessa. (Hokkanen ym. 2008, 142–144.) Kun esimies pitää huolta omasta jaksamisestaan, hän pystyy myös huomioimaan työntekijöidensä tarpeet. Hän osaa neuvoa ja kannustaa heidänkin jaksamistaan.

### **2.3 Uuden esimiehen haasteet**

Uudella esimiehellä voi olla edessään monta kompastuskiveä. Haasteeksi voi muodostua oman roolin hallinta uutena esimiehenä – miten esimies otetaan vastaan, millä keinoin hän saavuttaa työyhteisön luottamuksen, mikä on parhain tapa motivoida ja palkita työntekijöitä, miten työtehtävien ja ajan hallinta sujuu uudessa asemassa? Uuden esimiehen on helpompi kohdata nämä haasteet, kun niitä on etukäteen jo pohdittu ja mietitty keinoja niiden selättämiseen.

Uutena esimiehenä on tärkeää asennoitua jo etukäteen asemaansa – miettiä suunnitelma, jonka avulla kasvaa esimiehen rooliin. Jo ensimmäisenä työpäivänä on tärkeää miettiä, miten aikoo esittäytyä uutena esimiehenä. On muistettava, että työntekijät tekevät oman arvionsa uudesta esimiehestä mahdollisimman nopeasti, joten on merkitystä, miten esittelee itsensä ja millaisella asenteella uusi esimies ottaa työtehtävänsä ja roolinsa haltuun. Oma sanoma on myös hyvä olla mietittynä. Etukäteen voi miettiä, mitä aikoo sanoa ja mitä ei, millä tavoin ja missä tilanteissa. Myös sanaton viestintä on muistettava. (Bradt & Davis 2014, 21.)

Varsinkin ”muiden joukosta” siirryttäessä esimieheksi, on vaarana, että uusi esimies keskittyy lähinnä suorittavaan työhön. Esimiehen tehokkuus suorittavalla tasolla ei kuitenkaan paikkaa huonosta johtamisesta johtuvaa tehottomuutta, puutteellisia työsuorituksia tai motivaatio-ongelmia. Ilman selkeitä rooleja ja teh-

täviä työntekijät voivat kokea, että heidän työtään ei arvosteta, kun he eivät saa palautettakaan. (Järvinen 2005, 15–16.) Uuden esimiehen on siis selvitettävä roolinsa ja mitä hänen tehtävänsä esimiehenä ovat.

Itsensä tunteminen johtajana on hyvin tärkeää. Esimiehellä tulisi olla tasapainoinen ja kypsä suhde omaan johtajuuteen – ei liian voimaton mutta ei myöskään ylimielinen. Voimattomuuden ja ylimielisyyden tunteilta ei voi kuitenkaan esimiesuran aikana välttyä, mutta nämä tunteet on tiedostettava ja hyväksyttävä johtamiseen liittyvinä normaaleina tuntemuksina. Varsinkin uusi esimies voi kokea uransa alussa epävarmuutta ja jopa kyseenalaistaa kykynsä esimiehenä. Tunteet hyväksymällä esimies voi näyttää ulospäin täysin päinvastaiselta mitä tuntee sisällään. Haaste onkin siinä, että esimies löytää pikkuhiljaa kypsän ja tasapainoisen suhteen omaan johtajuuteensa. Tasapainoisen suhteen luomiseksi on tärkeää, että esimies arvostaa itseään johtajana, uskoo kykyihinsä ja pystyy toimimaan itsenäisesti, kuitenkin unohtamatta alaisiaan. Hänen on myös arvostettava alaisiaan ja kuunneltava heitä. (Järvinen 2005, 38–39.)

Työntekijöiden motivaation ylläpito on yksi tärkeimpiä esimiesvalmiuksia. Kuten jo aiemmin oli mainittu, työntekijöillä voi olla erilaisia motivaatiotekijöitä. Monet esimiehet kuitenkin pitävät parhaimpana motivaation ylläpitäjänä erilaisia palkintoja ja palkitsemistapoja. Myös palkkiomotivointi on hyödyllistä, mutta pitkällä tähtäimellä se ei toimi, sillä se ei täytä ihmisen itsensä toteuttamisen tarvetta. Palkkio innoittaa työntekijää työskentelemään sen verran hyvin, että palkkio saavutetaan, mutta ei välttämättä saa työntekijää tekemään parastaan. Pitkän tähtäimen tehokkain motivointikeino on oppia tuntemaan työntekijöiden sisäiset motivaatiotekijät. Tärkein motivaatiotekijä on useimmiten työn tärkeäksi kokeminen. Kun tavoitteita saavutetaan tekemällä jotain merkittävää ja tärkeää työn tekemisen kannalta, myös motivaatio säilyy korkealla. Tavoitteiden on oltava tärkeitä myös työntekijän kannalta, että hän voi aidosti sitoutua tavoitteeseen. (Salminen 2006, 99–100.)

Jukka Heikkilän toimittamassa haastattelussa Työterveyslaitoksen asiantuntijoiden Anna Vanhalan ja Tommy Larvin mukaan uusi esimies saattaa myös haalia itselleen aluksi liikaa töitä tai kokea ajanhallinnan haastavaksi. Tällöin on esimiehen osattava priorisoida tehtävänsä, esimerkiksi tekemällä listaa tekemät-

tömistä töistä. Hän voi myös jakaa tehtäviä alaisilleen, mikä on yleensä positiivinen asia työntekijöiden näkökulmasta – he saavat lisää vastuuta ja yleensä suoriutuvat tehtävistä hyvin. (Stadi.tv, 2014.)

## **2.4 Kuinka onnistua esimiestyössä**

Yksi onnistuneen esimiestyön avaimista on itsensä tunteminen. Esimiehen on tunnistettava omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä käytettävä hyväkseen työntekijöiltä saatu palaute. Muuttuvassa yhteiskunnassa vaatimukset kasvavat ja esimiehiltä odotetaan paljon. Esimies ei kuitenkaan voi olla enempää kuin oma paras itsensä esimiestyössä. Hyvällä esimiehellä on tarpeeksi itsetuntemusta, ja itsetuntemuksen kautta hyvä itsetunto. Hyvän itsetunnon omaava esimies tuntee, että riittää sellaisena kuin on. Hän kuitenkin myös tunnistaa omat kehittymistarpeensa. Itsetuntemusta voi kasvattaa oman pohdinnan lisäksi myös muilta saadun palautteen avulla. Joskus palautteen vastaanottaminen on hankalaa, jopa epämukavaa. Varsinkin kun kyseessä on rakentava palaute. Kuitenkin muilta saatu palaute voi kertoa omista ”sokeista kohdista”, joita emme itse välttämättä huomaa tai kohtaa, mutta ulkopuolisille nämä kohdat näkyvät, tuntuvat tai kuuluvat. (Kurttila ym. 2010, 23–28.)

Tunnejohtaminen on myös tärkeä käsite esimiestyössä. Tunnejohtamisella tarkoitetaan organisaation ja siinä toimivien ihmisten tunnetilojen johtamista. Yksi keskeinen osa esimiestyötä on myönteisten tunteiden synnyttäminen ja niiden vahvistaminen. Kuitenkin myönteisten tunteiden lisäksi esimiehen on osattava käsitellä kielteisiä tunteita, sekä omiaan että työntekijöiden. Tärkeitä seikkoja tunnejohtamisessa on mm. se, että tunteita voi johtaa vain jos ne tiedostetaan. Tunteiden johtaminen edellyttää myös vuorovaikutusta sekä viestimistä omista tunteista. On myös huomattava, että teot vaikuttavat voimakkaammin kuin puhe. (Salminen 2006, 108–110.)

Esimiehen ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus ja viestintä siis luovat pohjan yhteiselle työskentelylle. Esimiehen ja alaisten välistä viestintää kutsutaan johtamisviestinnäksi. Se, kuinka hyvin esimies pärjää alaistensa kanssa, riippuu hyvin paljon hänen viestintätaidoistaan. Jotta alaisille saadaan mahdollisimman yhdenmukainen ajattelutapa ja työskentely tavoitteiden saavuttamiseksi, tarvi-



taan esimiehen tehokasta viestintää. Johtamisviestinnässä on muistettava myös sanaton viestintä, joka on usein vielä vaikuttavampaa kuin sanallinen viestintä. Hyvän johtamisviestijän sanoma tavoittaa helposti muut ihmiset, kokoukset ovat tehokkaita ja informaatio kulkee organisaatiossa hyvin. (Salminen 2006, 116–118.)

Hyvään vuorovaikutukseen alaisten kanssa kuuluu olennaisesti myös palautteen antaminen. Monet esimiehet kokevat palautteen antamisen haastavaksi, varsinkin kritiikin tai rakentavan palautteen antamisen. Myönteisen palautteen antaminen voi olla helpompaa, mutta monet kaipaavat vielä harjoitusta siinäkin. Kiitoksella voidaan mennä jo pitkälle, kun se annetaan oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Rakentavan palautteen antaminen on yhtä tärkeää, sillä jos esimies ei reagoi tilanteisiin, joissa rakentavaa palautetta pitäisi antaa, koko organisaation työmoraali murenee. Rakentavan palautteen antamisessa on muutama tärkeä seikka, jotka jokaisen esimiehen on hyvä tietää. Ensinnäkin, rakentava palaute annetaan aina ihmisen toiminnasta, suorituksesta. Rakentavaa palautetta ei anneta koskien kenenkään persoonaa. Palaute tulisi antaa mahdollisimman pian, kun tilannekin on tuore. Esimiehen pitäisi myös kuunnella alaisen näkökulma asiaan, mutta ei tyytyä ”selityksiin”. Rakentavaa palautetta antaessa on hyvä muistaa myös alaisten hyvät puolet ja mainita heille niistä. Yksi keino tähän on sandwich-tekniikka, eli aloitetaan positiivisella asialla, sen jälkeen annetaan rakentava palaute ja lopetetaan kannustavaan lauseeseen. (Salminen 2006, 82–83.)

Jotta työyhteisö voi olla avoin, toimiva ja tuloksellinen, se tarvitsee hyvän vetäjän, esimiehen. Hyvä esimies osaa luoda työyhteisölleen selkeät pelisäännöt sekä tehtävät ja vastuut. Tähän tarvitaan myös esimerkiksi monipuolisia työyhteisötaitoja ja kykyä hyödyntää erilaisuutta. Esimiehen on osattava toimia sujuvasti eri rooleissa. On tärkeää, että esimies:

- Edustaa työnantajaa työlainsäädäntöön liittyvien vastuiden ja oikeuksien osalta toimiessaan vastuullisesti esimiesroolissa.
- Kapteenin roolissa johtaa joukkuettaan tulostavoitteiden ja organisaation arvojen ja vision mukaisesti.
- Löytää keinoja saaden aikaiseksi kasvua ja kehitystä.

- Osaa kohdata yksilöitä. (Hyppänen 2013, 305.)

Ei pidä unohtaa pitää huolta omasta kunnostaan - jos esimies ei ole kunnossa, ei johtaminenkaan ole järjestyksessä. Organisaatiolle ei ole hyväksi, jos esimiehen voimavarat ehtyvät. Liian usein yllirasittunut esimies pilaa työyhteisön ilmaan piiriin huonolla käytöksellä. Yrityksen menestys riippuu paljon esimiehen toiminnasta, joten on tärkeää pitää huolta esimiehen kunnosta. Yritys hyötyy tästä myös sen takia, että kun esimies on kunnossa, hän pystyy antamaan parhaan panoksensa. Esimiehen on siis pidettävä huolta omasta jaksamisestaan. Työn vastapainoksi on siis muistettava levätä, pitää huolta ihmissuhteista ja harrastaa jotain, mikä rentouttaa ja tuntuu hyvältä. (Harju & Kallasvuo 2007, 16–18.)

Loppujen lopuksi hyväksi johtajaksi kehitytään samalla tavalla kuin mihin tahansa muuhun tehtävään: opiskelemalla, tekemällä ja oppimalla. Jos haluaa kehittyä hyväksi johtajaksi, vastuu on otettava itselleen ja käydä koulutuksissa, lukea teoriaa ja etenkin kokeilla kaikkea käytännössä. Tavoitteena olisi omien vahvuuksien kehittäminen ja heikkouksien minimointi, sillä vain esimerkiksi heikkouksia parantamalla esimies ei pääse missään asiassa huipputasolle. Oma osaamistaan voi kehittää siis kolmella tavalla: itseopiskelulla, koulutuksilla ja käytännön harjoittelulla. Itseopiskelussa auttaa se, että tietolähteitä löytyy erittäin paljon. Esimies pääsee tutustumaan moniin erilaisiin teorioihin, mutta niitä on myös testattava käytännössä, jotta hyöty lukemisesta saadaan irti. Koulutuksiin hakeutuessa tärkeintä on oma motivaatio, sillä jos koulutukseen meneminen tuntuu pakon sanelemalta, ei koulutuksesta ole toivottua hyötyä. Parhain tapa kuitenkin on oman organisaation hyödyntäminen. Omalla työpaikallaan voi miettiä keinoja, joilla organisaatio ja työyhteisö toimisivat paremmin. Aktiivinen vuorovaikutus ihmisten kanssa opettaa parhaiten. (Hokkanen ym. 2008, 147–149.)

### **3 Ammattina palveluala**

Tämä pääluke pitää sisällään tärkeimmät seikat palvelualasta. Alaluvuissa kerrotaan, mitä on palvelu ja kuinka käsitteet asiakas ja rooli liittyvät siihen.

Myös palvelualan esimiehen roolia ja tehtäviä käydään tarkemmin läpi – onko asioita, joita palvelualan esimiehen on tärkeää ottaa huomioon. Koska opinnäytetyöni haastateltavat ovat hotellialan esimiehiä, käyn viimeisessä alaluvussa läpi hieman majoitusalaa.

### **3.1 Palvelu**

Palveluun liittyy tiettyjä piirteitä, jotka tekevät siitä ainutlaatuisen tapahtuman. Palvelu on pääosin aineetonta. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaalle ei jää mitään konkreettista, aineellista palvelutapahtumasta käteen. (Eräsalo 2011, 12.) Aineettomuus tuo myös ongelmia markkinointiin – palvelua ei voida kokeilla ennen ostoa eikä siitä voida lähettää mallikappaletta. Jotta voitaisiin vähentää asiakkaan epävarmuutta palvelun hankintaa kohtaan, on markkinoijan mietittävä palveluun konkreettisia piirteitä, joiden avulla asiakas voi hahmottaa palvelutuotteen ja sen laadun mahdollisimman tarkkaan. (Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 23.)

Palvelu on myös toimintaa, ja sitä kulutetaan samanaikaisesti kun sitä tuotetaan. Kaikki asiakkaan tervehtimisestä loppusanoihin kuuluvat toimintaan. Palvelutapahtuma on kulutettu, kun asiakas on esimerkiksi poistunut ravintolasta – tällöin palvelu on tuotettu, eikä sitä voi jälkeempään palauttaa tai korjata. (Eräsalo 2011, 12–13.) Näin ollen palvelua ei voida myöskään varastoida. Palvelu vaatii asiakkaan ja palvelun tarjoajan yhtäaikaista läsnäoloa. Esimerkiksi ravintola ei voi valmistaa annoksia ruuhka-aikaa varten. Hintadifferoinnilla voidaan yrittää tasoittaa palvelun kysynnän epätasaisuutta: hiljaisempaan aikaan tarjotaan palvelua halvemmalla kuin ruuhkahuippuina. (Pesonen ym. 2002, 24.)

Tärkeimpänä kuitenkin tulee se, että asiakas on myös itse tekijänä palvelutapahtumassa. Palvelua ei tarvita, jos ei ole sen käyttäjiä. Yritykset tarvitsevat asiakkaat ostamaan tuotteitaan. (Eräsalo 2011, 13.) Koska palvelun tuottaminen edellyttää palvelun tuottajan ja asiakkaan yhtäaikaista läsnäoloa, on vuorovaikutus palvelun laadun kannalta tärkeintä. Asiakaspalveluhenkilökunta ratkaisee, ovatko palvelutilanteet onnistuneita vai ei – heidän koulutuksensa on siis ensiarvoisen tärkeää. (Pesonen ym. 2002, 23.)

On monia tapoja epäonnistua palvelussa. Asiakkaan kohtelemisen ylimalkaisesti ja huonosti, asiakkaan vähättely tai asiakkaan pelkääminen ovat virheitä asiakaspalvelussa. Jos asiakaspalvelija ei tunnista asiakkaan tarpeita eikä hän osaa rohkaista asiakasta kauppaan, on turha odottaa ostotapahtumaa. Myös laiskuus, kärsimättömyys, välinpitämättömyys ja kyvyttömyys puhua asiakkaan kanssa samaa kieltä ovat asioita, jotka eivät sovi palvelualalle. (Kukkola 2013, 17.) Seuraavissa alaluvuissa käydäänkin siis tarkemmin läpi asiakkaan ja roolin merkityksiä palvelutapahtumassa.

### 3.1.1 Asiakas

*Asiakas on ihminen, joka tulee luoksemme tarpeineen – meidän tehtävä on tyydyttää nuo tarpeet.* (Kukkola 2013, 15.)

Asiakaspalvelun tehtävä on saada asiakas tyytyväiseksi. Asiakas ei tiedä organisaation markkinointistrategiasta tai tavoitekuvista. Asiakkaalle täytyy luoda hyvä ensivaikutelma ja saada hänet kokemaan laatua, sekä tuntemaan, että hän saa luotettavaa, asiantuntevaa, nopeaa palvelua juuri hänen ongelmiinsa tai tarpeisiinsa. Asiakaspalvelutaidoista tärkein on empatia, eli asiakkaan näkökulman ymmärtäminen. (Pesonen ym. 2002, 59.) Reinboth (2008, 43) on laatinut asiakkaiden huomioimisen perussäännöt. Näihin perussääntöihin kuuluvat katsekontakti ja hymy silloin kun asiakas on lähellä, aloitteellisuus asiakkaan auttamisessa ainakin silloin kun asiakas selkeästi etsii jotain tai hänellä on ongelmia jonkin laitteen kanssa. Myös omien töiden tekeminen niin, etteivät esimerkiksi työvälitteet ole asiakkaan kulkureitillä sekä työpaikan sisäisistä asioista ja yksityisasiasta keskustelemisen keskittäminen niin, ettei asiakas kuule niitä, ovat tärkeitä asiakkaan huomioimisessa (Reinboth 2008, 43).

Reinboth (2008, 39) jakaa kilpailuetua tarjoavat asiakaspalvelutyylit kolmeen: ystäväpalveluun, kuningaspalveluun ja elämyspalveluun. Ystäväpalvelussa tavoitteena on luoda turvallisuuden ja luottamuksen tunne asiakkaalle. Tähän päästään luomalla henkilökohtainen suhde asiakkaaseen – otetaan asiakkaan ongelma omaksi. Henkilökohtaista kontaktia edistetään esimerkiksi epämuodollisemmalla tervehtimisellä, toimimalla tuttavallisemmin. Ystäväpalvelua voi havaita esimerkiksi lounaspaikoissa ja kaupoissa. (Reinboth 2008, 40–41.)

Kuningaspalvelu on taas muodollisempaa ja asiakas palvelee mahdollisimman ylellisellä ja mukavalla tavalla. Asiakaspalvelija on erittäin kohtelias ja muodollinen, sekä panostaa pieniin yksityiskohtiin. Kuningaspalvelu on yleistä esimerkiksi korkeatasoisissa hotelleissa ja ravintoloissa sekä kylpylöissä. Kuningaspalveluun liittyy erilaiset vip-palvelut ja eksklusiiviset kanta-asiakaskortit. (Reinboth 2008, 48–49.)

Elämispalvelun tavoitteena on luoda elämyksiä ja tarjota asiakkaalle lisäarvoa asiakaspalveluun. Vuorovaikutus vaihtelee tilanteen mukaan, ja asiakaspalvelijat saattavat käyttää erilaisia roolihahmoja. Viihdyttävyyden on avainsana elämispalvelussa. Riskinä on tietenkin se, että käytetyt viihteelliset keinot eivät kohtaa asiakkaan toiveiden kanssa, ja ne voidaan kokea lapsellisiksi tai loukkaaviksi. Elämispalvelu on tyypillistä hotelli- ja ravintola-alalla, sekä esimerkiksi markkinointiin liittyvissä tapahtumissa, kuten messuilla. (Reinboth 2008, 53–54.)

Palveluyrityksille on tärkeää asiakaskeskeinen toimintatapa. Asiakaskeskeisen toimintatavan keskeinen lähtökohta on ymmärtää asiakastyytyväisyyden yhteys menestykseen. Tällöin asiakaskeskeisen esimiehen on tarkasteltava oman yksikkönsä kannattavuutta ja toimintaa ajatellen asiakkaan tarpeita ja odotuksia. Esimies tunnistaa asiakkaiden kannalta tärkeät palvelun ominaisuudet, ja johtaa työntekijänsä resurssit ja mielenkiinnon näihin kilpailukykyä parantaviin toimiin. Kun asiakaskeskeisyyttä johdetaan oikealla tavalla, se näkyy ja tarttuu myös lähiympäristöön. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 73–74.)

Tulevaisuuden haasteena yritykset tulevat kohtaamaan asiakastarpeiden yksilöllistymistä. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakas kaipaa ainutlaatuista, juuri hänelle tehtyä palvelua. Vakioitu palvelukonsepti tai teollistettu elämys ei tuo enää tyydytystä asiakkaan tarpeisiin. Haasteeseen on vastattava panostamalla palveluun ja jatkuvalla tuotekehittelyllä. Asiakaspalvelun toiminnallinen laatu on saatava mahdollisimman hyväksi, ja yrityksen valttikortiksi nousee henkilöstön ainutlaatuinen osaaminen. Hyvä henkilöstö siis tunnistaa asiakkaan yksilölliset tarpeet ja osaa tarjota juuri oikeita palveluja näihin tarpeisiin. (Eräsalo 2008, 171.)

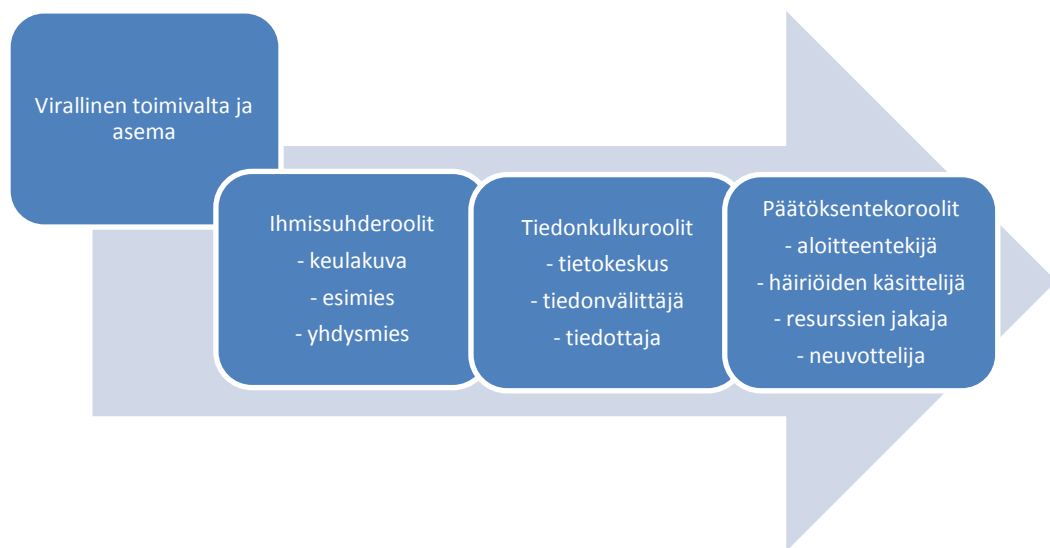
### 3.1.2 Rooli

Rooli on toimintamuoto, joka tulee esiin tilanteissa, joissa on myös muita ihmisiä, kuten asiakkaita. Rooli on sosiaalipsykologinen käsite, ja sillä tarkoitetaan tiettyyn tehtävään tai asemaan kuuluvaa odotuksenmukaista käyttäytymistä. Jokaisella ihmisellä on monta eri roolia, esimerkiksi opiskelija, vanhempi ja puoliso. (Eräsalo 2011, 88.) Tässä alaluvussa keskityn kuitenkin asiakkaan ja asiakaspalvelijan rooleihin.

Organisaatio tarvitsee kasvot ja persoonallisuuden, jotta se olisi helposti lähestyttävä. Asiakas kohtaa asiakaspalvelijan kasvot, ja asiakaspalvelijan käyttäytyminen vaikuttaa siihen, millaisena asiakas näkee yrityksen. Asiakaspalvelijan roolissa on jokainen organisaation jäsen, joka työssään kohtaa asiakkaan esimerkiksi kasvokkain, puhelimesta ja sähköpostilla. (Pesonen ym. 2002, 64.) Roolia luonnehtii tarkemmin ammattinimike, esimerkiksi tarjoilija, kassa, palveluvastaava, hyvinvointipäällikkö ja niin edelleen. Vaikka palvelutilanteissa asiakaspalvelijalta odotetaan erilaista käyttäytymistä erilaisissa tilanteissa, yhteistä palvelurooleille on, että asiakkaat kohdistavat niihin odotuksia. Heillä on odotuksia palvelun laadusta, asiakaspalvelijan käyttäytymisestä, ammatillisesta osaamisesta, asiantuntemuksesta ja jopa persoonallisuudesta ja ulkoisesta olemuksesta. (Eräsalo 2011, 89.)

Jokainen asiakaspalvelutilanne on erilainen. Jotta asiakaspalvelija voi omaksua roolinsa, hänen täytyy tunnistaa asiakkaan tunnetila ja ymmärtää asiakasta. Hänen täytyy ottaa aina tilanteeseen sopiva palvelurooli haltuunsa, kuitenkin oman persoonallisuuden rajoissa. Jos asiakaspalvelija käyttää ulkoisesti opittua käyttäytymistä, ei palvelutilanne ole aito ja asiakas voi kokea olonsa kiusalliseksi. Tavoitteena on saavuttaa tahdonalaisesti hallittu rooli: silloin asiakaspalvelija pystyy toimimaan tarkoituksenmukaisesti ja aina tilanteen mukaan. Hän pitää palveluroolistaan ja pystyy kohtaamaan itseensä kohdistuvia erilaisia odotuksia. Hän huomioi asiakkaat ja arvostaa heitä. Alikehittyneessä roolissa asiakaspalvelija ei koe työtään omakseen. Hän saattaa jopa pelätä asiakkaita, eikä pysty kohtaamaan heitä tasaveroisina. Ylikehittyneessä roolissa taas asiakaspalvelija tuo asemansa korostetusti esiin, hän saattaa jopa nöyryyttää asiakkaita esimerkiksi heidän tietämättömyytensä takia. (Eräsalo 2011, 90–92).

Henry Mintzberg on laatinut luettelon esimiehen rooleista. Hän jakoi roolit ihmissuhderooleihin, tiedonkulkurooleihin ja päätöksentekijärooleihin, jotka näkyvät kuviossa 3. Ihmissuhderooleihin kuuluvat keulakuva, esimies ja yhdysmies. Jokainen esimies on oman yksikkönsä keulakuva: hänen täytyy hoitaa monia asioita, jotka liittyvät hänen vastuualueensa edustamiseen. Esimies on toinen ihmissuhderooleihin liittyvä rooli. Esimiesrooli on selkein ja tiedostetuin rooli, sillä se pitää sisällään esimerkiksi työntekijöiden ohjaamisen. Yhdysmiehen rooli taas tarkoittaa muiden suhteiden hoitamista kuin esimies-työntekijä – suhdetta, kuten muiden esimiesten tapaamista. Tiedonkulkurooleihin kuuluvat tietokeskus, tiedonvälittäjä ja tiedottaja. Tietokeskuksena toimiminen tarkoittaa erilaisten ilmiöiden havainnoimista ja niiden tärkeyden pohtimista yrityksen kannalta. Tiedonvälittäjän roolissa esimies jakaa saamaansa tietoa omaan organisaatioonsa. Tiedottajan roolilla taas tarkoitetaan ulospäin eli asiakkaille viestitettyä toimintaa. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 53–57.)



Kuvio 3. Esimiehen roolien yhteys (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 61)

Päätösten tekeminen on tärkeä osa esimiehen työtä. Päätöksentekijärooleja ovat Mintzbergin mukaan aloitteentekijä, häiriöiden käsittelijä, voimavarojen jakaja ja neuvottelija. Aloitteentekijän roolissa esimies reagoi aktiivisesti erilaisiin muutosvaatimuksiin, eli hän käynnistää erilaisia muutoksia vastuualueellaan vapaaehtoisesti ja oma-aloitteisesti. Häiriöiden käsittelijän roolissa esimies kohtaa tahtomattaan tilanteen, joka edellyttää päätöstä. Häiriöiden käsittelijän on osattava puuttua tarmokkaasti erilaisiin häiriötekijöihin, kuten esimerkiksi ristirii-

toihin henkilöstön keskuudessa. Voimavarojen jakaja tekee päätöksiä resursseihin liittyen. Voimavarojen jakajan täytyy osata hallita esimerkiksi työvoiman käyttö, eli osata arvioida työvoiman tarve erilaisissa tilanteissa. Neuvottelijarooli tulee ilmi virallisissa ja epävirallisissa neuvotteluissa, joihin esimies osallistuu. Esimiehen on osattava tehdä tarvittavia päätöksiä neuvotteluissa. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 58–61.) On tietenkin muistettava, että esimies toimii useammassa roolissa samaan aikaan, eikä rooleja pystytä täysin erottelemaan esimiehen toiminnassa.

### **3.2 Esimiehenä palveluyrityksessä**

Luvussa 3.1.2 käytiin läpi erilaisia esimiehen rooleja Henry Mintzbergin mukaan. Nämä roolit erottuvat myös omalla tavallaan palveluyrityksen esimiehellä. Ihmissuhderooleissa toimiessaan esimiehen on huomattava keulakuvan rooli. Hän edustaa yritystä jokaisessa tapaamisessaan, ja jokainen hänen tapaama henkilö voi olla potentiaalinen asiakas. Jokainen potentiaalinen asiakas taas luo oman mielikuvansa yrityksestä tavatessaan yrityksen esimiehen. Esimiehen on muistettava myös, että hän toimii esimerkkinä työntekijöilleen. Kun esimies luo hyvää mielikuvaa yrityksestä, myös työntekijät oppivat toimimaan asiakaskeisiksi. Myös yhdysmiesrooli on erittäin tärkeä palveluyrityksissä. Kun esimiehellä on laajat suhteet, hän saa niiden kautta hyödyllistä tietoa ja luo itse kuvaa yrityksestä. On muistettava, että organisaatiot eivät ole yhteydessä toisiinsa, vaan niissä työskentelevät ihmiset. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 54–55.)

Tiedonkulkurooleista tärkeimmäksi nousee tiedonvälittäjän ja tiedottajan roolit. Tiedonvälittäjän roolissa esimiehelle on tärkeää pitää huolta siitä, että asiakaspalvelijat eli yrityksen työntekijät tietävät mahdollisimman paljon yrityksestä, jolloin he voivat myös kertoa asiakkaille monipuolisesti tietoa. Asiakaspalveluhenkilöstö kokee turvallisuudentunnetta ja itseluottamusta, kun heillä on yleistieto yrityksestä hallussa. Esimies myös voittaa siinä mielessä, että antaessaan paljon tietoa henkilöstölle, hän myös vastaanottaa paljon tietoa itse. Tiedottajan rooli on tärkeä, koska ilman tiedottamista yritys jää asiakkaalle täysin tuntemattomaksi. Kun esimies itse panostaa tiedottamiseen, saadaan asiakkaat kiinnos-



tumaan niistä asioista, joita yritys haluaa korostaa. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 56–57.)

Palvelualalla myös päätöksentekijäroolit ovat tärkeässä asemassa. Aloitteentekijän roolissa esimiehen on huolehdittava siitä, että työskentelystä ei tule rutii-  
nia, sillä rutinoituminen voi aiheuttaa palveluotteen herpaantumista ja mielen-  
kiinnon lopahtamista asiakaspalvelua kohtaan. Myös häiriöt on käsiteltävä häiri-  
öiden käsittelijän roolissa mahdollisimman nopeasti ja perusteellisesti, sillä häi-  
riötekijät heijastuvat nopeasti asiakaspalveluun. Neuvottelijan roolissa esimies  
on usein myyntineuvotteluissa asiakkaiden kanssa. Neuvottelijan on osattava  
tuoda esiin, varsinkin palvelualalla, myönteisiä mielikuvia yrityksestä. Palvelun  
ollessa aineetonta, on tärkeää, että esimies osaa käyttää esimerkiksi kuvaa tai  
ääninauhaa hyödyksi konkretisoidakseen palvelun eri osia. (Joutsenkunnas &  
Heikurainen 1999, 58–60.)



Kuvio 4. Palveluesimiehisyy (Wiskari 2009, 31)

Palvelualan esimiehisyy koostuu kolmesta peruskivistä, joita ovat palvelutehtävän kokonaisuuden mieltäminen, oman arvomaailman aitous ja palveluasen-

ne. Näiden peruskivien sisällä on kolme rakennuspalikkaa. Peruskivet ja rakennuspalikat on nähtävissä kuviossa 4. Palvelutehtävä pitää sisällään sen, että esimiehen on oltava ihmisiksi ihmisten joukossa, hänen toiminnallaan on saattava myös mitattavia tuloksia ja hänen täytyy olla rohkea. Arvomaailmassaan esimies omaa perusluottamuksen ihmisiin ja on itse luotettava. Hän on myös selvittänyt itselleen, mikä tehtävänsä suorittamisessa on oikein ja mikä väärin. Asenne taas pitää sisällään sen, että esimies vaikuttaa vain itse omaan asenteeseensa ja voi muuttaa sitä. Esimiehen asenne sisältää myös sen, että hän vaikuttaa niihin asioihin, joihin voi vaikuttaa, eikä tuhlaa aikaansa asioihin, joita hän ei voi muuttaa. (Wiskari 2009, 31–32).

Wiskarin (2009, 27–28) mukaan eräässä tutkimuksessa 2700 palvelualan huipuesimiestä vastasi kysymykseen: ”Mitkä ovat mielestäsi palvelualan esimiestyölle asetettavat tärkeimmät vaatimukset (normit), joita pyrit noudattamaan ja joiden tulee mielestäsi ehdottomasti näkyä jokaisen esimiehen käyttäytymisessä?”. Wiskari kertoo, että palvelujohtamisen normien kymmenen kärjessä ovat muun muassa selkeäkielisyys, tunnustuksen antaminen, kuuntelu, tunteiden hallinta, itseluottamus, tasapuolisuus kaikkia kohtaan ja valmentamisen taito. Wiskarin mukaan palveluesimiehen pitää itse ymmärtää oma työnsä palvelutehtävänä, sisältäen sekä asiakkaat että työryhmäläiset. Oma käyttäytyminen lähtee tämän asian ymmärtämisestä ja sen yhdistämisestä omaan arvomaailmaan. Ymmärryksestä ja arvosta perustuu sitoutuminen, ja sitoutuminen luo asenteita, jotka taas näkyvät käyttäytymisessä. (Wiskari 2009, 29.)

Keskeisenä palvelualojen voimana ja menestystekijänä nähdään monipuolinen osaaminen ja panostus tietojen ja taitojen kehittämiseen. Kilpailukykyä pidetään yhä selkeämmin yllä työntekijöiden osaamisella. Esimiehen tehtävä onkin pitää huolta, että työntekijöillä on hyvä ammattitaito ja heidän oppimisensa ja motivaationsa suunnataan oikealla tavalla ajatellen palveluyrityksen tavoitteita. Esimiehen rooli on siinä mielessä ratkaiseva, että hän vaikuttaa siihen, miten työntekijöiden nykyinen osaaminen hyödynnetään mahdollisimman monipuolisesti ja miten sitä voidaan kehittää. Palvelutyönantajat selvittivät vuonna 1999 tärkeimmät palvelusektorin edellyttämät osaamisalueet. Näitä osaamisalueita ovat asiakaspalveluosaaminen, tietojärjestelmien käyttö, tuoteosaaminen, yhteistyö-

taidot ja laatu. Tulevaisuudessa myös esimiestaidot, neuvottelutaidot, kielitaito ja kansainvälisyys ovat tärkeitä osaamisalueita. (Lämsä & Uusitalo 2005, 161–162.)

Jokaisen esimiehen on huolehdittava työyhteisön hyvinvoinnista. Palvelualalla on omat haasteensa, jotka esimiehen on otettava vastaan ja hallittava mahdollisimman hyvin taatakseen toimivan työyhteisön. Palvelualalle on yleistä, että yrityksissä toimii sekä osa- ja määräaikaista työntekijöitä sekä vuokratyöntekijöitä. Palvelualan esimiehen on tarjottava kaikille työntekijöille tasapuolista kohtelua, mikä vaatii esimieheltä jatkuvaa tiedostamista ja paneutumista. Majoitus- ja ravitsemisalalla erityisesti huomion kohteena on sen naisvaltaisuus. Esimiehen haasteeksi siis nousee työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen. On tärkeää, että naiset eivät koe tullessaan syrjityiksi raskauden tai äitiyden takia. Esimiehen tulisi nähdä perhe työntekijän voimavarana – perheen myötä monet oppivat pitkänteisyyttä, itsehillintää, riitojen sovittelua sekä luovuuden käyttöä. (Eräsalo 2008, 127–129.)

Työntekijöiden hyvinvoinnin ylläpidossa on tärkeää myös tunnistaa työn kuormittavuustekijät. Palvelualalla työ kuormittaa sekä fyysisesti että psyykkisesti. Lyhytkestoinen kuormittuminen voi toimia vain työn tehostajana, kun kuormittamisen jälkeen työntekijä tuntee selviytymisen tunnetta. Pitkäkestoinen kuormittuneisuus on taas haitallista, ja näkyy myös palvelun laadussa. Ylikuormittunut työntekijä ei suoriudu työstään oikealla tavalla. Tässä tilanteessa esimiehen on puututtava työn organisointiin, sisältöön tai työn tekemisen tapaan vähentääseen työn kuormittavuutta. (Eräsalo 2008, 127–129.)

### **3.3 Majoitusala**

Nykyään majoitusala on erittäin kansainvälinen ala, ja pitää sisällään läheisen yhteistyön matkailualan kanssa. Majoitusala on kasvanut monimuotoiseksi, ja on tärkeää, että alan yrittäjät sekä työntekijät ovat tietoisia siitä, mitä ympärillä tapahtuu. Kun hotelliketjut leviävät ympärille maailmaa, toisen maan ekonomisen tilanne voi vaikuttaa paljonkin jonkun toisen maan majoitustoimintaan. Majoitusala muuttuu jokaisen ajankohdan ja trendin mukaan – tulevaisuudessa majoitusala kohtaa haasteita esimerkiksi teknologian kehittämisessä, turvalli-

suuden ylläpidossa, asiakkaiden kasvavissa odotuksissa ja globalisaatiossa. Tulevaisuudessa on tärkeää, että majoitusala tiedetään mitä asiakas haluaa. Yhteiskunnassa kaivataan enemmän ja enemmän palvelua, etenkin yksilöllistä palvelua. Majoitusala on täysin riippuvainen ihmisistä, jolloin asiakaskunnan ja heidän tarpeidensa tunnistaminen on erittäin tärkeää. (Chon & Maier 2010, 9, 413–414.)

Majoitusala on monimuotoinen ala, joka pitää sisällään hotellitoiminnan lisäksi esimerkiksi erilaiset aamiaismajoitukset, loma-asutukset ja leirintäalueet. Jo pelkästään erilaisia hotellityyppejä on monia erilaisia, esimerkiksi kokous- ja kongressihotellit, kylpylähotellit, liikemieshotellit ja budjettihotellit. Hotelli on majoitusliike, joka täyttää korkeat vaatimukset. Hotellin yhteydessä on myös oltava tasokas ravintola sekä erillinen vastaanotto. Hotellin tasosta riippuen sieltä on löydettävissä erityyppisiä huoneita ja huoneistoja. Hotellit tarjoavat myös muita palveluja ja tiloja, esimerkiksi saunatilat, kokoustilat ja kuntosalit. (Rautiainen & Siiskonen 2006, 23.)

Majoitusala yhteistyö on tärkeää. Majoitusyrityksillä on monia sidosryhmiä, joista tärkeimmät ovat asiakkaat, omistajat, henkilöstö, rahoittajat, yhteistyökumppanit, järjestöt, matkatoimistot ja julkinen sana. Asiakkaat ovat tietenkin yrityksen tärkein sidosryhmä, ja heistä pyritään pitämään kiinni viestinnällä ja lisäarvon tuomisella, esimerkiksi tarjoamalla erilaisia bonusjärjestelmiä. Omistajat turvaavat jatkuvan toiminnan edellytykset ja he odottavat yritykseltä myynnin kasvua. Ja tietenkin, jotta yritys menestyy, tarvitaan oikeanlainen henkilöstö. Henkilöstölle on luotava motivoiva ja suotuinen ilmapiiri, jolloin he pysyvät yritykselle lojaaleina ja tekevät kaikkensa yrityksen menestymisen eteen. Yhteistyökumppanit ovat tärkeä sidosryhmä, sillä verkostoituminen on itsestään selvää matkailualalla. Yhteistoiminnassa on voimaa. (Brännare, Kairamo, Kulusjärvi & Matero 2005, 32–35.)

## **4 Tutkimus**

Tässä pääluvussa esittelen tutkimukseeni liittyvät tärkeimmät tiedot. Kerron tutkimukseni tavoitteet ja miten tutkimus on tavoitettu.

Tässä pääluvussa on tietoa laadullisesta tutkimuksesta sekä teemahaastattelusta. Luku pitää sisällään myös pohdintaa tutkimuksen luotettavuudesta.

#### **4.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet**

Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää uuden esimiehen tarvittavia esimiesvalmiuksia ja keinoja onnistuneeseen esimiestyöhön. Tavoitteena oli myös pohtia haasteita, joita uusi esimies kohtaa sekä keinoja haasteiden selättämiseen. Käsite uusi esimies pitää sisällään tutkimuksessani sekä iältään että kokemukseltaan ”uuden” esimiehen.

Näiden asioiden selvittämisellä toivoin tuovani näkökulmaa esimiesuraa aloittaville sekä mahdollisesti myös kokeneillekin esimiehille. Esimiestyöstä on suuri määrä kirjallisuutta, mutta uuden esimiehen kokemukset ja haasteet kaipaavat mielestäni lisää tutkimusta.

Opinnäytetyöni tutkimusongelma siis oli uuden esimiehen esimiesvalmiudet, haasteet sekä keinot onnistuneeseen esimiestyöhön. Tutkimuskysymykseni olivat seuraavat:

- 1 Mitkä esimiesvalmiudet ovat tarpeellisia uudelle esimiehelle?
  - 1.1 Mitkä tiedot ja taidot koetaan hyödylliseksi esimiesasemaan siirtyessä?
  - 1.2 Mitkä ovat suurimmat haasteet, joita esimies kohtaa työssään?
  - 1.3 Mitä keinoja uudella esimiehellä on haasteiden selättämiseen?

Näihin tutkimuskysymyksiin etsin vastauksia tutkimalla aiheeseen liittyvää teoriaa sekä haastatteleamalla hotellialalla työskenteleviä tai työskennelleitä esimiehiä. Seuraavassa alaluvussa käydään tarkemmin läpi tutkimus- ja haastattelumenetelmää.

#### **4.2 Tutkimusmenetelmä ja haastattelumuoto**

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä ei sovi tähän aiheeseen, sillä aihealuetta on vaikea mitata määrällisesti – tavoitteena on enemmänkin keskittyä ilmiön hahmottamiseen ja ymmärtämiseen.

Laadullinen tutkimus	keskinäinen suhde (laadullisen tutkimuksen näkökulmasta)	Määrällinen tutkimus
<i>ymmärtävä tutkimus</i>	poissulkeva	<i>selittävä tutkimus</i>
<i>ihmistieteellinen tutkimus</i>	vaihtoehto	<i>luonnontieteellinen tutkimus</i>
<i>kriittinen teoria</i>	täydentävä, mutta ei poliittisessa mielessä	<i>traditionaalinen tiede</i>
<i>pehmeä tutkimus</i>	vaihtoehto	<i>jäykät tutkimusrakenteet</i>
<i>postmoderni tiede</i>	poissulkeva	<i>moderni tiede</i>

Taulukko 1. Laadullisen tutkimuksen suhde määrälliseen tutkimukseen (Tuomi & Sarajärvi 2002, 67)

Perinteisesti laadullinen ja määrällinen tutkimus asetetaan vastakkain, ja vastakkainasettelut voivat toisensa poissulkevia tai toisiaan täydentäviä, kuten taulukosta 1 voi havaita. Esimerkiksi postmodernin tieteen näkökulmasta näiden kahden vastakkainasettelu on poissulkeva, koska maailma muuttuu selvästi moderniin verrattuna. Pehmeä tutkimus on taas vaihtoehto jäykille tutkimusrakenteille. Vastakkainasettelu helpottaa tutkimustapojen erojen ymmärtämistä, mutta niitä voidaan myös yhdistää. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 67–68.)

Eskola ja Suoranta (2003, 15) ehdottavat laadullisen tutkimuksen tunnusmerkeiksi aineistonkeruumenetelmän, tutkittavien näkökulman, harkinnanvaraisen tai teoreettisen otannan, aineiston laadullis-induktiivisen analyysin, hypoteesittomuuden, tutkimuksen tyylilajin ja tulosten esitystavan, tutkijan aseman ja narratiivisuuden. Esimerkiksi, suurelle osalle kvalitatiivista tutkimusta on keskeistä osallistuvuus ja tapausten määrällinen vähyyys. Aineiston tieteellisyyden kriteerinä toimii määrän sijaan laatu. Aineistolähtöinen analyysi on myös yleistä laadulliselle tutkimukselle, eli teoriaa lähdetään rakentamaan empiirisestä aineistosta lähtien. Hypoteesittomuus laadullisessa tutkimuksessa tarkoittaa sitä, että tutki-

jalla ei ole lukkoon lyötyjä ennakko-oletuksia esimerkiksi tutkimuksen tuloksista. (Eskola & Suoranta 2003, 16–19.) Tässä opinnäytetyössä on käytetty haastattelumenetelmää, jonka avulla voidaan tehdä sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusta. Tässä tapauksessa haastattelu menee kuitenkin kvalitatiivisen tutkimuksen piiriin.

Haastattelu muistuttaa keskustelua monin tavoin – molempiin sisältyy kielellinen ja ei-kielellinen kommunikaatio. Näiden kommunikaatioiden avulla välittyvät ajatukset, asenteet, mielipiteet, tiedot ja tunteet. Molemmissa, sekä keskustelussa että haastattelussa, kumpikin osapuoli vaikuttaa toiseen. Yksi olennainen ero haastattelulla ja keskustelulla kuitenkin on. Haastattelu on ennalta suunniteltua päämäärähakuista toimintaa, ja sen avulla tähdätään informaation keräämiseen. Haastattelu tapahtuu aina haastattelijan ehdoilla tai ainakin hänen johdolla. (Hirsjärvi & Hurme 1982, 25.)

Hirsjärvi & Hurme (1982, 38) jakavat haastattelututkimuksen lajit kolmeen haastattelutapaan: lomakehaastatteluun, teemahaastatteluun ja avoimeen haastatteluun. Lomakehaastattelu on käytetyin haastattelulaji, ja siinä kysymykset ja niiden järjestys on tarkkaan määrätty. Oletuksena on myös, että kysymyksillä on sama merkitys kaikille. Lomakehaastattelun eli strukturoidun haastattelun suurin haaste on kysymysten laatiminen ja muotoilu, sekä se, että jääkö aineistosta saatu tieto pintapuoliseksi. Avoimessa haastattelussa ollaan lähimpänä keskustelua. Avoin eli strukturoimaton haastattelu vaatii usein paljon aikaa ja monta haastattelukertaa. Aiheet vaihtuvat usein haastateltavan toimesta ja haastattelijä jäsentää runsaan materiaalinsa vasta jälkeenpäin. (Hirsjärvi & Hurme 1982, 28–31.)

Puolistrukturoitu eli teemahaastattelu on avoimen ja lomakehaastattelun välimuoto. Teemahaastattelulle on ominaista, että teema-alueet eli haastattelun aihepiirit ovat ennalta tiedossa, mutta haastattelumenetelmästä puuttuu kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Teemahaastattelussa koehenkilömäärä on melko pieni, mutta työmäärä analyysivaiheessa on suuri. Kuitenkin suurella työmäärällä saadaan myös tarkkaa ja syvää tietoa aiheesta. (Hirsjärvi & Hurme 1982, 35–38.) Opinnäytetyöni haastattelumuodoksi valitsin teemahaastattelun, koska sen avulla haastateltavat saivat tiedon aiheesta ja teemoista, joita haluan

käydä läpi, mutta saivat itse omin sanoin kertoa aiheesta. Haastattelun aikana oli myös mahdollista siirtyä aiheesta toiseen teemojen sisällä, kunhan vain itse piti huolen, että kaikki teemat käytiin läpi.

### **4.3 Aineiston keräys**

Haastateltavat sain tutkimukseeni oman työharjoittelupaikkani sekä isäni kontaktien kautta. Haastattelut oli melko helppo sopia, kun osa haastateltavista oli ennestään tuttuja ja yksi taas isäni tuttu. Haastateltavia ei rajattu iän, sukupuolen tai työvuosien mukaan, tärkeintä oli, että he työskentelevät tai ovat työskennelleet esimiesasemassa hotellialalla. Haastateltavan ei tarvinnut olla koko hotellin esimies, vaan myös esimerkiksi vuoropäällikkö tms. oli sopiva. Tapaamiset sovin sähköpostitse tai käymällä paikan päällä. Kyselyä en lähettänyt etukäteen, mutta mainitsin, että ennen haastattelua haastateltava voi pohtia esimiesuransa alkutaipaletta. Haastatteluja sain kerättyä kolme kappaletta. Toivoin, että olisin saanut 4-5 haastattelua, mutta kyselyni erilaisiin Etelä-Karjalan hotelleihin eivät tuottaneet toivottua tulosta. Positiivista haastateltavissa oli kuitenkin se, että heille oli karttunut kokemusta erilaisista työpaikoista ja eri työnimikkeistä, sekä ketju- että yksityisestä hotellista.

Haastattelut toteutettiin loka- ja marraskuussa 2014. Kaksi haastatteluista toteutettiin haastateltavien työpaikalla ja yksi minun kotona. Haastattelut tallennettiin nauhurille. Nauhoituksen avulla pystyin keskittymään keskustelemaan aiheista, eikä aikani mennyt vastausten kirjoittamiseen. Nauhoittamalla vältytään myös virheiltiltä, sekä saadaan myös erilaiset kommentit, irralliset toteamukset sekä esimerkiksi äänensävyt talteen. Haastattelut kestivät 20–35 minuuttia, eikä niiden aikana tullut häiriötekijöitä. Haastattelun jälkeen nauhoitettu keskustelu litteroitiin, eli kirjoitettiin puhtaaksi Word-tiedostoon. Haastattelut on litteroitu sanatarkasti, jotta erilaiset kommentit tulisivat parhaiten ilmi ja niitä voisi hyödyntää vastausten analysoinnissa.

### **4.4 Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimuksen luotettavuutta pohdittaessa käytetään usein käsitteitä validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti eli pätevyys tarkoittaa tutkimustulosten tarkkuutta - vastaavatko johtopäätökset todellisuutta, josta ne on saatu? Onko mitattu juuri sitä,



mitä oli tarkoituskin mitata? Reliabiliteetti eli pysyvyys pitää sisällään johdonmukaisuuden, täsmällisyyden ja tarkkuuden. Reliabiliteetilla mitataan kykyä antaa tarkkoja tuloksia. Mitä enemmän tutkimuksessa on sattumanvaraisia virheitä, sitä heikompi on reliabiliteetti. (Kajaanin Ammattikorkeakoulu 2015)

Validiteetti ja reliabiliteetti eivät sellaisenaan sovi laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteereiksi (Eskola & Suoranta 2003, 211). Eskola & Suoranta (2003, 211–212) ehdottavatkin luotettavuuden kriteereiksi uskottavuutta, siirrettävyyttä, varmuutta ja vahvistuvuutta. He kertovat, että uskottavuus tarkoittaa tutkijan tulkinnan ja tutkittavien käsityksien yhteneväisyyttä, eli vastaavatko tutkijan käsitteellisyydet tutkittavien käsityksiä. Eskola & Suoranta kertovat myös, että tutkimustulosten siirrettävyys on mahdollista tietyin ehdoin. He mainitsevat, että varmuutta tutkimukseen tuodaan ottamalla huomioon tutkijan ennakkoletukset. Vahvistuvuus on heidän mukaan sitä, että tehdyt tulkinnat saavat tukea toisista vastaavaa ilmiötä tarkastelleista tutkimuksista. Mielestäni tutkimuksessani on kysytty oikeita kysymyksiä vastaamaan jo olemassa olevaa teoriaa, ja vastaukset ovat juuri haastateltavien näkökulmasta. Vaikka laadullisella tutkimuksella ei voida tehdä suoria johtopäätöksiä jostain asiasta, auttaa se ymmärtämään ilmiötä ja selittämään sitä – tässä tapauksessa saatiin vastauksia uuden esimiehen tilanteesta.

## **5 Tutkimustulokset**

Tässä pääluvussa esitellään haastatteluista saadut tulokset. Alussa esitellään haastateltavien taustatiedot.

Taustatietojen jälkeen vastauksia on analysoitu teemoittain. Teemojen pohjana on toiminut teoriaosuudessa tutuksi tulleet aiheet: esimiestyön aloittaminen, esimiesvalmiudet sekä haasteet esimiestyössä.

### **5.1 Haastateltavien taustatiedot**

Tutkimukseni haastateltavista kaksi henkilöistä oli miehiä ja yksi nainen. Jokaisella haastateltavalla oli kokemusta esimiestyöstä hotellialalla, mikä oli tutkimuksen kannalta tärkeintä. Haastateltavien iät olivat 60, 35 ja 33 vuotta. Koke-

musta esimiestyöstä on kertynyt kaikille jo paljon, sillä jokainen on ollut alle 30-vuotias esimiestyön aloittaessaan. Taulukosta 2 voi nähdä tärkeimmät taustatiedot haastateltavista. Haastateltavien nimi tai työpaikka pidetään anonyymina, koska opinnäytetyölläni ei ole toimeksiantajaa, ja työpaikkojen nimet eivät ole olennaisia opinnäytetyön kannalta.

Haastateltava	Ikä	Asema yrityksessä	Alaisten määrä
N1	60	Hotellipäällikkö	6-7
M1	35	Vastaanottopäällikkö	15–20
M2	33	Vuoropäällikkö	6

Taulukko 2. Haastateltavien taustatiedot

Haastattelun alussa käytiin läpi haastateltavan koulutus- ja työhistoriaa. Esimies N1 on ylioppilas, jonka jälkeen hän on käynyt Aktivian vastaanottovirkailijan kurssin. Työharjoitteluiden kautta aukesi työpaikka ketjuhotellissa. Hän on edelleen saman ketjun hotellissa töissä, tällä hetkellä hotellipäällikkönä. Erilaisia nimikkeitä esimies on saanut osakseen: hän on toiminut esimerkiksi myyntisihiteerinä, myyntipäällikkönä ja välillä jopa hotellin johtajan tittelillä. Ketjun kautta hän on käynyt paljon erilaisia koulutuksia, kuten ravintolahoidollinen ja palvelujohtajan koulutus. Haastateltava on kokenut, että kursseista on ollut paljon hyötyä esimiesuralla. Haastattelussa esimies vastaa kysymyksiin ajatellen uransa alkua ketjuhotellissa.

Esimes M1 on nähnyt ja kokenut paljon erilaisia työpaikkoja ja koulutuksia. Hän on aloittanut ammattikoulussa myynti- ja asiakaspalvelun perustutkinnolla, jonka jälkeen hän on opiskellut lisää asiakaspalvelusta ammattikorkeakoulussa. Opiskelujen ohella hän on tehnyt erilaisia ravintola-alan töitä sekä baarimestarin töitä, jonka jälkeen hän siirtyi hotellipuolelle. Esimes sai ensimmäisen kosketuksen esimiestyöhön toimiessaan vastaanottopäällikkönä kesäksi avattavassa lomakeskuksessa – hän sai olla mukana sekä avaamassa että sulkemassa kyseistä lomakeskusta. Pohtiessaan esimiesuran aloittamista, käytimme esimerkkinä haastateltavan kokemuksia tästä lomakeskuksesta ja siellä työskentelystä.

Myös taulukossa 2 on tähän tilanteeseen liittyvät tiedot, sillä kyseinen tilanne pohjustaa haastattelun. Myöhemmin esimies on toiminut yövastaanotossa, palvelupäällikkönä, hotellipäällikkönä ja esimerkiksi hyvinvointipäällikkönä. Nyt hän kasvattaa lisää ammattitaitoaan opiskelemalla ylempää AMK-tutkintoa palveluliiketoiminnan johtamisesta.

Esimies M2 on ylioppilas, ja suorittanut ammattikorkeakoulussa matkailun liiketoiminnan tutkinnon. Hän on myös saanut ensimmäisen kosketuksen esimiestoimintaan samaisesta lomakeskuksesta kuin haastateltava M1. Tämä kokemus opetti paljon käytännössä esimiehelle. Tämän jälkeen hän pääsi ketjuhotelliin töihin, jossa hän työskenteli ensin hotellin vastaanotossa toisella paikkakunnalla. Muutaman vuoden päästä hän sai siirron vuoropäälliköksi toiselle paikkakunnalle, nykyiseen työpaikkaansa. Tämän ketjun kautta esimies on käynyt vuoropäällikön tutkinnon, joka sisälsi lähiovetusta, etätehtäviä sekä esimerkiksi kehityshankkeen. Hän kokee, että ketjusta saatu koulutus on hyvä lisä koulussa opittuihin asioihin. Haastattelussa hän pohtii esimiesuransa aloittamista nykyisessä työpaikassaan.

## **5.2 Esimiestyön aloittaminen**

Seuraavissa alaluvuissa käydään läpi haastatteluista saatuja vastauksia. Haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 1.

Haastateltavien kanssa kävimme läpi esimiestyön aloittamista, esimiesvalmiuksia sekä haasteita esimiestyössä. Ensimmäisenä pohdittiin esimiestyöhön siirtymistä ja siihen liittyviä tuntemuksia.

### **5.2.1 Esimiestyöhön siirtyminen**

Haastatelluista kaksi siirtyi esimiesasemaan ketjun sisällä. Ensin he työskentelivät vastaanottovirkailijoina, jonka jälkeen tarjoutui päällikön paikka. N1 siirtyi vastaanottovirkailijasta myyntisihteeriksi, siitä myyntipäälliköksi ja muisteli toimineensa myös vastaanottopäällikön nimikkeellä ennen hotellipäällikön nimikettä. M2 taas sai paikan samassa ketjussa toiselta paikkakunnalta, jossa hän sai vuoropäällikön nimikkeen. Haastateltavista esimiehellä M1 oli erilainen koke-

mus esimiestyön aloittamisesta, sillä hän aloitti entisten luokkatovereidensa kanssa työt aiemmin mainitussa lomakeskuksessa.

Haastatteluissa ilmeni, että esimiesasemaan pääsemiseen johti työn hoitaminen hyvin. Uudet esimiehet kokivat, että kun työnsä hoitaa hyvin ja tunnollisesti, se palkitaan.

*Onnistuminen työssä. Silleen, että ties, että osaa sen oman hotellipuolen tosi hyvin ja huomaa että opettajatki arvosti sitä tosi paljon, sitä omaa osaamista ja suositteli eri paikkoihin. Sen huomaa jo koulun puolella että se kiinnostaa tosi paljon ni sitä tietoo imi itteensä eli se tietosuuus oli tosi kattava jo siinä vaiheessa, niin se oikeastaan sit rohkaisi siihen... Ja toisaalta sit kumminkin se oli tolanen ns. kesäjuttu ni se antaa hyvin paljon anteeks kanssa et sinänsä ei oo ihan niin kovaa paineetkaan lähtee tekemään.*

Uuden esimiehen on siis tärkeää näyttää taitonsa ja osoittaa mielenkiintoa esimiehen tehtävään. Kun hoitaa työnsä tunnollisesti, se huomataan myös ylempällä tasolla. Uusien asioiden oppiminen ja tiedon jatkuva etsiminen ovat tärkeitä seikkoja työelämässä.

### **5.2.2 Esimiesasemaan valmistautuminen**

Haastattelusta ilmeni, että on normaalia kokea monenlaisia tuntemuksia esimiestyön aloittamisesta – jokainen työpaikka on erilainen, mutta joka tapauksessa esimiestyön aloittaminen tuntuu hyvältä ja jännittävältä. Uusi esimies kohtaa erilaisia vastuita ja hänen on opittava kantamaan ne. Eräs haastateltavista kuvaili tuntemuksiaan esimiestyön aloittamisesta:

*Olihan siinä tietenkkin sitten vastuuta enemmän. Piti opetella monta uutta asiaa kun tuli periaatteessa markkinointi, henkilöstöhallinto... En ollu hirveesti tehnyt työvuorolistoja muuta kun tuolla kursseilla opiskellu. Tuli kaiken maailman lain-säädännöt sekä paljon tuli uutta.*

Haastattelujen perusteella uusia esimiehiä mietityttävät luottamuksen saavuttaminen, ajankäyttö ja vastuun kantaminen. Jokainen tulee pohtimaan uudessa työpaikassaan, että otetaanko hänet mukaan porukkaan ja saavuttaako hän muiden luottamuksen. Eräs haastateltavista mainitsi, että tähän auttaa se, että osaa luottaa itseensä ja osaamiseensa jo esimiesuran alussa, jolloin alaiset pystyvät tukeutumaan häneen. Ajankäyttö on toinen uuden esimiehen suurim-

mista haasteista, sillä varsinkin alussa työtä on enemmän ja kaiken oppiminen vaatii aikaa.

Jokainen haastateltava oli asemaan siirtyessään kokenut hyödylliseksi kollegat ja työyhteisön. Heiltä pystyi ottamaan mallia ja tarvittaessa kysyä neuvoja. Uudelle esimiehelle muiden esimiehien esimerkki on tärkeää. Muiden esimerkin seuraaminen helpottaa työhön tutustumista ja siihen kasvamista. Ketjuhotellissa esimiehenä työskentelyä helpottaa se, että usein ketjun toimintatavat ovat jo tutut. On myös tärkeää, että työtä voidaan tehdä yhdessä. Yhdessä asioiden miettiminen auttaa esimiestyöhön kasvamista:

*Kyllä me aika tiiviisti sillä johtoryhmällä tehtiin sitä työtä yhdessä, et mietittiin paljon asioita, mikä auttaa tosi paljon. Etsä mitään duunii, etsä pärjää yksinään. Et siin tosissaan yhes mietittiin kun tehtiin niitä suunnitelmia ja eri ihmisil tuli eri ideoita ja niistä hioutu sit sellanen yhtenäinen ja fiksu tapa toimia.*

### **5.3 Esimiesvalmiudet**

Uudessa työpaikassa aloittaminen on aina jännittävä tilanne, mutta jos itse lähtee oikealla asenteella työhön, on vastaanotto myös varmasti hyvä. Joissain tilanteissa kuitenkin uusi esimies voidaan kyseenalaistaa ja hänen täytyy tehdä enemmän töitä saavuttaakseen työntekijöiden luottamuksen.

Haastateltavat kokivat, että heidän otettiin vastaan uudessa asemassaan hyvin. Hyvä yhteishenki on tärkeää, jotta työyhteisö toimii. Esimiehellä on tärkeää olla myös tiettyjä valmiuksia: hänen täytyy motivoida työntekijöitään, antaa heille palautetta ja toimia esimerkkinä. Myös oma jaksaminen on otettava huomioon.

#### **5.3.1 Uusi esimies ja työntekijöiden motivointi**

Tärkeimmäksi keinoksi työntekijöiden motivoimiseksi haastatteluissa ilmeni töiden ja vastuun jakaminen. On tärkeää, että jokainen työntekijä ”otetaan omaan” ja etsitään kaikkien vahvuudet. Haastatteluista ilmeni, että työntekijöitä motivoi se, että annetaan vastuuta niille ketkä sitä haluavat. On myös tärkeää, että onnistuneesta työstä kiitetään. Työntekijät täytyy ottaa ”luomistyöhön” mukaan, eli kysyä heidän mielipiteitään ja arvostaa niitä – tämä sitouttaa ja motivoi työntekijöitä.

Haastatteluissa käytiin läpi myös motivoimisen haasteellisuudesta erityisesti hotellialalla. Hotellin vastaanotossa työskennellään usein yksin, mikä tuo haastetta muiden motivoimiseen:

*Tässä kun on toi työn luonne tossa ja ku aattelee esimiehen toimintaa. Myö ol-  
laa ain iteksee vuorossa. Niin sitten siinä semmonen päivittäinen esimiestoimin-  
ta, se on vähän eri luonteista verrattuna siihen että olis porukkaa samaan ai-  
kaan töissä. Sitten pystyis kattomaan ja ohjaamaan. Että tässä on pikkasen eri  
luonteista.*

Haastateltavat mainitsivat myös muutamia asioita, jotka motivoivat heitä itse-  
ään. Esimiestä motivoivia asioita olivat esimerkiksi työn monipuolisuus ja työn-  
tekijöiden osaaminen. Esimerkiksi eräs haastateltavista mainitsi, että on tärke-  
ää, että työntekijöiden koulutus- ja perehdytyspuoli sekä itse työpaikan ja – yh-  
teisön puitteet ovat kunnossa.

### **5.3.2 Nuoren esimiehen työssä jaksaminen**

Haastateltavat kokivat esimiesuransa alussa haastavaksi ajankäytön hallinnan. Päivien venyminen ja kiire on aiheuttanut haastateltaville stressiä ja turhautu-  
mista. Esimiehillä on ollut tavoitteena pitää työaika erillään vapaa-ajasta, mutta  
välillä se ei ole onnistunut.

Haastateltavat kertoivat myös keinoja, kuinka he pitävät yllä hyvää työkykyä  
sekä omaa ja muiden jaksamista. Yksi tärkeimmistä seikoista on hyvä työyhtei-  
sö. Hyvä työyhteisö ja runsas huumori auttavat kaikkia työntekijöitä jaksamaan.  
Uusille esimiehille on myös tärkeää, että asioista keskustellaan. Eräs haastatel-  
tavista mainitsi, että hän haluaa pitää yllä positiivista ilmapiiriä työpaikalla. Hän  
pyrkii olemaan aina positiivinen ja toivoo, että kaikilla on mukava olla töissä. On  
tärkeää, että uusilla esimiehillä on jotain, mikä pitää ajatukset vapaa-ajalla  
erossa työasioista – nykyään haastateltavilla se on perhe. Nuorempana esimie-  
hellä voi olla haasteena löytää se asia, joka pitää ajatukset erossa työasioista  
silloin kun niitä ei tarvitsisi miettiä.

Työ- ja vapaa-ajan hallinta onkin suurin haaste esimiehen alkutaipaleella. Lähes  
jokainen esimies haalii itselleen paljon töitä alussa, eikä välttämättä tiedä keino-  
ja tehokkaaseen ajanhallintaan. Onkin siis tärkeää, että esimiehet pitävät huolta

muiden jaksamisen lisäksi omasta jaksamisestaan. Perhe, harrastukset ja lepo auttavat jaksamaan.

### **5.3.3 Palautteen antaminen ja vastaanottaminen**

Kaikille haastateltaville oli tullut työssä tutuksi sekä rakentavan että positiivisen palautteen antaminen. Jokainen haastateltava koki tärkeäksi sen, että palautetta annetaan ja vastaanotetaan.

Haastatteluista ilmeni, että palautteen antaminen on erittäin tärkeää myös palvelualalla. Asiakaspalvelussa tapahtuu haastavia tilanteita, jolloin on tärkeää, että työntekijöiden kanssa käydään tilanteet läpi. Eräs haastateltavista mainitsi, että on tärkeää kuunnella työntekijän näkemys tilanteesta ja tämän jälkeen miettiä keinoja, miten tilanne olisi voitu hoitaa paremmin. Hän mainitsee myös, että hän pyrkii kertomaan, miten asian voi korjata ja tämän jälkeen kertoa tilanteen ja työntekijän positiiviset puolet, jotta tilanteesta ei jää huono maku kenellekään.

Uutena esimiehenä haasteellisena nähdään usein rakentavan palautteen antaminen. Ajan kanssa rakentavaa palautetta oppii antamaan, erään haastateltavan mukaan tilannetta auttaa se, kun oppii tuntemaan työntekijänsä – missä tilanteessa ja miten palautetta voi kenellekin antaa. Tärkeintä hänelle kuitenkin oli, että palautetta joka tapauksessa annetaan.

*Esimiestyöhön kuuluu se, et pitää pystyä sanomaan vaikeitakin asioita.*

Haastatteluista ilmeni, että rakentavaa palautetta on yritetty kuitenkin antaa mahdollisimman paljon. Uudet esimiehet osasivat luottaa siihen, että kun rakentava palaute annetaan oikein, se myös osataan ottaa vastaan. Erään haastateltavan asenne työntekoon on se, että kukaan ei ole täydellinen ja ilman virheitä ei voi oppia. Tärkeämpää on, että tekee asioita, vaikka virheitä sattuisikin. Näistä virheistä on vaan otettava opiksi.

### **5.3.4 Esimerkkinä toimiminen**

Kaikki haastateltavat tiedostivat sen, että esimiehen asemassa he toimivat työntekijöilleen esimerkkinä. Kenellekään esimerkkinä toimiminen ei ollut negatiivi-

nen asia, mutta eräs esimies mainitsi, että uuden esimiehen rajoja tullaan kokeilemaan. Hänen mukaan alussa toiminta voi olla hieman haastavaa rajojen kokeilun takia, mutta se kasvattaa esimiestä ja opettaa pitämään tietyt säännöt ja rajat kaikille.

Eräälle haastateltavalle esimerkkinä toimiminen tuntui luontevalta ja hyvältä. Hän kertoo asiasta:

*Mä oon aina itse asiassa kokenut sen hyvänä juttuna ja mielellään mä toiminkin esimerkkinä. Ja tota, siihen tosissaan helpotti se et teki niitä suorittavia töitä sen verran pitkään ja sen verran antaumuksella et pysty toimii esimerkkinä. Itse asiassa tähänkin päivään asti niin kyl mä sen oman esimerkin kautta aika pitkälle lähen liikenteeseen.*

Kaikille esimiehille esimerkkinä toimiminen on tärkeää, ja uudelle esimiehelle myös muiden esimerkki auttaa häntä kasvamaan omaan rooliinsa esimiehenä. On hyvä, että esimiehet tiedostavat esimerkkinä toimimisen tärkeyden. Omalla esimerkillään voi luoda positiivisen ja tehokkaan työilmapiirin. Työntekijät pyrkivät tekemään työnsä parhaalla mahdollisella tavalla, jos esimieskin tekee näin omalla esimerkillään.

### **5.3.5 Palvelualan esimiehen tärkeimmät taidot**

Haastateltavat olivat melko yksimielisiä siitä, että palvelualan esimiehelle on tärkeintä asiakaspalvelun osaaminen – hänellä on oltava vuorovaikutustaitoja ja halu palvella asiakkaita. Asiakslähtöisyys on palvelualan esimiehen työn perusta.

Vaikka tekninen osaaminen on myös tärkeää, ovat ihmissuhdetaidot palvelualalla kaiken a ja o. Eräs esimiehistä korosti sitä, että palvelualan esimiehen on tiedettävä, mitä käytännön työ on palvelualalla. Palvelualan esimiehellä täytyy olla pilke silmäkulmassa ja hänen täytyy olla valmis antamaan itsestään kaikki asiakkailleen.

*Jos ei oo sitä halua palvella asiakasta ni et sä voi olla palvelualalla. On se, et sä oot ehdottomasti sellanen asiakaspalvelulähtöinen tyyppi.*



Eräs esimies mainitsee myös kuuntelun tärkeyden. Hänen mukaan asiakasta on aina kuunneltava ja siitä lähdettävä eteenpäin. On myös tärkeää, että jokainen asiakaspalvelutilanne hoidetaan kunnolla.

Kysyin esimiehiltä myös, että kokivatko he, että jokin tietty tieto tai taito olisi korostunut silloin, kun he aloittivat esimiestyön. Haastateltavat kokivat tämän kysymyksen hieman haasteelliseksi. Kaikki kokivat, että oikeastaan kaikki omat kokemukset ovat vieneet heidät esimiehen asemaan. He kertoivat kuitenkin muutaman tärkeän seikan: ihmissuhdetaidot ja laaja tietopohja alasta. Uuden esimiehen on uskallettava puuttua vaikeisiin asioihin ja osoittaa työyhteisölle olevansa luottamuksen arvoinen. Eräälle haastateltavista oli hyödyllisintä koulutuksien ja kokemusten monipuolisuus. Hän tunsu alaa laajasti ja osasi hyödyntää tietoaan, vaikka olikin nuori ja uusi esimies.

#### **5.4 Uuden esimiehen haasteet**

Kaikki haastateltavat olivat kokeneet haasteita esimiesuransa alussa. Haasteellisia tilanteita esimiehelle ovat esimerkiksi muutokset ja niiden johtaminen, ketjun ja työyhteisön vaatimukset, oman johtamisroolin löytäminen ja ajankäytön hallinta.

Haastatteluissa pohdittiin lopuksi keinoja haasteista selviämiseen. Haastateltavat antoivat myös omat vinkkinsä aloittavalle, nuorelle esimiehelle.

##### **5.4.1 Uuden esimiehen haasteet ja niistä selviäminen**

Suurimmiksi haasteiksi haastatteluissa ilmeni työyhteisön odotukset ja erilaisten muutosten läpi vieminen. Myös tekniset järjestelmät ovat aiheuttaneet päänvaivaa. Esimerkiksi eräällä haasteltavista on uransa aikana ollut kolme erilaista varausjärjestelmää opeteltavana, johon tietenkin kuluu oma aikansa. Myös ketjuhotellissa työskennellessä ketjun oman vaatimukset tuovat oman haasteensa.

Yksi yleisimmistä haasteista on siis työyhteisön odotukset. Se, kenen saappaisiin hyppää, vaikuttaa suuresti työyhteisön odotuksiin. Esimiehellä voi siis tulla vaikeuksia ”päästä porukkaan”. Työntekijät voivat jopa osoittaa vastarintaa uu-

den esimiehen johtamistyyliin. Eräs haastateltavista esitti tähän ratkaisuksi sen, että pitää oman linjansa tietyin rajoin. Ei ole järkevää käydä arvostelevaan aiempien esimiehien ratkaisuja, eikä muuttamaan koko organisaatiota kerralla.

Kun työyhteisö on pitkään tehnyt asioita samalla tavalla, muutoksen johtaminen on haastavaa. Eräs haastateltavista pohti, kuinka vaikeaa muutoksen tuominen on yhteisöön. Hän myös pohti, miten muutosta saisi ylläpidettyä yhteisössä. Myös ”viileänä pysyminen” on esimiesuran alussa ollut vaikeaa – kun työtehtävät laajenevat ja työpäivät ovat kiireisiä, on välillä vaikeaa pitää hermot kurissa. Välillä uutta esimiestä voi pelottaa, että työtaakka käy liian suureksi. Eräs esimies kertoi uransa alussa tapahtuneesta tiukasta tilanteesta työntekijöidensä kanssa näin:

*Joskus kun joutui irtisanomaan ihmisiä tai lomauttamaan tai muuta, niin esimerkiksi mun kaikki listat lähetettiin liittoon. Henkilökunta lähetti. Oli tosi tiukat paikat ja kaikki sanoi ettei jouta tästä lähtien enää yhtään. Niin pitää osata pelata kovaa peliä, et sitten mä sanoin että mä en jouta kans yhtään. Loppujen lopuksi kaikki palas ihan hyvin, että ne ymmärs, että ei siintä tuu mitään, että emmä tätä tarkoituksella tee ketään vastaan vaan jos mä en tee tätä asiaa niin sit joku muu tekee... Mut siin pitää olla kanttia.*

Haastateltaville tärkeimmät keinot haasteiden selättämiseen olivat jämäkyys, neuvottelutaito ja esimerkin näyttäminen. Jokaiselle haastateltavalle oli tärkeää, että pitää sen oman linjansa, mutta kuitenkin keskustellen ja pohtien yhteistä hyvää. Itseluottamus nousi tärkeäksi tekijäksi aloittavan esimiehen haasteiden käsittelyssä. Esimerkiksi eräs haastateltava mainitsi, että loppujen lopuksi omalla itsenään pärjää parhaiten.

Kuitenkin kaikki haastateltavat olivat myös sitä mieltä, että tänä päivänä heillä olisi paremmat keinot selvitä näistä haasteista, lähinnä kokemusten takia. He kuitenkin olivat myös sitä mieltä että haasteista selvittiin uran alkuaikana myös hyvin. Nykyään haastateltavat kokevat, että he osaavat paremmin rajata työtaakkaansa ja ajankäyttöään. Yksi esimiehistä kertoi, että aiemmin eräässä työpaikassa hän otti itselleen paljon töitä ja vastuuta, vaikka hänen olisi kannattanut keskittyä omaan osastoonsa. Esimiehet ovat siis kasvaneet rooliinsa ja kokemusten kautta he ovat oppineet erilaisia selviytymiskeinoja haasteiden selättämiseksi.

#### 5.4.2 Palvelualan esimiehen haasteet

Haastateltavat mainitsivat tärkeimmäksi sen, että palvelualan esimies on tekemisissä asiakkaan kanssa. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että haasteita tullaan kohtaamaan asiakaspalvelussa ja usein ”hankalat asiakkaat” jäävät mieleen. Kaikille haastateltaville oli tärkeää se, että asiakaspalvelutilanteet hoidetaan kuitenkin parhaalla mahdollisella tavalla ja asiakasta on kuunneltava.

Toinen asia, jonka jokainen haastateltava mainitsi, on se, että hotelleissa on aina toimintaa. Ne ovat ympärivuorokautisesti auki, ja vaikeitakin tilanteita on kohdattava. Ala muuttuu kokoajan, mm. yksi esimiehistä mainitsi, että taloudellinen tilanne tulee aina vaikuttamaan hotellialaan, välillä positiivisesti ja välillä negatiivisesti. Eräs haastateltava mainitsi päivien erilaisuudesta, parhaita mahdollisia ratkaisuja etsitään päivittäin mutta välillä jopa käydään läpi kuolemantapauksia. Jatkuvassa muutoksessa eläminen on yksi palvelualan esimiehen suurimmista haasteista – hänen on myös osattava ohjata henkilökuntaa kaikissa muutosasioissa.

#### 5.4.2 Vinkkejä aloittavalle esimiehelle

Pohdimme haastattelun loppupuolella, mitä esimiehet tekisivät toisin, jos nyt siirtyisivät uuteen organisaatioon töihin, uudeksi esimieheksi. Heille olisi tärkeää, että heidän toiminnallaan olisi selkeä linja. Eräs esimies haluaisi ”pitää paremmin puolensa”, eli olla joustamatta niin paljon kuin hän jousti esimiesuraansa aloittaessaan. Hän vetäisi tarkemman rajat ja joustaisi sopivasti.

Pelissäntöjen luominen kuuluisi tähän selkeän linjan vetämiseen. Työyhteisöllä pitäisi heidän mukaan olla selkeät toimintatavat, ja jokainen on tietoinen yrityksen odotuksista. Esimiehet kokivat, että enää ei tarvitsisi niin paljon ”todistella” kykyjään – aiemmin omille esimiehille piti näyttää oma ammattitaito ja työn hallitseminen. Nykyään esimiehet osaisivat myös tehdä selkeämmän rajan työajalle ja panostaa vapaa-aikaansa.

Lopuksi jokainen esimies antoi oman vinkkinsä aloittavalle esimiehelle:

*Kyllä se varmaan ois, että omana itsenään pärjää parhaiten. Itsensä on laitettava aika paljon likoon, ottaa asioista selvää, olla tarpeeks jämäkkä ja pitää asennoitua siihen että oot esimies. Sä voit olla työntekijöiden kanssa kaveri, mutta ei*

*liian lähellä, silleen että sun on pakko pystyä sanomaan sitten sekä negatiiviset että tietysti pitää muistaa myös ne positiivisetkin asiat.*

~

*Lähtee rohkeasti tekemään. Et luotto on takana ni rohkeesti lähtee mukaan. Et aika monesti näkee kuitenkin sen, että kouluttaa itseensä, mutta sitten ei oo rohkeutta siirtyä eteenpäin, että ei oo tavallaan luottoo siihen omaan ammattitaitoon. Että uskalletais lähtee hakemaan niitä paikkoja. Mutta rohkeesti kannustan kyllä kaikkia ketkä vaan haluaa sitä vastuuta, niin näyttämään siinä työpai- kalla... Et rohkeesti lähtee vaan ja luottaa itseensä ja just se että antaa itelleen anteeks. Kaikki tekee virheitä, ihan kaikki. Pääasia on et tekee niitä ratkaisuja.*

~

*Se että ottaa, imee oppia joka suunnasta. On se sitten palvelualalla tai jossain muussa, niin se, että jokainen ihminen on erilainen, jokainen esimies toimii eri tavalla. Se on ollu mielenkiintoista, nähdä erilaisia pomoja, kuka toimii mitenkin. Kaikis on aina hyviä ja huonoja puolia. Yrittäis sit jotenkin sieltä mikä tuntuu omalle, ni niitä kehittää itseensä. Jos itestään huomaa jotain huonoja puolia, jotka ilmenee sitten työssä, niin niitä jos sais jotenkin karsittuu.*

## **6 Yhteenveto ja pohdinta**

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin esimiestyön aloittamista. Tavoitteena oli tutustua uuden esimiehen tilanteeseen sekä teorian että haastatteluiden avulla. Esimiestyöstä itsestään löytyi paljon materiaalia, uusi esimies aiheena ei ole vielä niin tunnettu.

Opinnäytetyössä on rajattu aiheita liittyen juuri esimiestyön aloittamiseen ja haastatteluiden avulla sain haastateltavien henkilökohtaisia näkökulmia esimiestyön aloittamiseen. Tämän pääluvun sisällä on yhteenveto teoriasta ja empiriasta sekä pohdintaa opinnäytetyöhön liittyen.

### **6.1 Yhteenveto**

Tutkimusongelmani oli uuden esimiehen esimiesvalmiudet, haasteet sekä keinot onnistuneeseen esimiestyöhön. Aiheesta esimiestyö löytyy tietenkin todella paljon aineistoa, mutta uudesta esimiehestä vähemmän. Olen kuitenkin saanut kasattua tietoa, josta hyötyy uusi esimies, miksei vanhakin. Teoria ja empiria vastaavat hyvin tutkimuskysymyksiini tärkeimmistä esimiesvalmiuksista, hyödyll-

lisistä esimiehen tiedoista ja taidoista, suurimmista haasteista sekä keinoista haasteiden selättämiseen.

Uutena esimiehenä aloittaminen on jännittävä paikka jokaiselle. Uusi esimies kohtaa odotuksia omalta esimieheltään, työyhteisöltään ja asiakkailtaan. Esimiehen on otettava uusi rooli haltuunsa ja saavutettava työyhteisön luottamus. Ensimmäistä kertaa esimiehenä toimivan on pohdittava uusia työtehtäviään ja vastuun jakamista. Esimiesasemassa edustetaan aina yritystä, työnantajaa. Teoriaa lukiessani uuden esimiehen tilanteesta puhutaan todella haastavana tilanteena, kun odotuksia on joka suunnassa ja työyhteisö luo mielikuvan uudesta esimiehestä nopeasti. Kuitenkin haastattellessani hotellialan esimiehiä, heistä jokainen ajatteli lämmöllä alkutaivaltaan. Tähän vaikuttaa eniten oma asenne. Kun uuteen työtehtävään lähdetään oikealla asenteella, saavutetaan myös työyhteisön luottamus ja yhteishenkeä voidaan alkaa kasvattaa heti alussa.

Joutsenkunnas & Heikurainen (1999) kertoivat kirjassaan Esimiehenä palveluyrityksessä, kuinka uusi esimies joutuu erilaisten odotusten kohteeksi – työntekijät, asiakkaat ja omat esimiehet luovat omat odotuksensa uudelle esimiehelle. Haastattelut tukivat tätä teoriaa, sillä haastateltavat myös mainitsivat alkutaipaleellaan miettineensä sitä, millaiset odotukset työyhteisöllä on. Heille oli tärkeää huomioida se, kenen saappaisiin uusi esimies on hyppäämässä. Myös teoriaosuudessa Pentikäisen (2009) mainitsema esimerkkinä toimiminen oli tullut tutuksi haastateltaville – uudet esimiehet tiedostivat, että he toimivat omien työntekijöidensä esimerkkinä. Pentikäisen ohjeissa uudelle esimiehelle korostettiin myös positiivisuuden ylläpitoa. On tärkeää, että uusi esimies ylläpitää positiivista ilmapiiriä työpaikallaan, sillä positiivisuus ruokkii itseään. Jos työpaikan esimies näyttää taas negatiivisuutensa esimerkiksi turhautumisella, se myös ruokkii itseään ja tarttuu alaisiin. Haastatteluissa eräs esimies mainitsi myös, että hän on aina pyrkinyt positiivisuuteen työpaikalla, sillä positiivisuuden ylläpito maksaa aina itsensä takaisin.

Kurttilan ym. (2010) teoriassa arvostava esimies myös kuuntelee alaisiaan. He korostavat sitä, että kuuntelemisen taitoa on harjoitettava, sillä monet kuulevat kyllä, mutta eivät kuuntele aidosti. Haastatteluistani ilmeni myös, että esimiehille

on tärkeää kuunnella työntekijöitään. He haluavat kuulla työntekijöiden näkökulmat asioista, he haluavat oppia tuntemaan työntekijänsä, jotta voivat auttaa heitä parhaalla mahdollisella tavalla.

Piilin (2006) teoriassa ihmisten johtamisen tärkeimmät osiot olivat motivaatio, osaamisen johtaminen ja työssä jaksaminen. Hänen mukaan tavoitteena on löytää jokaisen työntekijän motivaatiotekijät ja panostaa näihin. Uudella esimiehellä haasteena kuitenkin on se, että hän ei välttämättä alussa tunne eikä tunnista työntekijöidensä motivaatiotekijöitä. Haastatteluissa ilmeni myös hotellialalla yleinen ongelma: kuinka työntekijöitä pystytään motivoimaan päivittäin, kun he työskentelevät usein yksin vuorossaan? Yhteistä motivoinnin teoriassa ja haastatteluissani oli se, että vastuun jakaminen koetaan tärkeäksi motivointikeinoksi. Kun työntekijöille jaetaan vastuuta, he kokevat, että he ovat luottamuksen arvoisia ja uskaltavat luottaa omaan osaamiseensa.

Johtajuutta käsittelevässä kirjallisuudessa, esimerkiksi Hokkasen ym. (2008) teoria osoittaa oman jaksamisen tärkeyden. Tunnollisimmat esimiehet usein palavat loppuun, kun he haalivat itselleen mahdollisimman paljon töitä ja yrittävät suoriutua mahdottomasta. Teorioissa kehoitetaan panostamaan omaan jaksamiseen, rentoutumiseen ja työstä irtautumiseen. Haastatteluista ilmeni, että uudet esimiehet eivät alussa osaa tai halua rajata ajankäyttöään. He pyrkivät usein todistamaan omille esimiehilleen taitojaan, oman jaksamisen kustannuksella. Jälkeenpäin haastateltavat kokevat, että he olisivat voineet jakaa enemmän tehtäviä ja ottaa enemmän aikaa itselleen ja rentoutumiselle. Kuten myös Työterveyslaitoksen (2014) tekemässä haastattelussa ilmeni, ajankäytön hallinta, tehtävien priorisointi ja vastuun jakaminen helpottavat uuden esimiehen taakkaa.

Onnistunut johtaminen pitää sisällään palautteen annon ja vastaanottamisen. Salmisen (2006) teoriassa uudesta esimiehestä esiin tullut sandwich-tekniikka tuli ilmi myös haastatteluissani. Eräs esimies kertoi tavoitteekseen aina keksiä jotain positiivista sanottavaa ”pieleen” menneistä asiakaspalvelutilanteista. Yhdenäistä teorialle ja empirialle palautteen antoon liittyen oli se, että palautetta pyritään aina antamaan ja mahdollisimman paljon, vaikka alussa se voi olla haastavaa. Salmisen (2006) mukaan palaute pitäisi antaa aina mahdollisimman

pian tapahtuneen jälkeen, mikä voi olla haastavaa hotellialalla, sillä tilanteet käydään usein läpi vasta myöhemmin, kun esimiehellä ja työntekijällä on siihen mahdollisuus.

Esimiesosaamisesta kertovassa teoriassa esimerkiksi Hyppänen (2013) kertoo siitä, kuinka hyvä johtaja luo pelisäännöt ja toimintatavat työyhteisölleen. Haastatteluista ilmeni, että uudelle esimiehelle tämä voi olla haaste. Uusi esimies saattaa joustaa liikaa, jolloin työntekijät voivat kokea, että heidän ei tarvitse noudattaa pelisääntöjä tarkasti. Kun keskustelimme haastateltavien kanssa siitä, mitä he tekisivät toisin, jos he nyt menisivät uuteen organisaatioon uudeksi esimieheksi, he olisivat tarkempia juuri pelisääntöjen kanssa ja haluaisivat selkeät toimintatavat. He joustaisivat edelleen, mutta sopivissa määrissä.

Asiakaspalvelussa korostuu aito halu palvella asiakasta. Esimerkiksi Wiskarin (2009), Eräsalon (2008) ja Pesosen ym. (2002) teorioissa käytiin läpi sitä, että asiakaspalvelija ei voi esittää olevansa asiakaspalvelija, vaan hänellä täytyy olla aito kiinnostus luoda ainutlaatuinen palvelutapahtuma jokaiselle asiakkaalle. Haastatteluissa tärkeimmäksi palvelualan esimiehen tavoitteeksi nousi asiakkaan kuunteleminen ja jokaisen asiakastapahtuman hoitaminen kunnialla.

Muita haasteita, joita erityisesti kohdataan hotelli- ja palvelualalla, on alan muuttuvuus. Chon & Maier (2010), sekä Eräsalo (2008) teorioissaan kertoivat alan suurimmiksi haasteiksi taloudellisen tilanteen sekä asiakkaiden tarkemmat ja suuremmat odotukset palvelulta. Ala globalisoituu kokoajan. Taloudellinen tilanne vaikuttaa aina ihmisten ostopäätöksiin. Etenkin Eräsalo (2008) korosti sitä, että tulevaisuudessa on panostettava yksilöllisempään palveluun. Haastatteluissani en havainnut sitä, että esimiehet olisivat havahtuneet tähän. He ovat huomanneet kuitenkin sen, että taloudellinen tilanne tulee aina vaikuttamaan alaan, välillä hyvällä ja välillä huonolla tavalla. He mainitsivat myös, että palvelualan esimiehelle haasteeksi nousee muutoksessa johtaminen.

Loppujen lopuksi on tärkeintä, että esimiehellä on asiakaspalveluasenne, halu tehdä työtään ja riittävästi itseluottamusta. Tunne siitä, että pärjää työssään, vie jo pitkälle. Avoimuus, pilke silmäkulmassa ja halu oppia uutta kasvattavat hyvän palvelualan esimiehen. Sekä teoriaa tutkiessani että haastattellessa huomasin

sen, että uusille esimiehille on tärkeää imeä tietoa itseensä, kouluttautua ja uskaltaa käyttää hyödyksi omia tietojaan ja taitojaan.

## 6.2 Pohdintaa

Teoria ja empiria kulkivat melko pitkälle käsi kädessä työssäni. Teoriasta löydettyt tärkeimmät asiat tulivat esille myös haastatteluissa, niin kuin olin olettanutkin. Tutkimukseni avulla löysin tärkeimmät keinot selviytyä aloittavana esimiehenä. Opinnäytetyötäni voivat hyödyntää uraansa aloittavat esimiehet, erityisesti palvelualalla toimivat. Haastatteluista negatiivisena puolena sanoisin, että niitä olisi voinut olla enemmän. Positiivista oli kuitenkin haastateltavien erilaiset kokemukset ja se, että pääsin yhdistelemään niistä sopivia vastauksia.

Haastateltavilleni oli kertynyt jo jonkin verran kokemusta esimiestyöstä, joten yksi tutkimusmahdollisuus tulevaisuudessa olisi tutkia juuri aloittaneita esimiehiä – ovatko heidän vastauksensa samanlaisia kuin sellaisilla, joilla kokemusta on jo karttunut? Kulutaako aika muistot? Palveluun liittyen yksi mielenkiintoinen tutkimus olisi esimiesten vaikutus asiakaspalveluun. Opinnäytetyössäni on käynyt selväksi, että esimiehet vaikuttavat asiakaspalveluun todella paljon, joten tutkimuksessa voisi tutkia tarkemmin, millä keinoin esimiehet vaikuttavat asiakaspalveluun.

Opinnäytetyön kirjoittaminen oli välillä erittäin haastava tehtävä. Lähinnä ongelmana oli tekemisen ja kirjoittamisen aloittaminen. Olen tehnyt töitä koko ajan samalla, kun kirjoitusprosessi on ollut käynnissä, jolloin välillä ajan löytäminen kirjoittamiseen on ollut haasteellista. Vapaapäivät kun on tahtonut pitää vapaapäivinä. Kuitenkin joka kerta, kun kirjoittamisen aloitti, tekstiä syntyi hyvällä tahdilla. Aihe on pysynyt mielenkiintoisena ja asiakaspalvelu lähellä sydäntä – olen oppinut paljon esimiestyöstä ja palvelualasta.



## **Kuviot**

Kuvio 1. Johtamisen kolme universaalia piirrettä Hokkasen, Mäkelän & Taatilan (2008, 13) mukaan, s. 7.

Kuvio 2. Asiajohtaminen ja ihmisten johtaminen Pentikäisen (2009, 13–15) mukaan, s. 10.

Kuvio 3. Esimiehen roolien yhteys Joutsenkunnaksen & Heikuraisen (1999, 61) mukaan, s. 23.

Kuvio 4. Palveluesimiehisyyden Wiskarin (2009, 31) mukaan, s. 25.

## **Taulukot**

Taulukko 1. Laadullisen tutkimuksen suhde määrälliseen tutkimukseen Tuomen ja Sarajärven (2002, 67) mukaan, s. 30.

Taulukko 2. Haastateltavien taustatiedot, s. 34.

## Lähteet

Bradt G. & Davis G. 2014. First-time leader. Foundational Tools for Inspiring and Enabling Your New Team. Wiley.

Brännare, R., Kairamo, H., Kulusjärvi, T. & Matero, S. 2005. Majoitus- ja matkailupalvelu. 4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Chon, K. & Maier, T. 2010. Welcome to Hospitality: An Introduction. Third Edition. Delmar.

Eräsalo, U. 2011. Palvelu ammattina. Helsinki: Restamark Oy.

Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. Helsinki: Restamark Oy.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 6. painos. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1982. Teemahaastattelu. 3.painos. Helsinki: Oy Gaudemus Ab.

Hokkanen S., Mäkelä T. & Taatila V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY opimateriaalit Oy.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: EDITA Publishing Oy.

Jalava, U. 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Tammi.

Joutsenkunnas, T. & Heikurainen, P. 1999. Esimiehenä palveluyrityksessä. 2.painos. Helsinki: WSOY.

Järvinen, P. 2012. Ihmisten johtaminen on taitolaji. Helsingin Sanomat, Pääkirjoitus. <http://www.hs.fi/paakirjoitukset/a1305558518066>. Luettu 21.10.2014.

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Helsinki: WSOYpro.

Kajaanin Ammattikorkeakoulu 2015. Opinnäytetyöpakki, tukimateriaalit. <http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Luotettavuus>. Luettu 3.3.2015.

Kurttila M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010. Arvostus – Valmentava kirja esimiehille. Helsinki: Tammi.

Lämsä, A. & Uusitalo, O. 2005. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: EDITA Publishing Oy.

Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Helsinki: WSOYpro.

- Pesonen H., Lehtonen J. & Toskala A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena. Markkinointia, viestintää, psykologiaa. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet – Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Ranta, E. 2011. Hiltusen lista: Tässä on pomon 5 pahinta mokkaa. Taloussanommat. <http://www.taloussanommat.fi/tyo-ja-koulutus/2011/10/29/tassa-on-pomon-5-pahinta-mokkaa/201115706/139>. Luettu 15.10.2014.
- Rautiainen, M. & Siiskonen M. 2006. Majoitustoiminta ja palveluosaaminen. Helsinki: Restamark.
- Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Stadi.tv. Työterveyslaitos. 2014. Uuden esimiehen 3 sudenkuoppaa ja vinkit niistä selviytymiseen. Toimittaja: Jukka Heikkilä. Haastateltavat: Anna Vanhala ja Tommy Larvi. <http://stadi.tv/ohjelma/uuden-esimiehen-3-sudenkuoppaa-ja-vinkit-niista-selviytymiseen>. Luettu 13.1.2015.
- Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Wiskari, J. 2009. Totuuden hetki. Esimiestyö palveluympäristössä. Helsinki: Talentum Media Oy

## Haastattelukysymykset

### Taustatiedot

Ikä

Koulutustausta / Työhistoria

Asema yrityksessä

Alaisten määrä

Esimiesuran pituus

Esimiestehtäviin liittyvät koulutukset

### Teema 1 Esimiestyön aloittaminen

- Mistä tilanteesta siirryit esimiesasemaan?
- Mitkä olivat ratkaisevat käännteet, jotka veivät sinua esimiehen asemaan?
- Miltä esimiesasemaan siirtyminen tuntui?
- Mitkä asiat mietityttivät asemaan siirtyessä?
- Valmisteltiin sinua esimiesasemaan? Koulutukset, neuvot?

### Teema 2 Esimiesvalmiudet

- Miten sinut otettiin vastaan uudessa asemassasi?
- Millaiseksi koit aloittaessasi:
  - o työntekijöiden motivoimisen
  - o työssä jaksamisen
  - o palautteen antamisen ja vastaanottamisen
  - o esimerkkinä toimimisen?
- Mitkä tietosi/taitosi olivat mielestäsi hyödyllisiä esimiesasemaan siirtyessä? Korostuiko jokin taito erityisesti aloittaessasi?
- Onko mielestäsi sellaisia tietoja/taitoja, jotka ovat erityisen tärkeitä palvelualan esimiehelle? Jos on, mitä ne ovat?

### Teema 3 Haasteet esimiestyössä

- Mitkä asiat koit haasteelliseksi uutena esimiehenä? Oliko sinulla jotain erityisiä vaikeuksia aloittaessasi?
- Miten selvisit haasteista ja vaikeuksista? Miten niistä olisi voinut selvitä vielä paremmin?
- Mitä haasteita esimies voi kohdata työssään palvelualalla?
- Jos joskus siirryt uuteen organisaatioon esimieheksi, mitä tekisit toisin?
- Minkä vinkin antaisit aloittavalle esimiehelle?