



Konserni X - tiimityöskentely ja työnkierto



Korhonen, Joonas

2010 Laurea Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Konserni X - tiimityöskentely ja työnkierto

Joonas Korhonen
Palvelujen tuottamisen ja
johtamisen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2010

Joonas Korhonen

Konserni X - tiimityöskentely ja työnkierto

Vuosi 2010 Sivumäärä 34

Tiimityöskentelyn ja työnkierron merkitys menestyvälle yritykselle on valtavassa kasvussa. Tiimipohjaisissa yrityksissä yhä useammin johtajat ovat suunnannäyttäjiä ja tiimit tekevät itsenäisesti päätöksiä.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä on, miten tiimityöstä ja työnkierrosta saatavia hyötyjä voidaan ohjata käytännön toimiksi ja miten näitä muutoksia saadaan aikaan. Alakysymyksinä on, miten saadaan kohdeorganisaation viiden tähden laatu pysymään rikkomattomana työnkierrosta huolimatta. Lisäksi opinnäytetyössä tutkitaan, millä tavalla itse toteutus voitaisiin toteuttaa. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Konserni X.

Aineistona tässä opinnäytetyössä käytettiin pääsääntöisesti ajankohtaista kirjallisuutta, artikkeleita sekä strukturoimatonta haastattelua kohdeorganisaation kahden eri yksikön ravintolapäällikölle. Lisäksi toteutettiin strukturoimaton haastattelu ei-kohdeorganisaatioon kuuluvalla asiantuntijalle. Opinnäytetyössä operatiivisen tason henkilökuntaa ei haastateltu toimeksiantajan pyynnöstä.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään muun muassa tiimityöskentelyä, sen aiheuttamia mahdollisia uhkakuvia, työnkiertoa sekä ylipäättänsä integraation muodostamia ongelmia. Lisäksi teoriaosuudessa paneudutaan mahdolliseen muutosvastarintaan.

Tutkimustuloksena muotoutui työnkuvien kehittämissuunnitelma kolmen eri yksikön välille. Tämän suunnitelman pohjalta lienee mahdollista luopua kohdeorganisaatiolla käytössä olevasta henkilöstövuokrausyrityksestä. Tutkimustuloksina saatiin myös selkeää näyttöä sitoutetun henkilöstön hyödyistä.

Asiasanat Tiimityöskentely, työnkierto, integraatio

Joonas Korhonen

Group X - teamwork and work rotation

Year	2010	Pages	34
------	------	-------	----

The meaning of teamwork and work rotation for a successful corporation is huge. More frequently in team-based companies the roles of directors and supervisors have changed. They are more commonly guides for employees and the teams do their own decisions for acting by themselves.

The theme of this Final Thesis is to find out, how to direct the benefits acquired from team work and work rotation to the hands-on use. Other possible problems are, how to keep the five star qualities despite of the possible changes. In addition it is to be solved out, how to execute the whole project effectively. The employer for this Final Thesis is Group X.

The materials for this Final Thesis were mostly received from current literature, articles and interviews for the target organization's two different restaurant managers. In addition an extra interview was implemented to a non-target organizational employee. For the request of The Employer the operative-level of employees were not included in the interviews.

The theory part of this Final Thesis includes for instance team work and the possible threats it might hold, work rotation and overall the question of integration process. Furthermore the possible change-resistance has been thought in this Final Thesis.

As the result the Employer got job description development plan between three different units. On ground of this development plan it may be possible to give up using the human resource hiring company. As results the Employer also got proof of the value of committed employees.

Keywords Teamwork, work rotation, integration

Sisälllys

1	Johdanto.....	7
1.1	Taustaa.....	7
1.2	Pääongelma ja alaongelmat.....	7
1.3	Keskeiset käsitteet.....	6
1.4	Aikaisemmat opinnäytetyöt.....	6
	Taulukko 1: Aikaisemmat opinnäytetyöt.....	6
1.5	Opinnäytetyön rakenne.....	7
2	Konserni X.....	7
2.1	Konsernin toiminta-ajatus.....	8
2.2	Ravintola 1.....	9
2.3	Ravintola 2.....	10
2.4	Kokous - ja kongressiosasto.....	10
3	Tiimityöskentely.....	10
3.1	Tiimi organisaatiossa.....	11
3.2	Tiimin muodostaminen.....	12
3.3	Tiimityöskentely.....	13
3.3.1	Tiimin itsenäisyyden ja päätävävallan lisääminen.....	14
3.3.2	Vapaaehtoisuuteen perustuva työnkierto.....	15
3.3.3	Vastuuhenkilöt.....	15
3.4	Oppiva organisaatio.....	15
4	Kokonaistilanteen hahmottaminen.....	17
4.1	Integraation kattavuus.....	17
4.2	Uhkakuvat.....	18
4.3	Ratkaisuehdotukset uhkakuvien välttämiseksi.....	19
4.4	Henkilöstön sitouttaminen ja muutosvastarinta.....	20
4.5	Kansainvälisen ketjun standardit ja viiden tähden laatu.....	21
4.6	Vastuurakenne.....	21
4.6.1	Miten tiimitoimintaa voidaan lisätä.....	23
4.6.2	Pelissäännöt tiimeissä.....	24
4.6.3	Työnkierto.....	24
5	Strukturoimaton haastattelu.....	25
5.1	Strukturoimaton haastattelu ravintola 1:n ravintolapäällikölle.....	25
5.2	Strukturoimaton haastattelu ravintola 2:n ravintolapäällikölle.....	26
5.3	Strukturoimaton haastattelu KTT, lehtori Itä-Suomen yliopisto Liisa Huuskolle.....	26
5.4	Tutkimusaineiston analysointi.....	27
6	Työnkuvien kehittämissuunnitelma.....	27
7	Pohdinta.....	29
	Lähteet.....	30

Kuviot	6
Taulukot	6

1 Johdanto

Opinnäytetyössä tarkastellaan tiimityöskentelystä saatavia hyötyjä sekä perehdytään työnkierron mahdollistamiin hyötyihin toimeksiantajayrityksessä. Lisäksi opinnäytetyössä selvitetään, voiko toimeksiantajayrityksen ravintolayhtiön ravintolatoimintaa tehostaa jollain tavalla. Tutkimuksessani kahden yrityksen yhdentymisen ongelmaa selvitettiin strukturoimattomilla haastatteluilla päällikkötason työtehtävien parissa toimiville.

1.1 Taustaa

Toimeksiantajana tällä opinnäytetyöllä on Konserni X. Opinnäytetyön tarkoituksena on saada aikaiseksi henkilökunnan työkierrätysuunnitelma. Tätä suunnitelmaa käytettäisiin Konserni X:n alla olevan yhtiön kolmen eri yksikön henkilökunnan parissa siten, että tuloksena saataisiin mahdollisuus luopua henkilöstövuokrausyritysten käytöstä. Opinnäytetyön onnistuessa se tulee olemaan käytössä toimeksiantajan liiketoimintayksiköissä. Lisäksi opinnäytetyön tuloksia saatetaan käyttää tietyiltä osin konsernin muiden yksiköiden sisällä.

Konsernin ravintolat ja hotellit yhtiöinä kuuluvat kansainväliseen ketjuun. Kansainvälisen ketjun ja suomalaisomisteisen yrityksen toimintojen ja työnkierron yhteen sovittelu on omalta osaltaan erittäin mielenkiintoinen haaste.

1.2 Pääongelma ja alaongelmat

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten tiimityöskentelystä ja työnkierrosta saatavia hyötyjä voidaan ohjata käytännön toimiksi ja miten näitä muutoksia saataisiin aikaan. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää, että voiko yhtiön ravintolatoimintaa tehostaa jollain tavalla. Esim. millä tavalla Ravintolat Oy:n sisällä olevien yksiköiden henkilökuntaa voidaan tehokkaasti hyödyntää myös muissa yhtiön sisällä olevissa yksiköissä. Tätä kutsutaan tässä opinnäytetyössä työnkierroksi.

Alaongelmana on, miten saadaan kohdeorganisaation viiden tähden palvelu pysymään yhtä arvokkaana ja rikkomattomana muutoksista huolimatta (alaluku 4.4). Muita ongelmia on, millä tavalla käytännön toimiin ryhdytään ja millä tavalla henkilökunta saadaan tehokkaasti työskentelemään molemmissa yhtiöissä

Tavoitteena tällä opinnäytetyöllä on keskeisesti vaikuttaa Ravintolat Oy:n sisällä oleviin kolmeen yksikköön, ravintola 1, 2 ja kokousosastoon. Pääsääntöisesti opinnäytetyö keskittyy henkilökuntavaikutuksiin.

1.3 Keskeiset käsitteet

Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat integraatio (3.1) ja yhdentymisen mukana tulevat haasteet, muutosjohtaminen, työnkierto, tiimityöskentely ja laadun ylläpito muutoksista huolimatta.

1.4 Aikaisemmat opinnäytetyöt

Tekijä ja vuosi	Opinnäytetyön nimi
Heikkilä, Niina. 2010	Erilainen positiivisella tavalla: Kuluttajakokemuksia lifestyle-hotellista
Kallioniemi, Jenna. 2009	Finnish desing- potential attraction for hotels
Laitinen, Tanja. 2010	Muutosjohtamisen vaikutukset henkilöstöön kahden yrityksen yhdistyessä

Taulukko 1: Aikaisemmat opinnäytetyöt

Aikaisemmin työnkiertoa ja tiimityöskentelyä ei juuri ole tutkittu. Yllämainituista opinnäytetöistä löysin hyvää lähdeaineistoa yritysten muutosten aiheuttamiin ongelmiin sekä aikaisempaa tutkimusta korkeatasoisten hotelleiden laadun ylläpidosta muutoksista huolimatta. Aiemmissa opinnäytetöissä tutkittiin enemmänkin kuluttajien myötämielisyyttä suomalaisiin design-hotelleihin sekä ylipäättänsä kokemuksia suomalaisista laadukkaista hotelleista.

Ehkä eniten suuntaviivaa ja apua tuottava opinnäytetyö oli Muutosjohtamisen vaikutukset henkilöstöön kahden yrityksen yhdistyessä (Laitinen 2010). Työssä selvitettiin laajalti integraation jälkeistä ilmapiiriä työpaikalla, mikä omalta osaltaan sivuaa tätä opinnäytetyötä selkeästi. Kallioniemi (2009) puolestaan käsitteli laadukkaan hotellin houkuttelevuutta asiakkaille. Tässä työssä käytin hyväksi Kallioniemen tutkimusta houkuttelevuudesta tiimityöskentelyn ja työnkierron etuina.

1.5 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu teoreettisesta ja empiirisestä osasta. Teoriaosa koostuu kolmesta pääluvusta, kohdeorganisaatio, kokonaistilanteen hahmottaminen ja tiimityöskentely. Näiden lukujen tavoitteena on tukea tuloksia ja kehitysehdotuksia sekä antaa toimeksiantajalle eväät mahdollisiin jatkotoimenpiteisiin.

Tiimityöskentelyä, työnkiertoa ja henkilöstön sijoittelua erilaisten työtehtävien pariin on tutkittu paljon. Varsinkin tiimityöskentelystä löytyy kirjallisuutta ja opinnäytetöitä lukemattomia kappaleita. Toisaalta työnkierto, myös töiden vaihtamiseksi kutsuttu, on suhteellisen uusi tutkimusalue, vaikka sitä on jo kauan harrastettu. Tätä kautta tässä opinnäytetyössä on tarkoituksena saada uutta ja ajantasaista tietoa meneillään olevaan keskusteluun työnkierron haitta- ja hyötypuolista. Tämän onnistuessa toimeksiantajayrityksen on helpompi ymmärtää henkilöstön suhtautumista mahdollisiin tiimimuodostuksiin sekä työnkiertoon.

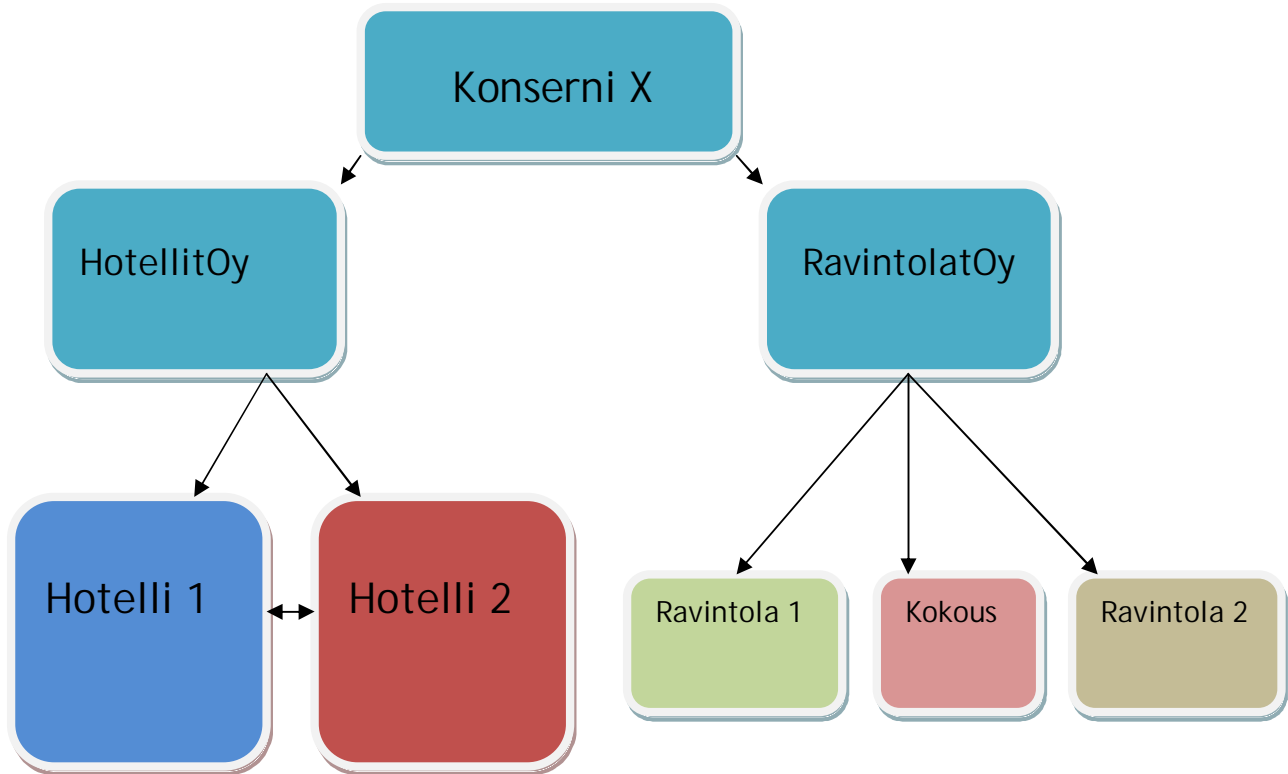
2 Konserni X

Konserni X on yksityinen hotelli- ja ravintolayritys, johon kuuluu joukko tunnettuja suomalaisia ravintoloita sekä hotelleita. Helsingin ydinkeskustaan on alkuvuodesta 2007 valmistunut kohdeorganisaation uusi hotelli. Konserniin kuuluu myös kongressi- ja tapahtumajärjestelyihin erikoistunut yhtiö. Konsernissa työskentelee yli 500 henkilöä. (Konserni x-standards 2009.)

Konsernin uusi tunnus ja tavaramerkki on otettu asteittain käyttöön vuodesta 2006 alkaen konsernin yksiköissä kullekin yksikölle sopivassa laajuudessa ja muodossa. Kahden historiallisen ja tunnetun brändin yhdistelmä antaa lupauksen laadusta ja ainutlaatuisesta palvelusta. Yli 100 vuotta esikuvana ja laadun standardina velvoittaa. Konsernin halutaan olevan kaikkea tätä ja lisäksi moderni, vahvasti kiinni tässä päivässä. (Konserni x-standards 2009.)

Kaikki konsernin ravintolat ja hotellit ovat yksilöllisiä ja korkealuokkaisia palveluita tarjoavia kokonaisuuksia, tunnettuja tasokkuudestaan, persoonallisuudestaan sekä ajanhenkisyydestään. Konserni tarjoaa asiakkailleen kattavan valikoiman niin kokous-, juhla-, kongressi- ja ravintolapalveluja kuin kansainvälisen tason hotellipalveluita. Kaikki palvelut täyttävät koti- ja ulkomaalaisten liikematkailijoiden sekä vaativien vapaa-ajan matkustajien moninaiset tarpeet (Konserni X 2009.)

Franchising - sopimuksessa sekä hotelli, että ravintolat ovat sitoutuneet noudattamaan ketjun palvelustandardeja. Tämä kansainvälinen ketju on maailman johtavia hotelli- ja lomakohdeyrityksiä. Sillä on noin 850 kiinteistöä yli 95 maassa. (Konserni X 2009.)



Kuvio 1: Konsernikaavio

Opinnäytetyön toimeksiantajan pyynnöstä tekijä ei kuvaa konsernin koko rakennetta vaan vain tutkimuksen kannalta oleellista sektoria (Kuvio 2: Konsernikaavio). Pääpaino tässä opinnäytetyössä painottuu Ravintolat Oy:n alle. (Konserni X 2009.)

2.1 Konsernin toiminta-ajatus

Ravintolat Oy:n toiminta-ajatuksena on auttaa, tukea ja ohjata ravintoloiden toimintaa. Niin kutsutut näkymättömät toiminnot, joita asiakas ei voi kokea eikä nähdä ravintolakäyntinsä aikana hoidetaan keskitetysti. Tähän kuuluvat esimerkiksi myyntipalvelu, asiakashankinta, markkinointi, taloushallinto ja kirjanpito, yhteisostot ja ostosopimukset sekä tuki liike-ideoiden ja toiminnan kehittämiseen ja liiketoiminnan johtaminen. (Konserni X 2009.)

Opinnäytetyön kohdeyksiköiden liike-idea on tarjota asiakkailleen kehittyviä ajan tasalla olevia ravintolakokemuksia ja tuoda oikein hinnoiteltuja tuotteita valitsemisensa segmenteissä.

Yhtiö tarjoaa mahdollisuuden kehittää henkilöstön omaa osaamista systemaattisesti hyvän, ammattitaitoisen ja sitoutuneen henkilöstön kautta ja saavuttaa hyvän taloudellisen tuloksen. (Konserni X 2009.)

Yhtiöitä ja niiden liiketoimintaa ohjataan ja kehitetään yksilöllisesti. Jokainen ravintola on yksilö ja on oman näköinen kokemus asiakkailleen. Ravintoloiden markkinointi ja myyntiponnistelut ohjaavat tekemistä niin että asiakkaatkin ymmärtävät niiden yksilöllisen erilaisuuden. (Konserni X 2009.)

Yhtiön tärkeimmiksi arvoiksi on määritelty joukko päivittäisessä toiminnassakin näkyviä arvoja. Asiakkaan täytyy aina lähteä tyytyväisempänä kuin kilpailijoiden yksiköistä. Työtyytyväisyys saavutetaan sitoutuneella ja innostuneella henkilökunnalla. Varmistetaan, että yksilö kehittää jatkuvasti itseään ja sitoutuu omaan oppimiseensa huolellisesti. Painotetaan hygienian ja siisteyden tärkeyttä ja kunnioitetaan ihmisten erilaisuutta sekä osataan arvostaa jokaisen yksilön työtä aidosti. Panostetaan jatkuvasti taloudelliseen ja laadulliseen kehittymiseen kaikissa yhtiön segmenteissä. (Konserni X 2009.)

2.2 Ravintola 1

Ravintolaa on remontoitu reilusti vuosien varrella. Vanhan ajan glamour kristallikruunuineen ja valkoisine pöytäliinoineen on jäänyt vuosien varrelle. Ravintolaa on arkipäiväistetty hyvällä ja tehokkaalla tavalla. Kuka tahansa uskaltaa käydä nauttimassa erinomaisten keittiömestareiden luomista herkuista. Enää se ei ole vain tarkasti valitulle eliitille mahdollista. Ravintolan kaunis miljöö henkii suurta eurooppalaista traditiota. (Konserni X 2009.)

Kohderyhmänä ravintolalla on ihmiset, joita kiinnostaa ainutlaatuinen ruoka ja eleganssi. Lisäksi suuri osa asiakaskunnasta koostuu paikallisista ihmisistä, sekä luonnollisesti myös hotellin asiakkaista. Nuorempia ihmisiä usein kiinnostavat vanhan ajan klassikot ja vanhempia taas klassikot, jotka ovat jo jääneet pois muodista. (Konserni X 2009.)

Missiona ravintola 1:llä on, että henkilökunta sitoutuu tarjoamaan 110 %:isesti kaupungin parasta ruokaa ja erinomaista, huolehtivaa palvelua. Klassisen tyyliinsä tapaan henkilökunta tekee aina kaikkensa, jotta asiakkaan jokainen käyntikerta olisi poikkeuksellinen ja vahva elämys. Mitä vain asiakas haluaa, sen hän myös saa. Ravintolassa ei tunneta sanaa EI (Konserni X 2009). Siksi ravintola tiivistääkin arvonsa lyhyesti ja ytimekkäästi: "Kaupungin paras, ihanalla tavalla klassinen ruoka ja erinomaisin palvelu! Keskustan ykköspaikka, kun haluaa rennossa ilmapiirissä herkutella ja hemmotella ystäviään, liikekumppaneitaan ja rakkaimpiaan." (Konserni X 2009).

Moni asiakas ihastuu vanhan uudelleen tulemiseen ja ottaa ravintolan jälleen tai ensimmäistä kertaa vakiopaikakseen. Upeasti henkiin herätetty sisustus, klassinen tuotteisto ja suurenmoinen palvelu saavat ihmiset tulemaan aina vaan uudestaan ja suosittamaan ravintolaa tuttavilleen. Kansainvälinen ja kotimainen lehdistö ihastuu ravintolaan ja se onkin monen toimittajan vakiopaikka. (Konserni X 2009.)

2.3 Ravintola 2

Ravintola 2 avattiin toukokuussa 2006 entisen Ravintola 1:n sivullistiloihin. Ravintolassa on asiakaspaikkoja yhteensä 98 sekä näiden lisäksi kesäisin toimiva 30-paikkainen terassi. Näiden lisäksi ravintola toimii aamiaistilana Hotellin asiakkaille jokaisena viikonpäivänä klo 06.30-10.00.

Ravintolan ideana on tuottaa japanilaista ruokaa modernilla tavalla, unohtamatta kuitenkaan perinteitä. Tästä huolehtivat osaavat japanilaiset keittiömestarit. Ala-carten lisäksi ravintolassa on mahdollisuus järjestää myös yksityistilaisuuksia sekä ruokakursseja, joissa opetellaan itse valmistamaan erilaisia ruokia. Asiakaskunta koostuu pääosin hotellin asukkaista, liikemiehistä, juhloseureista sekä arkiruokailijoista.

2.4 Kokous - ja kongressiosasto

Kokousosasto on hotellin yhteydessä toimiva kokousten, kongressien ja juhlien järjestämiseen erikoistunut yksikkö. Kokousosaston osaavan henkilökunnan ja hulppeiden tilojen ansioista asiakkaiden erikoisimmatkin toiveet on mahdollista toteuttaa. Kun laskee yhteen hotellin kansainvälisen ilmapiirin niin henkilökunnan kuin asiakaskunnan kannalta, sekä viiden tähden palvelun ja osaavat keittiömestarit tietää tulleen hyviin käsiin. Kokousosasto on tällä hetkellä kahdeksan vakituisen henkilön työpaikka. Lisäksi tarpeen mukaan on mahdollista käyttää apuna henkilöstövuokrausyritysten väkeä.

Hotellin huonepalvelu toimii 24h vuorokaudessa seitsemänä päivänä viikossa. Huonepalvelu valmistaa pääsääntöisesti itse asiakkaan tilaamat ruoat. Huonepalvelu pitää sisällään yhteensä noin 20 hengen työpanoksen. Huonepalvelu vastaa toiminnastaan viimekädessä Ravintola 1:sen ravintolapäällikölle.

3 Tiimityöskentely

Käsitettä tiimi käytetään melko laajasti ja kevyesti. Puhuttaessa työryhmistä, joukkueista ja soluista käytetään nimitystä tiimi kuvaamaan joukon toimintaa. Spiikin mukaan tiimi voidaan määritellä ryhmäksi ihmisiä, jotka ovat organisoituneet pysyväksi ryhmäksi jonkin työkokonaisuuden suorittamiseksi. Toisin sanoen, tiimi sisältää joukon ihmisiä, jotka

suorittavat jonkin kokonaisuuden alusta loppuun saakka yhteistyössä keskenään. Normaalityimiä ei Spiikin mukaan ole olemassa, sillä tiimit voivat olla erikokoisia ja vastuualueiltaan täysin erilaisia. Siksi tiimi tulee määritellä kulloisenkin toimenkuvansa mukaisesti. Tiimien ei välttämättä tarvitse olla pitkäikäisiä ja pysyviä kokonaisuuksia vaan niitä voi myös muodostaa vain kulloiseenkin tarpeeseen sopiviksi. Tällöin kun työ on saatu valmiiksi, voidaan tiimi purkaa ja luoda vaikkapa uusi tiimi tekemään jotain toista projektia. Tässä yhteydessä olisi helpompi käyttää sanaa työryhmä tiimin sijaan asian selkeyttämiseksi. (Spiik 1999, 29-30.)

3.1 Tiimi organisaatiossa

Yritysten välisen kilpailun kiristyessä ei markkinoilla juuri ole tilaa kasvaa yhdentymättä toisen yrityksen kanssa. Tänä päivänä organisaation kasvu on kiinni uusista ideoista ja kilpailukykyisistä tuotteista. Viestinnän monipuolisuuden vuoksi myös pienillä yrityksillä on mahdollisuus päästä markkinoille pienellä pääomalla ja nopeasti. Näin ollen organisaatiot törmäävät kolmeen suureen haasteeseen: miten olla aloitekykyinen ja yritteliäs, miten toimia dynaamisesti ja luovasti alati muuttuvassa ympäristössä sekä miten muodostaa ja luoda synergioita yli vaikeiden ja monimutkaisten esteiden. (Ancona, Bresman 2007, 13.)

Usein yrityksissä johtajat ja päälliköt miettivät alati uusia ratkaisuja kokonaisuuteen ja unohtavat tyystin yrityksen idearikkaimman tason, operatiivisen tason työntekijät. Tässä tiimit osoittavat vahvuutensa. Hyvin rakennetun tiimin jäsenillä on paljon näkemystä, luovuutta sekä aloitteellisuutta uusille ideoille, jopa niinkin pitkälle, miten saada uudet ideat linkitettyä johdon ja henkilöstön välille ja miten toteuttaa ne. Eli tavallaan tiimit toimivat yhteistyökumppaneina yrityksen johdolle uusien tuotteiden ideoijina. (Ancona, Bresman 2007, 14.) Hyvä käytännön esimerkki on ravintolan keittiö. Keittiöpäällikkö pääsee suhteellisen itsenäisesti keittiöhenkilökunnan kanssa kokeilemaan uusia reseptejä ja mikäli hyvä uusi resepti syntyy, löytynee se tulevaisuudessa myös ravintolan listalta.

Anconan ja Bresmanin mukaan nykyään yritysten ja organisaatioiden täytyy pysyä koko ajan monilla eri osaamisalueilla alansa huipputa menestyäkseen. Tämä ei onnistu ilman operatiivisen tason osaavaa henkilökuntaa. Siksi tiimien ja yrityksen henkilöstön onkin erittäin tärkeää olla tietoisia yrityksen senhetkisestä tilanteesta sekä kilpailijoiden mahdollisesta asemasta. Kun tiimi on tietoinen ja valveutunut kilpailijoiden tekemistä muutoksista, on sen mahdollista vastata muuttamalla omaa toimintaansa vastaavasti. (Ancona, Bresman 2007, 15-16.)

Organisaatiosta voidaan erottaa kova ja pehmeä puoli. Kovaksi puoleksi kutsutaan aluetta, joka sisältää mm. konkreettiset ja määriteltävissä sekä mitattavissa olevat asiat. Luonnollisesti kova puoli muuttuu yrityksen toimenkuvan mukaisesti, sillä tarvittavat työkalut

ja konkreettiset asiat eri aloilla eroavat hyvin paljon toisistaan. Pehmeällä puolella eli ihmiset-puolella on koko yrityksen henkilöstö eli työntekijät. Tämä puoli taas rikkoo eri yritysten rajoja helposti, koska se on usein organisaatioissa hyvin samankaltainen. (Spiik 1999, 31-32.)

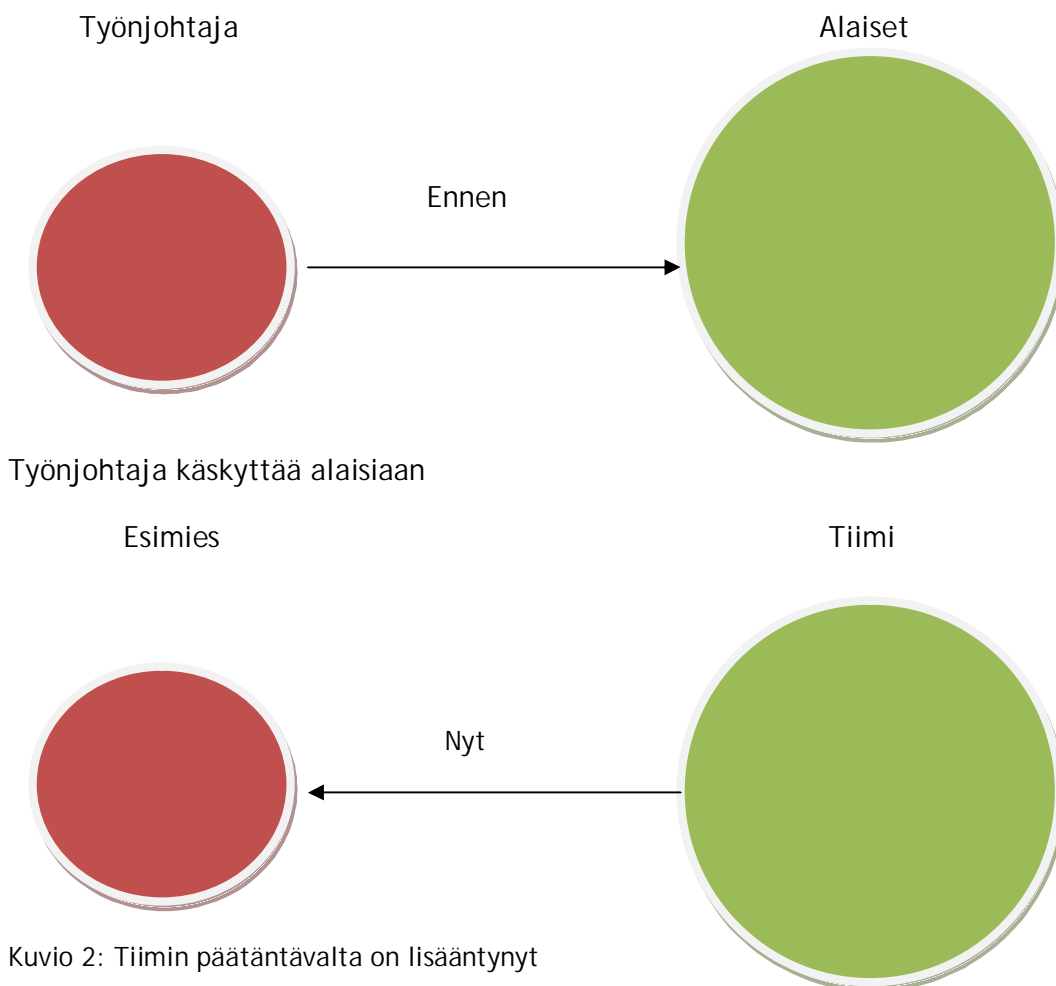
3.2 Tiimin muodostaminen

Yhteisvastuullisuuden ja sitoutumisen yhteiseen tavoitteeseen voi sanoa olevan tiimin rakentamisen edellytyksiä. Usein tiimit määritellään ryhmäksi ihmisiä ja alan osaajia, joiden yhteenlaskettu pääluku on pieni. Korpelainen määrittelee ihanne tiimin kooksi alle 15 henkilön ryhmän. Pidettäessä mittarina viestinnän tehokkuutta, voisi ihannetiimin koko olla 8 henkilöä tai vähemmän. Tiimityöskentelyyn panostavassa yrityksessä koko organisaation henkilöstö nähdään usein yhtenä suurena tiiminä (Korpelainen, 1997, 99). Sitä suurempi tiimi syntyy, mitä suurempi on organisaatiossa saavutettu työntekijöiden me-henki. Yleensä me-hengen vahvistuminen synnyttää hyvää yhteistyötä ja positiivisia asennemuutoksia tiimin muita jäseniä kohtaan. (Spiik 1999, 93.)

Tiimejä muodostaessa ihmisten väliset jännitteet ovat usein korkealla. Usein jännitteet syntyvät yksilöiden omista peloista tiimin menestymisen sekä oman pärjäämisen puolesta. Tämä aiheuttaa ylimääräistä stressiä, joka helposti voi heikentää tehdyn työn laatua. Tärkeintä tässä vaiheessa tiimille Anconan ja Bresmanin mukaan on muodostaa oma tiimikulttuuri muiden tiimijäsenten kanssa, sekä hankkia tätä kautta tiimityöskentelyä edesauttavaa henkistä tukea. (Ancona, Bresman 2007, 169.) Olennaista tästä vaiheesta selviytymiselle on organisaation kyky valmentaa henkilöstöä uudelleenlaiseen toimintatapaan. Tästä hyötyvät niin yritys, henkilöstö kuin asiakkaatkin. Olennaisista tällaisen saavuttamisessa on henkilöstön yhdessä olo aika. Mitä useammin henkilöstö tapaa toisiaan työn ja vapaa-ajan merkeissä, sitä kehittyneemmäksi tiimin me-henki ja avoimuus muuttuu. (Taipale 2004, 32.)

Työtehtäviin sidotuissa organisaatioissa ja yrityksissä tiimit ja henkilöstö muodostavat työtehtäviä hoitaessaan automaattisesti tiimejä. Esim. ravintolan johtoryhmä, päälliköt ja johtaja voivat toimia yhteisenä johtoryhmänä johtamiensa yksiköiden ja toimintojen parissa. Välttämättä tällaista järjestelyä ei ole edes tarvetta kutsua tiimiksi vaan työyhteisöksi. Toisaalta työryhmän muuttaminen tiimiksi voi antaa, organisaation ollessa halukas valmentamaan sekä kouluttamaan tiimin jäseniä, edellytykset henkilöstölle oppia uutta ja peilata sitä jo osaamaansa tietoon. Tällä tavalla organisaatio voi halutessaan muokata henkilöstöään uudenlaisten vaatimusten tasolle. Hyvä tapa vahvistaa tiimin sisäistä osaamista on korostaa yksilötason tekijöitä sekä tätä kautta panostaa henkilöstön suorituskykyyn. (Taipale 2004, 37-38.)

3.3 Tiimityöskentely



Kuvio 2: Tiimin päätäntävalta on lisääntynyt

(Lähde: Spiik Dark 2004, 34).

Tiimityöskentelyn sanotaan olevan yksi tehokkaimmista työyhteisön työskentelymuodoista. Tiimin painoarvo tämän päivän tiimivetoisessa yrityksessä on suuri (Kuvio 3: Tiimin päätäntävalta on lisääntynyt). Jokaisen tiimin jäsenen panostus tulokseen moninkertaistuu ja ihannetilanteessa tiimi ruokkii ja kasvattaa jokaisen jäsenensä ammattitaitoa ja osaamista. Ehkä selkein ja yksinkertaisin ilmaisu tiimistä on: tiimi on itseohjautuva työryhmä. Tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka vastaavat jonkin sovitun kokonaisuuden hoitamisesta alusta loppuun saakka yhteisvoimin. (Spiik Dark 2004, 63.) Tiimityöskentely usein lisää jäsentensä ammattitaitoa, Spiikin mukaan tätä kutsutaan moniammatillisuudeksi. (Spiik 1999, 48).

Siirtyminen tiimityöskentelyyn tai jo olemassa olevan tiimityön laajentamisen voi sanoa olevan monimutkainen prosessi. Spiikin mukaan tiimityö edellyttää uusien taitojen ja valmiuksien oppimista sekä usein myös omien arvojen ja asenteiden uudelleentarkistamista. (Spiik 1999, 48-49.)

3.3.1 Tiimin itsenäisyyden ja päätäntävällän lisääminen

Menestyäkseen tiimin täytyy olla jatkuvassa muutosvalmiudessa. Ihmiset lähtevät, ympäristö muuttuu, asiakkaat ovat erilaisia, toimintatavat, laitteet muuttuvat jne. Tämän takia johdolla onkin edessään haaste, koko tiimintoiminta on nähtävä laaja-alaisesti ja syvästi. Täytyy olla valmis nopeisiin muutoksiin ja hallittava erilaiset ennalta arvaamattomat tilanteet. Tämä ei onnistu yksinään johdon ajattelua lisäämällä, vaan panostusta täytyy löytyä myös tiimin sisältä. Ideaalitulanteessa tiimi itse omalla panostuksellaan ja johdon ohjauksella ratkaisee syntyvät ongelmat ja kasvattaa näin yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä aktivoituu. Tiimi passivoituu, jos johto ei anna tiimille vapautta toteuttaa ja kehittää itsenäisesti jäsentensä osaamista. Kun tiimillä ei ole minkäänlaista päätäntävältä itseensä, jää jäljelle vain rutiinityö, joka turruttaa ensin tiimin ajattelun ja sitten sen jäsenten. (Spiik 1999, 45.)

Sekä organisaatio, että yksilö tiimin sisällä hyötyvät päätäntävällän lisäämisestä Spiikin mukaan. Yksilöt ja tiimin jäsenet tekevät yksityiselämässään jatkuvasti suuria ja vaikeita päätöksiä, ostavat asuntoja, autoja jne, joten osaamista ja tervettä järkeä löytyy paljon. Näiden kykyjen hyödyntäminen myös työelämässä kannattaa. Tämän vuoksi Spiik kehottaakin, että esimiehet ja johto antavat jatkuvasti tilaa ajattelulle ja päätöksille niin henkilökohtaisella kuin tiimitasollakin. Vastuunotto ja itsenäisyys syntyvät tiimin sisällä kuin itsestään, kunhan sille annetaan sopivasti tilaa, opastusta ja kannustusta. (Spiik 1999, 102.)

Pitämällä kaikki langat omissa käsissään, esimiehet passivoivat tiimin ja sen jäsenten osaamisen. Tiimistä ja sen jäsenistä tulee esimiehestään täysin riippuvaisia passiivisia rutiinityöntekijöitä, joilta ei löydy omaa ongelmaratkaisukykyä. (Spiik 1999, 48.) Tämä johtaa usein ylistressaantuneisiin esimiehiin ja toimimattomiin tiimeihin.

Hyvä tiimi syntyy oma-aloitteisista ja omatoimisista jäsenistä. Tiimin jäsenet kehittävät jatkuvasti toimintaa, jolloin jokaisen jäsenen henkilökohtainen ammattitaito ja yhteistyö kasvavat. Siksi onkin hyvä tehdä pohjatyötä ja miettiä, minkälaista ammattitaitoa tiimin vastuualue vaatii ja suunnata näin tiimin jäsenet heille itselleen parhaiten sopiviin töihin. Tästä seuraa työn tehokkuuden ja laadun paraneminen. Spiikin mukaan yksi parhaimmista keinoista käytännön saralla on jatkuva asioiden kyseenalaistaminen. Tämä koskee kaikkia tiimin jäseniä. Näin saadaan mahdollisimman paljon irti tiimistä sekä yrityksen, että tiimin itsensä kannalta. (Spiik 1999, 51.)

3.3.2 Vapaaehtoisuuteen perustuva työnkierto

Tämän opinnäytetyön käsittelemä ajatus siitä, että Ravintola 1, 2 ja kokousosaston henkilökunta siirtyisi esim. tiimeittäin tai pareittain parin viikon välein yksiköstä toiseen, on perustuttava täysin vapaaehtoisuuteen. Onkin selvää, että henkilökunnan motivoinnin täytyy tapahtua toisella tapaa.

Metalliliiton suorittaman tutkimuksen mukaan työnkierto vaikuttaisi olevan hyvin vahva selittäjä työtyytyväisyydelle, joten onkin suositeltavaa lähestyä muutoksia asteittain. Yksiköissä, joissa ei ole työnkiertoa, työtyytyväisyys ei poikkea muista vastaavista. Kuitenkin yksiköissä, joissa työnkiertoa tapahtuu ennalta sovitusti, työnkierron toimivuus on ratkaiseva tekijä työtyytyväisyyden ja motivaation synnyssä. (Veikko Lehtonen, Hyvä mieli työhön lähtevällä 2003.)

3.3.3 Vastuuhenkilöt

Korpelainen kirjoittaa teoksessaan Innovatiivisuus muutosvoimana, että länsimaisissa yrityksissä eletään usein siinä luulossa, että suurin tietotaito, osaaminen ja luovuus löytyvät yrityksen hierarkian huipulta. Toisena ääripäänä hän pitää taas Itämaisten yritysten tapaa uskoa henkilöstöstä löytyvän tietotaidon ja osaamisen. (Korpelainen 1997, 98.) Tällaisen länsimaisen ajattelumallin ollessa yrityksessä vallassa on vastuuhenkilö helppo etsiä.

Ylimpänä vastuuhenkilönä toimii tietenkin johto. Vastuun delegointi osittain myös päälliköille sekä vuoropäälliköille ei kuitenkaan tulisi olla täysin poissuljettu vaihtoehto.

3.4 Oppiva organisaatio

Ajatus oppivasta organisaatiosta ja kehitymisestä itsenäisesti on kasvanut runsaasti vuosien kuluessa. Luonnollisesti ennen organisaation itseoppimisen mahdollisuutta on organisaatio joutunut käsittelemään monenlaisia ongelmia ja ristiriitoja, varsinkin perinteisten toimintatapojen kyseenalaistamisesta. (Skyttä 2000, 20.)

Liian hierarkkinen ja byrokraattinen organisaatio on esteenä oppivan organisaation synnylle. Käytännössä syynä tähän on liian byrokraattinen johtamistapa. Tällaisessa johtamismallissa ei ole mahdollisuutta tukea ja kannustaa uusien ideoiden syntyä tai tiimityöskentelyä. Tiimityöskentelyhän pohjautuu pääsääntöisesti yrittäjämäiseen malliin, jossa tiimi itsenäisesti tekee päätökset ja kantaa vastuun, vaikka tiimin vetäjä tai esimies pyrkiikin byrokraattiseen suuntaan. (Skyttä 2000, 28.)

Luonnollisesti organisaation tulee miettiä, onko se vielä valmis tämänkaltaiseen yrittäjämäiseen toimintamalliin. Skyttän mukaan organisaation tulisikin tehdä itsenäinen valinta byrokraattisen ja yrittäjyyskulttuurin välillä. (Skyttä 2000, 24.)

Byrokraattisessa organisaatiossa puhutaan usein asioiden käsittelemisestä ja selvittämisestä yhteisvoimin. Usein tällaiset aloitteet jäävät vain yksittäisiksi tapahtumiksi ja pääpaino pysyy yritysten suorittamassa epäsuorassa työntekijöiden ohjaamisessa. Tätä Skyttä kutsuu manipuloivaksi toimintatavaksi. Tällaisen toimintatavan omaavissa organisaatioissa tieto on valtaa. Siksi tiedonkulun parantamisyrietykset usein menevätkin pieleen ja tuloksia ei saada ja ratkaisuja yritetään hakea menettely - ja toimintatapojen tasolta. Pulman ratkaisuun tarvittaisiin organisaation arvojen syvällistä pohdiskelua ja kriittistä suhtautumista. (Skyttä 2000, 33.)

Skyttän mukaan tiimin yksilöt ovat kolmen suuren valinnan edessä, joissa kussakin voi tehdä joko byrokraattisen tai yrittäjyysvalinnan: Ylläpito vai suuruus, varovaisuus vai rohkeus tai riippuvaisuus vai itsenäisyys. Ylläpidossa vai suuruudessa tarkoituksena on pysyä tämänhetkisessä tilanteessa muuttamatta jo hyväksi todettuja toimintamalleja. Varovaisuus vai rohkeus kohdassa pääpaino piirtyy siihen, että miten asioista ilmoitetaan, kysytään tai ajatellaan. Skyttä ihmettelee, että kokonaisuutena yritykset usein painottavat luovuuden painoarvoa omissa visioissaan, mutta käytännön työssä tätä ei usein suvaita vaan kallistutaan varovaisten ja toimintaa ylläpitävien ratkaisujen puolelle. Riippuvaisuus ja itsenäisyys - kohta puolestaan tukee varsinkin tiimien tapaisia työryhmiä. Itsenäisten valintojen ja syy-seuraussuhteiden kantovastuu pysyy yksilöillä itsellään. Täydellistä itsenäisyyttä yrityksistä kuitenkin löytyy erittäin harvoin. (Skyttä 2000, 28-30.)

Tiimien synnylle keskeistä on itsenäisempi ja itseohjautuvampi tapa toimia verrattuna perinteiseen malliin. Perinteisen autoritaarisen johtamismallin syrjäytyessä uudemman kehityksen tieltä mahdollistui myös tiimien syntyminen. Perusideana osallistavalla johtamisella on toimia ammattitaitoisten ja vastuuntuntoisten alaisten oppaana ja valvojana sekä tavoitella alaisten ammatillisenosaamisen kasvua. Eli annetaan suuntaviivat, mitä noudatetaan ja joiden mukaan toimitaan, mutta kuitenkin osallistetaan alaisia aina suunnittelusta seurantaprosessiin asti. Tarkoituksena on saada maksimaalinen hyöty ihmisten henkilökohtaisesta kyvykkyydestä ja motivoituneisuudesta yrityksen hyödyksi. Luonnollisesti organisaation tulee miettiä, onko se vielä valmis tämänkaltaiseen yrittäjämäiseen toimintamalliin. Skyttän mukaan organisaation tulisikin tehdä itsenäinen valinta byrokraattisen ja yrittäjyyskulttuurin välillä. (Skyttä 2000, 42.)

Esteenä tällaiselle johtamiselle on esimiehen liian voimallinen johtamisote. Liian voimakas johtaminen estää alaisten valmiutta itsenäiseen toimintaan ja pahimmassa tapauksessa jopa täysin tuhoaa sen. Toinen mahdollinen este taas kallistuu täysin päinvastaiseen johtamiseen

eli liian heikkoon johtamismalliin. Tässä yhteydessä alaiset voivat helposti kokea olevansa heitteille jätettyjä ilman suuntaviivoja tai esimieheltä saatua tukea jolle rakentaa toimintaa. Kolmas mahdollinen este painottuu taas yhtä voimalliseen johtamiseen kuin alaisten ammatillinen osaaminenkin on. Tällaisessa tapauksessa tiimin kehitys kärsii ja pysyy paikallaan. Luovuutta ei synny eikä tiimi monipuolistu. Luonnollisesti organisaation tulee miettiä, onko se vielä valmis tämänkaltaiseen yrittäjämäiseen toimintamalliin. Skyttän mukaan organisaation tulisikin tehdä itsenäinen valinta byrokraattisen ja yrittäjyyskulttuurin välillä. (Skyttä 2000, 43-45.)

4 Kokonaistilanteen hahmottaminen

On selkeä fakta, että yrityksen sisäisen rakenteen muuttuminen on aina haasteellista niin henkilöstölle, omistajille kuin asiakkaillekin. Mitä laajemmin ja kattavammin on tarkoitus yhdistää eri toimintoja tai yrityksen sisällä olevia yksiköitä toisiinsa, sitä enemmän se vaatii henkilöstöresursseja. Kattavuuden ja laajuuden lisääntyessä kasvaa myös projektijohtamisen ja -suunnittelun tarve. (Erkkilä 2005, 14.)

Usein suureksi haasteeksi muodostuu vasta integraation jälkeinen vaihe, jossa koko yhdistymisen laajuus näyttäytyy. On tärkeä muistaa pitää henkilöstö jatkuvasti ajan tasalla muutoksen laajuudesta ja sen mukana tulevista muutoksista, jotta epä tietoisuus ei hankaloitaisi yrityksen normaalia liiketoimintaa. Usein vasta pitkän ajan kuluttua yhdistymisestä onnistutaan luomaan sellainen toiminnallinen pohja, jolla yhdistymiseen liittyvät strategiset tavoitteet onnistutaan saavuttamaan. (Erkkilä 2005, 9.)

Erkkilän mukaan oleellisia seikkoja integraatiossa on panostaa post-merger projektointiin, joka käytännössä tarkoittaa yrityksen yhdistymisen seuraamista pitkällä aikavälillä. Lisäksi Erkkilä suosittelee ryhmittäytymään muutamaaan päävaiheeseen, panostamaan vahvasti viestinnän tehokkuuteen, sekä yhdistymisen strategisten tavoitteiden muuttamista integroititoimenpiteiksi tehokkaan lopputuloksen aikaansaamiseksi. (Erkkilä 2005, 9.)

4.1 Integraation kattavuus

Tässä opinnäytetyössä integraatio kattaa kaksi erillistä yhtiötä konserni x:n sisällä. Hotellien puolelta tämä yhdistyminen tarkoittaa henkilöstön toimimista ravintoloiden toiminnan tukena. Vastaavasti ravintoloiden henkilöstön on toivottavaa toimia myös hotellin henkilöstön tukena, mikäli työtilanne tämän sallii. Johdon tulisi varmistaa, että henkilöstö luopuu tavoitteiden mukaisesti entisistä toimintamalleistaan näiltä osin ja sitoutumaan uuteen. Luonnollisesti tämä vie toisilta enemmän aikaa kuin toisilta, joten johdon selkeä suunnannäyttö on tässä paikallaan. Henkilöstön mukaantulo yhdentymiseen vaiheittain on yrityksen johdolle erittäin haastavaa. (Erkkilä 2005, 17.)

Työntekijät, joihin tämä toiminnanyhdyntymisen tulee vaikuttamaan, ovat todennäköisesti kiinnostuneita siitä, että miten se juuri heidän itsensä kohdalla tulee näkymään päivittäisissä rutiineissa. On siis erittäin tärkeää, että pelkästään yhtiön ylin johto ei tiedä yhdyntymisen yksityiskohtia vaan tietoa jaetaan tarpeellisia määriä myös hierarkkisesti alemmalle portaalle.

On luultavaa, että yhdyntymisen alun ongelmia kulminoidaan tiettyyn henkilöön ja/tai päättäviin elimiin. Tämän vuoksi ylimmän johdon ja esimiesten olisi tärkeää panostaa innostavaan ja motivoivaan työilmapiiriin, jotta ilmapiirin heikentymiseltä vältyttäisiin. (Erkkilä 2005, 17.) Lisäksi ylimmän johdon kiinnostumisen ja aidon henkilöstöstä välittämisen olisi hyvä näkyä myös henkilökunnalle. Myös päälliköiden tulee uskoa ja luottaa yhdyntymisen hyötyihin.

Edgar H. Schein on kuvannut organisaation sisällä syntyneen kulttuurin eräänlaiseksi jäävuorimalliksi, jossa kulttuurista vain osa on kerrottavissa sanoin. Suurin osa on siis näkymättömissä ja ohjaa olettamuksien ja ihmisten kokemusten avulla toimintaa. (Erkkilä 2005, 18.) Johdon olisi syytä kitkeä mahdolliset väärät olettamukset yhdyntymiseen liittyvistä asioista heti alkuunsa, jotta niitä seuraavilta ongelmilta vältyttäisiin.

Opinnäytetyössä yhdistyminen määritellään yhtiöiden osittaiseksi yhdistymiseksi, sillä esim. kirjanpidolliset ja hallinnolliset tehtävät sekä palkanmaksu pysyvät edelleen tämänhetkisinä toimijoilla. Käytännössä ainoa suurempi muutos tulee olemaan henkilöstön työtehtävien laajentuminen. Yhdistymisen aikana ja henkilöstön siirtyessä eri yksiköiden välillä on selvää, että eri yksiköissä toimivat yksilöt tuovat mukanaan omaa kokemustansa ja historiaansa. Tämä vaikuttanee ilmapiiriin sekä odotuksiin. Johdon tulisi välittää tehokkaalla vuorovaikutuksella ja viestinnällä visiotaan tulevasta, jotta sekaannuksilta vältyttäisiin. (Erkkilä 2005, 16.)

4.2 Uhkakuvat

Organisaatiomuutosten yhteydessä ihmiset usein yhdistelevät itse asioita toisiinsa mielikuviansa pohjalta. Erilaiset pelot ja negatiiviset ennakkoluulot korostuvat ja varsinainen muutoksen tarkoittama hyöty jää pimentoon. (Valtee 2002, 21.) Tässäkin opinnäytetyössä suureksi uhkakuvaksi nousee henkilöstön suhtautuminen muutoksiin. Otetaan esimerkiksi vaikkapa tiimityöskentelyn ja työnkierron lisääminen yli yksikkö rajojen. On hyvin todennäköistä, että henkilökunnan ensireaktio on uupumus lisätyömäärästä. Näin ei tietenkään ole tarkoitus tapahtua vaan työmäärän tulisi pysyä samana työkuvan muuttuessa.

Valtee määrittelee organisaation muutosvaiheen olevan yhdeksän uhkakuvan kehto: 1. Organisaatiomuutoksen syiden ja perusteiden epäily. 2. Pelko, huoli ja suru toimivan työyhteisön hajoamisesta. 3. Pelko toiminnan laadun heikkenemisestä. 4. Huoli oman työsuhteen kestosta sekä työolosuhteiden heikkenemisestä. 5. Pelko työyhteisön muuttumisesta kasvottomaksi massaksi. 6. Huoli oman työn kiinnostavuuden puolesta ja lisääntymisestä. 7. Epäily työolojen heikkenemisestä. 8. Periaatteen puolesta vastaanpanijat. 9. Ongelmien ja konfliktien kasaantuminen henkilökunnan ja johdon välillä. Onko mielekästä toteuttaa muutosta kun kerran kaikki toimii lähes moitteettomasti tälläkin hetkellä? Tavoitteet on asetettu liian korkealla ja niistä on realiteetti kaukana. Keinot tavoitella onnistumista ovat väärät jne. Tällaisten ajatusten istuttaminen työpaikan ilmapiiriin johtaa väistämättömästi koko organisaatiomuutoksen epävarmuuteen ja tasapainottomuuteen. Jos henkilökunta ei usko eikä sitoudu toimimaan muutoksen sanelemilla ehdoilla, ei muutosta voi tapahtua. (Valtee 2002, 23.)

4.3 Ratkaisuehdotukset uhkakuvien välttämiseksi

Onkin selvää, että yllämainittuja uhkakuvia syntyy yksiköiden toimintoja yhdistäessä. Tämän vuoksi onkin erityisen tärkeää saada avainhenkilöt vakuutettua muutoksen hyödyllisyydestä. Tähän voisi käyttää ”porkkanaa”. Otetaan aikaisemmin mainittu esimerkki tiimityöskentelyn ja työnkierron lisäämisestä yli yksikkö rajojen. Henkilö A toimii ravintola 1:ssä vuorovastaavana. Otetaan viikoittainen perehdytysjakso käyttöön, jossa henkilö A toimii säännöllisesti osan työpäiväänsä ravintola 2:ssa edelleen vuorovastaavan roolissa. Kun hän perehdytysjakson päätyttyään palaa takaisin täysipäiväiseksi vuorovastaavaksi, on hänellä laaja kokemus ravintola 2:sen toiminnasta sekä selkeä kuva kokonaisuudesta. Ihanteellisessa tilanteessa henkilö on jopa havainnut ravintola 2:sen toiminnassa jotain puutteita, joita ravintolan vakituinen henkilöstö ei ole ajatellut. Henkilö A:n uurastusta ei luonnollisesti pidä unohtaa vaan yrityksen tulisi kompensoida uteran työntekijänsä näkemä vaiva ja palkita hänen jollain tavalla. Jatkossa tätä samaa toimintamallia voisi soveltaa muihinkin yksiköihin.

Usein ongelmana uuden työntekijän tullessa on vanhojen työntekijöiden ennakoasenne. Ihannetilanteessahan uuden työntekijän tullessa yhteishenki toimii jo alusta saakka ja ylilyönneiltä vältytään. Valitettavan usein näin ei ole. K-M.Spiik on määritellyt viisi erilaista käyttäytymismallia tiimin sisällä: 1) Määrääjä, joka käskyttämällä sekä uhkaamalla saa tahtonsa läpi eikä juurikaan kuuntele vastaväitteitä. 2) Arvostelija, joka arvostelulla, plikittelyllä sekä arkoihin kohtiin iskemällä hankaloittaa tiimin yhteishengen syntymistä. 3) Yhteistyökumppani, joka avoimella innostavuudella kannustaa, tukee ja kuuntelee tiimikavereitaan ja mahdollistaa hyvän hengen synnyn. 4) Alistuja, joka periksi antamisella ja myötäilemällä antaa lisäpontta määrääjälle sekä arvostelijalle. 5) Vetäytyjä, joka etäisellä

olemuksellaan ja vastuun väistelyllään hajottaa tiimihengen syntyä. (Spiik 1999, 122-124.) Tiimin ja työyhteisön vetäjän tulisi tuntea henkilöstönsä sekä havainnoida tiimin jäsenten vahvuudet ja heikkoudet.

Alkuvaiheessa tulisi panostaa voimakkaasti informaation ja toiminnan aikaansaamiseen. Alun jälkeen muutos etenee omalla painollaan, kunnes törmätään nk. keskivaiheen vastarintaan, jossa sekä henkilöstö että johto joutuu pohtimaan toimintamallia, joka tahdotaan muodostaa pysyväksi. Siksi olisi erityisen tärkeää jo alusta alkaen saada aikaiseksi ilmapiiri, jossa kaikenlaiset epäilykset, rakentavat ehdotukset ja pelot voitaisiin tuoda julki. (Skyttä 2000, 49.)

Toisena vaiheena ehdotan progressiivista lähestymistapaa henkilöiden siirtymiselle. Katsotaan edellistä esimerkkiä jossa henkilö A sai perehdytysjakson aamupala-toimintoihin. Kun hän jakson palattuaan jatkaa vanhassa toimessaan, olisi hyödyllistä jakaa kokemusta ja siirtää seuraava henkilö aamupalatoiminnan pariin hotellinvastaanotosta. Valitettavasti tämä suunnitelma ei toimisi käytännössä tämän opinnäytetyön kohdeyksikössä, sillä hotellin vastaanoton henkilökunta on niin sitoutunut omaan työpisteeseensä ja töihinsä. Tämä suunnitelmaehdotus voisi kuitenkin toimia organisaation toisessa yksikössä.

4.4 Henkilöstön sitouttaminen ja muutosvastarinta

On selvä asia, että uusien muutosten ja ajatusten rantaaminen organisaatioon aiheuttaa muutosvastarintaa ja epätietoisuutta. Kuitenkin organisaation henkilöstö pitäisi saada sitoutettua motivoituneesti muuttuvaan organisaatioon, jotta haluttuja tuloksia voitaisiin saada aikaan. Antti Skyttä teoksessaan Tiimiyitys ja sen läpivienti, kertoo omaan kokemukseensa pohjautuen, että ihmisten voi sanoa vastustavan kaikkea mahdollista muutosta. Skyttän mukaan ihmiset vastustavat niitä ponnisteluja, joita heidän itsensä tulisi tehdä ennen muutoksen aikaansaamista toimivaksi. (Skyttä 2000, 46.)

Muutosvastarintaan ratkaisuja pohdittaessa puhutaan usein ns. voimakeinojen käytöstä. Tässä ongelmaksi muodostuu usein vastarinnan ja muutosvastaisuuden tehostuminen, sillä mitä kovemmin uutta yritetään väkisin työntää organisaation rakenteeseen sisälle, sitä kovemmin työntekijät ja ihmiset sitä vastustavat. Tämä koskee erityisesti muutoksia, joiden läpivientiin tarvitaan asennetason lisäksi myös arvomaailman pohtimista. (Skyttä 2000, 46-47.)

Usein taustalla muutosvastarinnan synnyssä on Skyttän mukaan aivan inhimilliset pelot omasta pärjäämisestä muuttuvassa työnkuvassa. Muutosvasta rinta kuuluu osaltaan jokaiseen ihmiseen, sillä ihminen hakee luonnostaan tilaa, jossa ihminen on täysin tasapainossa. Siksi

järkevintä olisikin suhtautua muutosvastarintaan osana luonnollista tekemistä ja työstää sitä yhdessä, jotta muutos olisi helppoa. (Skyttä 2000, 46-47.)

4.5 Kansainvälisen ketjun standardit ja viiden tähden laatu

Standardit ovat kansainväliselle hotelli- ja ravintolaketjulle tärkeitä. Opinnäytetyön tarkoitus ei ole missään nimessä tuhota palvelun laatua vaan päinvastoin, lisätä sitä. Tässä työssä onkin pyritty ottamaan huomioon palvelun erittäin korkea laatu yritysten yhdistämistä ja työnkiertoa suunnitellessa. Ketjun standardeissa määritellään hotellin korkeaan luokitukseen kuuluva laatu ja näiden normien sisällä täytyy pysyä. Tämän vuoksi opinnäytetyössä on käytetty yrityksen sisällä jo pitkään olleiden ihmisten ammattitaitoa ja osaamista hyväksi. Lisäksi muutokset, jotka olisivat saattaneet vaikuttaa korkeaan laatuun, on välittömästi hylätty toteuttamiskelvottomina.

Kansainvälinen ketju vaatii laajat standardikäsitteet, jotka hotellin ja ravintoloiden tulisi täyttää. Standardien huomioiminen opinnäytetyön toteutuksessa on ensisijaisen tärkeää. Tämän vuoksi opinnäytetyössä on tarkkaan pohdittu standardien antamaa liikkumavaraa niin toiminnan ja yksiköiden yhdistämisessä kuin henkilöstön työtehtävien laajentamisessa. Ensisijaisen tärkeää on pitää huoli siitä, että jo liiketoimintasuunnitelmassa määritelty viiden tähden palvelu on ja pysyy muuttumattomana muutoksista huolimatta. Toisaalta ketjun muissa maissa olevissa yksiköissä toimintoja on yhdistelty erilaisilla toteutuskelpoisilla tavoilla. Luonnollisesti suora kopio ulkomaisista malleista ei Suomessa voisi olla mahdollista, sillä usein ulkomailla hotelleissa henkilökuntaa on reilusti enemmän.

4.6 Vastuurakenne

Vastuu Hotellit Oy:ssä jakautuu seuraavasti: Hotellit Oy:n johtajana toimii Hotellin johtaja. Hotellin johtajalla on lisäksi omat vastaanottopäälliköt, sekä vuoroiesimiehet, jotka jakavat ohjeita ja tietoa operatiiviselle, suorittavalle väelle. Hotellin johtaja vastaa toiminnastaan hotellien toimitusjohtajalle, joka puolestaan vastaa konsernin omistajalle. (Kuva 4: Organisaatiokaavio).

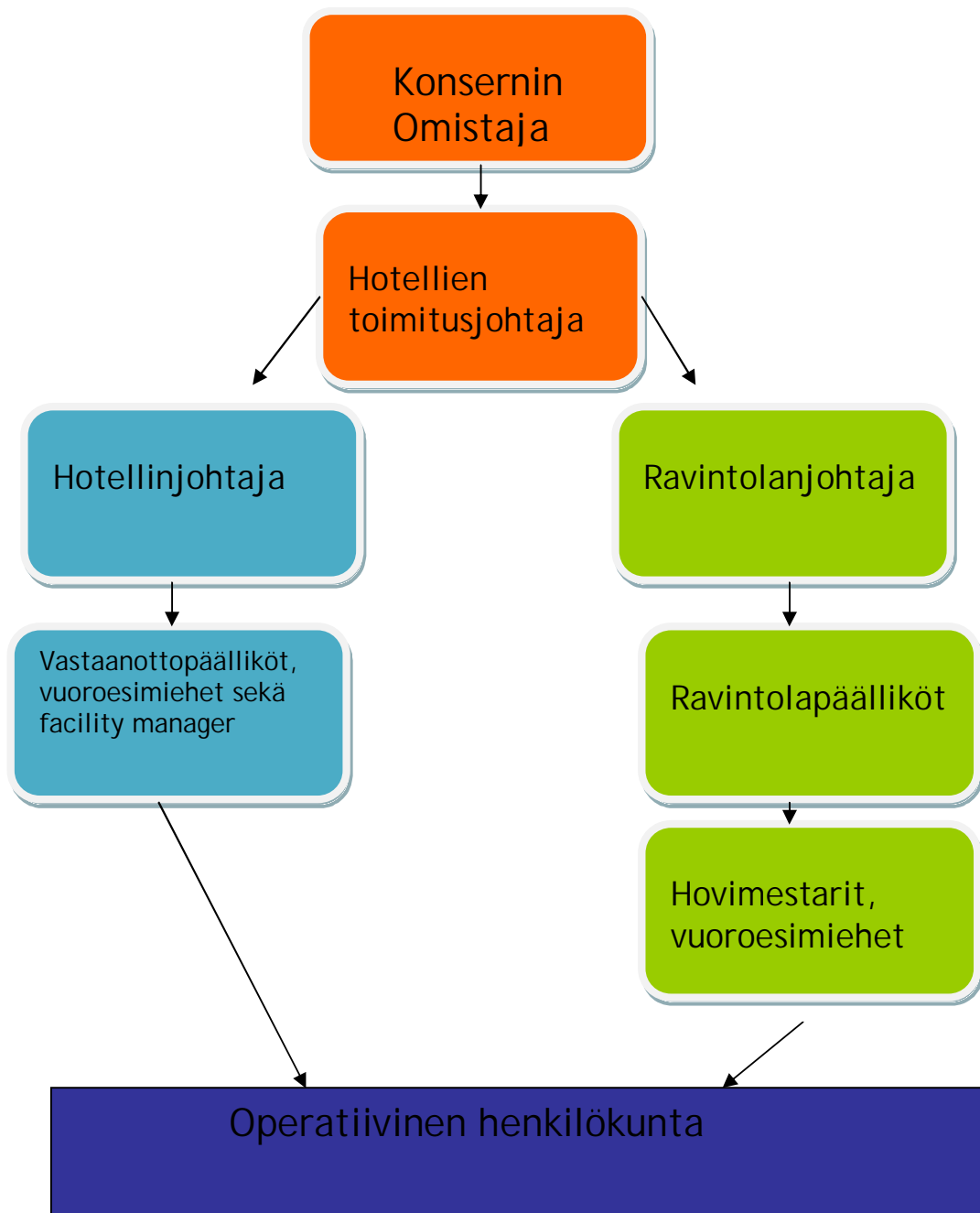
Ravintolat Oy:ssä vastuu puolestaan on ravintoloiden johtajalla. Ravintoloiden johtajalla puolestaan on omat ravintolapäällikkönsä ja näillä omat vuoroiesimiehensä. Ylin johto on sama kuin Hotellit Oy:lläkin.

Kokoushenkilöstö toimii kokouspäällikön alaisuudessa ja vastaa toiminnastaan hänelle. Kokouspäälliköllä on puolestaan omat vastuuhenkilönsä, joille hän delegoi erilaisia johtotehtäviä. Kokouspäällikkö vastaa toiminnastaan sekä hotellinjohtajalle että ravintoloiden johtajalle.

Itse työnkierrossa vastuu jakautuu vuorossa olevalle lähimmälle esimiehelle, kuten normaalistikin. Lähin esimies vastaa vuorostaan häntä lähimmällä olevalle esimiehelle jne. Kuitenkin on selvää, että vastuuta omasta tekemisestään täytyy löytyä myös työntekijältä itseltään, vain ohjeet ja tuki tulee lähiesimieheltä.

Johdon täytyy tietää, mihin ollaan menossa ja missä ollaan tällä hetkellä. Tämän jälkeen on syytä viedä tieto myös itse organisaatioon, ei perinteisesti käskyttämällä vaan keskustelemalla ja uusia ajatuksia vastaanottamalla. Pelkkien paperille kirjoitettujen määräysten teho olisi syytä olla vain muistutuksenomainen ja suuntaa antava sekä keskustelua ja ymmärrystä tukeva. (Spiik 1999, 22.) Tämän vuoksi on erittäin tärkeää, että myös tiimi tietää missä tilanteessa organisaatiossa ollaan tällä hetkellä ja minne ollaan menossa. Oikeaan käsitykseen päästään vuorovaikutuksella, jossa myös johto kuuntelee tiimin ajatuksia ja ideoita. Sääntöjä luonnollisesti tarvitaan, mutta niidenkin täytyy elää organisaation ja asiakkaiden ehdoilla (Spiik 1999, 22).

Yhtiöiden henkilökunnan siirtyessä toisiin yksiköihin on selvää, että tarvitaan koulutusta. Johdolla herännee ajatus, mitä koulutus maksaa jne. Kuitenkin on selvää, että koulutettu asiansa osaava henkilöstö tuottaa koulutukseen kulutetut varat takaisin pitkällä aikavälillä. Tässä yhteydessä siis perinteinen kvartaali-ajattelu ei ole suotavaa.



Kuvio 3: Organisaatiokaavio

4.6.1 Miten tiimitoimintaa voidaan lisätä

Ehkä tärkeimpänä seikkana tiimityön lisäämisestä on selvittää asiakkaiden tarpeita. Tarvitaanko vielä entistä enemmän tiimityötä, auttaako se asiakkaita ja mikä on organisaation päämäärä jne. Tärkeimmät mittarit tulosten seurantaan ovat tiimin aikaansaamat tulokset, motivaation määrä sekä tiimin järkevyyt. Muita huomioon otettavia

seikkoja ovat johdon oma tahto, pelisäännöt, tiimin jäsenten ammattitaito, koulutus, tarpeet jne. Listaa voi jatkaa lähes loputtomiin. (Spiik 1999, 44-45.)

Kun tiimityöskentelyä aiotaan laajentaa, on erittäin tärkeää huolehtia työnopastuksesta. Henkilökunnan ja työnkierron lisääntyessä kouluttajina toimisivat ravintoloiden päälliköt, sekä muut vastuuhenkilöt. Valitettavan usein työopastus laiminlyödään ja alun perin erinomainen ajatus tai suunnitelma kaatuu perehtymättömyyden vuoksi. (Spiik 1999, 45-46.)

Laadukasta tiimitoimintaa suunnitellessa on tärkeää, että tiimin jäsenet tietävät ja ymmärtävät, miten tiimissä toimitaan ja mikä on tavoite. Spiikin mukaan "Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty" on tärkeä periaate. Selkeät ohjeet ja säännöt ohjaavat tiimin työskentelyä oikeaan suuntaan. Jos näin ei ole, saattaa helposti käydä niin, että tiimin sisällä kaikki ovat ahkeria, mutta voimavarat ja yksilöresurssit eivät kohdistu samaan suuntaan vaan osa resursseista menee hukkaan. (Spiik 1999, 46.) Järjestelmällisyys ja organisointi ovat tässä asiassa kaiken A ja O.

4.6.2 Pelisäännöt tiimeissä

Ilman pelisääntöjä ei ole toimivaa tiimiä. Säännötön tiimi on vain sekava järjestelmä, jossa kaikki toteuttavat omien halujensa mukaan toimintaansa. Tämä näkyy helposti asiakkaille sekavana organisaationa ja ammattitaidottomuutena. Periaatteessa ei ole vaarallista, vaikka tiimin sisällä tehtäisiinkin päällekkäistä työtä. Valitettavasti usein henkilöstömäärät ja resurssit on tänä päivänä mitoitettu ja määritelty niin tiukasti, että päällekkäisyys aiheuttaisi vain ylimääräistä työtä ja sitä kautta työuupumusta ja stressiä. Lisäksi riskinä tällaisessa sekavassa toiminnassa on tietenkin se, että osa työtehtävistä unohtuu jo tehtyjä työtehtäviä läpikäydessä. (Spiik 1999, 47.)

Jos tiimissä koetaan, että pelisäännöt ja ohjeistukset eivät ole aivan ajan tasalla, olisi tiimin syytä tuoda ajatuksensa julki vaikkapa tiimipalaverissa. Näin saadaan asiasta keskustelua sekä uusia mielipiteitä ja luultavasti myös toimintaa kehitettyä. Tässä asiassa johdon ja esimiesten vastaanottavaisuus on eduksi sekä yritykselle itselleen että tiimille. (Spiik 1999, 47.)

4.6.3 Työnkierto

Työnkiertoa kutsutaan myös nimellä töidenvaihtaminen. Periaate molemmissa on kuitenkin sama, työntekijät vaihtavat tehtäviä keskenään. Tällaista työnkiertomenettelyä voi helposti toteuttaa aloilla, joilla perusammattitaidon hankkiminen ei edellytä vuosien kokemusta ja kouluttautumista. (Spiik 1999, 48.) On syytä kuitenkin muistaa, että työn mielekkyyttä muotoutuu oman kehityksen vierelle. Mielekkäät ja ammattitaitoa kartuttavat työtehtävät

lisäävät henkilön omaa motivoitumista työn tekoon ja edesauttavat näin tiimin yhteistä motivoitumista.

Uusia toimintatapoja pohdittaessa on otettava huomioon vanhan jo opitun kyseenalaistaminen. Valitettavan usein vanhemman ja tapoihinsa ehkä enemmän pinttyneen kollegan sana on työyhteisössä laki ja nuorempien, uusia tuulia ja ideoita tuovien henkilöiden ajatukset jäävät pimentoon. (Spiik 1999, 22.)

Työtä laaja-alaistaessa jokainen tiimin jäsen on jo erikoistunut omaan työtehtäväänsä, esim. kokki tekee ruokaa, tarjoilija tarjoilee jne. Tämän lisäksi tarkoituksena on, että työntekijä opettelee rinnalla jonkin muun tehtävän ja voi toimia varahenkilönä, mikäli tämän toisen tehtävän todellinen osaaja on vaikkapa sairauslomalla. Varahenkilöä voidaan hyödyntää esim. paine- ja kiiretilanteissa, sijaisena jne. (Spiik 1999, 26.) Tärkeintä johdon ja tiimin kannalta on varmistaa, että tiimi toimii tehokkaasti sairauslomista ja ennalta arvaamattomista tilanteista riippumatta.

5 Strukturoimaton haastattelu

Itse konsernissa työskennelleenä helpoin tapa suorittaa haastattelu oli strukturoimaton haastattelu. Haastateltavat olivat tuttuja ja heidän ajatuksensa opinnäytetyön onnistumiselle erityisen tärkeitä.

Strukturoimattomassa haastattelussa käydään keskustelua haastateltavan kanssa. Vastausten muotoutuessa haastattelukin muotoutuu, eli haastateltava ja haastattelija tekevät yhteistyötä haastattelun eduksi.

Haastattelu itsessään muotoiltiin opinnäytetyötä keskeisesti koskevien käsitteiden ja ajatusten ympärille. Näin saatiin mahdollisimman kattava kuva konserni X:n tilanteesta sekä välittömästi vastaus epämääräisiin kysymyksiin. Välittömän vastauksen saaminen etukäteen laaditulla kyselylomakkeella ei olisi ollut mahdollista.

5.1 Strukturoimaton haastattelu ravintola 1:n ravintolapäällikölle

Tarkoituksena oli selvittää ravintolapäällikön näkemys opinnäytetyöhön. Ravintolapäällikön mukaan konsernilla on tarvetta henkilökunnan työnkuvien ja tehtävien laajentamiseen. Esimerkiksi ajatus henkilökunnan siirtymisestä ravintolasektorin sisällä sai puoltavaa palautetta. Ehdotin ravintolapäällikölle ajatusta henkilökunnan tiimittämisestä yksiköiden sisällä, jotta mahdollinen siirtyminen yksiköstä toiseen olisi mahdollisimman helppoa ja työskentelyä tukevaa.

Ravintolapäällikkö totesi, että henkilökunnan tiimittämisen/ryhmittämisen on perustuttava täysin vapaaehtoisuuteen, sillä pakottamalla tehdystä henkilökunnan siirtelystä on historiassa löydettävissä monta ikävää esimerkkiä. Tämän toteamuksen jälkeen varmistin, onko yhtiössä aikaisemmin siirrelty henkilökuntaa yksiköiden välillä. Vastauksen positiivisuuden myötä selvitin näiden jo kokemusta omaavien henkilökuntalaisten nimet. (Ravintolapäällikkö 1 2010).

On oletettavaa, että jo tottuneet yksiköiden välillä reissaavat olisivat ainakin vapaaehtoisia siirtymään yksiköiden välillä. Ravintolapäällikkö totesi, että tällaiseen järjestelyyn voisi saada väkeä enemmänkin, mikäli henkilökunnalle keksittäisiin jonkinlainen "porkkana" joka houkuttelisi. (Ravintolapäällikkö 1 2010).

5.2 Strukturoimaton haastattelu ravintola 2:n ravintolapäällikölle

Ravintolapäällikkö totesi haastattelussa, että pienessä mittakaavassa henkilöstöä jo lainaillaan yli yksikkörajojen, mitään tutkimusta asiasta ei kuitenkaan ole tehty. Pääsääntöisesti työnkiertoa harrastetaan osaamisen pohjalta, esim. tiedetään, että henkilö osaa ja tuntee ravintola 2:sen työtavat ja toimintamallit. (Ravintolapäällikkö 2 2010).

Henkilöstöä voidaan helposti kierrättää työsopimuksessa olevan kohdan vuoksi: "Työntekijä sitoutuu tekemään vuoroja myös muissa konserni x:n yksiköissä kuin pääasiallisessa toimipaikassaan." (Ravintolapäällikkö 2 2010.)

5.3 Strukturoimaton haastattelu KTT, lehtori Itä-Suomen yliopisto Liisa Huuskolle

Toteutin strukturoimattoman haastattelun teoriaosuutensa tueksi haastatteleamalla tutkija/tohtori Liisa Huuskoa, joka työskentelee johtamisen lehtorina Itä-Suomen yliopiston yhteiskunta - ja kauppatieteiden tiedekunnassa. Huusko listasi muutamia tiimien perusasioita. Huusko mieltää tärkeimmäksi seikaksi sen, että tiimillä tulee olla tavoite ja/tai tekeminen, jonka jäsenet voivat mieltää yhteiseksi. (Huusko 2010).

Huusko totesi, että yhteinen tavoite ei kuitenkaan ole sama asia kuin sama tavoite, sillä esim. minulla ja ystävälläni voi molemmilla olla tavoitteena valmistua opiskeluistaan ja saada hyvät arvosanat, mutta yhteinen tavoite se kuitenkaan ei ole. Huusko lisäsi, että tiimin muodostaminen edellyttää jäsenten yhteistyötä myös roolirintamalla. Esim. tiimin jäsenillä tulisi olla erilaista osaamista tai/ja erilaisia rooleja, jotta päällekkäisyyksiltä välttyttäisiin ja yhteistyö olisi sujuvaa. (Huusko 2010).

Huusko mainitsi kirjallisuudessa usein puhuttavan joko erilaisten osaamisten tai erilaisten roolien yhdistämisestä, harvoin puhe on molemmista samaan aikaan. Huusko kertoi käsittävänsä asian itse niin, että käytännössä tarvitaan molempia samaan aikaan, mutta painotus riippuu täysin tehtävästä. Hän lisäsi, että yhteinen vastuu on myös niitä keskeisiä asioita, jotka saattavat joillekin muodostua vaikeiksi, koska käytännössä oma osaaminen saattaa ikään kuin jäädä toisten osaamisen alle. Tärkeimpänä kuitenkin organisaation kannalta on, että työt tehdään. Se, miten tasaisesti työt jakautuvat, on Huuskon mukaan johtamiskysymys ja ratkaisu voi tulla ulkoa tai jopa tiimin sisältä, mikäli puhutaan kehittyneestä tiimityöskentelystä. Huusko oli positiivinen tiimien kehittymisen puolesta, varsinkin jos tiimeille annetaan sopivasti valtuuksia ja vastuuta. (Huusko 2010).

5.4 Tutkimusaineiston analysointi

Strukturoimattomat haastattelut analysoitiin kirjoittamalla saatu aineisto puhtaaksi ja pohtimalla mahdollisia jatkokysymyksiä. Totesin pohtimisen jälkeen, että jatkokysymyksille ei ollut tarvetta. Haastateltavilla oli pääsääntöisesti muutama yhteinen kysymys ja loput kysymykset liittyivät haastateltavien kokemuksiin vastaavista järjestelyistä konserni X:n sisällä.

Haastatteluista sain sekä käytännön, että teoriapuolen tietoa tutkimukseni tueksi. Saamaani asiantuntijatietoa sovelsin tutkimukseni teoriaosuuteen. Lisäksi saatu aineisto tuki tutkimukseni tuloksia sekä työnkuvien kehittämissuunnitelman syntyä.

6 Työnkuvien kehittämissuunnitelma

Tutkimusongelmana oli selvittää, miten työnkiertoa ja tiimityöskentelyä voitaisiin tehostaa sekä laajentaa yli omien yksikkörajojen toimeksiantajayhtiössä. Lisäksi tavoitteena oli myös luoda jonkinlainen tiimi/parivaljakko-vetoinen henkilökuntamalli kolmen yrityksen omistaman yhtiön ravintolan sisälle. Tarkoituksena siis, että nämä henkilöt siirtyisivät ravintolasta toiseen ja yritys saisi näin lisää pääomaa osaavista henkilöistä. (Kuvio 5:

Työnkiertosuunnitelma) Tutkimustulosten avulla toimeksiantaja saa itselleen hyödyllistä tietoa toimeksiantaja yrityksen yhtiöiden yhdentymisen puolesta ja vastaan sekä erityisesti tiimityöskentelyn ja työnkierron hyödyistä omassa yrityksessään.

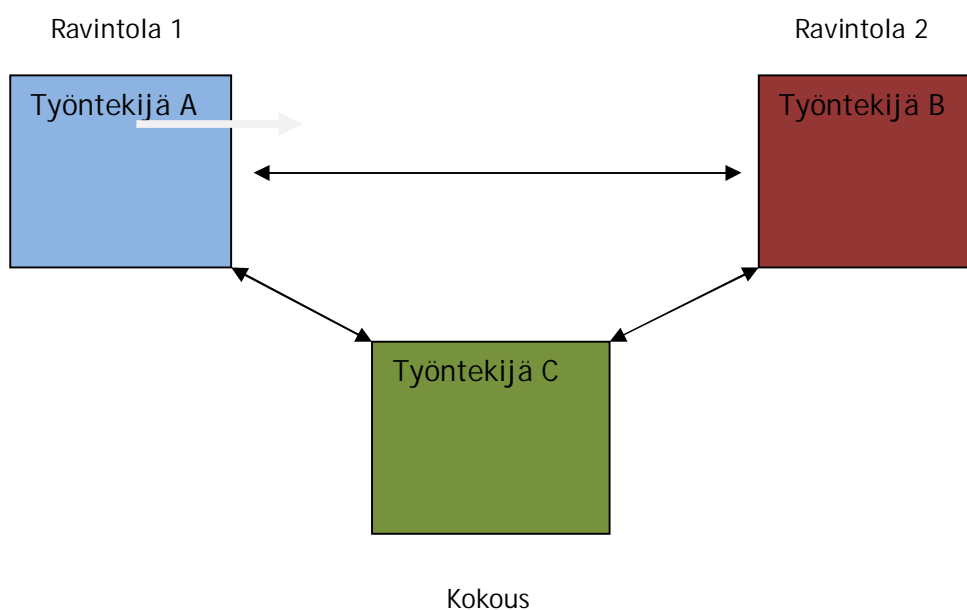
Lisäksi Yksikön ravintolaosio jaetaan kahteen yksikköön, joilla molemmilla on omat nimetyt ravintolapäällikkönsä. Ravintola 1, Bar ja Kokous toimivat toisessa ja Ravintola 2, Room service sekä hotellin aamupalan hoito toisessa.

Tutkimuksen tuloksena syntyi idea työnkierron jalkauttamisesta vuoropäällikkötasolle. Myöhemmin tulosten varmistuttua voitaisiin kokeilla työnkierron laajentamista myös muuhun

henkilöstöön sekä parhaassa tapauksessa myös muihin konsernin yksiköihin. Tutkimustuloksina toimeksiantaja yritys saa itselleen työnkiertosuunnitelman. (Kuvio 5: Työnkiertosuunnitelma) Lisäksi tutkimuksen sivuaineistona syntyi paljon kehitysideoita nykyiseen järjestelmään. Luonnollisesti kehitysideat ovat vielä alkutekijöissään, sillä niiden tarpeellisuutta ja jatkokehitysmahdollisuuksia ei tässä opinnäytetyössä lähdetty tutkimaan.

Työnkiertosuunnitelmaa ei ole vielä tähän päivään mennessä otettu käyttöön. Luonnollisesti tämänkaltaiset muutokset eivät tapahdu hetkessä vaan asteittain. Siksi onkin oletettavaa, että opinnäytetyön täysi hyöty tulee esille vasta ajan kuluessa ja mahdollisia muutoksia pohdittaessa.

Haastattelujen ja teoriaosuuden summana haluan korostaa korkean laadun ja palvelun merkitystä Konserni X:ssä. Jos työnkiertosuunnitelma otettaisiin välittömästi käyttöön, tulisi arvioida, ketkä henkilöstöstä olisivat alkuun sopivimpia osallistujia. Tässä päälliköiden sekä alaisten keskinäinen tuntemus ja tieto toisistaan ovat ratkaisevassa roolissa.



Kuvio 4: Työnkiertosuunnitelma

7 Pohdinta

Opinnäytetyön aihe syntyi työharjoittelujakson aikana konserni X:ssä. Harjoittelun aikana havaitsin toimeksiantajalla olevan tarvetta työnkuvien kehittämisuunnitelmalle. Työhön itsessään sain reilusti apua tuttaviltani, kirjallisuudesta ja haastateltavilta. Pääosin saatu aineisto käsitteli tiimityöskentelyä ja yhdentymisen aiheuttamia ongelmia.

Suurin ongelma opinnäytetyötä tehtäessä oli työnkierrosta olevan aineiston vähyys.

Pääsääntöisesti niin internetistä kuin kirjallisuudestakin kirjoitettu aineisto oli enemmän tiimityöskentelyä kuin työnkiertoa tukevaa materiaalia. Siksi haastatteluista saadut tulokset nousivatkin suureen arvoon opinnäytetyössä.

Tutkimusteni pohjalta olen sitä mieltä, että työnkiertoa tulee tulevaisuudessa olemaan ja näkymään yritysmaailmassa paljon enemmän kuin mitä sitä tällä hetkellä on. On selvää, että vanhan maailman "olet tarjoilija, piste"-käsite on jäänyt jo ajan hämärään. Tänä päivänä tarjoilijat työskentelevät niin kassalla, keittiössä, baarissa kuin itse tarjoilussakin. Samanlaisia työnkuvien laajentumisia voi nähdä lähestulkoon millä tahansa alalla. Siksi onkin oletettavaa, että työnkierrosta tullaan kirjoittamaan vielä paljon tulevina vuosina.

Mielestäni työnkierrossa lepää suuri käyttämätön voimavara. Ja tämän ymmärtävä yritys menestyy markkinoilla paremmin. Mielestäni sama koskee tiimejä. Hyvin organisoitujen ja mahdollisimman montaa osaamislajia edustavien tiimien vaikutus tulokseen on selkeä. Korkean tason ravintoloista puhuttaessa, mielestäni ammattitaito ja laajojen kokonaisuuksien hallinta samanaikaisesti on vähintäänkin elinehto.

Haasteena toimeksiantajalle muodostuu varmasti henkilökunnan perehdyttäminen laajempiin työtehtäviin. On selvää, että alussa virheitä ja erheitä ei voida välttyä. Ajan kanssa laajasta työnkierrosta saatavat edut tulevat näkymään henkilöstön osaamisen karttumisessa, henkilöstövuokratyörytysten käyttämättä jättämisellä sekä ilmapiirin parantumisella. Luonnollisesti näihin kaikkiin vaaditaan johdon vahvaa panostusta.

Muina mahdollisina haasteina näen muutosvastaisuuden. Osa henkilökunnasta saattaa mieltää työnkierron työtehtävien laajentumiseksi. Näinhän se ei ole, sillä työtehtävämäärät pysyvät samana, mutta työtehtävät saattavat muuttua yksiköstä riippuen. Tällaiset epävarmuustekijät sekä väärinymmärrykset pitäisi kitkeä heti alkuunsa, jotta epätietoisuudelta ja kaaokselta vältytään.

Lähteet

Opinnäytetyöt

Heikkilä, N. 2010. Opinnäytetyö. Erilainen positiivisella tavalla: Kuluttajakokemuksia lifestyle-hotellista. Turun ammattikorkeakoulu. Turku. Tulostettu 12.8.2010

<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201002122151>

Kallioniemi, J. 2009. Opinnäytetyö. Finnish design- potential attraction for hotels Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä. Tulostettu 12.8.2010

<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201001311762>

Laitinen, T. 2010. Opinnäytetyö. Muutosjohtamisen vaikutukset henkilöstöön kahden yrityksen yhdistyessä. Laurea ammattikorkeakoulu. Espoo. Tulostettu 12.8.2010

<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201003022658>

Kirjalliset lähteet

Ancona, D. Bresman, H. 2007. X-teams: how to build teams that lead, innovate, and succeed, Harvard Business School Press, cop.

Beitler, M.A. 2006. Strategic organizational change, 2 painos Greensboro (N.C.)

Erkkilä, K. 2005. M&A 1.0. Yrityksen yhdistämisen työkirja, teknologiateollisuuden julkaisuja 6.

Hammer, M. 2003. Business process change management, Springer.

Korpelainen, K. 1997, Innovatiivisuus muutosvoimana, Markkinointi-instituutin kirjasarja N:o 46. Juva: WSOY.

Lampikoski, K. Emden, J.B. 1999. Johda Innovatiivisesti-hyödynnä luovat voimavarat. WSOY. Juva.

Palm, J. 2005. Yrityssostot ja määräysvaltamarkkinat, Edita.

Skyttä, A. 2000. Tiimitys ja sen läpivienti. Helsinki: Otava

Spiik, K.M. 2004. Tulokseen tiimityöllä. Vantaa: Dark Oy

Spiik, K.M. 1999. Tiimityöstä voimaa. Porvoo. WSOY.

Taipale, M.E. 2004. Työnjohtajasta tiimivalmentajaksi, Tampere University Press

Vuorenmaa, E. 2006. Trust, control and international corporate integration, Turku School of Economics

Julkaisemattomat lähteet

Huusko, L. 2010. Itä-Suomen yliopiston lehtorin haastattelu 2010. 31.9.2010. Itä-Suomen yliopisto. Joensuu.

Ravintola 1:ravintolapäällikkö 2010. Ravintolapäällikön haastattelu 15.8.2010. Konserni X. Helsinki.

Ravintola 2:ravintolapäällikkö 2010. Ravintolapäällikön haastattelu 15.8.2010. Konserni X. Helsinki.

Konserni X, 2009. Opas

Konserni x-standards 2009. Opas

Sähköiset lähteet

Lehtonen, V. Metalliliitto 2010. Tulostettu 6.10.2010

<http://www.metalliliitto.fi/attachments/Tutkimukset/hyvamieliVL.pdf>, Veikko Lehtonen, Hyvä mieli työhön lähtevällä 2003

Kuviot

Kuvio 2: Konsernikaavio.....	8
Kuvio 3: Tiimin päätäväältä on lisääntynyt.....	13
Kuvio 4: Organisaatiokaavio.....	23
Kuvio 5: Työnkiertosuunnitelma.....	28

Taulukot

Taulukko 1: Aikaisemmat opinnäytetyöt.....	6
--	---