

Tiina Ojala

TIIMITYÖ MUUTOSJOHTAMISEN TUKENA

Liiketalouden koulutusohjelma

2020

# TIIMITYÖ MUUTOSJOHTAMISEN TUKENA

Ojala, Tiina  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Syyskuu 2020  
Sivumäärä: 36  
Liitteitä: 1

Asiasanat: tiimityö, muutosjohtaminen, muutos, osaamisen kehittäminen

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia case- yrityksessä työskentelevien päälliköiden osaamistasoa vastuihinsa nähden ja kuinka päälliköiden välinen tiimityö toimii muutoksissa. Tulosten perusteella oli tarkoitus luoda toimintasuositukset niin osaamisen kuin tiimityön kehittämiseksi, jotta muutosten läpivienti kohdeyrityksessä onnistuisi tehokkaammin.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena kehittämistutkimuksena, joka koostui teoriaosuudesta sekä empiriaosuudesta. Teoriaosuudessa käsiteltiin muutoksen johtamista, muutosvastarintaa, muutostaitoja, tiimityötä ja osaamisen kehittämistä. Teoriaosuuteen kerättiin aineistoa suomen -ja englanninkielisestä kirjallisuudesta sekä internetlähteistä.

Empiirisessä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä käytettiin haastatteluja, joihin osallistui ravintolan päällikkötiimin jäseniä. Haastattelut toteutettiin kasvokkain yksilöhaastatteluina ja niistä tehtiin haastattelumuistiinpanot.

Tutkimuksesta selvisi, että tärkeimmät kehityskohteet liittyvät tiimin väliseen yhteistyöhön. Tiedonkulun tehostaminen, yhteisten sääntöjen luominen päällikkötiimin sisälle ja muutosten tehokas perustelu kehittävät päällikkötiimin välistä yhteistyötä ja tämän kautta myös muutosten tehokasta läpivientä kohdeyrityksessä.

## CHANGE MANAGEMENT SUPPORTED BY TEAMWORK

Ojala, Tiina

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Economics

September 2020

Number of pages: 36

Appendices: 1

Keywords: teamwork, change management, change, competence development

---

The purpose of this thesis was to study the competence level of the managers in case-organization according to their responsibilities and how well the team works in changes. It was meant to create an action recommendation based on these results which advances both competence and teamwork, so the inlet of the changes would be more efficient.

This bachelor`s thesis uses qualitative develop-research method. It composes from theory and empiricism. Data for this study was collected from literature and Internet sources. The material collection for the empirical part was executed as individual interviews.

The results of the study indicates that the main development needs relates to the teamwork. Increasing the level of the information transfer, creating mutual rules inside the team and thorough reasoning of the changes advances the teamwork.

.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, KYSYMYKSET JA TAVOITE .....	6
3	TEOREETTINEN VIIITEKEHYS .....	9
4	MUUTOKSEN JOHTAMINEN .....	9
4.1	Muutokset työyhteisössä.....	10
4.2	Muutokset työtehtävissä ja toimintatavoissa .....	11
4.3	Esimiehen rooli muutostilanteissa .....	11
4.4	Muutosviestintä.....	12
4.5	Muutosjohtamisen malli.....	13
5	MUUTOSVASTARINTA JA MUUTOSTAIDOT .....	15
6	TIIMITYÖ.....	17
6.1	Tiimityötaidot .....	18
6.2	Hyvän tiimityön edut .....	19
6.3	Tiimin johtaminen.....	19
6.4	Tiimityön merkitys muutosprosessissa.....	20
7	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN .....	21
7.1	Osaamisen johtaminen .....	21
7.2	Oppimisen esteitä.....	22
7.3	Kehittämissuunnitelmat tiimissä.....	23
7.4	Seuranta ja palaute .....	24
8	KÄYTETTÄVÄT MENETELMÄT .....	25
8.1	Kvalitatiivinen tutkimus.....	25
8.2	Kehittämistutkimus .....	26
8.3	Teemahaastattelut .....	26
8.4	Haastattelutilanne.....	27
8.5	Tulosten analysointi .....	28
9	TUTKIMUSTULOKSET.....	28
9.1	Teema 1 – päälliköiden vastualueet ja osaamisen kehittäminen .....	29
9.2	Teema 2 – tiimityö ja muutos .....	30
9.3	Toimintasuositukset .....	31
10	POHDINTA.....	32
	LÄHTEET .....	34
	LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön kohteena oleva yritys toimii ravintola-alalla. Yrityksen toimintaympäristö on jatkuvassa muutostilassa, sillä asiakkaiden tarpeet muuttuvat, kuin myös kilpailijat kehittävät toimintaansa. Tästä syystä myös ravintola-alalla toimivien yritysten on muututtava koko ajan säilyttääkseen kilpailuetunsa. (Salminen 2014, 303 – 304.) Kilpailuedulla tarkoitetaan yrityksen vahvuuksia suhteessa kilpailijoihin (Viitala 2005, 28).

Työn luonne on sellainen, että päivittäinen toiminta on käytännössä muutoksessa koko ajan jatkuvien operatiivisten- ja toimintatapamuutosten sekä henkilökunnan suurehkon vaihtuvuuden vuoksi. Ravintolan toiminta elää muutoksen keskellä myös siksi, että ravintolapäällikkö on vaihtunut elokuussa 2018. Ravintolan toiminta tulee kokemaan myös suuren mittaluokan muutoksen lähivuosina, tästä syystä ajankohta tälle opinnäytetyölle on optimaalinen. Haluan tämän opinnäytetyön myötä lisätä ymmärrystä siitä, että koko yksikön päällikkötiimin panosta ja sitoutumista tarvitaan, jotta erilaiset muutostilanteet saadaan toteutumaan kaikkien kannalta helpommin ja kivuttomammin. Tällä on valtava vaikutus myös asiakastyytyväisyyteen ja työnantajamielikuvaan, henkilöstön työhyvinvoinnista puhumattakaan.

Opinnäytetyön kohteena olevan yrityksen henkilökuntajakauma on seuraava: 47 työntekijää, 3 apulaisvuoropäällikköä, 8 vuoropäällikköä, 2 apulaisravintolapäällikköä ja 1 ravintolapäällikkö. Yrityksen liikevaihto vuonna 2017 oli 2,5 miljoonaa euroa. Vuonna 2018 liikevaihdon odotetaan kasvavan 2,7 miljoonaan euroon. Tässä opinnäytetyössä tarkastelen tiimityön merkitystä muutoksessa vain päällikkötiimin näkökulmasta. Tästä syystä selvyyden vuoksi käytän työssä ravintolapäälliköstä nimikettä esimies ja muusta päällikkötiimistä nimikettä päälliköt. Kohdeyrityksestä käytän nimeä Yritys X.

Opinnäytetyön aiheeseen liittyy läheisesti myös työhyvinvointi ja työmotivaatio. Olen rajannut nämä pois työstä, sillä yritys tutkii näitä itse aktiivisesti esimerkiksi jokavuo-

tisilla työtyytyväisyystutkimuksillaan. Keskityn työssä tutkimaan koko päällikkötiimin toiminnan vaikutuksia muutostilanteessa. Kuitenkin on aiheellista korostaa, että työhyvinvoinnin huomioon ottaminen muutostilanteissa on merkittävää.

Rakenteeltaan opinnäytetyö jakaantuu seuraavasti:

- Johdanto
- Tutkimuskysymykset, tarkoitus ja tavoite
- Teoriaosuus
- Käytettävät menetelmät
- Tutkimustulokset
- Pohdinta

## 2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, KYSYMYKSET JA TAVOITE

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on selvittää Yritys X:n päälliköiden sitoutumista ja osaamistasoa vastuualueisiinsa nähden. Työn tarkoitus on myös luoda toimintasuositukset päälliköiden osaamisen kehittämiseen, jotta vastuu ravintolan toiminnasta muutostilanteissa jakaantuisi tehokkaammin koko päällikkötiimille. Työn tarkoitus oli myös selvittää, kuinka päällikkötiimin välinen yhteistyö toimii muutoksissa ja luoda myös näistä toimintasuositukset. Valitsin tämän aiheen, sillä tiedän kyseisen yrityksen olevan käytännössä koko ajan muutoksen keskellä. Yksi suuri muutos on tällä hetkellä se, että ravintolan johtamiskulttuuri tulee muuttumaan, sillä uusi ravintolapäällikkö on aloittanut tehtävässään elokuussa 2018 ja hänellä on tahtotila viedä ravintolaa uuteen suuntaan. Toiminnan vieminen uuteen suuntaan on myös itsessään suuri muutos. Uudella ravintolapäälliköllä on valtava urakka, jotta saa ravintolansa toimimaan toivotulla tavalla ja kaikkien päälliköiden osallistaminen on tässä tilanteessa tärkeää, jotta vastuu jakautuu koko päällikkötiimille. Olen itse ollut vastaavassa tilanteessa ja siitä syystä olen erityisen kiinnostunut aiheesta ja ennen kaikkea kiinnostunut tekemään tämän opinnäytetyön siinä toivossa, että se jollain tavoin auttaisi kyseistä yritystä muutosten tiellä.

Jatkuvaa muutosta ravintolaan tuovat myös erilaiset operatiiviset muutokset, joita tulee tasaisesti pitkin vuotta. Organisaatio, johon kohdeyritys kuuluu, vie toimintaansa eteenpäin nopeaan tahtiin ja tämä jatkuva muutos tuo omat haasteensa ravintolan arkeen. Näissä jatkuvissa muutoksissa on tärkeää saada koko päällikkötiimi mukaan, jotta uudet toimintatavat saataisiin käytäntöön sujuvasti. Operatiivinen muutos voi olla pieni, esimerkiksi omavalvonnassa tapahtuva pihvien lämpötilojen mittaustapamuutos, tai isompi muutos, kuten kokonaan uusi kassajärjestelmä. Ravintolassa tullaan toteuttamaan lähivuosina myös massiivinen muutos, joka vaatii koko henkilökunnan uudelleen kouluttamista, sillä koko toimintaperiaate tulee muuttumaan. Tässä tulevassa suuressa muutoksessa päällikkötiimin yhteistyö tulee olemaan avainasemassa, joten opinnäytetyön toteuttaminen tässä vaiheessa on ajoitukseltaan optimaalinen. Lisäksi työn tarkoitus on selvittää esimiesten oma arvio siitä, kuinka he suoriutuvat omista vastuistaan. Näistä itsearvioinneista pyritään hahmottamaan tarpeet esimerkiksi lisäkoulutuksille.

Tarkoituksena on, että työstä hyötyvät ravintolan päälliköt, esimies, työnantaja, asiakkaat sekä mahdollisesti työn onnistuessa hyvin, sitä voitaisiin hyödyntää myös muissa organisaation ravintoloissa. Päälliköt hyötyvät työstä niin, että temahaastattelujen perusteella saadun informaation pohjalta he saavat tarvittaessa lisää koulutusta ja tukea, jotta pystyvät tekemään työnsä paremmin. Haastatteluissa heidän on mahdollista myös antaa palautetta, tai esittää kehittämisehdotuksia ravintolan esimiehelle. Kun ihminen tuntee onnistuvansa työssään hyvin, myös työmotivaatio ja työhyvinvointi paranevat ja myös se on tämän työn taustalla, vaikka en näitä asioita työssäni käsittelekään.

Ravintolan esimies hyötyy työstä toivottavasti monin tavoin. Työn tarkoitus on jakaa vastuuta ravintolassa myös päälliköiden suuntaan, jotta esimies voisi keskittyä ihmisten johtamiseen sekä ravintolatoiminnan kehittämiseen muutoksen tiellä. Työnantaja hyötyy työstä siinä mielessä, että onnistuessaan projekti vie ravintolan toimintaa parempaan suuntaan, jolloin se nostaa imagoaan sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden silmissä. Kenties ravintola on myös työpaikkana tällöin houkuttelevampi. Niin ulkoiset kuin sisäisetkin asiakkaat hyötyvät työstä, sillä jos ravintolaa johdetaan koko esimiestiimin voimin, se tarkoittaa, että ravintolassa on aina paikalla joku, joka kykenee ottamaan vastuun toiminnasta sillä hetkellä. Tällöin luultavasti työntekijät kuin myös asiakkaat kokevat, että tilanne on hallinnassa ja heidän tarpeistaan huolehditaan.

Tavoitteena tutkimuksessa on luoda uutta informaatiota ravintolan esimiehen käyttöön. Haastattelemalla ja havainnoimalla päälliköitä pyrin löytämään asioita, joita kehittämällä päällikkötiimin yhteistyö olisi tehokkaampaa ja sujuvampaa. Erilaisten operatiivisten- ja toimintatapamuutosten läpivienti olisi tällöin helpompaa ja ravintolapäällikön visio motivoituneesta, osaavasta ja innostuneesta päällikkötiimistä voisi toteutua. Työn tavoitteena on myös luoda toimintamalli, jota voitaisiin mahdollisesti hyödyntää myös organisaation muissa ravintoloissa.

## 2.1 Työn pää- ja alaongelmat

Tässä työssä haetaan vastauksia seuraavaan pääongelmaan:

- Miten tiimityötä tehostamalla voidaan helpottaa muutosten läpivientiä kohdeyrityksessä?

Pääongelmasta johdetut alaongelmat:

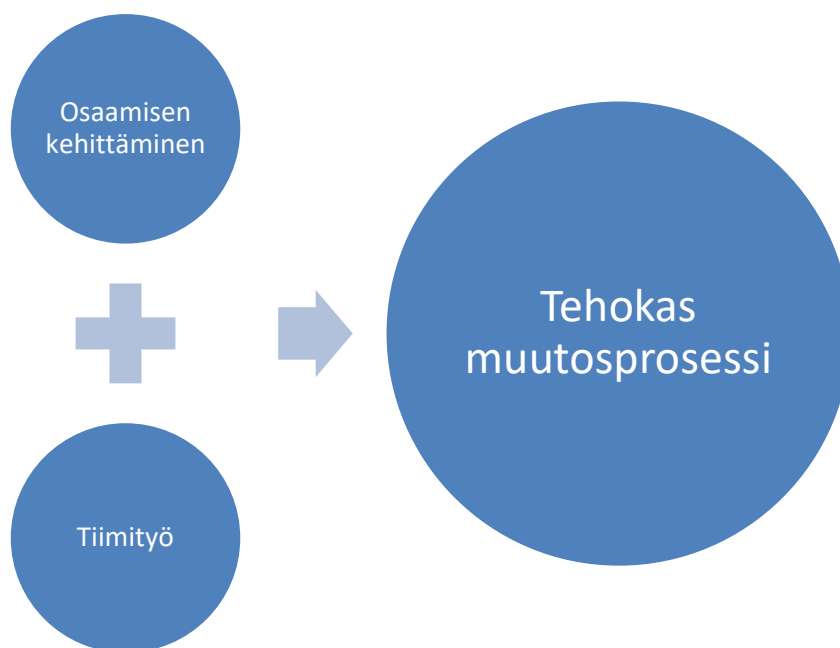
- Onko päällikkötiimin vastuut jaettu optimaalisesti?
- Onko päälliköiden osaaminen vastuihin nähden riittävää?
- Ovatko päälliköt sitoutuneita vastualueisiinsa?
- Kuinka muutoksiin suhtaudutaan päällikkötiimissä?
- Kuinka muutosta johdetaan tehokkaasti?

Kun alaongelmiin on työn myötä löydetty vastauksia, myös pääongelma tulee selvite-tyksi.



### 3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Kuviossa 1 on esillä opinnäytetyöhön keskeisesti liittyvät pääkäsitteet.



Kuvio 1. Käsitteellinen viitekehys

Kun päälliköiden osaaminen kartoitetaan, pystytään sitä myös kehittämään eteenpäin. Teemahaastattelujen perusteella saatu päälliköiden oma arvio osaamisestaan antaa esimiehelle tietoa siitä, mitä osaamista kunkin päällikön kohdalla tulisi kehittää. Kun vastualueet on jaettu optimaalisesti ja päälliköiden osaamisen kehittämistarve kartoitettu, on myös saavutettu edellytykset toimivalle tiimityölle. Toimiva ja osaava tiimi pystyy viemään yhdessä erilaisia muutoksia tehokkaasti käytäntöön.

### 4 MUUTOKSEN JOHTAMINEN

Muutosjohtaminen, aivan kuten johtaminen ylipäätään, on vuorovaikutuksellista toimintaa, missä yksilö, (tai yksilöt), ohjaa tai opastaa muita saavuttamaan tavoitteet

(Beerel 2009, 64). Esimiehet eivät ole ainoastaan muutoksen johtajia, vaan myös he ovat muutoksen kohteina. Tästä syystä esimiehen pitää luotsata henkilöstöään tilanteessa, jossa hän ei aina itsekään tiedä mitä tulevaisuus tuo ja miten tullaan pärjäämään. (Järvinen 2001.) Muutos voi olla tarkoin suunniteltua tai reaktiivista, eli muutostarve voi syntyä yllättäen ja huomattaessaan sen, esimiehen on vastattava siihen (Alldag & Kuzuhara 2015, 193).

Muutostarpeet voivat syntyä yrityksessä monin eri tavoin (Hyppänen 2013, 249). Hyvä muutosjohtaminen on 70 – 90 prosenttisesti ihmisten johtamista ja vain 10 – 30 prosenttisesti asioiden johtamista. Tärkeimpiä osa-alueita asioiden johtamisessa ovat suunnittelu, budjetointi, miehitys, organisointi, valvonta ja ongelmanratkaisu. Sen sijaan ihmisten johtaminen koostuu joukosta prosesseja, jotka auttavat koordinoimaan ihmiset halutun tavoitteen tai vision taakse ja pääsemään näihin tavoitteisiin esteistä huolimatta. (Kotter 1996, 22 - 23.)

#### 4.1 Muutokset työyhteisössä

Kun yritykseen tulee uusi esimies, myös johtamiskulttuuri muuttuu. Esimiehet luovat oman johtamisen kulttuurinsa valitsemalla ne asiat, joita haluavat korostaa: tulosten aikaansaamista, tehokkuutta, luottamusta, yhteisymmärryksen aikaansaamista, oppimista ja kannustusta. Kun yrityksen johtamiskulttuuria muutetaan, oleellista on kertoa koko henkilöstölle, miksi nyt korostuvat erilaiset toimintatavat kuin ennen. Samalla on hyvä kertoa henkilöstölle, mitä odotuksia heitä kohtaan on. Jos esimerkiksi halutaan lisätä henkilöstön oma-aloitteisuutta kulttuurissa, jossa sitä ei aiemmin ole juurikaan ollut, vaatii tilanne paljon rohkaisua oma-aloitteellisuuteen. (Hyppänen 2013, 252.)

Muutostilanne syntyy myös työntekijöiden vaihtuessa. Yleisin tilanne on se, kun työyhteisöstä lähtee syystä tai toisesta, työntekijä pois. Esimiehen ja koko päällikkötiimin tehtävä on tällöin organisoida työt, hankkia tilalle uutta työvoimaa ja myös huolehtia työyhteisön hengestä. Lähtijän poissaolo saattaa näkyä monin eri tavoin, varsinkin jos hän on ollut työyhteisössä merkittävä hyvän, tai huonon, hengen luoja. (Hyppänen 2013, 251.) Muutostilanne on läsnä myös silloin, kun työyhteisöön tulee uusi työntekijä. Tulokas saattaa olla toimintatavoiltaan ja persoonallisuudeltaan erilainen kuin muut.

Tällä saattaa olla hyvinkin suuri vaikutus työyhteisöön. Se, miten työyhteisö suhtautuu erilaisuuteen, vaikuttaa henkilöstömuutoksen onnistumiseen. (Hyppänen 2013, 252.)

#### 4.2 Muutokset työtehtävissä ja toimintatavoissa

Useimmiten työtehtävissä tapahtuvat muutokset näkyvät työtehtävien lisääntymisenä tai vaativuuden kasvuna. Esimiehen tehtävään kuuluu resursoida töitä ja tarvittaessa uudelleen organisoida tehtäviä. Työtehtävissä tapahtuvien muutosten sujuvuutta voi helpottaa ohjeistamalla, neuvomalla, huolehtimalla työkalujen toimivuudesta ja tarvittavien tietojen saatavuudesta sekä työtilan siisteydestä. Esimiehen tehtävänkuva sisältää velvollisuuden huolehtia työn tekemisen edellytyksistä. (Hyppänen 2013, 250.) Yritys X käy läpi vuosittain useita operatiivisia muutoksia, jotka vaativat esimiehen ja päälliköiden osalta perusteellista perehtymistä, jotta muutokset voidaan perustella ja kouluttaa edelleen muulle henkilöstölle.

#### 4.3 Esimiehen rooli muutostilanteissa

Muutostilanteissa esimies on työnantajan roolissa. Esimiehen on luotava edellytykset ylemmän johdon tekemille päätöksille ja varmistaa osaltaan muutosten toteuttaminen parhaalla mahdollisella tavalla. Esimies saattaa kokea muutosvastarintaa, jos hän ei itse näe muutoksen hyötyjä, tai kokee arvopohjaista ristiriitaa. Tästä syystä esimies tarvitseekin riittävästi tietoa muutoksen tavoitteista ja perusteluista, jotta hän kykenee toimimaan muutosten toteuttajana ja varmistajana. (Hyppänen 2013, 262.)

Esimiehen läsnäololla ja viestinnällä on suuri merkitys ihmisille muutoksen keskellä. Sekä henkinen että fyysinen tavoitettavuus on myös avainasemassa. Esimiehen olisi hyvä kyetä kuvaamaan laajempi kokonaisuus, johon muutokset kytkeytyvät. Tämä auttaa henkilöstöä hyväksymään omaan työhönsä liittyvät muutokset. Esimieheltä odotetaan tukea, ohjausta ja kärsivällisyyttä, sillä muutosten toteutus vie aikaa. (Hyppänen 2013, 263.)

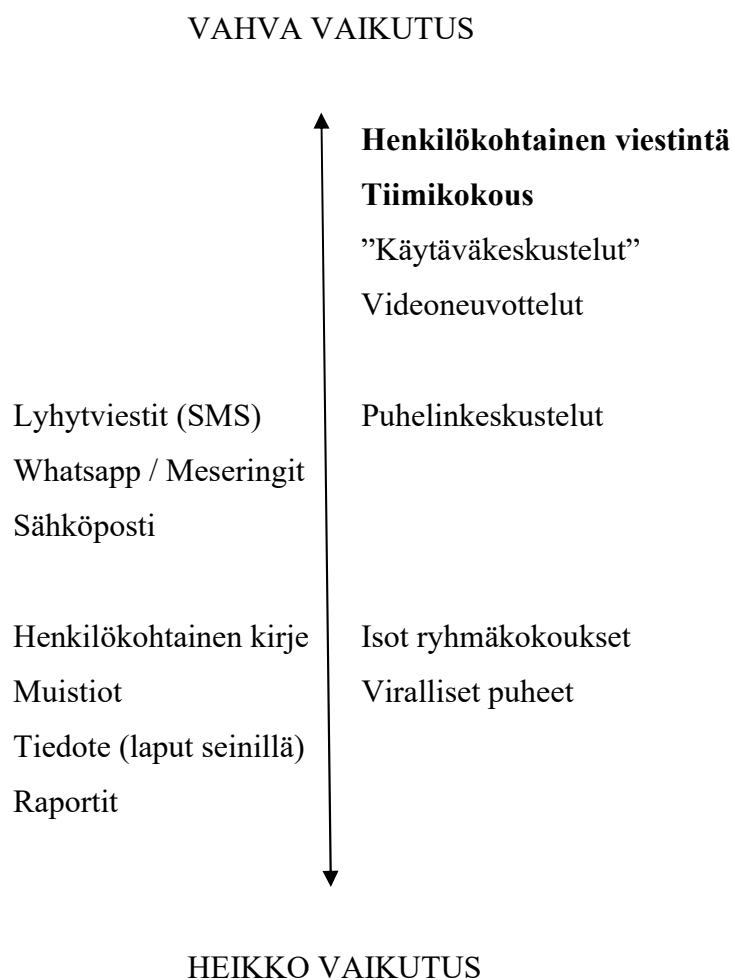
#### 4.4 Muutosviestintä

Onnistuneen viestinnän ytimessä on taito saada toinen osapuoli kiinnittämään huomiota viestiin ja ymmärtämään mitä viestijä tarkoittaa. Jos kykenee lisäksi vakuuttamaan viestin saajan ja innostumaan esitetyistä ajatuksista, ollaan vahvoilla. (Salminen 2014, 247.) Viestin vastaanottaja voi sitoutua ja ottaa vastuuta ainoastaan sellaisista asioista, joista hän on tietoinen (Salminen 2014, 248). Toimiva liiketoiminta vaatii sujuvaa tiedon kulkua, yhteisiä pelisääntöjä ja saumatonta yhteistoimintaa. Toimivan tiimin perustana on avoin vuorovaikutus ja luottamus. Esimiestyössä onnistuminen vaatiikin hyviä viestintä- ja vuorovaikutustaitoja, sillä tiimiä johdetaan tavoitteiden mukaiseen toimintaan juurikin viestinnän ja vuorovaikutuksen avulla. (Hyppänen 2013, 37.)

Muutostilanteissa kannattaa kiinnittää erityistä huomiota viestintään, koska: 1) Toimiva viestintä tukee muutoksen toteutusta, sillä viestinnän avulla muutos saadaan vietyä läpi suunnitellusti. Tällöin viestinnästä saadaan välitön hyöty muutoshanketta ajatellen. 2) Viestinnän avulla tiedotetaan muutoksen sisällöstä ja tavoitteista, jolloin varmistuu, että tieto muutoksen läpiviemisestä välittyy. 3) Viestinnän avulla sitoutetaan tiimin jäseniä muutoksen sisältöön ja tavoitteisiin. 4) Viestintä nopeuttaa vuorovaikutusta muutostilanteissa. Lähtökohtaisesti viestintä luo mahdollisuuksia tyydyttää sosiaalisia tarpeita. Ihmiset ovat pääsääntöisesti sosiaalisia olentoja ja viestintä voi muutostilanteessa antaa uusia merkityksiä ihmisille. (Stenvall & Virtanen 2007, 66 – 67.)

Kanavia muutosviestinnälle on useita ja niistä pitää valita tarkoituksenmukaisimmat eri tilanteisiin. Viestintäkanavien valinnassa kannattaa pohtia myös sitä, millainen on viestin sisältö ja minkälaista vuorovaikutusta viestinnän avulla halutaan saada aikaan. (Stenvall & Virtanen 2007, 69.) Ensisijaisesti toimivassa viestinnässä ei ole kyse tekniikasta, vaan asioiden oivaltamisesta. Tämä tarkoittaa sen hyväksymistä ja ymmärtämistä, että ihmiset ovat aidosti erilaisia tavoissaan vastaanottaa ja käsitellä saamaansa informaatiota. Sama viestintätapa ei välttämättä toimi kaikkien kanssa. Esimiehen onkin kyettävä muotoilemaan viestinsä johdettaviensa vuorovaikutustyyliin ja ominaisuuksiin sopivaksi. Vain tällä tavalla viesti saa aikaan toivotun vaikutuksen. (Salminen 2014, 252.)

Kuviossa 2. on esitelty eri viestintävälineiden vaikuttavuus vahvimasta heikoimpaan. Merkillepantavaa on, että tehokkaat johtajat käyttävät **henkilökohtaista viestintää** sekä **tiimikokouksia** seuraavien asioiden viestinnässä: ikävät asiat, moniselitteiset asiat, sitouttaminen, sitoutuminen ja aikaansaaminen (Åberg 2006, 159).



Kuvio 2. Viestintävälineiden vaikuttavuus (Hyppänen 2013, 39; Åberg 2006, 159).

#### 4.5 Muutosjohtamisen malli

Malleja muutosjohtamisen tueksi on saatavilla paljon. Keskityn opinnäytetyössäni tarkastelemaan John P. Kotterin kahdeksan askeleen mallia (1996), sillä se sopii mielestäni parhaiten tutkimuksen kohteena olevaan yritykseen, jossa muutoksen kohteena

oleva henkilöstö tarvitsee paljon tukea muutosprosesseissa. Tällä kahdeksan askeleen tekniikalla voidaan hänen mukaansa toteuttaa onnistunut muutos:

- 1) Muutoksen välttämättömyyden korostaminen
- 2) Vahva vetäjäjoukko
- 3) Konkreettinen kuva uudesta toimintatavasta
- 4) Tehokas viestintä
- 5) Muutoksen kohteina olevien yksilöiden osallistaminen
- 6) Pientenkin edistysaskelien juhlistaminen
- 7) Uusien toimintatapojen vahvistaminen
- 8) Uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen

Oleellista mallin toteutuksessa on, että ne kuljetaan yllämainitussa järjestyksessä. 1) Ensimmäisessä askeleessa tulee korostaa muutoksen välttämättömyyttä ja tunnistettava mahdolliset esteet ja mahdollisuudet. 2) Toinen askel pitää sisällään sen, että muutoksella on oltava koko johdon tuki ja sitoutuminen. Tuen on oltava yhtenäistä ja näkyvää, jotta koko henkilöstö huomaa sen. 3) Kolmas askel on haastava, on vaikea kuvata jotain, jota ei ole vielä olemassa. Tässä kohtaa onkin pystyttävä kuvaamaan muutoksesta tulevaisuudessa saatavia hyötyjä. 4) Neljäs askel on viestintä. Sen on oltava tehokasta ja jatkuttava läpi koko muutoshankkeen. Viestejä on toistettava ja viestinnässä on käytettävä erilaisia viestintäkanavia. 5) Viides askel on muutoksen kohteena olevien henkilöiden osallistaminen. Nämä henkilöt otetaan mukaan miettimään muutoksen käytännön toteutusta. Tällöin he saavat enemmän tietoa, kokevat voivansa vaikuttaa ja heille syntyy edellytykset sitoutua muutokseen. 6) Kuudes, 7) seitsemäs ja 8) kahdeksas askel vaatii johdon kannustusta ja viestintää kaikista edistysaskelista. Näiden toimenpiteiden avulla voidaan vaikuttaa myös niihin henkilöihin, joilla on epäluuloja muutoshanketta kohtaan. (Hyppänen 2013, 258 – 259.)

## 5 MUUTOSVASTARINTA JA MUUTOSTAIDOT

Merkittävä haaste työpaikoilla tehtävien muutosten yhteydessä on se, kuinka esimies onnistuu kertomaan ja tekemään ymmärretyksi muutoksen tarkoituksen ja tavoitteet. Tämä kysymys on tärkeässä roolissa, sillä ihmisen on hyvin hankala työskennellä sellaisten asioiden puolesta, joiden merkitystä hän ei ymmärrä. Tätä ns. mielekkyyssperiaatetta ei voi liikaa korostaa muutosjohtamisen yhteydessä. (Järvinen 2001.) Muutokset ovat usein välttämättömiä, usein ne kuitenkin aiheuttavat henkilöstössä muutosvastarintaa. Jotta muutoshanke saadaan onnistumaan, se vaatii hyvän suunnitelman, määrätietoisen ja kurinalaisen toteutuksen, sekä laadukasta ohjausta. (Hyppänen 2013, 258.)

Jotta muutoshanketta pystyy johtamaan tehokkaasti, täytyy ymmärtää, kuinka muutos etenee yksilössä ja ryhmässä. Etenemisen vaiheissa ei ole eroa yksilön ja ryhmän näkökulmasta. (Salminen 2014, 305.) Kun yksilö tai ryhmä on tiedostanut muutosvaatimuksen tai tarpeen, alkaa muutoksen hahmottamisen, työstämisen ja ymmärtämisen prosessi, joka yleensä etenee seuraavasti. 1) *Muutoksen kieltäminen*. Usein muutoksen käsittelyn alkuvaiheessa muutostarve pyritään kieltämään, sillä muutos aiheuttaa epävarmuutta ja haastaa pinttyneitä toimintatapoja, joista ei mielellään luovuta. 2) *Muutoksen tiedostaminen*. Pinttyneet ajatukset ja toimintatavat ovat uhattuna. Mieli pyrkii vahvistamaan koettua uhkaa ja usein muutoksiin liitetään tässä vaiheessa myös olemattomia uhkia. 3) *Merkityksen vähättely*. Kun muutoksen ensimmäiset merkit näkyvät päivittäisessä toiminnassa, usein muutoksen merkitystä pyritään vähätteleämään. Tämä johtuu siitä, että yritys toimii monesti vielä tehokkaasti tässä vaiheessa, kun muutostarpeen hiljaiset signaalit ilmenevät. Toimivan strategian muuttaminen tässä vaiheessa vaatii rohkeutta, sillä vielä ei ole tiedossa kovinkaan paljoa muutostarpeesta, tai sen seurauksista. 4) *Lamaantuminen tai suuttuminen*. Kun huomataan muutoksen välttämättömyys, saattaa seurauksena olla lamaantuminen tai suuttuminen. Tämä on merkinä siitä, että muutosta on alettu työstää tunnetasolla. Lamaantuminen kertoo siitä, että muutosenergiataso on matalalla. Suuttuminen puolestaan kertoo siitä, että ponnistellaan tosissaan muutoksen ymmärtämiseksi. 5) *Rauhoittuminen*. Tämä tapahtuu siinä vaiheessa, kun ymmärretään, ettei muutosta voi paeta. Pikkuhiljaa muutoksesta johtuva vastarinta heikkenee ja ollaan valmiita etenemään muutoksessa. 6) *Infor-*

*maation keruu.* Tässä vaiheessa kerätään ja tulkitaan muutosta ja sen perusteita koskevaa informaatiota. Tämä tapahtuu todennäköisesti niin tietoisella tasolla kuin alitajuisesti. 7) *Muutoksen vaikutusten arviointi.* Kun muutoksen luonne on selvitetty, aletaan arvioimaan muutoksen vaikutuksia. Kuinka muutos vaikuttaa omaan asemaan ja tiimin ja yksilön toimintaan? Mitä tapahtuu tiimille, tuleeko tarvetta vähentää väkeä? Miten muutos vaikuttaa palkkaan, etenemismahdollisuuksiin, oman työn hallintaan, mahdollisuuden kehittyä ja selviytymiseen uudessa tilanteessa? (Salminen 2014, 306 – 307.)

Voimakas muutosvastarinta kertoo yleensä siitä, että muutoksen käsittely ja ymmärtäminen on vielä kesken. Esimiehen kannattaakin tällöin miettiä keinoja muutoksen työstämisen tueksi, ei niinkään tuomita muutosvastarintaa. Ihmiset muuttuvat eri tahtiin ja tämä on tärkeä tiedostaa. Innostava ja kannustava ote esimieheltä auttaa hitaampia henkilöitä voittamaan oman muutosvastarintansa. On hyvä muistaa myös se, että muutosvastarinta on pääsääntöisesti työhönsä vahvasti sitoutuneen henkilön ominaisuus. (Salminen 2014, 308.) Myös oikeanlaisella viestinnällä, muutoksen välttämättömyyden korostamisella ja tulevaisuuden valottamisella voidaan tukea ja helpottaa siirtymistä muutoksen vaiheesta toiseen (Hyppänen 2013, 262).

Muutostilannetta helpottaa myös sen asian tiedostaminen, ettei muutos ole työnantajan hyökkäys työntekijää kohtaan, eikä työntekijöiden toiminnassa ja ajattelussa syntyvät muutokset ole kosto työnantajaa kohtaan. Molempia ohjaa sama motiivi: halu pysyä hengissä ja turvata tulevaisuus. Näiden asioiden ymmärtäminen ja hyväksyminen parantaa lähtöasetelmia puolin ja toisin muutostilanteessa. (Sundvik 2006, 119.) Muutoshasteita voi pyrkiä lievittämään pyrkimällä vaikuttamaan ihmisten tunteisiin. Esimies voi esimerkiksi näyttää videoita epäonnistuneista asiakastapahtumista tai pyytämällä konkreettista palautetta asiakkailta. Kun näiden toimenpiteiden jälkeen ihmisten mielenkiinto on herätetty, ovat he avoimempia uusille näkemyksille ja sitä kautta muuttamaan myös omaa toimintaansa. Kyse on siis jälleen ihmisten innostamisesta ja mahdollisuuksien osoittamisesta. (Juuti & Virtanen 2009, 142.)



Muutostilanteessa tarvittavia taitoja voi kehittää aivan kuten muutakin osaamista. Esi-  
merkkejä muutostaidoista ovat:

- Informaatio- ja analysointitaito
- Kokonaisuuksien hahmottamisen ja strategisen ajattelun taito
- Epävarmuuden sietokyky
- Päätöksenteko myös puutteellisen tiedon varassa
- Taito innostua tulevaisuudesta
- Positiivisen ajattelun taito
- Tunnetaidot, kuten kyky innostaa muita ja omien pelkojen käsittelytaito
- Stressinsietokyky ja oman toimintakyvyn ylläpitämisen taito myös epävarmuustilanteissa
- Sen oivaltaminen, että toisia ihmisiä ei voi muuttaa; heidän toimintansa muuttuu todennäköisemmin, kunhan on ensin muuttanut omaa toimintaansa ja asenteitaan.

Muutostaidot kehittyvät ja jalostuvat muutoksissa. Tämä tarkoittaa, että on uskallettava rohkeasti kohdata uudet asiat. Muutos on jatkuvaa ja väistämätöntä, joten fiksu yksilö kehittää muutostaitojaan ja pitää huolen siitä, että hänen ammattitaitonsa kehittyy tulevaisuuden vaatimuksia ja tarpeita vastaavaksi. (Salminen 2015, 88 – 89.)

## 6 TIIMITYÖ

Tiimi voidaan luonnehtia suomalaisessakin kirjallisuudessa paljon lainatun Katzenbachin & Smithin (1993) määritelmän mukaan seuraavasti: Tiimi on a) pieni ryhmä ihmisiä, b) joiden taidot täydentävät toisiaan, c) jotka ovat sitoutuneet yhteisiin tavoitteisiin, päämäärään ja toimintamalliin, d) jotka pitävät itseään suorituksistaan yhteisvastuussa. (Huusko 2007, 67.) Tarkalleen aito tiimityö tarkoittaa siis sitä, että tiimin jäsen luopuu osittain itsemääräämisoikeudestaan ja ottaa laajemman vastuun asettuaan asemaan, jossa häntä arvioidaan ja palkitaan paitsi omansa, myös sen perusteella kuinka koko tiimi suoriutuu (Salminen 2015, 54). Kun tiimityöskentelyn tavoitteena pidetään koko yrityksen tuloksellisuuden parantamista, tulee tiimin johtamisen olla

linjassa työn organisointitavan kanssa. Tämä johtaa siihen, että tiimistä muodostuu yrityksen toiminnan strateginen perusyksikkö, joka kontrolloi omaa suoritustaan. (Huusko 2007, 65.)

Tiimityö eroaa perinteisestä työryhmätyöskentelystä vastuunkannossa, tulossuuntautuneisuudessa, itsenäisyydessä ja johtajuudessa. Työryhmissä korostuu selkeä johtaja ja ryhmän jäsenen yksilöllinen vastuu. Tiimissä sen sijaan painotus on yhteisessä vastuussa ja johtajuudessa. Työryhmät tavoittelevat henkilökohtaisia tuloksia, kun taas tiimin jäsenet ponnistelevat kohti yhteisiä tavoitteita. (Hyppänen 2013, 89 – 90.)

Tässä opinnäytetyössä juuri yhteinen vastuu ravintolan toiminnasta ja yhteiset tavoitteet ovat valokeilassa, joita kohti tiimin halutaan kehittyvän. Tiimissä työskentelystä on myös monia hyötyjä tiimin jäsenille: Tiimi auttaa onnistumaan, toimivan tiimin energisoiva vaikutus, tiimi lisää jäsenten vaikutusvaltaa, avun antaminen ja saaminen, yhdessä oppiminen ja kehittyminen sekä kokemus oman työn merkityksellisyydestä (Salminen 2015, 31).

## 6.1 Tiimityötaidot

Yhteistyöhön perustuvassa tiimissä jokaisen työpanos on tärkeä. Jos yksi ei hoida tehtäviään, siirtyy työkuorma kollegoiden kannettavaksi. Vaikka esimiehen rooli hyvän tiimin luomisessa on tärkeä, myös jokainen tiimin jäsen vaikuttaa omalla käytöksellään siihen onko tiimi innostava, tukeva ja kannustava, vai sellainen, joka kuluttaa jäsentensä energiaa, tuottaa jatkuvia pettymyksiä ja pahaa mieltä. (Salminen 2015, 51.) Hyvät tiimityötaidot omaavan henkilön tunnistaa siitä, että hän asennoituu ryhmähenkisesti ja tunnistaa tiimin muiden jäsenten merkityksen myös oman menestyksensä kannalta. Hän osaa hahmottaa oman työtehtävänsä lisäksi myös koko tiimin näkökulmaa ja osaa muuttaa käyttäytymistään tiimin tarpeiden mukaisesti. Hyvä tiimin jäsen on avoin ja aktiivinen, hänen vuorovaikutustaitonsa ovat kunnossa ja hän rakentaa tiimiin luottamuksen ilmapiiriä. Hän hankkii itse aktiivisesti tarvitsemaansa tietoa, eikä jää odottamaan, että hänelle kerrotaan asioista. Hän tekee oman osuutensa sovituista tehtävistä ja kantaa vastuun tekemisistään. Hän pitää sovitut aikataulut ja tekee laadukasta työtä. Hän osaa suunnitella aikataulunsa ja kykenee toimimaan tehokkaasti myös kiireen keskellä. (Salminen 2015, 154.)

Hyvä tiimin jäsen osaa myös tunnistaa omat heikkoutensa, eikä pyri peittelemään niitä. Hänellä on rohkeutta tunnustaa, jos uskoo jonkun muun osaavan joitakin asioita paremmin kuin hän. Hän kykenee ottamaan vastaan myös kritiikkiä ilman, että ego muodostuu esteeksi omalle kehitykselle. Hän ei kuitenkaan nöyristele, vaan uskaltaa tarvittaessa puolustaa omia ja koko tiimin etuja. Omia tiimityötaitojaan voi kehittää osallistumalla aktiivisesti tiimin toimintaan ja tiedostamalla omaa toimintaansa tiimissä. (Salminen 2015, 155.) Esimerkiksi tiimipalaverin jälkeen voi pohtia hetken, kuinka hyvin oma osallistuminen sujui, tai pyytää palautetta esimieheltä tai kollegoilta.

## 6.2 Hyvän tiimityön edut

Hyvä tiimi kantaa jäseniään vaikeiden tilanteiden yli niin työssä kuin yksityiselämässäkin. Apua saa, kun sitä tarvitsee, jos vain itsekin suostuu sitä antamaan. Hyvä tiimi joustaa jäsentensä tilanteista riippuen. On kuitenkin huolehdittava, että joustaminen tapahtuu oikeudenmukaisesti. Epäoikeudenmukaisuuden kokemus on vakava tauti, joka kalvaa liian monia tiimejä. Epäoikeudenmukaisuuden kokemuksen voi pyrkiä karsimaan hyvällä esimiestyöllä sekä lisäämällä keskustelua tiimin jäsenten vastuusta kollegoitaan kohtaan. (Salminen 2015, 53.)

Toimiva tiimi on itseohjautuva ja vastaa pitkälti itse tavoitteidensa toteutumisesta. Avaintekijänä tiimin sitoutumiselle on valtaistaminen, eli yksilön ja tiimin päätäntävällän ja voimavarojen lisääminen. Valtaistaminen koostuu työyhteisön arvojen, työn rakenteen, koulutuksen, palkitsemisen ja johdon toimien yhteisvaikutuksesta. Tiimin jäsenten osaamista on arvostettava aidosti. Johdon on hyvä antaa tilaa tiimin itsenäiselle työlle mahdollisuuksien mukaan. Tiimin toimiessa hyvin, syntyy vahva pohja pitkän aikavälin sitoutumiselle. (Åberg 2006, 58.)

## 6.3 Tiimin johtaminen

Kaikki tiimit tarvitsevat esimiestä johtamaan itseään, mutta tiimistä riippuen esimieheltä kaivataan erilaisia toimintatapoja. Myös tiimin eri kehitysvaiheissa tarvitaan erilaisia esimiestyötä. Olennaista on määritellä ja viestiä selkeästi tiimin jäsenten tehtävät

ja vastuut. Riittävä tiedonkulun varmistaminen ja palautteen antaminen on myös tärkeässä roolissa tiimin johtamisessa (Hyppänen 2013, 90.)

Jotta tiimin sisäinen me-henki vahvistuu, on esimiehen hyvä käyttää valmentavan johtamisen vuorovaikutustaitoja. Kuuntelemalla ja kyselemällä aktiivisesti hän tukee automaattisesti tiimin me-henkeä. Kannustaminen dialogiseen keskusteluun esimerkiksi tiimin kokouksissa, ohjaa yhteisen ratkaisun löytämisessä. Dialogissa pyritään ymmärtämään toisten näkökulmia ja täten syventämään omaa näkemystä. Dialogiin kannustaminen ehkäisee keskustelun muuttumista väittelyksi. (Kurttila & Aalto 2015, 158.) Nykypäivän tiimit tarvitsevat valmentavaa johtamista, käskytyksen aika on ohi. Valmentavalla johtamistyylillä tiimin jäsenistä saadaan nostettua esiin heidän parhaat puolensa, jotta he voisivat antaa mahdollisimman suuren panoksen tiiminsä eteen. Esimiehen on opittava tuntemaan tiiminsä jäsenet, joten avainsana on kommunikaatio ja erityisesti kuunteleminen. Tämä, kuten kaikki voittava toiminta, vaatii aikaa ja kärsivällisyyttä. Vasta, kun esimies tuntee tiiminsä yksilöt, voi hän jakaa tehtäviä ja vastuita, jotka vastaavat yksilöiden osaamista, lahjakkuutta, motivaatiota ja kykyjä. Menestyvässä tiimissä oikeat henkilöt on saatava oikeille paikoille. Vasta tämän jälkeen voidaan yhdessä tiimin kanssa asettaa tavoitteet ja puhua sitoutumisesta. (Tamminen 2014, 59 – 62.)

#### 6.4 Tiimityön merkitys muutosprosessissa

Parhaimmillaan tiimi voi tuottaa sellaista yhteistyön kautta syntyvää erityistä osaamista, joka on enemmän kuin mitä tiimin parhaimmatkaan jäsenet pystyisivät yksin tuottamaan (Salminen 2015, 153). Muutosprosessiin liittyvä siirtymäkauden hallinta on ensiarvoisessa asemassa, jotta muutoksen läpivieminen ei häiritse arkipäivän liiketoimintaa ja asiakaspalvelua. Toisinaan voi käydä niin, että esimiehen ja päälliköiden aika kuluu muutosprojektissa ja muu henkilöstö kokee jäävänsä yksin. Päällikkötiimin on siis varmistettava, että vastualueet ja käytännön tehtävät tulevat hoidetuksi, vaikka taustalla muutosta viedäänkin eteenpäin. (Hyppänen 2013, 264.)

## 7 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Kuten suurimmassa osassa yrityksiä, myös Yritys X:n tulosten on parannuttava jatkuvasti. Samaan aikaan myös yrityksen ja henkilöstön suoritusten, kuten tuotteet ja palvelut, on parannuttava. Suoritukset ovat riippuvaisia osaamisesta, jota meillä on tiimeissä ja yksilöillä. Osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, kokemuksista, kontakteista ja asenteista. (Sydänmaalakka 2012, 16.) Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä myös tarvittavan osaamisen sisältö muuttuu nopeasti. Tulevaisuudessa osaaminen ei ole enää riittävä menestystekijä, vaan osaamisen kehittämiseen liittyvän prosessin hallinta tulee olemaan kriittinen menestystekijä. Ainoastaan yksilöiden oppiminen ei riitä, vaan on opittava yhdessä, tiimeinä. (Sydänmaalakka 2012, 16.) Yrityksen menestymisen kannalta on ensiarvoisen tärkeää pohtia säännöllisesti, riittääkö henkilöstön nykyinen osaaminen tulevaisuuden haasteisiin. Menestymisen varmistaminen edellyttää jatkuvaa uudistumista, kehittämistä sekä elinikäistä oppimista. (Hyppänen 2013, 109.)

### 7.1 Osaamisen johtaminen

Jotta voi onnistua muiden kehittämisessä, tulee esimiehen myös itse kehittyä roolissaan ja oppia uutta. Oma toimintaansa kehittävä esimies on paras esimerkki siitä, että kukaan ei voi jäädä polkemaan paikalleen. Kun esimies tunnistaa oman tapansa oppia, helpottaa se myös muiden kehittämistä. (Kupias ym. 2014, 14.) Osaamisen johtaminen vaatii paljon esimieheltä, sillä se on laaja ja vastuullinen alue. Kuitenkin myös henkilöstön omaa vastuuta on korostettava. Esimies tarjoaa puitteet kehittymiselle, mutta samaan aikaan henkilöstöltä odotetaan aktiivisuutta, omatoimisuutta ja vastuunkantoa oman osaamisensa kehittämistä kohtaan. (Hyppänen 2013, 114 – 115.)

Osaamisen johtaminen kokonaisuutena sisältää 1) osaamistarpeiden tunnistamisen, 2) tavoitteiden asettamisen, 3) arvion nykytilasta, 4) kehittämissuunnitelmat (sis. kehityskeskustelut), 5) menetelmien valinnan, 6) osaamisen hankinnan ja 070 0000) oppimista tukevan johtamistavan (Hyppänen 2013, 115). Kohdeyrityksessä osaamisen johtaminen jakautuu koko päällikkötiimille. Ravintolan esimiehen tehtävä on johtaa päälliköiden osaamisen kehittämisprosessia, kun taas päälliköiden vastuulla on työntekijöiden osaamisen varmistaminen ja kehittäminen. Molemmat roolit ovat

yhtä tärkeitä ja yhteisinä tehtävinä molemmissa ovat omalla esimerkillä johtaminen, kehittymisen tukeminen, kannustaminen ja palkitseminen sekä resurssien mahdollistaminen. (Hyppänen 2013, 115.)

Osaamisen kehittämistä voitaisiin verrata esimiehen näkökulmasta matkanjohtajuuteen. Matka on nykytilanteesta tavoitetilanteeseen. Polku ei suinkaan etene suoraviivaisesti, matkalla sattuu monenlaista, eikä kaikkeen ole mahdollista edes vaikuttaa. Kehittävä esimies keskittyy kehittämistyössään kolmeen asiaan: 1) tiimin johtamiseen, 2) yksilön valmentamiseen ja 3) yhdessä oppimisen ohjaamiseen. (Kupias ym. 2014, 15.)

## 7.2 Oppimisen esteitä

Jotta osaamisen kehittyminen niin yksilö- kuin tiimitasolla olisi mahdollista, on tiedostettava esteet oppimiselle, jotta ne voidaan eliminoida mahdollisuuksien mukaan.

Toiminnan kautta oppimiseen liittyviä esteitä ovat:

- ei ole halua oppia uutta
- motivaatio on matala
- ei ole selkeitä oppimistavoitteita
- oma havainnointikyky on heikentynyt (henkilö on urautunut)
- ei ole kykyä havaita heikkoja signaaleja
- henkilö on liian ”paksunahkainen”, eivätkä uudet ajatukset pääse läpi

Tiedon hankintaan liittyviä esteitä ovat:

- ajan puute
- tarvittavaa tietoa ei ole saatavilla
- tieto on sekavaa ja epäjohdonmukaista
- tietoa on liikaa
- puutteellinen dokumentointi, eli kokemuksia ei ole dokumentoitu, jolloin niitä ei voida jakaa

Ymmärryksen kautta tapahtuvaan oppimiseen liittyviä esteitä:

- ei ole aikaa asioiden arviointiin
- ajatellaan, että pinnallinen tieto riittää
- nykyisen ja uuden tiedon välillä on liian suuri ero

Opitun asian soveltamiseen liittyviä esteitä ovat:

- asiat unohtuvat, sillä dokumentointi on puutteellista
- ei ole mahdollisuutta kokeilla ja harjoitella
- uuden asian soveltamista ei tueta
- pitkäjänteisyyden puute, ei jakseta viedä asioita loppuun

Jos yrityksessä pystytään poistamaan nämä esteet, voidaan uuden oppimista tehostaa valtavasti. Tällöin voidaan sanoa, että on luotu oppimiselle suotuisa ympäristö. (Sydänmaalakka 2012, 45 – 46.)

### 7.3 Kehittämissuunnitelmat tiimissä

Kun halutaan saada selville nykyosaamisen ja toivotun osaamisen välinen ero, voidaan apuna käyttää erilaisia osaamiskartoituksia. Tämän jälkeen valitaan menetelmät, joilla osaamista kehitetään. Kehittämissuunnitelmaan kirjataan osaamiskartoituksessa havaittujen kehittämistoimenpiteiden lisäksi myös kehityskeskusteluissa esille tulleet henkilökohtaiset kehittymistarpeet- ja toiveet. (Hyppänen 2013, 119.)

Kehittämissuunnitelmissa otetaan kantaa esimerkiksi seuraaviin asioihin:

- Missä osaamisessa halutaan kehitystä?
- Mikä on tavoiteltava osaamistaso?
- Mitä aiotaan tehdä, jotta tavoitteet saavutetaan?
- Ketkä osallistuvat kehittämistoimintaan?
- Kehittämisaikataulu
- Kuinka tuloksia seurataan?
- Ketkä vastaavat kehittämisestä?
- Paljonko kehittämiseen voidaan varata resursseja?

Kehittämissuunnitelman eri toimenpiteet aikataulutetaan ja määritellään vastuut, jonka jälkeen edetään suunnitelmien mukaan. Esimiehen tehtävä on varmistaa, että päivittäiset työtehtävät tulevat järjestetyksi niin, että kehittyminen on mahdollista. (Hyppänen 2013, 120.) Yritys X:n kohdalla tämä vaatii panostusta niin vuorolistateknisesti kuin vuoronjohtamisenkin näkökulmasta.

## 7.4 Seuranta ja palaute

Osaamisen kehittämiseen investoidaan sekä ajallisesti että rahallisesti. Tästä syystä osaamisen kehittymistä tulee mitata ja arvioida. Helpoin tapa tähän on verrata toteutuvia tavoitteisiin. (Hyppänen 2013, 120.) Jos on asetettu numeerisia tavoitteita, niiden seuranta on helppoa erilaisten tietojärjestelmien avulla. Ilman luotettavaa ja tarpeeksi kattavaa seurantaa, ei ole mahdollista antaa palautetta, joka puolestaan on kaiken kehittymisen perusta. (Salminen 2014, 61.) Seurannan tehokkuutta mietittäessä on syytä pohtia, kuinka pitkissä jaksoissa seurantaa suoritetaan. Mitä pidempi seurantajakso, sitä pienempi on myös vaikutus päivittäiseen toimintaan. Lyhentämällä seurantajaksoa esimerkiksi kahdesta viikosta kahteen päivään, voi seurannan vaikutus päivittäiseen toimintaan olla huomattavasti parempi. (Salminen 2014, 61.) Tämä vaatii esimieheltä ajankäytön suunnittelua muun työn ohelle.

Kehittymistä voidaan seurata myös toiminnan laatua arvioimalla. Tämän tyyppinen arviointi antaa myös hyviä eväitä kehityskeskusteluun. Suorituksen laatua on mahdollista arvioida esimerkiksi seuraavien tekijöiden pohjalta:

- Työskentelyn asiakaslähtöisyys (myös sisäiset asiakkaat)
- Asiakaspalvelutaito
- Osaaminen työtehtävään nähden
- Vuorovaikutustaidot
- Aikatauluissa pysyminen
- Tiimityötaidot
- Osallistuminen koko tiimin toiminnan kehittämiseen

(Salminen 2014, 61 – 62.)

Palaute edistää yksilön ja tiimin oppimista. Hyvä palautekulttuuri tuo yritykseen hyviä asioita, kuten hyvää työilmapiiriä, kehittyviä työsuorituksia, oppimista, oikeanlaista tekemistä ja henkilöstön parantunutta itsetuntemusta. (Kupias ym. 2014, 151.) Esimiehen tehokkain tapa ohjata henkilöstöään on antaa palautetta. Palautteen avulla esimies voi suunnata toimintaa, ohjata suoritusta, auttaa palautteen saajaa kehittymään tai motivoida palautteen vastaanottajaa. Esimiehen johtamisvoima kehittyy sitä vahvemmaksi, mitä enemmän hän kykenee antamaan vaikuttavaa palautetta. Palaute voidaan



jakaa kolmeen tyyppiin: 1) Positiivinen palaute, 2) Korjaava palaute ja 3) Pidempiaikaiseen kehittämiseen suuntaava ohjaus ja valmennus. (Salminen 2014, 63.)

## 8 KÄYTETTÄVÄT MENETELMÄT

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön menetelmävalinnat sekä kuvataan opinnäytetyön toteutuksen käytännön vaiheet.

### 8.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Valitsin opinnäytetyöhön kvalitatiivisen, eli laadullisen lähestymistavan, sillä kerätävä tieto pohjautuu ihmisten kokemuksiin ja vapaisiin mielipiteisiin. Tietynlaisten asioiden kuvaaminen on mahdollista ainoastaan tekstin avulla. Esimerkiksi ihmisten suhtautumista ja asennetta on melkein mahdotonta kuvata muutoin kuin sanallisesti. Myös prosessien kokonaisvaltainen ymmärtäminen vaatii laadullista kuvausta ilmiöstä. (Kananen 2015, 71.) Laadullisessa tutkimuksessa ei aineistonkeruuvaiheessa voida laatia kovinkaan yksityiskohtaisia kysymyksiä. Jos näin olisi mahdollista tehdä, olisi kyseessä kvantitatiivinen, eli määrällinen tutkimus. Laadullinen tutkimus soveltuu parhaiten seuraaviin tilanteisiin ja myös oma valintani tutkimusotteeksi (kohdat 2. ja 5.) perustuu tähän Trockim ja Donellyn (2008) luokitteluun laadullisen tutkimuksen soveltuvuudesta:

1. Ilmiöstä ei ole tutkimusta, teorioita, tietoa.
2. Halutaan saada syvälinen näkemys ilmiöstä.
3. Luodaan uusia hypoteeseja ja teorioita.
4. Käytetään ns. mixed-tutkimusstrategiaa.
5. Halutaan hyvä kuvaus ilmiöstä.

(Kananen 2017, 33).

## 8.2 Kehittämistutkimus

Kehittämistutkimus tuottaa käytännössä toimivia ratkaisuja, eikä ainoastaan tekstejä (Kananen 2012, 42). Tällä opinnäytetyöllä pyritään löytämään juurikin käytännönläheisiä, helposti toteutettavissa olevia ratkaisuja esimiestiimin tarpeita ajatellen. Kehittämistutkimus eroaa toimintatutkimuksesta vain hiuksenhienosti. Molemmat pyrkivät muutokseen tai parannukseen, mutta toimintatutkimuksessa tutkija on itse mukana kehittämiskohteen toiminnassa, toisin kuin kehittämistutkimuksessa. (Kananen 2012, 41.) Kehittämistutkimuksella kehitetään jotain paremmaksi, tai poistetaan jokin ongelma. Ei siis tyydytä pelkästään asiantilojen tai ilmiön kuvailemiseen, ymmärtämiseen tai selittämiseen. Näiden sijaan tavoitteena on löytää parempia vaihtoehtoja olemassa oleville asiantiloille. Jotta kehittämistyöstä voitaisiin hyötyä laajemminkin, on se dokumentoitava ja tehtävä julkiseksi. (Kananen 2012, 44). Kehittämistutkimus sopii tämän opinnäytetyön kuvaukseksi, sillä tavoitteena on löytää parempia vaihtoehtoja päällikkötiimin toimivuuden kannalta muutostilanteissa ja toisaalta poistaa esteitä toimivan tiimityön tieltä.

## 8.3 Teemahaastattelut

Vanhoina aikoina suomalaisilla oli hienostunut tapa selvittää asioita niin, että ketään ei loukattu suorasukaisilla tai tökeröillä kysymyksillä. Tämä ikivanha suomalainen teemahaastattelumenetelmä voisi muistuttaa myös utelemista, jossa ei täysin suoraan kysytä asiaa, vaan pyritään kierrellen ja kaarrellen lähestymään asian ydintä. Usein näin toimittiin, kun haluttiin saada selvää esimerkiksi kylään saapuneesta tuntemattomasta miehestä. Tätä samaa tekniikkaa käyttäen voidaan nykypäivänäkin suorittaa teemahaastatteluja. Tutkittavana olevaa ilmiötä lähestytään eri kulmista. Näillä kulmilla tarkoitetaan teemoja, eli aihealueita, joista haastateltavan kanssa keskustellaan ja täten pyritään saamaan selvennystä ilmiöön, josta ei ole tietoa. (Kananen 2012, 99 – 100.) Teemat ja niiden tarkentavat kysymykset ovat kuin haaveja, joilla tutkija ammentaa tietoa haastateltavasta. Kysymys ja kysymykseen saatu vastaus tuottavat palasen ymmärrystä, josta nousee esiin uusia kysymyksiä. Haastattelu on kuin palapeliä, jossa vastaukset toimivat osana kokonaisuutta. Näin tutkija pystyy analysointivaiheen kautta rakentamaan kokonaisvaltaisen kuvan ja ymmärryksen tutkimuskohteesta. (Kananen

2017, 90.) Tutkija voi teemoillaan ja tarkentavilla kysymyksillä vaikuttaa paljon saamaansa tiedon määrään, sen syvyyteen ja laatuun. Ns. dikotomiset kysymykset ovat vaarallisia, näihin voidaan vastata joko kyllä tai ei. Näitä kyllä/ei-kysymyksiä on syytä varoa, sillä laadullisen tutkimuksen tarkoitus on saada haastateltavat kertomaan itse tutkittavasta ilmiöstä. Dikotomiset kysymykset johtavat turhan suppeaan tutkimusaineistoon, jonka analyysikäyttö on vähäistä. Ongelmana yksityiskohtaisissa kysymyksissä on myös se, että ne usein ohjaavat vastaajaa liikaa. Vertailun vuoksi esittelen seuraavaksi muutamia esimerkkejä erityyppisistä kysymyksistä.

1. Pidätkö työtehtävistäne? (dikotominen kysymys)/ Miten suhtaudutte työhönne? (laajentava kysymys)
2. Onko tiedonkulussa haasteita? (dikotominen kysymys)/ Kuinka kehittäisitte tiedonkulkua? (laajentava kysymys)

(Kananen 2017, 92.)

Teemahaastattelu voidaan suorittaa yksilö- tai ryhmähaastatteluna. Aikaa säästääkseen haastattelija voi käyttää ryhmähaastatteluja. Yksilöhaastattelut ovat huomattavasti työlämpiä haastattelijan näkökulmasta, sillä itse haastattelut, kuin myös haastattelujen litterointi, analysointi ja tulkinta, vievät enemmän aikaa. Itse valitsin kuitenkin opinäytetyöhöni yksilöhaastattelut, sillä halusin poistaa haastattelutilanteesta ryhmän vaikutuksen. Yksilöhaastattelut luovat myös tarkempaa ja luotettavampaa tietoa. Haastateltaviksi valitaan ne henkilöt, joita ilmiö koskettaa (Kananen 2012, 100). Omassa opinäytetyössäni valinta oli helppo, sillä ilmiö koskettaa koko päällikkötiimiä, ravintolapäällikköä lukuun ottamatta.

#### 8.4 Haastattelutilanne

Haastattelutilanne on vuorovaikutustapahtuma kahden ihmisen välillä. Haastattelijan taidoista riippuu, kuinka hyvin hän saa haastateltavan avautumaan. Haastattelijan on luotava luottamuksellinen ilmapiiri haastattelun alussa kunnioittavalla, kiinnostuneella ja arvostavalla asenteella. Vaikka haastattelija on saavana osapuolena haastattelussa, on tilanteella positiivinen vaikutus myös haastateltavaan. Haastattelija on ih-

minen, joka todella kuuntelee ja pyrkii ymmärtämään haastateltavan tilannetta. Haastattelija ei saa kyseenalaistaa vastaajan mielipiteitä, eikä hän saa esittää omia käsityksiään haastateltavalle. (Kananen 2017, 91.)

## 8.5 Tulosten analysointi

Laadulliselle aineistolle sopivia analyysimenetelmiä on monia. Sisältö voidaan 1) luokitella, jolloin aineisto luokitellaan joko teoria- tai aineistolähtöisesti. Aineisto voidaan myös 2) teemoitella. Teemoittelu sopii tilanteeseen, jolloin aineisto koostuu teema-haastatteluista. Haastattelumuistiinpanot puretaan tekstiksi. Tämän jälkeen teksti tiivistetään luokittelulla, eli koodauksella. Jos yksittäinen teema toimii yhtenä luokkana, sen alle kerätään kaikkien haastateltavien vastaukset. Tällöin teeman alta etsitään yhteneviä rakenteita, malleja, tyypillistä toimintaa jne. Kun tutkija tekee aineistosta löydöksen, se tulee vakuuttaa esimerkiksi liittämällä yksi vastaajan sitaatti todisteluksi. Joskus käy niin, että tutkija ei tee sisällön tulkintaa lainkaan, jolloin työ onkin haastateltavien 3) sitaattikokoelma. Tällöin teemahaastattelun vastaukset on esitetty tuloksina sellaisenaan. (Kananen 2012, 117.) Valitsin sisällön analyysimenetelmäksi teemoittelun, sillä se on sopivin vaihtoehto teemahaastattelujen perusteella saaduille vastauksille ja se palvelee tätä opinnäytetyötä parhaiten. Teemoja haastattelussa oli kaksi, päälliköiden vastualueet ja osaamisen kehittäminen sekä tiimityö ja muutos. En halunnut tutkimuksen lähtevän rönsyilemään, joten tiivistin teemat kahteen oleellisimpaan, sillä kummankin teeman alla olevat aiheet liittyvät niin vahvasti toisiinsa, ettei niitä ollut järkevää erotella useammaksi teemaksi.

## 9 TUTKIMUSTULOKSET

Teemahaastattelut toteutettiin case- yrityksen tiloissa syyskuussa 2018. Ennen varsinaisia yksilöhaastatteluja, lähetin kullekin haastateltavalle saatekirjeen ja neljä esikysymystä sähköpostitse. Näiden vastausten perusteella sain kuvaa siitä, mitä vastuualueita kullakin haastateltavalla on ja mikä on heidän tämänhetkinen oma arvionsa osaa-

mistasostaan vastuihin nähden. Varsinaisessa kasvokkain tapahtuvassa yksilöhaastattelussa kaikille haastateltaville esitettiin kysymyksiä, jotka olivat asetettu kahden teeman alle; 1) vastuualueet ja osaamisen kehittäminen ja 2) tiimityö ja muutos (Liite 1).

Vastaukset kirjasiin muistiin haastattelun yhteydessä eri teemojen alle. Tämä onnistui hyvin, sillä jokaiseen haastatteluun oli varattu aikaa 20-30 minuuttia. Haastatteluun osallistui päällikkötiimin jäseniä 9, koko tiimin kokonaismäärän ollessa 12. Loput 3 päällikköä eivät päässeet haastatteluun paikalle. Yhden päällikön haastattelin puhelimitse hänen ollessaan toisella paikkakunnalla.

### 9.1 Teema 1 – päälliköiden vastuualueet ja osaamisen kehittäminen

Tämän teeman alla vastauksista kävi vahvasti ilmi, että päälliköiden vastuualueet ovat heille mieluisia. Jopa suoranaista innokkuutta kuvaa lainaus erään haastateltavan vastauksesta, “Nämä uudet vastuualueet ovat minulle kuin lottovoitto!”. Vastauksista tuli ilmi myös se, että omien vastuiden ohella halutaan oppia ainakin pintaraapaisu muidenkin päälliköiden vastuualueista, jotta ymmärrys kollegoidenkin työtä kohtaan kasvaisi. Yritys X operoi alalla, jonka toimintaympäristö muuttuu koko ajan. On siis erinomaista, että niin moni päällikkötiimin jäsenistä on halukas laajentamaan osaamistaan myös toistensa vastuualueille. Kukaan haastateltavista ei halunnut luopua vastuualueistaan, mikä osaltaan myös kuvaa vahvaa sitoutumista omaan työhön. Kokeneemmat päälliköt kokivat, että pystyivät hoitamaan omia vastuualueitaan oma-aloitteisesti. Kokemattomammat taas kokivat, että tarvitsevat vielä tukea ja koulutusta. Koettiin myös vahvasti, että uusi esimies antaa paljon tilaisuuksia oppia uutta ja kehittyä työssä. Yrityksen menestymisen kannalta esimiehen onkin tärkeää pohtia säännöllisesti, riittääkö henkilöstön nykyinen osaaminen tulevaisuuden haasteisiin. Kaikki vastaajat eivät täysin ymmärtäneet vastuualueensa sisältöä, mutta näissä tilanteissa kysymyksessä oli varsin kokemattomat päälliköt.

Joukkoon kuitenkin mahtui myös poikkeavia vastauksia. Halu ottaa hoitaakseen uusia vastuualueita tuntui epämiellyttävältä ja asetettiin ehtoja, jotta olisi valmis näin tekemään. Oppimisen esteiksi näissä tilanteissa nousivat siis matala motivaatio, haluttomuus oppia uusia asioita, paksunahkaisuus ja urautuneisuus. Myös elämäntilanteesta

johtuvia syitä oli olemassa, lähestyvä vanhempainvapaa tai osa-aikainen työ vaikuttivat siihen, että juuri tuolla hetkellä kiinnostusta uusia vastuualueita kohtaan ei ollut. Kuitenkin näissäkin tilanteissa jo olemassa olevat vastuualueet haluttiin pitää itsellä ja kouluttaa niitä seuraajille. Vastuualueisiin ja osaamisen kehittämiseen liittyvissä haastattelukysymyksissä saavutettiin saturaatiopiste, eikä viimeisten haastateltavien kohdalla saatu enää uutta tietoa.

## 9.2 Teema 2 – tiimityö ja muutos

Haastatteluissa ilmeni, että perusasioissa tiimin koettiin toimivan hyvin yhdessä ja kaikki kokevat tulevansa toimeen toistensa kanssa. Kuitenkin haastateltavat nimesivät useita kehityskohteita, jotta tiimityö toimisi paremmin ja muutoksia pystyttäisiin viemään läpi tehokkaammin. Eräs haastateltavista totesi osuvasti; “Ravintola ei voi menestyä, ellei pelata tiiminä”. Myös useiden muidenkin haastateltavien kommentteista kävi ilmi, että juuri tähän samaan asiaan haluttiin muutosta, eli tiimin yhteistyön toimivuuteen. Suurimmiksi esteiksi tiimin toimivuudelle koettiin tiedonkulun toimimattomuus. Kommunikointikanavia kerrottiin olevan liikaa. “Whatsapp-ryhmä, mgr-loki ja lippulaput seinillä”, totesi eräs haastateltava. Kehitysideoina mainittiin lokien aktiivointi ja Whatsapp-ryhmän pitäminen vain työasioissa, tai niin että olisi toinen Whatsapp-ryhmä työasioille ja toinen ns. omille jutuille. Koettiin, että monet tärkeät asiat menevät ohi, kun Whatsapp-ryhmään tulee niin paljon “omia juttuja” päälliköiltä. Haastatteluista ilmeni myös se, että sama viestintäkanava ei välttämättä toimi kaikille yhtä hyvin. Toinen haluaa lukea työhön liittyvät tärkeät asiat vasta työpaikalla lokista, kun taas toinen ottaa tiedon mieluiten vastaan sähköisesti ja reaaliajassa. Tässäkin esimiehen on mietittävä ja selvitettävä, kuinka hän saa vietyä tärkeän information perille kullekin sopivalla tavalla. Tärkeänä kehityskohteena pidettiin myös yhteisten sääntöjen luomista ja niiden noudattamista. Erityisesti muutostilanteissa koettiin tärkeäksi, että kun muutoksen läpiviennin keinot on yhdessä päätetty, niin jokainen myös pysyisi sovittujen asioiden takana, eikä asiaa tarvitsisi enää “vatvoa” jälkikäteen. Koettiin myös hyvin tärkeäksi, että päällikkötiimin asiat pysyisivät tiimin sisällä, myös ne, joista ollaan eri mieltä. Ei siis keskusteltaisi tiimin asioista työntekijöiden kanssa, sillä tämä aiheuttaa hämmennystä työntekijöissä sekä rikkoo päällikkötiimin välistä luottamusta. Muutosten onnistumisen tärkeänä edellytyksenä

pidettiin myös muutoksen perustelua niin päälliköille kuin työntekijöillekin. Muutokset työssä ja toimintatavoissa koettiin päällikkötiimissä vaihtelevasti. Toiset pitivät muutoksia positiivisina ja välttämättöminä, toisille hiemankin isommat muutokset aiheuttivat epävarmuuksia ja jopa pelkoa. Kuitenkin yleisempää oli, että muutokset koettiin hyvinä ja tarpeellisina. Tämänkin teeman alla olevien aiheiden kohdalla saturaatiopiste saavutettiin, eikä uutta tietoa enää tullut haastattelujen loppuvaiheessa.

### 9.3 Toimintasuositukset

Toimintasuositukseni liittyen päälliköiden vastuualueisiin ja osaamiseen kehittämiseen liittyvät henkilöstöjohtamisen perusasioihin. Eli säännölliset kehityskeskustelut kaksi kertaa vuodessa ja niihin liittyvät kehityssuunnitelmat sekä lisäksi esimerkiksi kerran vuorolistoissa toteutettavat jutustelutuokiot antavat esimiehelle informaatiota päälliköiden osaamistasosta vastuusiin nähden. Jutustelutuokiot voivat olla lyhyitä, 15 minuutin mittaisia keskusteluja rennolla otteella. Tällöin päällikkö kokee tulevansa säännöllisesti kuulluksi ja hänen tarpeensa huomioiduksi. Haastattelujen perusteella kävi vahvasti ilmi, että tämän teeman alla olevien aiheiden kohdalla ei case- yrityksessä ole suurempia ongelmia, joten en koe tarvetta tämän laajemmille toimintasuosituksille.

Toisen teeman aiheisiin, eli tiimityöhön ja muutokseen liittyvät toimintasuositukseni löytyvät oikeastaan päälliköiden omista kommentteista. Tiedonkulun tehostaminen, yhteisten sääntöjen luominen päällikkötiimin sisälle ja muutosten tehokas perustelu auttavat tiimiä toimimaan paremmin yhdessä ja viemään muutoksia läpi tehokkaasti. Tiedonkulun osalta esimiehen tulee löytää oikeat viestintäkanavat eri tilanteisiin ja ottaa huomioon yksilön tarpeet viestinnän vastaanottamisessa. Yhteisten sääntöjen luominen ja päällikkötiimin sitouttaminen sovittuihin sääntöihin vaatii yhteistä keskustelua. Keskustelun avulla tavoitellaan lopputulosta, johon kaikki tiimin jäsenet voivat olla tyytyväisiä ja täten myös sitoutuneita. Muutokset on hyvä perustella tehokkaasti ja "maalaillla" jo tulevaisuutta, jotta tiimin jäsenet ymmärtävät tilanteen paremmin. On perusteltava, miksi muutos on välttämätön, mitä toimenpiteitä muutoksen

läpivieminen vaatii, miten muutosprosessi tulee vaikuttamaan työhön ja mikä on toivottu lopputulos. Muutoksen kokonaisuuden ymmärtäminen helpottaa yksilön ja tiimin sitoutumista sen läpiviemiseen.

## 10 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Yritys X:n päälliköiden sitoutumista ja osaamistasoa vastuualueisiinsa nähden. Tarkoituksena oli myös selvittää, kuinka päällikkötiimin välinen yhteistyö toimii muutoksissa. Tarkoituksena oli tämän selvitystyön jälkeen luoda toimintasuositukset, jotta vastuu ravintolan toiminnasta muutostilanteissa jakaantuisi tehokkaammin koko päällikkötiimille.

Tutkimuskysymyksiksi nousivat seuraavat kysymykset: Onko päällikkötiimin vastuut jaettu optimaalisesti? Onko päälliköiden osaaminen vastuihin nähden riittävää? Ovatko päälliköt sitoutuneita vastuualueisiinsa? Kuinka muutoksiin suhtaudutaan päällikkötiimissä? Kuinka muutosta johdetaan tehokkaasti? Kun näihin kysymyksiin saatiin vastauksia, niin selvitetyksi tuli myös pääongelma, eli miten tiimityötä tehostamalla voidaan helpottaa muutosten läpivientiä kohdeyrityksessä.

Tämä opinnäytetyö on lisännyt tietoa tiimityön merkityksestä muutoksen läpiviennissä ja siitä, kuinka yksilön osaamisen kehittäminen vaikuttaa tiimin yhteistyön toimivuuteen. Yritys X:n merkittävin kehityskohde on tiimin yhteistyön kehittäminen niin muutostilanteissa, kuin myös yleisesti. Päälliköiden osaamisen kehittäminen nousi myös esiin, mutta siinä ei kuitenkaan havaittu merkittäviä ongelmakohtia kohdeyrityksessä. Opinnäytetyötä tehdessä nousi mieleen ajatus mahdollisesta jatkotutkimuksesta, jossa voisi käsitellä muutoksissa mukana olevien ravintolan työntekijöiden näkökulmaa ja kuinka päällikkötiimin toiminta vaikuttaa heidän työhönsä muutoksen keskellä.

Laadullisessa, eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden todentaminen on vaikeampaa kuin määrällisessä, eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuskriteereinä käytetään esimerkiksi arvioitavuutta, vahvistettavuutta, tulkinnan ristiriidattomuutta ja saturaatiota, eli kylläisyyttä. (Kananen 2015.)



Tässä opinnäytetyössä luotettavuus on todennettu esimerkiksi poimimalla sitaatteja haastateltavien vastauksista. Haastattelut olivat yksilöhaastatteluja, jolloin sain luotua mahdollisimman avoimen ja luotettavan ilmapiirin. Halusin poistaa haastattelutilanteesta ryhmän vaikutuksen, siksi en valinnut tutkimukseen ryhmähaastatteluja, vaikka sekin olisi ollut varteenotettava vaihtoehto. Mielestäni tämä oli oikea ratkaisu tämän tutkimuksen onnistumisen kannalta ja tällä varmistin myös haastattelutulosten luotettavuuden. Tässä tutkimuksessa haastattelukysymykset vastasivat tutkimuskysymyksiä, eli oikeita asioita tutkittiin. Haastatteluissa toistuivat useasti samat vastaukset ja saturaatiopiste saavutettiin molempien teemojen osalta.

Tämän opinnäytetyön kohdeyritykseen ei ole aiemmin tehty vastaavia tutkimuksia. Muutosjohtamisesta ja tiimityöstä on runsaasti aiempia opinnäytetöitä, mutta tutkimuksia, jossa tutkitaan tiimityön merkitystä muutoksessa, on vähemmän. Melko lähellä tätä opinnäytetyötä on esimerkiksi Marianne Pajunpään opinnäytetyö aiheesta Tiimityön kehitys kohti muutosvalmista huipputiimiä- case: julkisen sektorin organisaatio (2017).

Opinnäytetyöprosessi lähti käyntiin syksyllä 2018, jolloin kirjoitin teoriaosuuden ja pidin teemahaastattelut. Pian tämän jälkeen jäin vanhempainvapaalle ja opinnäytetyö jäi odottamaan. Nyt syyskuussa 2020 pääsin jatkamaan tätä mielenkiintoista opinnäytetyötäni ja koen, että tästä työstä on hyötyä niin kohdeyritykselle kuin kaikille esimiesasemassa työskenteleville.

## LÄHTEET

- Aldag, R. & Kuzuhara, L. 2015. Creating High Performance Teams. New York: Routledge.
- Beerel, Annabel 2009. Leadership and Change Management. London: SAGE.
- Huusko, L. 2007. Työpaikkana Tiimi. Helsinki: Edita.
- Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Viitattu 30.8.2018. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/DACBBXXUBGAJ#kohta:IHMISTEN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)JA\(\(20\)JATKUVA\(\(20\)MUUTOS\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/DACBBXXUBGAJ#kohta:IHMISTEN((20)JOHTAMINEN((20)JA((20)JATKUVA((20)MUUTOS((20)
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Tekijät & Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Tekijät & Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Tekijät & Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kurttila, M. & Aalto, P. 2015. Pomon parhaat ratkaisut. Helsinki: Kauppakamari.
- Salminen, J. 2014. Uuden esimiehen kirja – Tulevaisuuden johtajalle. Helsinki: J-impact.
- Salminen, J. 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. Helsinki: J-Impact.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.
- Sundvik, L. 2006. Toimiva työyhteisö – Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita.
- Sydänmaalakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.
- Tamminen, J. 2014. Yhteispeli – Suomi nousuun. Helsinki: Auditorium.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Infor.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Infor.

Kysymykset teemahaastatteluun:

**Teema 1, vastualueet ja osaamisen kehittäminen**

Mitkä ovat omat vastualueesi tällä hetkellä ja mitä eri työtehtäviä vastuualue käytännössä sisältää?

Ovatko omat vastualueesi sinulle mieluisia? Onko vastuuta, joista haluaisit luopua?

Onko vastuualueita, joita haluaisit oppia?

Miten kuvailisit omaa suhtautumistasi vastualueitasi kohtaan? (Hoidatko niitä omaaloitteisesti? Kannatko vastuuta myös vastuualueidesi kehittämisestä yhdessä ravintolapäällikön kanssa? Ovatko vastuusi sinulle pakkopullaa, vai hoidatko niitä mielelläsi?)

Mikä/mitkä asiat saisivat sinut innostumaan enemmän vastuualueidesi hoitamisesta?

Minkälaista lisäkoulutusta koet tarvitsevasi, jotta voisit huolehtia vastuualueistasi/työtehtävistäsi paremmin?

Minkälaista tukea saat oman osaamisesi kehittymisen näkökulmasta?

**Teema 2, tiimityö ja muutos**

Kun keskitytään ravintolan päällikkötiimin väliseen yhteistyöhön, kuinka se mielestäsi toimii?

Mitä hyötyjä näet toimivassa tiimityössä? Miten se vaikuttaa työhösi käytännössä? (muutoksen läpivienti)

Millä toimenpiteillä itse kehittäisit päällikkötiimin välistä yhteistyötä erityisesti muutostilanteissa?

Miten itse suhtaudut muutoksiin?

