

## Suorituksen johtamista kehittämällä parempiin tuloksiin

Tiina Hakansuu

Opinnäytetyö  
Hotelli- ja ravintola-alan liik-  
keenjohdon koulutus  
2015



<b>Tekijä</b> Tiina Hakansuu	
<b>Koulutusohjelma</b> Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutus	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> Suorituksen johtamista kehittämällä parempiin tuloksiin	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 54+7
<b>Opinnäytetyön otsikko englanniksi</b> Better results through developing performance management	
<p>Suorituksen johtamisella pyritään parantamaan yksilöiden, ryhmien ja koko yksikön tai yrityksen tuottavuutta ja strategian toteutumista. Säännöllisten kehityskeskusteluiden merkitystä asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa ei usein tiedosteta riittävän hyvin. Useissa organisaatioissa ei pidetä säännöllisiä kehityskeskusteluita lainkaan, tai jos pidetään, ei niistä saatavaa tietoa osata hyödyntää täysimääräisesti. On kuitenkin paljon tutkimuksia, jotka osoittavat niiden tärkeyden organisaation henkilöstön suorituksen johtamisessa.</p> <p>Kehittämistyön tavoitteena parantaa yksiköiden tuloksia talouden, asiakastytyväisyyden, työntekijätytyväisyyden ja ketjun standardien noudattamisen osalta. Tavoitteeseen pyritään pääsemään kehittämällä suorituksen johtamista erityisesti säännöllisten kehityskeskustelujen, tavoitteen asetannan, seurannan ja palautteenannon avulla. Muutosta, eli tulosten parantamista, arvioidaan henkilöstötytyväisyyden, asiakastytyväisyyden, taloudellisen tuloksen sekä ketjun sisäisten tarkastusten avulla.</p> <p>Kehittämiseen ja muutokseen on kerätty aineistoa useasta eri näkökulmasta muun muassa haastatteleamalla organisaation yrittäjää, ravintolajohtajaa ja ravintolapäälliköitä. Keskustelua käydään myös ketjun muiden vastaavien organisaatioiden edustajien kanssa ja vertaillaan tuloksia sekä toteutustapoja. Lisäksi haastatellaan organisaation ulkopuolista operatiivista päällikköä, joka toimii keskushallinnon ja yrittäjien välisenä linkkinä. Haastattelujen lisäksi on kerätty valmiita aineistoja ja hyödynnetty erilaisia mittareita. Tekijä on myös tehnyt osallistuvaa ja osallistavaa havainnointia usean vuoden ajan.</p> <p>Ongelmaksi organisaatiossa tunnistettiin eri yksiköiden toimiminen joukkona yksittäisiä ravintoloita eikä yhtenäisesti samoja toimintatapoja hyödyntäen. Tämän vuoksi monilla mittareilla mitattuna ravintoloiden välillä oli suuria vaihteluita. Kehittäminen aloitettiin luomalla uusi tapa toimia, jossa ravintolat muodostivat kokonaisuuden missä kaikki toimivat samojen sääntöjen ja mallien mukaisesti. Keskeisimmät muutokset koskivat säännöllisiä kehityskeskusteluita, tavoitteiden asettamista ja seuranta.</p> <p>Kehittämisen seurauksena kaikkien yksiköiden tulokset paranivat taloudellisilla, työntekijätytyväisyyden, ketjun standardien ja asiakastytyväisyyden mittareilla mitattuna. Haastattelujen perusteella tärkeimpinä syinä tulosten paranemiseen pidettiin tavoitteiden asettamista, niiden seuraamista säännöllisesti ja palautteenantoa. Säännöllisten kehityskeskustelujen merkitystä pidettiin tärkeimpänä yksittäisenä tekijänä tuloksellisuutta kehitettäessä.</p>	
<b>Asiasanat</b> Suoritusjohtaminen, kehityskeskustelu, arviointikeskustelu, arviointimenetelmä, työmotivaatio	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Taustatietoa kohdeyrityksestä .....	3
2.1	Perustiedot ja historia .....	3
2.2	Henkilöstö .....	4
2.3	Toimintakulttuuri .....	5
2.4	Kehittämisen lähtökohta .....	5
3	Suorituksen johtamisen kehittäminen .....	6
3.1	Kehityskeskustelu .....	7
3.2	Suorituksen arviointi .....	9
3.3	Palautteenanto .....	13
3.4	Työmotivaatio .....	14
4	Kehittämistyön menetelmät.....	15
4.1	Haastattelut .....	15
4.1.1	Operatiivisen päällikön haastattelu .....	17
4.1.2	Yrittäjän haastattelu .....	18
4.1.3	Kollegan haastattelu .....	18
4.1.4	Ravintolajohtajan haastattelu .....	19
4.1.5	Ravintolapäälliköiden haastattelut .....	19
4.1.6	Apulaisravintolapäällikön haastattelu .....	20
4.2	Dokumenttianalyysi .....	20
4.3	Havainnointi .....	22
5	Lähtötilanne ja ongelma (salassa pidettävä luku) .....	26
5.1	Ongelmat lukujen valossa .....	26
5.1.1	Asiakastyytyväisyys .....	26
5.1.2	Standardien noudattaminen .....	26
5.1.3	Taloudellinen tulos .....	26
5.1.4	Työtyytyväisyys .....	26
5.2	Ongelmat haastattelujen valossa .....	26
5.2.1	Rekrytointi .....	26
5.2.2	Koulutus .....	26
5.2.3	Kehityskeskustelut .....	26
5.2.4	Suunnitelmallisuus ja ennakointi .....	26
5.2.5	Yhteistyö ja kommunikointi .....	26
6	Uusi tapa toimia (salassa pidettävä luku) .....	27
6.1	Rekrytoinnin kehittäminen .....	27
6.2	Koulutuksen kehittäminen .....	27
6.3	Kehityskeskusteluiden kehittäminen .....	27
6.3.1	Tavoitteiden asettaminen .....	27

6.3.2	Tavoitteiden seuraaminen .....	27
6.3.3	Palautteenanto .....	27
6.4	Yksiköiden kehittäminen .....	27
6.4.1	Yksikkö X .....	27
6.4.2	Yksikkö Z .....	27
7	Muutokset ja tulokset (salassa pidettävä luku) .....	28
7.1	Muutokset mittarien perusteella .....	28
7.1.1	Taloudellinen .....	28
7.1.2	Asiakastyytyväisyys .....	28
7.1.3	Standardien noudattaminen .....	28
7.1.4	Työtyytyväisyys .....	28
7.2	Muutokset haastattelujen perusteella .....	28
7.2.1	Tavoitteiden asettaminen, seuranta, palaute ja toimenpiteet .....	28
7.2.2	Koulutus .....	28
7.2.3	Rekrytointi ja perehdytys .....	28
7.2.4	Kehityskeskustelut .....	28
7.2.5	Työtyytyväisyys .....	28
7.2.6	Standardit ja operaatiot .....	28
8	Pohdinta ja arviointi .....	29
8.1	Tulosten pohdinta .....	29
8.2	Kehittämistyön arviointi .....	29
8.3	Jatkoehdotukset .....	32
	Lähteet .....	34
	Liitteet .....	37
	Liite 1. Operatiivisen päällikön haastattelurunko .....	37
	Liite 2. Yrittäjän haastattelurunko .....	38
	Liite 3. Ravintolajohtajan haastattelurunko .....	39
	Liite 4. Ravintolapäälliköiden ja apulaisravintolapäälliköiden haastattelurunko .....	40
	Liite 5. Lähtötilanne ja ongelmat .....	41
	Liite 6. Uusi tapa toimia .....	42
	Liite 7. Muutokset ja tulokset .....	43

# 1 Johdanto

Yritysten toiminnassa pyritään tänään ja tulevaisuudessa yhä suurempaan tehokkuuteen. Kilpailu on kovaa ja taloudellinen menestys kiristyvässä tilanteessa vaatii enemmän henkilöstöltä, jotka ovat erityisesti vastuussa yrityksen operatiivisesta päivittäisestä toiminnasta. Markkinoinnin antamat lupaukset on pystyttävä toteuttamaan tai ylittämään asiakastilanteessa, ketjuyrityksessä ketjun haluamat tavoitteet on täytettävä ja omistajien vaatimuksen tuottaa sijoitukselle tuottoa täytyttävä. Kaikki edellä mainitut tavoitteet ovat haasteellisia, varsinkin kun näihin pitäisi päästä yhtä aikaa.

Henkilöstön motivaatio ja halu tehdä asioita oikein yrityksen menestymisen hyväksi on olennaista tavoitteiden saavuttamisessa. Henkilöstön valinta, koulutus ja osaaminen ovat ratkaisevia asioita yhteisen päämäärän saavuttamisessa. Henkilöstön on tiedettävä, mitä tavoitellaan. Heillä on oltava resurssit toteuttaa heille annetut tavoitteet. Yrityksen on huolehdittava myös asianmukaisen koulutuksen tarjoamisesta, jotta henkilökunnalla on riittävä osaaminen tehtävistä suoriutumiseen. Lisäksi tavoitteisiin pääsystä on tehtävä seuranta ja heitä tulee ohjata oikeaan suuntaan, mikäli odotettuihin tuloksiin ei päästä.

Kehittämistyön tavoitteena on parantaa yksiköiden tuloksia talouden, asiakastytyväisyyden, työntekijätyytyväisyyden ja ketjun standardien noudattamisen osalta. Tavoitteeseen pyritään pääsemään kehittämällä suorituksen johtamista erityisesti säännöllisten kehityskeskustelujen, tavoitteen asetannan, seurannan ja palautteenannon avulla. Muutosta, eli tulosten parantamista arvioidaan seuraavilla mittareilla: Suomen parhaat työpaikat - tutkimus, GapBuster -raportit, tuloslaskelma sekä ketjun raportit sisäisistä tarkastuksista.

Kehittämisen tueksi on kerätty aineistoa usealla eri menetelmällä ja useasta eri näkökulmasta eli on haastateltu organisaation yrittäjää, ravintolajohtajaa ja ravintolapäälliköitä. Keskustelua käydään myös ketjun muiden vastaavien organisaatioiden edustajien kanssa ja vertaillaan tuloksia sekä toteutustapoja. Lisäksi haastatellaan organisaation ulkopuolista operatiivista päälliköä, joka toimii keskushallinnon ja yrittäjien välisenä linkkinä. Haastattelujen lisäksi on kerätty valmiita aineistoja, jotka on analysoitu dokumenttianalyysin avulla. Tekijä on myös tehnyt osallistuvaa ja osallistavaa havainnointia usean vuoden ajan.

Kehityskeskustelut eivät ole mikään uusi keksintö, mutta niiden hyödyntäminen on monessa organisaatiossa jäänyt puolitiehen. Ylin johto asettaa hienoja visioita, mutta keski-johto ja muu henkilöstö ei pahimmassa tapauksessa saa tietoa tavoitteista tai heillä ei ole tarkkaa käsitystä mitä tavoitteet ovat, ja miten niihin on mahdollisuus päästä. Lisäksi tavoitteista ei pidetä kirjaa tai niistä ei anneta säännöllistä palautetta.

Kehityskeskusteluissa käydään läpi edellä mainitut asiat ja ennen kaikkea tehdään seuranta kehittämisestä ja mietitään yhdessä esimiehen ja alaisen välillä mitä poikkeamille voidaan tehdä. Mikäli ongelma on jossain muualla kuin osaamisessa, kuten motivaatiossa, selvitetään syyt siihen ja yritetään löytää yhdessä mahdolliset ratkaisumallit. Keskusteluissa voi tulla esille asioita, mitkä vaikuttavat työsuoritukseen mutta eivät ole suoraan yhteydessä henkilön työsuoritukseen, kuten henkilökohtaiset ongelmat. Työyhteisössä piilevät ongelmat pyritään saamaan esille kehityskeskusteluissa. Kehityskeskustelun jälkeen kaikilla osapuolilla pitäisi olla yhteinen näkemys siitä, mitä tavoitellaan ja millä keinoin tavoitteisiin päästään.

Opinnäytetyöstä tehdään myös täydellisempi yritysversio.

## 2 Taustatietoa kohdeyrityksestä

Tämän luvun tarkoituksena on kertoa taustatietoa kohdeyrityksestä. Luvun tiedot perustuvat kohdeyrityksen yrittäjän kanssa käytyihin keskusteluihin, hänen antamiinsa tietoihin organisaatiosta ja vuosien varrella itse tekemiini havaintoihin. Ensimmäisessä alaluvussa käydään läpi kohdeyrityksen perustietoja sekä kerrotaan lyhyesti kohdeyrityksen historiaa. Toisessa alaluvussa kuvaillaan kohdeyrityksen henkilöstötilannetta. Kolmannessa alaluvussa käsitellään puolestaan yrityksen toimintakulttuuria ja neljännessä alaluvussa kuvaillaan, miksi juuri tämä aihe valittiin kehittämisen lähtökohdaksi.

### 2.1 Perustiedot ja historia

Kohdeyritys on ravintola-alalla toimiva, viidestä McDonald's -ravintolasta koostuva organisaatio. Yritys on osa franchising-periaatteella toimivaa ketjua, jolla on toimintaa maailmanlaajuisesti. Kohdeyritys toimii pääkaupunkiseudulla, poikkeuksena yksi toimipiste, joka sijaitsee hieman pääkaupunkiseudun ulkopuolella Lohjalla. Tässä opinnäytetyössä keskitytään erityisesti tarkastelemaan organisaation kahden ravintolan tuloksia.

Viatron Oy on perustettu noin kymmenen vuotta sitten ostamalla kaksi jo olemassa olevaa ravintolaa, Kaivokselan ja Myyrmannin ravintolat Vantaalta. Muutaman vuoden kuluttua yritys on laajentunut ostamalla Lohjan ravintolan. Tämän jälkeen yritys on ostanut vielä kaksi ravintolaa lisää, toisen Vantaalta Varistosta ja toisen Helsingistä Pitäjänmäestä, sekä avannut kokonaan uuden toimipisteen Vantaan Tuupakkaan. Nämä kolme viimeksi mainittua ravintola ovat Viatron Oy:n tytäryhtiön Novados Oy:n omistuksessa ja ne muodostavat Viatron Oy konsernin. Viime kesänä Myyrmannin toimipiste suljettiin vuokrasopimuksen päätyttyä. Liikevaihto yrityksellä vuonna 2013 oli noin kymmenen miljoonaa euroa. (Soininen, E. 26.11.2014.)

Yritys on ostanut jo olemassa olevia ravintoloita eri yrittäjiltä, joilla on ollut hyvin erilaiset taustat. Kaivokselan ja Myyrmannin ravintolat olivat olleet jo yli kymmenen vuotta samalla yrittäjällä, kun taas Variston ja Pitäjänmäen ravintolat olivat olleet vain muutaman vuoden edellisellä yrittäjällä. Lohjan ravintola oli edellisen yrittäjän ainoa ravintola, kun taas toiset saattoivat olla osa suurempaa kokonaisuutta. (Soininen, E. 26.11.2014.)

Tuupakan ravintolan kulttuuri on puolestaan tämän yrityksen luomaa, mutta siihenkin on tuonut oman haasteensa se, että henkilöstö koottiin yrityksen pääkaupunkiseudun ravintoloiden esimiehistä ja työntekijöistä sekä kokonaan uusista rekrytoinneista. Vaikka yritys toimii osana ketjua ja ketjun standardit sekä ohjeistukset koskevat samalla tavalla kaikkia

toimipisteitä, niin joitain eroavaisuuksia ravintoloista löytyy ja sanotaankin, että ravintolat ovat aina johtajansa näköisiä. Ravintolapäällikön henkilökohtaisilla ominaisuuksilla, osaamisella ja sillä, mihin asioihin kiinnitetään eniten huomiota, on vaikutusta ravintolan kulttuuriin, suorituskykyyn ja työntekijöiden kokemaan yhteishenkeen. Yhteisen toimintamallin luominen koko organisaatioon voi olla edellä mainituista syistä vaikeaa. (Soininen, E. 26.11.2014.)

## **2.2 Henkilöstö**

Yrittäjä Esa Soinisen lisäksi organisaatiota johtaa kenttäpäällikkö Tiina Hakansuu, joka on ravintolapäälliköiden esimies ja vastaa erityisesti yrityksen henkilöstö- ja operatiivisista asioista. Hakansuu on myös tämän opinnäytetyön tekijä. Hän on aloittanut McDonald's -ketjun palveluksessa 17 vuotta sitten työntekijänä ja edennyt porras portaalta nykyiseen työtehtäväänsä. Esimiestehtävissä hän on toiminut viimeiset 14 vuotta. Ennen esimiestehtäviin siirtymistä, hän toimi kouluttajana. Ylennettyään vuoropäälliköksi, hän jatkoi vuoropäällikkötehtäviensä ohessa ravintolan koulutusvastaavana toimimista. Vuosien varrella hänelle kertyi lisää erilaisia vastuualueita ja apulaisravintolapäälliköksi noustessaan hän vastasi jo kaikista ravintolan henkilöstö- ja koulutusasioista. Näitä olivat muun muassa rekrytointi, uusien työntekijöiden perehdyttäminen, työntekijöiden, kouluttajien ja vuoropäälliköiden koulutus, vuorolistasuunnittelu sekä palkkaraportointi. Ravintolapäällikkönä hän vastasikin sitten jo kaikista ravintolan järjestelmistä ja ravintolapäällikkönä hän ehti toimimaan kolmessa eri ravintolassa ennen nykyiseen tehtäväänsä siirtymistä. Ennen nykyistä tehtäväänsä hänelle oli kertynyt kokemusta sekä McDonald's Oy:n palveluksessa työskentelystä että vuosien varrella kolmen eri yrittäjän palveluksessa olosta.

Viatron Oy konsernissa työskentelee noin 200 henkilöä. Jokaisessa ravintolassa on vastaavana henkilönä ravintolapäällikkö, jonka alaisena toimii päällikkötiimi. Päällikkötiimi koostuu apulaisravintolapäälliköistä, vuoropäälliköistä ja apulaisvuoropäälliköistä. Näiden lisäksi ravintolassa on kouluttajia ja ravintolatyöntekijöitä. Kohdeyritys työllistää myös useita vajaakuntoisia henkilöitä erilaisissa avustavissa tehtävissä. (Soininen, E. 26.11.2014.)

Henkilöstön keski-ikä on alle 25 vuotta. Suurin osa henkilöstöstä on naispuolisia, vaihtuvuus on yrityksessä varsinkin ravintolatyöntekijöiden osalta melko suurta. Tässä on kuitenkin toimipaikkakohtaisia eroja, jotka riippuvat osittain siitä minkälainen työpaikkatarjonta lähialueella on tälle ikäryhmälle ja alalle. (Soininen, E. 26.11.2014.)



### **2.3 Toimintakulttuuri**

Toimipisteiden lähtötilanteiden erilaisuus on aiheuttanut sen, että yhtenäisiä toimintatapoja ei ollut. Kyse ei välttämättä ole siitä, että jokin tapa olisi toista parempi, mutta yhtenäisessä organisaatiossa sääntöjen ja toimintamallien on oltava samanlaisia, jotta sitä voidaan johtaa ja arvioida samoin kriteerein. (Soininen, E. 26.11.2014.)

### **2.4 Kehittämisen lähtökohta**

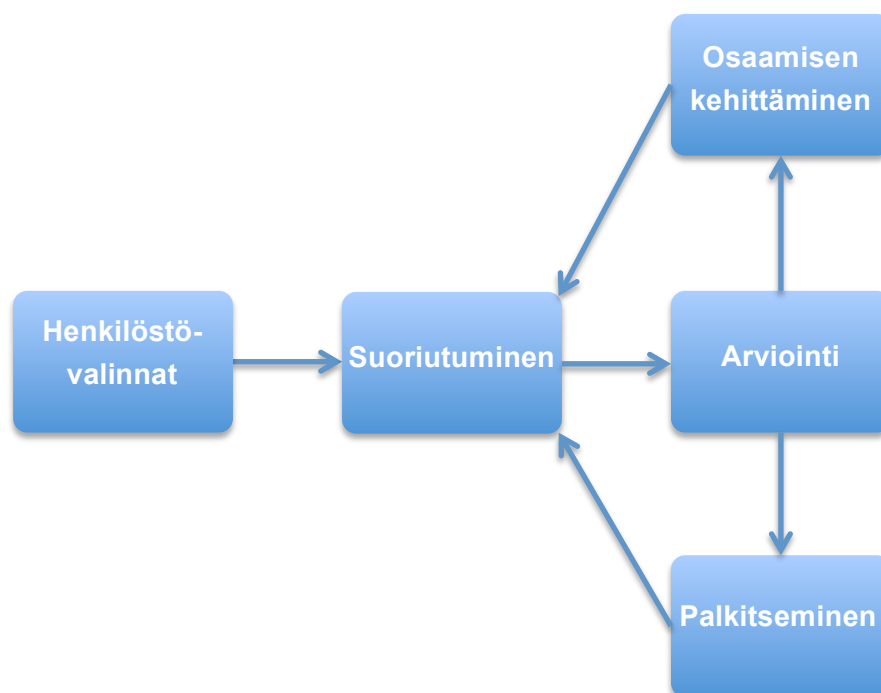
Miksi kehityskohdaksi valittiin juuri tämä aihe? Yrittäjän kanssa käydyissä keskusteluissa ja numeerisissa tuloksissa todettiin, että suoritustaso oli hyvin vaihtelevaa ravintolakohtaisesti. Organisaation sisältä löytyi sekä huippusuorittaja että valtakunnallisesti yksi heikoimmista erilaisilla mittareilla mitattuna. Myös ravintolapäälliköiden motivaatiotasot vaihtelivat aivan laidasta laitaan. Motivaatiotason ja suoritustason välillä huomattiin olevan yhteys. Organisaatioon oli luotu vuosien varrella lukuisa määrä yhtenäisiä sääntöjä, mutta niiden noudattaminen oli kiinni hyvin pitkälti ravintolapäällikön motivaatiosta. Johtuen ravintolapäälliköiden historiasta eri omistajien alaisuudessa, oli heidän osaamistasonsa myös hyvin erilainen.

### 3 Suorituksen johtamisen kehittäminen

Tässä luvussa käsitellään erilaisia suorituksen johtamista kehittäviä työkaluja. Pääluvussa käsitellään suorituksen johtamista ja alaluvuissa käydään läpi erilaisia suorituksen johtamista kehittäviä välineitä sekä suorituksen johtamiseen vaikuttavia asioita. Lukuun on poimittu suorituksen johtamista kehittävästä välineistä ja asioista erityisesti ne, jotka ovat olleet olennaisimpia kehittämistyön kannalta. Näitä ovat kehityskeskustelu, suorituksen arviointi, palautteenanto ja työmotivaatio.

Kauhasen (2010, 54) mukaan suorituksen johtamisella tarkoitetaan, että koko organisaatio tietää, mikä on toiminnan tarkoitus, mitkä ovat keskeisimmät tavoitteet, miten yrityksen erilaiset palautejärjestelmät toimivat ja minkälaista osaamista tarvitaan.

Yrityksen toiminnan tehokkuuden kannalta keskeistä on, paitsi että siellä työskentelevät ihmiset toimivat tehokkaasti, että he kykenevät organisoimaan ja kehittämään yrityksen toimintaa niin, että yritys kokonaisuutena pystyy toimimaan tehokkaammin. Aiemmin suorituksen arviointi perustui työpaikalla käytetyn ajan mittaamiseen. Nykyisin seurataan, ajan sijaan tai sen ohella, yksilötason tavoitteita, jotka esimies asettaa. Suorituksen johtaminen tapahtuu yksilön tai ryhmän tavoitteiden asettamisen, niiden saavuttamisen arvioinnin ja palkitsemisen kautta (kuvio 1). Johtaminen ei ole vain suorituksen johtamista vaan suoriutumisen johtamista. Tässä kiinnitetään huomiota suoriutumisen edellytysten vahvistamiseen. (Viitala 2013, 130-131.)



Kuvio 1. Henkilöstövoimavarojen johtamisen keskeiset elementit (Viitala 2013, 131)

### 3.1 Kehityskeskustelu

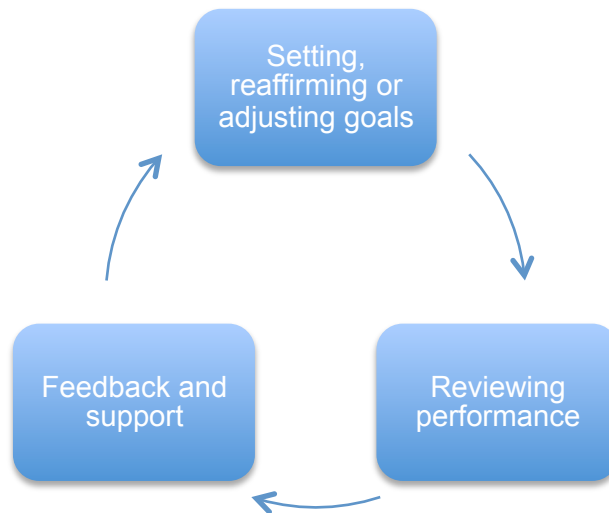
Suorituksen johtamisen keskeinen osa-alue on kehityskeskusteluprosessi. Kehityskeskusteluprosessi on jatkuva kehittymisen ympyrä tai kierre, jossa seurataan työntekijän kehittymistä säännöllisillä kehityskeskusteluilla. Näissä tilaisuuksissa sovitaan tavoitteet omalle työlle ja sen kehittymiselle tulevaisuudessa, asetetaan tavoitteet ja määritellään mihin työsuorituksen arviointi perustetaan. Tätä suoritusta seurataan kehityskeskusteluissa ja toki näiden keskustelujen välillä. Työsuorituksesta annetaan palautetta ja tukea suorituksen kehittämiseksi. (D'Annunzio-Green, Maxwell & Watson 2002, 133.)

Käytettäessä virallista muotoa tavoitteiden asetannassa, esimerkiksi kirjaamalla tavoitteet kehityskeskustelulomakkeeseen saadaan työntekijälle luotua psykologinen sitoutuminen näihin tavoitteisiin. Hän tietää tarkalleen mitä häneltä odotetaan ja tavoitteisiin palaaminen tarvittaessa on helppoa. Selkeät odotukset ovat olennaisia luotaessa tuloksellinen ja molempia osapuolia palveleva työsuhde. (D'Annunzio-Green ym. 2002, 133.)

Työntekijän sitoutuminen on keskeinen osa prosessin alkua. Työnantajan ja työntekijän välisellä kirjallisella sopimuksella ja sen allekirjoituksella saadaan aikaiseksi psykologinen sitoutuminen prosessiin. Tällä sopimuksella asetetaan odotukset jolloin työnantaja ja työntekijä ymmärtävät mitä odotuksia kehitymisprosessilla on molemmille osapuolille. Nämä odotukset ovat epämuodollisia ja näiden tehtävänä on ensisijaisesti luoda henkinen sitoutuminen yhteistyöhön. (D'Annunzio-Green ym. 2002, 133-134.)

Seuraavana asetetaan yhteiset tavoitteet, joiden luominen on alku tälle yhteistyölle ja työpanokselle (kuvio 2). Tavoitteiden asettaminen alkaa yrityksen vision, mission ja laajempien tavoitteiden tuomisesta esille. Näiden perusteella voidaan luoda yksityiskohtaisemmat tavoitteet kullekin työntekijälle ja työtehtävälle. Nämä vaihtelevat eri organisaatiotasojen välillä. Suorittavassa työssä tavoitteet ovat tarkempia ja konkreettiseen suorittamiseen viittaavia, kun taas esimiestasolla nämä voivat olla laajempia kokonaisuuksia. (D'Annunzio-Green ym. 2002, 134.)

Kolmas osa kehityskeskusteluympyrää on arviointi. Vaikka osio usein tuntuu näistä suurimmalta ja tärkeimmältä, on muistettava että se on vain yksi, toki olennainen osa kokonaisuutta. (D'Annunzio-Green ym. 2002, 134.)



Kuvio 2. Performance management cycle (D'Annunzio-Green, Maxwell & Watson 2002, 133)

Kehityskeskustelu on väline, jonka avulla yritykselle tärkeä asia voidaan saada organisaation kaikkien työntekijöiden tietoon. Kehityskeskustelussa alainen ja esimies ovat vuorovaikutuksessa, missä alaisen kanssa keskustellaan siitä, mitä häneltä odotetaan ja mitkä ovat hänen toimintaansa liittyvät arviointikriteerit. Kyseessä on vuorovaikutus molemmin puolin, alainen pääsee kysymään häntä kiinnostavia kysymyksiä eli kyseessä ei ole vain yksipuolinen esimiehen johtama vuorovaikutustilanne. Koska kehityskeskustelussa on mahdollisuus kuulla molempien osapuolien ajatuksia, lisää se oikeudenmukaisuutta työpaikalla. Kun työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä se motivoi ja auttaa häntä jaksamaan omassa työssään. (Valpola 2000, 7-8.)

Kehityskeskustelu on ennalta sovittu ja suunniteltu esimiehen ja hänen alaisen välinen keskustelu, jossa pyritään kohti päämäärää. Kehityskeskusteluita käydään tyypillisesti 1-2 kertaa vuodessa. Kehityskeskustelussa arvioidaan pidempää ajanjaksoa ja siinä tarkastellaan sekä mennyttä että tulevaa. Tarkastelua tulisi tapahtua systemaattisesti ja säännöllisesti. Yksilön osaamista tulisi tarkastella kahdesta näkökulmasta. Ensimmäinen näkökulma tulisi koskea nykyistä työtehtävää ja sen vaatimaa osaamista. Toisen näkökulman tulisi kohdistua tulevaisuuden muutoksiin ja niiden haasteisiin osaamisen kehittämiseksi. Jos yrityksellä on systemaattinen osaamisen tai suoritusten arviointijärjestelmä, se tulee liittää osaksi kehityskeskusteluita. (Viitala & Jylhä 2014, 238.)

Kehityskeskustelu on hyvä työkalu työntekijän kehittymisen ja organisaation tarpeiden sovittamiseksi yhteen. Kehityskeskustelu on myös organisaation osoitus siitä, että se välittää työntekijän hyvinvoinnista. Samalla voidaan käydä keskustelua siitä, että työntekijällä on käytettävissä hyvään työsuoritukseen tarvittavat työvälineet. Kehityskeskustelujen

jälkeen asetettuja tavoitteita kuuluisi seurata. Kehityskeskusteluja pidetään yleisesti ker-  
ran vuodessa, mutta organisaatiokohtaisesti näitä saatetaan pitää kaksi tai kolmekin ker-  
taa vuoden aikana. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 76-77.)

Kehityskeskustelu on monivaiheinen prosessi. Huolellinen valmistautuminen niin esimie-  
heltä kuin alaiselta on olennaista keskustelun onnistumiselle. Molemmat osapuolet ovat  
saaneet ja käyttäneet riittävästi aikaa valmistautumiseen, mikä sisältää erilaisen informaa-  
tion ja faktan keräämisen. Molemmilla osapuolilla kuuluu olla myös käytössä sama infor-  
maatio, jolloin keskustelussa syntyy vuoropuhelua. Keskustelun ajankohta ja paikka sovi-  
taan hyvissä ajoin ja valmistellaan huolellisesti rauhallisen keskusteluilmapiirin takaami-  
seksi. Ilmapiirin tulee olla luottamuksellinen niin, että vuorovaikutuksesta tulee mahdolli-  
simman avointa. (Kauhanen 2010, 66-71.)

Tavoitteiden asettaminen on olennainen osa kehityskeskustelua. Näistä sovitaan yhdessä  
alaisen ja esimiehen kanssa siten, että molemmat voivat sitoutua näihin ja kokevat ne  
resursseihin nähden realistisiksi. Keskustelussa käydään läpi myös työntekijän tulevai-  
suuden suunnitelmat ja mahdolliset kehittymistarpeet. Keskustelusta tehdään yhteenveto  
ja se dokumentoidaan tulevaisuuden tarkastelua varten, jonka tapa ja ajankohta sovitaan  
myös samalla. (Kauhanen 2010, 66-71.)

Keskustelussa käydään läpi asetetut tavoitteet ja toteutuneet tulokset. Olennainen osa  
keskustelua on se, mitkä syyt ovat johtaneet tavoitteiden alittamiseen tai ylittämiseen.  
Arvioinnissa alainen voi ensin itse arvioida omaa toimintaansa ja esimies kuuntelee ja sen  
jälkeen esimies antaa oman näkemyksensä aiheesta. Kehityskeskustelussa käydään läpi  
alaisen vastuualueet ja olosuhteet sekä resurssit millä tavoitteisiin pitäisi päästä. Jos yri-  
tyksessä tai toimintaympäristössä on tapahtunut muutoksia, toimenkuva saattaa alaisella  
muuttua. (Kauhanen 2010, 66-71.)

### **3.2 Suorituksen arviointi**

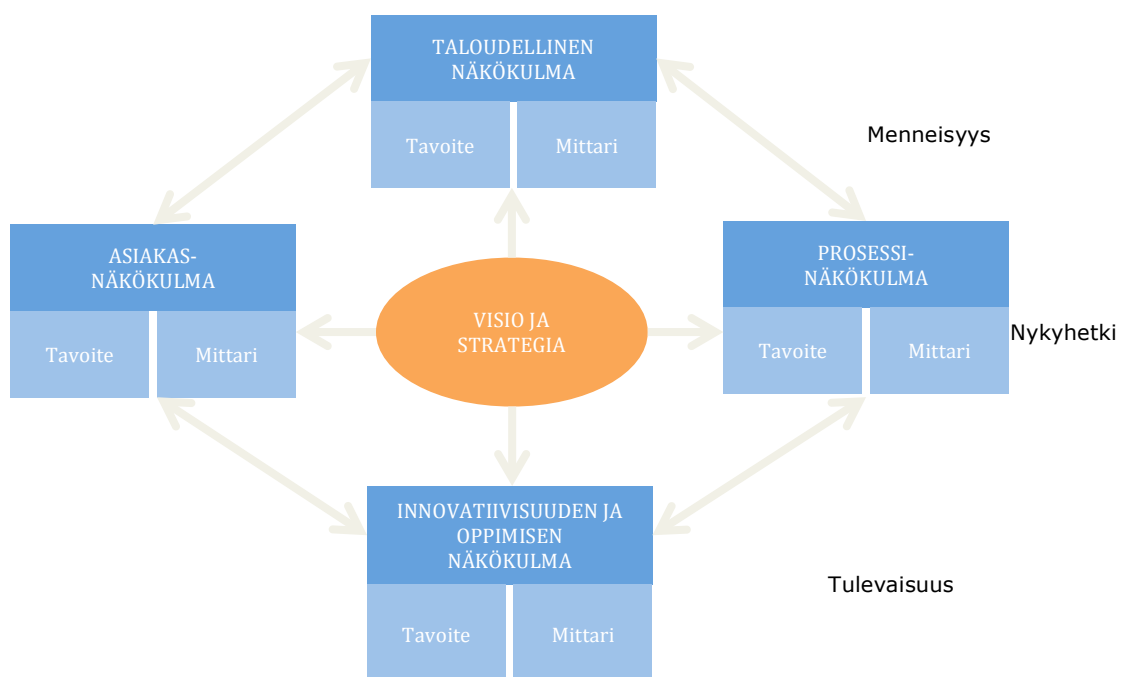
Suorituksen arviointi on lisääntynyt viimeisten vuosikymmenten aikana ja osasy tähän voi  
olla joko työ- tai virkaehtosopimukseen liittyvä velvoite. Suoritusta arvioidaan, koska hen-  
kilökohtaisen palkan lisän määrittely pohjautuu suorituksen arviointiin. Henkilön pätevyys  
voi myös vaikuttaa hänen palkkaansa ja suoritusta arvioidaan pätevyyden arvioimiseksi.  
(Helsilä 2006, 22-23.)

Pratt ja Bennett (1990, teoksessa Boella & Goss-Turner 2013, 96) tuovat esille kolme eri-  
laista tapaa suorituksen arvioimiseksi. Linearisessa mallissa henkilön suoritusta arvioi-

daan, jossa arvioidaan numeerisella asteikolla josta valitaan suoritusta parhaiten edustava arvosana. Toinen vaihtoehto on suorituksen arviointi tulosten perusteella, kuten työmäärällä tai tehdyn työn luotettavuudella. Tämä tekniikka tunnetaan nimellä BARS (Behaviourally Anchored Rating Scale) käyttäytymiseen sidottu arviointiasteikko. Kolmas, mitä Pratt ja Bennett luonnehtivat, on MbO (Management by Objectives), joka on johdannainen suoritusindikaattoreista tai avainmenestystekijöistä. (Boella & Goss-Turner 2013, 96-97.)

Viitala kertoo kirjassaan tasapainotetusta tuloskortista, joka on saanut Suomessa laajan suosion suorituskyvyn mittaamisessa. Se on mittaristo, johon kootaan yrityksen kilpailukykyyn kannalta keskeiset suoritus- tasoja kuvaavat mittarit. Yleisesti mittaristo luodaan käsit- tämään neljä eri osa- aluetta. Ensimmäisenä on taloudellinen näkökulma, miten henkilö, hänen alaisensa tai koko yritys on suoriutunut taloudellisista tavoitteista. Toisena asiak- kaan näkökulma, miten hyvin on onnistuttu palvelemaan asiakkaita ja toteuttamaan hei- dän tarpeensa eri mittareilla mitattuna. Prosessinäkökulma on kolmantena, miten yrityk- sen sisäiset ja ulkoiset prosessit ovat vastanneet odotuksia, standardeja tai muita mitatta- via arvoja. Neljäntenä näkökulmana on oppimisen näkökulma, miten yritys ja sen henki- löstö ja osaaminen kehittyi ja miten tätä toimintaa kehitetään. (Viitala 2013, 132-133.)

Mittariston eri näkökulmat ovat sidoksissa toisiinsa (kuvio 3). Jotta yrityksen toiminta on taloudellisesti kannattavaa, on asiakkaiden oltava tyytyväisiä palveluun. Asiakkaat pysyvät yritykselle uskollisina, mikäli he kokevat saavansa rahoilleen vastinetta. Asiakastyytyväi- syys saadaan aikaiseksi tehokkaalla ja laadukkaalla toiminnalla. Nämä puolestaan hoitu- vat osaavan ja motivoituneen henkilökunnan avulla. (Viitala & Jylhä 2014, 284.)



Kuvio 3. Tasapainotetun mittariston perusmalli (Viitala & Jylhä 2014, 284.)

Mittareiden valinnassa kannattaa olla erityisen huolellinen, kuten sanonta ”saat mitä mit-taat” kertoo jo itsessään. Ravintolayrityksen toiminnan ohjaamisessa riittää muutama kes-keinen mittari, jotka mittaavat prosessi- ja asiakasnäkökulmaa. Taloudelliset mittarit täytyy olla mukana ja tässä yrityksen kassavirta toimii hyvänä työvälineenä. Asiakasnäkökulmas-ta yrityksellä täytyy olla asiakashallintajärjestelmä, jolla ostokäyttötymistä ja asiakkuuksia voidaan hallinnoida. Työntekijöiden tyytyväisyyteen liittyen työilmapiirin mittaaminen on ravintola-alalla usein käytössä. (Laurent 2006, 19.)

Grönfors (1996, teoksessa Viitala 2013, 133) kertoo elementeistä, jotka ovat tärkeitä kun rakennetaan suorituskyvyn johtamisen järjestelmää. Kaikilla organisaation tasoilla täytyy olla yhtenäinen näkemys yrityksen ja sen henkilöstön päämääristä ja tavoitteista. Jokaisen yksilön tavoitteet täytyy olla linkitettyinä organisaation kokonaisuuden tavoitteisiin. Tavoit-teiden saavuttamista kuuluu seurata säännöllisesti ja tämän seuraamisen täytyy olla mää-rämuotoista. Jokainen jäsen organisaatiossa on olennainen, ja siksi yksilöiden kehittämi-seen täytyy panostaa. Organisaation eri portaiden väliset suhteet tulee olla läheiset ja avoimet. Esimiesten pitää kannustaa, valmentaa ja motivoida alaisiaan ja alaisten täytyy pystyä keskustelemaan esimiesten kanssa avoimesti ja luottamuksellisesti. Itse järjestel-mää tulee myös pystyä arvioimaan kriittisesti ja miettiä palveleeko se yrityksen tarpeita tehokkaasti ja onko sillä vaikutusta yksilöiden sekä organisaation toimintaan. (Viitala 2013,132-133.)

Kauhanen (2010, 59-61) tuo kirjassaan esille tavoitejohtamisen osalta myös balanced scorecard -ajattelun. Tavoitteiden asetantaan liittyy kaksi perustavaa laatua olevaa kysy-mystä, mille asioille asetetaan tavoitteita ja mikä on näiden tavoitteiden tavoitetaso. Tu-luskorttia suunnitellessa otetaan huomioon erilaisia näkökulmia. Miten tulokortti syntyy, onko se luotu organisaatiotasolla vai yksilötasolla ja kuka tai ketkä sitä ovat olleet luomas-sa? Mille ryhmälle tavoitteet asetetaan? Yksilötason tavoitteet ovat luonnollisesti yksityis-kohtaisempia kuin koko organisaatiolle asetetut tavoitteet. Ovatko tavoitteet asetettu jo-honkin tiettyyn prosessiin tai projektiin, vai ovatko ne jatkuvampia yksilön tai tiimin toimin-taan liittyviä tavoitteita. Tulokortin konkreettinen sisältö täytyy olla selkeä ja sieltä täytyy tulla esiin arvioinnin kannalta kriittiset menestystekijät. Tavoitteille kuuluu asettaa painoar-vo ja aikajänne, miltä ajalta kyseistä suoritusta seurataan ja mitataan. (Kauhanen 2010, 59-61.)

Tulokortin hyödyntämisessä täytyy olla selkeä toimintatapa. Tulokortin antama infor-maatio ei voi olla sellaisessa käytössä, että siihen palataan vain esimerkiksi kehityskes-kustelujen aikana, vaan seurantaa, palautetta ja palkitsemista täytyy tapahtua koko ajan.

Mikäli suoritus ei ole tyydyttävä, tästä täytyy antaa palaute ja suorittaa korjaavat toimenpiteet. (Kauhanen 2010, 59-61.)

Taulukko 1. Esimerkki tuloskortin rakenteesta (Kauhanen 2010, 60)

Talous	Asiakas	Prosessit	Henkilöstö
<u>Päämäärä:</u> Paras kannattavuus alalla	<u>Päämäärä:</u> Tyytyväisimmät asiakkaat	<u>Päämäärä:</u> Tehokkaat prosessit	<u>Päämäärä:</u> Motivoitunut ja aloitteellinen henkilöstö
<u>Kriittiset menestystekijät:</u> Yleiskustannusten karsinta	<u>Kriittiset menestystekijät:</u> Tukipalveluiden kehittäminen	<u>Kriittiset menestystekijät:</u> Läpimenoaikojen lyhentäminen	<u>Kriittiset menestystekijät:</u> Osallistumisen laajentaminen
<u>Tavoitteet:</u> 1.EBITA 15% LV:stä 2.Yleiskustannukset 10% LV:stä	<u>Tavoitteet:</u> 1.Asiakastyytyväisyys suhteessa kilpailijaan parempi 2.Palvelun jonotusaika alle 15 s 10% kokonaismäärästä	<u>Tavoitteet:</u> 1.Prosessien tehokkuusindeksi 10% parannus 2.Ydinprosessien läpimenoaikoihin 25% lyhennys	<u>Tavoitteet:</u> 1.Innovaatioita 50/henkilö/vuosi 2.Osallistumisindeksi arvoon 25% nousu

Tasapainotettu tuloskortti on hyvin tulosorientoitunut tapa johtaa yrityksen toimintaa tavoiteltuihin tuloksiin. Tavoitteet ovat usein numeerisia ja tuloskortin avulla pyritään yhdistämään organisaation eri sidosryhmien tavoitteet yhteen ja löytää niistä synergioita. Tuloskorttiajattelu näkee henkilöstöresurssit strategisena kumppanina ja olennaisena osana liiketoiminnan menestyksessä. Yrityksissä tuloskortin mukaiset tavoitteet palvelevat kolmea eri sidosryhmää, omistajia, asiakkaita ja työntekijöitä. (Shields 2007, 134,135.)

Tavoitteet täytyy olla selkeät kaikille osapuolille. Tavoiteasetannassa puhutaan usein SMART -mallista, joka muodostuu viidestä eri osa-alueesta (Kauhanen 2010, 59-61):

- Specific, yksilöity, tarkka tavoite. Tällainen on usein numeerinen luku, joka on helppo todentaa onnistuneeksi tai epäonnistuneeksi suoritukseksi. Tämä voi olla esimerkiksi yrityksen myyntitavoite tietylle tuotteelle kuukaudessa.
- Measurable, mitattavissa oleva. Tavoitteen arvioimiseksi se täytyy pystyä mittaamaan. Tällainen tavoite on esimerkiksi taloudellinen tulos tai asiakkaan antama arvosana tuotteen laadusta tai palvelusta.



- Achievable, saavutettavissa oleva. Tavoitteen täytyy olla sellainen, joka on konkreettisesti mahdollista saavuttaa.
- Time bound, aikaan sidottu. Moni prosessi on käynnissä jatkuvasti, mutta mittaamisen kannalta on tärkeää silti asettaa jokin aikaraja, jossa tätä tavoitteen saavuttamista mitataan ja seurataan. Tällainen on esimerkiksi kvartaaleissa mitattava tuotteen myyntimäärä.
- Realistic, realistinen. Mikäli tavoite ei ole realistinen, ei henkilö tai organisaatio sitoudu siihen koska heiltä odotetaan liikaa. Tämä linkittyy usein myös palkitsemiseen, jos tavoitteen saavuttaminen on palkitsemisen ehtona. Kuitenkaan tavoite ei saa olla liian helppo, silloin tämä ei motivoi parhaaseen suoritukseen.

### 3.3 Palautteenanto

Palautteen annolla halutaan vahvistaa positiivista suoritusta tai antaa palautetta suorituksesta, joka vaatii kehittämistä. Palaute on tehokas tapa palkita, se ei vie paljon aikaa ja yleensä ei aiheuta myöskään kustannuksia. Palautteen antoa on jaoteltu useampaan eri tapaan ja palaute voidaan esimerkiksi jakaa kahteen luokkaan, vahvistavaan ja rakentavaan palautteeseen. Vahvistava palaute on positiivinen osoitus onnistuneesta työstä ja sen tarkoitus on kannustaa nykyisen toiminnan mukaisesti. Vahvistavan palautteen voi antaa myös julkisesti, jolloin sen motivoiva vaikutus voi olla vieläkin suurempi. Rakentava palaute asettaa toiveen muuttaa toimintaa ja esimies haluaa auttaa alaista toimimaan jatkossa paremmin. Tämä palaute annetaan kahden kesken. (Rantamäki, Kauhanen & Kolarin, 2006.)

Palautteen antaja on nähnyt vaivaa ja miettinyt, miten voisi auttaa palautteen saajaa parempaan suoritukseen, joten lähtökohtaisesti tämän pitäisi olla positiivinen asia. Palaute saatetaan kuitenkin ensisijaisesti kokea negatiivisena arvosteluna, mikäli palautetta ei osata antaa oikealla tavalla. Palautetta voi olla positiivista tai rakentavaa, mutta palautteen ei koskaan kuuluisi olla negatiivista. (Eräsalo 2008, 126.)

Hyvä palaute annetaan oikeassa tilanteessa ja oikeaan aikaan. Sen kuuluu kohdistua toimintaan, ei persoonaan, perustuu faktoihin ja on objektiivista. Rakentavan palautteen tavoitteena on löytää tapoja, kouluttaa ja opastaa palautteen saajaa parempaan suoritukseen seuraavalla kerralla. Hyvä palaute on keskustelevaa ja laittaa alaisen miettimään palautteen sisältöä ja oivaltamaan itse mistä palautteessa oli kyse. (Eräsalo 2008, 126-127.)

### 3.4 Työmotivaatio

Motivaatio on ihmisen sisäinen tahtotila toimia tietyllä tavalla saavuttaakseen jonkin asian. Olennaisina asioina motivaatiossa on tahto ja vireyys. Tahtoon voidaan vaikuttaa monella tapaa positiivisesti kuten palkitsemisella, hyvällä esimiestyöllä ja vuorovaikutuksella. Vireyteen vaikuttavat näiden asioiden lisäksi esimerkiksi ihmisen fyysinen ja henkinen terveys. Motivaatiota on sisäistä ja ulkoista. Sisäisessä motivaatiossa ihminen löytää toiminnalla motivaation oman itsensä takia. Näitä tekijöitä voi olla työ itsessään, oma henkinen kasvaminen, erilaiset saavutukset ja vastuu. Ulkoisessa motivoituneisuudessa toiminnan seurauksena saatavat palkkiot kuten raha tai tunnustus saavat ihmisen motivoitumaan ja toimimaan tavoitteen saavuttamisen eteen. Ulkoista motivaatiota voi luoda myös halu välttää rangaistus, ylennys tai valta. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 20-21.)

Tässä työssä motivaatiota tarkastellaan ainoastaan työmotivaation näkökulmasta. Työmotivaatio on tärkeää, koska se selittää miksi työntekijät käyttäytyvät niin kuin käyttäytyvät. Työmotivaation kolme avainelementtiä ovat toiminnan suunta, työpanoksen taso ja periksi antamattomuuden taso. Toiminnan suunta viittaa siihen käyttäytymismalliin, jonka työntekijä valitsee suorittaakseen silloin kun on useita malleja joista valita. Työpanoksen taso tarkoittaa sitä kuinka lujasti työntekijä on valmis tekemään töitä valitsemansa toiminnan suunnan eteen. Periksi antamattomuuden tasolla tarkoitetaan sitä, että kuinka kovasti henkilö yrittää päästä yli esteistä onnistuakseen. (George & Jones 2012, 183-184.)

Työntekijän motivaation ja työsuorituksen tason voisi kuvitella korreloivan keskenään. Näin ei kuitenkaan välttämättä ole, vaan suorituksen laatuun vaikuttaa monet ulkopuoliset tekijät. Mikäli henkilö on erittäin taitava omassa työssään, pystyy hän mahdollisesti tekemään erinomaisen yksittäisen työsuorituksen, vaikka motivaatio ei olisikaan paras mahdollinen. Toisaalta korkea motivaatio ei välttämättä takaa hyvää työsuoritusta, sillä suoritukseen vaikuttavat muut tekijät kuten työntekijän osaaminen. Esimiesten haasteena on motivoida korkean osaamistason omaavia työntekijöitä mahdollisimman motivoituneeksi, tällaiset ihmiset saattavat pystyä erityisen korkeatasoisiin suorituksiin. (George & Jones 2012, 184-185.)

## 4 Kehittämistyön menetelmät

Pääluvun tarkoituksena on kertoa kehittämistyön menetelmistä. Ensimmäisessä alaluvussa käydään läpi haastatteluja yhtenä kehittämistyön menetelmänä. Toisessa alaluvussa kuvaillaan dokumenttianalyysia ja kolmannessa alaluvussa käsitellään puolestaan haavainnointia yhtenä kehittämistyön menetelmänä. Jokaisen alaluvun lopussa on myös kuvailtu, kuinka kyseistä menetelmää käytettiin tässä kehittämistyössä.

### 4.1 Haastattelut

Haastattelu on yleinen tapa kerätä tietoa kehittämistyössä. Haastattelujen avulla on mahdollista saada syvempää tietoa tutkittavasta kohteesta. Haastattelussa pystytään saamaan subjektiivista informaatiota kyseisen yksilön osalta, miten hän kokee ja tuntee asiat omalta kannaltaan. Mikäli käsiteltävä asia olisi herkkäluontoinen, haastattelulla on mahdollisuus päästä syvempään keskusteluun haastateltavan kanssa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2010, 95.) Haastattelussa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa ja hyödynnetään vuorovaikutuksen antamaa mahdollisuutta ihmisen itse kertoa itseään koskevia asioita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 204.)

Haastattelu toimii sellaisessa tilanteessa erityisen hyvin, missä ihminen halutaan nähdä objektina ja hän on aktiivinen osapuoli tutkimuksessa. Sellaisissa tutkimusaiheissa, joita on vähän kartoitettu haastattelemalla saadaan informaatiota jossa ei tiedetä etukäteen vastausten suuntia. Mikäli halutaan selventää vastauksia tai syventää tietoa, haastattelun avulla voidaan saada mielipiteisiin perusteluita. Sellaisessa tilanteessa, missä käsitellään erityisen arkoja tai vaikeita aiheita, haastattelut voivat antaa hyvin informaatiota. Tästä asiasta tutkijat ovat kuitenkin eri mieltä, joidenkin mielestä kyselylomakkeet olisivat parempi tapa kerätä aineistoa jolloin tutkittava jää anonymiksi ja etäiseksi. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35.)

Haastattelu sisältää on myös haasteita, joita kannattaa miettiä tutkimusmetodia valitessa. Haastattelu vaatii taitoa ja kokemusta haastattelijalta, jonka täytyy kouluttautua rooliin ja tehtäviin. Haastattelut vievät aikaa koko prosessin osalta, valmistautuminen, itse haastattelu ja tulosten litterointi on hidasta. Haastattelujen luotettavuutta voi heikentää haastattelijan tai haastateltavan vaikutus kysymyksiin tai vastauksiin. Haastateltava saattaa antaa sosiaalisen ympäristön kannalta myönteisiä vastauksia, vaikka itse aidosti olisikin toista mieltä. Haastattelu ajan lisäksi aiheuttaa myös kustannuksia. Erilaiset materiaalikulut voivat olla mittavia ja mikäli haastatteluja tehdään eri paikkakunnilla, tämä aiheuttaa matkakustannuksia. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35.)

Haastattelumenetelmiä ovat strukturoitu lomakehaastattelu ja muut haastattelumuodot, kuten teemahaastattelu, syvähaastattelu ja ryhmähaastattelu. Strukturoidussa haastattelussa pysytään etukäteen laaditussa rakenteessa ja valmiiksi laadituissa kysymyksissä. Strukturoinnin aste saattaa vaihdella haastattelun aikana. Alkuperäisestä haastattelurungosta voidaan joustaa haastattelutilanteen ja haastateltavalta saatavan informaation perusteella. Strukturoidun haastattelun, missä jokainen haastattelu seuraa tarkasti samaa kaavaa, tavoite on kerätä faktaa eri haastateltavilta. Täysin strukturoitu haastattelu seuraa tiukasti ennalta valmisteltuja kysymyksiä ja järjestystä, ja haastateltavan vastaukset kirjataan ylös. Puolistrukturoidussa haastattelussa käytetään ennalta valmisteltuja kysymyksiä, mutta niiden järjestystä ja sanamuotoa tarvittaessa muutetaan. Joitain tilanteeseen sopimattomia kysymyksiä voidaan jättää pois tai lisätä haastattelun aikana tarkentavia kysymyksiä. (Ojasalo ym. 2010, 95-97.)

Teemahaastattelussa on usein kyse luottamuksellisesta aiheesta, jossa mennään syvälle ja haetaan mahdollisimman avointa ja luottamuksellista suhdetta haastateltavan kanssa. Teemahaastattelussa ei käytetä tarkkaa agenda, vaan keskustelu ohjaa haastattelun sisältöä tarpeen mukaan. (Ojasalo ym. 2010, 99.)

Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 48) mukaan ”teemahaastattelu lähteen oletuksesta, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia tällä menetelmällä”. Teemahaastattelun ei kuulu välttämättä olla kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen eikä olennaista ole haastattelukertojen määrä. Oleellista on, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee teemoittain. Teemahaastattelu on enemmän strukturoimaton kuin strukturoitu ja näin se on puolistrukturoitu menetelmä sillä haastattelun aihepiirit ovat kaikille haastateltaville samat. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.)

Syvähaastattelussa haastateltavalta kysytään mielipidettä jostain tietystä tilanteesta, minkä hän on kokenut erittäin hyvänä tai huonona. Haastattelussa pyritään löytämään syyt, miksi hän on kokenut näin. Tämä tapa sopii hyvin esimerkiksi hyvien ja huonojen palvelukokemusten analysointiin. (Ojasalo ym. 2010, 98.)

Ryhmähaastattelut ovat nimensä mukaan useamman henkilön yhtäaikaista haastattelutilanteita. Ryhmä on tyypillisesti 6-12 henkilöä ja haastattelijoita voi olla useampia kuin yksi. Tässä tilanteessa toinen haastattelija voi tarpeen mukaan toimia enemmän tarkkailijan roolissa ja tehdä muistiinpanoja, kun toinen haastattelija ohjaa keskustelua. Ryhmähaastattelun valmistautumisessa otetaan huomioon, minkälaisia osallistujia haastatteluun halu-

taan jotta haastattelusta saadaan lopputuloksena sitä informaatiota, mitä haastattelulla ollaan haettu. (Ojasalo ym. 2010, 100-101.)

Haastattelulle ei ole olemassa tiukkaa ohjeistusta tai kaavaa. Haastattelun kesto, sen pitopaikka ja vuorovaikutuksen tyyli mukautuu aiheen ja haastateltavan mukaan. Haastattelija voi olla aktiivinen keskustelija tai passiivinen kuuntelija. Haastattelija on kuitenkin toimeenpanija ja ohjaa keskustelua, avaa ja lopettaa haastattelun. Luottamus haastattelijan ja haastateltavan välillä on olennaista. (Ojasalo ym. 2010, 96.)

Haastattelut kirjoitetaan yleisesti auki eli litteroidaan haastattelun jälkeen. Tähän prosessiin auttaa, mikäli haastattelu on joko nauhoitettu tai videoitu. Näin on helpompi palata haastatteluun ja tämä myös vapauttaa haastattelijan seuraamaan haastateltavaa aktiivisemmin sen sijaan, että tekisi muistiinpanoja jatkuvasti haastattelun aikana. (Ojasalo ym. 2010, 99.)

Valitsin haastattelutavaksi puolistrukturoidun tavan haastatella, koska oli odotettavissa että haastateltavat tuovat omia näkemyksiään haastattelun aikana esille ja en halunnut sitoa haastattelurunkoa liian tiukasti estääkseni tätä keskustelun runsautta. Halusin ymmärtää ongelmia ja kehityskohtia ja sitä, mikä on muuttunut ja miksi. Haastatteluissa ei ollut tarkoitus saada kyllä/ei –vastauksia, vaan saada mahdollisimman avoimia vastauksia, mitä verrata muiden haastateltavien vastauksiin ja löytää yhteisiä tekijöitä haastateltavien kommentteista.

#### **4.1.1 Operatiivisen päällikön haastattelu**

Halusin saada oman organisaation ulkopuolista näkemystä ja vertailla ajatuksiani liittyen suorituksen johtamiseen ja siihen vaikuttaviin tekijöihin. Valitsin haastateltavaksi ketjun operatiivisen päällikön, sillä hän tuntee organisaatiomme toiminnan vuosien takaa ja toisaalta hänellä on pitkä kokemus niin muiden yrittäjien toiminnasta, kuin ketjun palveluksessa toimimisesta. Hän on nähnyt uransa aikana paljon menestyneitä ja epäonnistuneita organisaatioita ja sen miten niihin tilanteisiin on joko päästy tai ajauduttu ja miten niistä on selvitty.

Haastattelin operatiivista päällikköä ketjun pääkonttorilla kerran, ja haastattelu kesti noin kaksi tuntia. Haastattelun kulkua ohjasi liitteenä oleva haastattelurunko, joka oli kaikille haastateltaville lähes samanlainen. Kirjasin haastattelun aikana käydyt keskustelut ja kommentit muistiinpanoihin, joihin pystyin myöhemmin palaamaan. Haastattelu hänen kanssaan antoi vahvistusta siihen, että olemme tehneet oikeita asioita suorituksen paran-

tamiseksi. Hänen mielestään organisaatio on kokonaisuudessaan mennyt paljon eteenpäin viimeisten vuosien aikana ja etenkin henkilöstöön liittyviin prosesseihin on panostettu. Keskustelua on jatkettu tämän jälkeenkin ja minusta onkin tärkeää saada jatkuvaa palautetta organisaation kehittymistä ajatellen.

#### **4.1.2 Yrittäjän haastattelu**

Olemme yrittäjän kanssa keskustelleet jo vuosia sitten, miten pystyisimme kehittämään ihmisiä eri organisaation tasoilla ja koettaneet löytää ongelmiin johtaneet syyt miettimällä asioiden taakse syvällisemmin. Tätä ajattelua ketjussamme kuvataan usein ”viisi kertaa miksi” –ajattelulla. Eli yritetään löytää se perimmäinen syy, miksi jokin asia ei toimi siten kuin vaadimme. Näitä keskusteluja on ollut lukemattomia ja näistä on syntynyt osaltaan ajatus siitä, että kehityskeskusteluihin panostaminen on avain suorituksen kehittymiseen. Itse teemahaastattelu oli lisä tähän keskusteluprosessiin, jota yrittäjäkin piti hyödyllisenä oman toimintansa analysoinnissa ja suunnittelussa tulevaisuutta silmällä pitäen.

Yrittäjän haastattelu ei ollut niin selkeä yksittäinen haastattelutilaisuus, sillä teemme päivittäin yhteistyötä muutenkin. Annoin hänelle etukäteen haastattelurungon, mihin hän kirjasi omia ajatuksiaan. Yrittäjä kävi läpi koko kymmenen vuoden uransa omistajana ja mietti eri kysymysten osalta, miten toiminta ja organisaatio on muuttunut. Hän kirjoitti ajatuksensa ja vastauksensa haastattelurunkoon ja lähetti tämän dokumentin sitten minulle sähköpostilla. Kävimme tämän rungon mukaisesti läpi asioita ja mietimme, miten organisaatio on kehittynyt vuosien saatossa, mihin on päästy ja mitä tullaan tekemään jatkossa. Yrittäjä koki tämän haastattelun hyödylliseksi niin tämän opinnäytetyön kannalta, mutta myös omalta kannaltaan, sillä haastattelu oli laittanut hänet miettimään miten asioita voisi kehittää.

#### **4.1.3 Kollegan haastattelu**

Ketjussa toimii useita yrittäjävetoisia organisaatioita ympäri Suomen. Joillakin organisaatioilla on useampia toimipisteitä ja erilainen historia, miten liiketoiminta on kehittynyt vuosien saatossa. Eräässä suomalaisessa kaupungissa toimiva organisaatio on kokonsa puolesta suhteellisen vertailukelpoinen meidän organisaatiomme kanssa ja he ovat jo vuosia saaneet tunnustusta niin operatiivisen, kuin henkilöstöasioiden tasosta ketjumme puolesta. Siksi päätin käydä myös opinnäytetyön aiheeseen liittyvää keskustelua tämän organisaation vastaavassa asemassa olevan henkilön kanssa. Hänen työhistoriansa on tässä tehtävässä hieman pidempi kuin omani, ja lisäksi hän on työskennellyt ketjun palveluksessa henkilöstöosastolla ennen siirtymistään yrittäjän organisaatioon. Hänellä on siis näkemystä niin ketjun käytännöistä kuin yrittäjäorganisaatiossa toimimisesta.

Kävin hänen kanssaan sähköpostin välityksellä keskustelua. Hänen osaltaan en käyttänyt haastattelurunkoa, kuten käytin muiden haastateltavien osalta. Tämä johtuu siitä, että hänellä ei ole sellaista tietoa ja käsitystä meidän organisaation toiminnasta ja historiasta, että hän olisi voinut ottaa kantaa näihin asioihin ja organisaation kehittymiseen.

Hänen osaltaan keskustelut olivat enemmän kokemusten vaihtoa, heidän organisaation toimintatapojen ja ideoiden kuuntelemista, ja keskustelua niistä. Samat ongelmat, mitkä meitäkin ovat kohdanneet, ovat olleet haasteita myös heidän toiminnassa. Tämä keskustelu lisäsi ymmärrystä ja antoi uusia ajatuksia ja käytäntöjä, miten me voisimme kehittää omaa toimintaamme.

#### **4.1.4 Ravintolajohtajan haastattelu**

Ravintolajohtaja on organisaatiossamme henkilö, joka ensisijaisesti vastaa omasta toimipisteestään, mutta sen lisäksi hän on konsultoivassa roolissa muissa organisaation yksiköissä. Hänellä on noin kymmenen vuoden työkokemus yrityksessä ja kahden vuoden tausta ravintolajohtajan roolissa.

Hän on toiminut kanssani tiiviissä yhteistyössä erityisesti muutama vuosi sitten yrityksen laajentaessa toimintaansa ja hänellä on kokemusta siitä, miten organisaatiomme toimintatavat ovat muuttuneet viimeisten vuosien aikana. Johtuen tästä tiiviistä yhteistyöstä, olen käynyt hänen kanssaan kymmeniä keskusteluita, jotka liittyvät opinnäytetyön aiheeseen. Lisäksi pidin hänelle haastattelun, jonka agendana käytin liitteenä olevaa haastattelurunkoa. Opinnäytetyön aiheeseen liittyvää keskustelua on käyty hänen omassa kehityskeskustelussaan, jossa on käyty läpi kehityskeskustelun tarkoitus ja sen vaikutukset alaisten toimintaan.

#### **4.1.5 Ravintolapäälliköiden haastattelut**

Haastattelin kaikkia neljää organisaatiomme ravintolapäällikköä tähän opinnäytetyöhön. Kahta heistä haastattelin henkilökohtaisesti, molempia erikseen liitteenä olevan haastattelurungon mukaisesti. Valitsin siksi juuri heidät kaksi henkilökohtaiseen haastatteluun, koska heidän johtamansa ravintolat olivat tässä opinnäytetyössä lähemmän tarkastelun alaisina. Haastattelut käytiin rauhallisessa paikassa ja ne kestivät noin kolme tuntia kumpikin. Kirjoitin näistä haastatteluista muistiinpanot, joihin palasin myöhemmin. Lisäksi haastattelin kahta muuta organisaatiomme ravintolapäällikköä sähköpostitse. Haastattelurunko oli näissä sama, kuin mitä se oli kahden muun ravintolapäällikön haastattelussa.

Ravintolapäälliköiden haastatteluilla oli tarkoitus saada ravintolataso näkemystä, miten kehityskeskusteluprosessin kehittäminen on vaikuttanut ihmisten osaamiseen ja tuloksiin. Toinen henkilökohtaisesti haastattelemani ravintolapäälliköistä on ollut tässä tehtävässä vain reilun vuoden ajan. Toinen ravintolapäällikkö on toiminut tehtävässään useamman vuoden, ja vaihtanut ravintolaa reilu puoli vuotta sitten. Juuri nämä ravintolapäälliköt valittiin haastateltaviksi, koska he ovat omissa organisaatioissaan hyvin erilaisissa tilanteissa. Opinnäytetyön aiheeseen liittyvää keskustelua on käyty heidän omissa kehityskeskustelussaan, missä on käyty läpi kehityskeskustelun tarkoitus ja sen vaikutukset alaisten toimintaan.

#### **4.1.6 Apulaisravintolapäällikön haastattelu**

Haastattelin organisaation yhtä apulaisravintolapäällikköä sähköpostin välityksellä. Hän on ollut organisaation palveluksessa noin viisi vuotta ja nykyisessä tehtävässään kaksi vuotta. Valitsin hänet haastateltavaksi, koska hänellä on työtehtävässään paljon kokemusta kehityskeskusteluiden pitämisestä ja niiden vaikutuksesta hänen alustensa työsuoritukseen. Hän toimii ravintolansa koulutusvastaavana, joten hänellä on erityistä näkemystä koulutuksen vaikutuksesta työsuoritukseen.

Opinnäytetyön aiheeseen liittyvää keskustelua on käyty hänen omassa kehityskeskustelussaan, missä on käyty läpi kehityskeskustelun tarkoitus ja sen vaikutukset alaisten toimintaan. Apulaisravintolapäällikön haastattelun perusteella kehityskeskustelut motivoivat ihmisiä ja niiden avulla pystytään saavuttamaan parempia tuloksia.

## **4.2 Dokumenttianalyysi**

Aineistoa voidaan analysoida monella tapaa. Eräs tapa jakaa analyysitavat ovat selittämiseen pyrkivä lähestymistapa ja ymmärtämiseen pyrkivä lähestymistapa. Selittämiseen pyrkivässä tavassa käytetään usein tilastollista analyysia ja ymmärtämiseen pyrkivässä tavassa laadullista analyysia ja päätelmien tekoa. Analyysitavan valinnassa pääperiaate on se, että valitaan sellainen tapa analysoida joka tuo parhaiten vastauksen tutkimustehävään. (Hirsjärvi ym. 2010, 224.)

Dokumenttianalyysin tavoitteena on koota erilaisista kirjallisista lähteistä saatu kokonaisuus ja saattaa se sanalliseen muotoon, jolloin saadaan aikaan selkeä kuvaus kehitettävästä asiasta. Sisällönanalyysillä tiivistetään ja järjestetään suuri määrä materiaalia, esimerkiksi yrityksen mainosmateriaalia. Analyysilla halutaan saada olennainen informaatio aineistosta ja selkeyttää tätä tietoa, jotta siitä voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä. Dokumenttianalyysiä voidaan hyödyntää sellaiseen aineistoon, mitä ei varsinaisesti ole



tehty tutkimuksen lähteeksi, kuten vuosikertomukset, yrityksen internetsivut ja esitteet. (Ojasalo ym. 2010, 121.)

Dokumenttianalyysissä on kaksi analyysitapaa, sisällön analyysi ja sisällön erittely. Sisällön analyysissä kuvataan analysoitavaa sisältöä sanallisesti, sisällön erittelyssä kuvataan sisältöä määrällisesti eli numeroin. Molempia tapoja voidaan käyttää yhtäaikaisesti. Aineisto hajotetaan käsittelyssä osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudestaan kokonaisuudeksi. Analysointi voidaan tehdä joko ilmisisällöstä tai piiloviesteistä ja tämä valinta on tehtävä ennen analyysiä. (Ojasalo ym. 2010, 122.)

Dokumenttianalyysillä voi olla tavoitteena hyvin erilaisia asioita. Sillä voidaan pyrkiä määrittelemään haastateltavien käsitys yrityksen menestystekijöistä tai toisaalta numeerisista tavoitteista määritellä, kuinka paljon palstatilaa yritys on saanut tietystä ajassa tietyissä lehdissä. (Ojasalo ym. 2010, 122.)

Aineiston analyysissä on useita tapoja. Dokumenttianalyysin yleisesti käytössä olevat päävaiheet ovat aineiston kerääminen ja valmistelu, aineiston pelkistäminen, aineistossa toistuvien rakenteiden tunnistaminen ja tulkinta sekä kaikkiin edellisiin vaiheisiin liittyvä kriittinen tarkastelu. Kriittisen tarkastelun tavoitteena on parantaa analyysin luotettavuutta korjaamalla toteutuksessa mahdollisesti tapahtuneita virheitä. (Ojasalo ym. 2010, 122-123.)

Aineiston valmistelussa pyritään siihen, että analysoitava aineisto on valmis analysointia varten. Aineisto muokataan tarvittaessa digitaaliseksi ja siihen tehdään tarvittavat korjaukset sekä numeroidaan alkuperäisaineisto sekä suunnitellaan arkistointitapa. Aineiston analyysi ja pelkistäminen voidaan tehdä eri tavoin. Aineistolähtöinen sisältöanalyysi sisältää aineiston pelkistämisen, ryhmittelyn ja abstrahoinnin. Pelkistämällä tiivistetään aineistoa tunnistamalla aineistosta yhteisiä piirteitä. Aineiston ryhmittelyssä samat käsitteet ryhmitellään ja nimetään luokittelun sisällön mukaisesti. Aineiston abstrahoinnilla erotetaan aineistosta olennainen tieto tutkimuksen kannalta ja tämän pohjalta muodostetaan teoreettinen käsitteistö. Aineiston luokituksia yhdistetään ja näin saatuja yleiskäsitteitä hyödynnetään kuvauksen muodostamisessa tutkimuskohteesta ja teoriaa ja johtopäätöksiä verrataan alkuperäisaineistoon. (Ojasalo ym. 2010, 123-125.)

Toisena vaihtoehtona on teorialähtöinen ja teoriaohjauksinen sisältöanalyysi. Tässä käsitteistö on valmiina ja luokittelu perustuu aikaisempaan viitekehukseen. Tämä viitekehys voi olla teoria tai käsitejärjestelmä. Ensimmäinen vaihe on analyysirungon muodostaminen, joka voi olla joko hyvin strukturoitu tai väljä tilanteesta riippuen. (Ojasalo ym. 2010, 126.)

Haastatteluaineistoa voidaan pelkistää koodaamalla tai kortistoida teemoittain. Koodaus on tekstin kuvailun apuväline, niiden avulla voidaan jäsentää haastattelussa mistä puhutaan missäkin kohdassa. Koodien avulla voidaan löytää myös kohdat, joihin halutaan palata ja keskittyä. Teemakortisto toimii aineiston pilkkomistyökaluna aineiston tulkintaa varten. Kortisto voidaan tehdä joko aineistolähtöisesti tai teorialähtöisesti. Kortiston ajatuksena on koodata teemat omiksi osioiksi, joita voidaan suuremmassa määrässä aineistoa tarvittaessa yhdistää tiivistelmäksi jota on huomattavasti helpompi lukea. (Ojasalo ym. 2010, 126-128.)

Tulkinta ja johtopäätökset ovat tutkimuksen mielenkiintoinen osa. Tutkimuksessa aineisto luokitellaan ja analysoidaan, mutta olennaista on tehdä näistä havainnoista tulkintaa. Tulkinnan tarkoituksena on löytää uusia näkökulmia aiheeseen. Laadullisessa tutkimuksessa tulkinta kulkee mukana koko tutkimusprosessin ajan, tutkimusongelmasta johtopäätöksiin. (Ojasalo ym. 2010, 128.)

Dokumenttianalyysiä käytettiin tässä tutkimuksessa pelkistämällä haastattelujen antamaa informaatiota. Tavoitteena oli löytää selkeyttämällä ja tiivistämällä aineistoa sanoja tai aiheita, mitkä toistuivat useamman haastateltavan kohdalla tai useammassa kohdassa haastattelua. Näin haastatteluista pystyi hahmottamaan paremmin kokonaiskuvan.

Haastateltuani kaikki haastateltavat litteroin käymäni haastattelut auki muistiinpanojeni perusteella. Tämän tehtyäni tulostin haastattelut paperille ja etsin niistä toistuvia sanoja sekä teemoja, jotka ympyröin tekstistä. Seuraavaksi kävin haastateltavien kysymykset läpi kysymys kysymykseltä ja vertasin haastateltavien vastauksia toisiinsa aina samassa kysymyksessä, jolloin pystyin havaitsemaan samankaltaisten vastausten toistuvan eri henkilöiden haastatteluissa.

### **4.3 Havainnointi**

Havainnointi on hyvin keskeinen ja välttämätön perusmenetelmä kaikille tieteenhaaroille. Kaikki tieteellinen tieto perustuu tehtyihin havaintoihin ja kukin tieteenala on kehittänyt omat havainnointimenetelmänsä. Havainnointi voi olla reaktiivista eli havainnoitava on tietoinen havainnoinnista tai ei-reaktiivista, jolloin kohde ei ole tietoinen, että häntä havainnoidaan. Tieteellisellä tasolla havainnointia voidaan tehdä hyvin epävirallisella tavalla esimerkiksi haastattelujen yhteydessä tai toisena ääripäänä täysin kontrolloituna ja systemaattisena havainnointina. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 37.)

Havainnointi kehittämistyön menetelmänä ei ole niin yleinen kuin esimerkiksi haastattelu. Havainnoinnin tarkoituksena on seurata ihmisten käyttäytymistä ja toimintaa heidän luonnollisessa toimintaympäristössään. Tutkimuksellisessa havainnoinnissa tarkkaillaan systemaattisesti toimintaa ja sitä kerätään joko päivittäisessä ympäristössä tai tarkoitusta varten luoduissa laboratorio-olosuhteissa. Havainnoinnilla saadaan tietoa siitä, toimivatko ihmiset niin kuin sanovat. Havainnointia käytetään esimerkiksi jonkin esineen käyttöön liittyvässä tutkimuksessa. Lasten tai muiden ryhmien, joiden kanssa on vaikeuksia kommunikoida muutoin, toiminnan tutkimiseen havainnointi sopii hyvin. (Ojasalo ym. 2010, 103.)

Ihmisten arvostuksia tutkittaessa havainnointi ja haastattelu antaa hyvin erilaisia tuloksia. Havainnointi kertoo sen, miten ihmiset toimivat ja toimivatko he toisin kuin sanovat. Erityisesti arvomaailmaan liittyvissä asioissa teot ja puhe voivat olla hyvin eri arvomaailmasta. Havainnointi on tarkkailua ja se on yksi tieteiden välttämättömiä tutkimusmenetelmiä. (Hirsjärvi ym. 2010, 212-213.)

Havainnointia tehdään joko organisaation omissa tiloissa tai tätä tarkoitusta varten valmistellussa tilassa. Tärkeää havainnoinnissa on havainnoijan rooli. Häntä ei pidä yrittää kätkeä tai piilottaa, vaan avoimesti tuoda esille mistä on kyse. Havainnoijan kuuluu myös ottaa huomioon organisaation toimintakulttuuri omassa toiminnassaan. Havainnoija on joko passiivinen, jolloin hän ei osallistu toimintaan lainkaan tai aktiivinen, jolloin hän osallistuu toimintaan parhaaksi katsomallaan tavalla. Tämä on kuitenkin hyvä päättää etukäteen ja myös kommunikoida tutkittavalle joukolle. Havainnoijan rooli ei saa olla tilannetta liikaa häiritsevä, jolloin objektiivisuus kärsii. Tässä auttaa valmistelu tilanteeseen siten, että havainnoija vierailee havainnoitavassa joukossa muutamia kertoja ennen varsinaista havainnointia ja totuttaa näin havainnoitavat hänen läsnäoloonsa. (Ojasalo ym. 2010, 104.)

Havainnointi kuuluisi olla mahdollisimman järjestelmällistä ja havainnoista tulee pitää muistiinpanoja tavalla tai toisella. Havainnot kirjataan, valokuvataan, videoita tai tallennetaan muuten. Tallentamiseen täytyy olla aina tutkimusryhmän lupa. Havainnoinnissa voidaan käyttää myös ihmisen kaikkia aisteja. Mikäli havainnointi on strukturoitua, ongelma jäsennellään ja luokitellaan ennen havainnointia. Strukturoimaton havainnointi on luokittelematonta ja se perustuu havainnointiin liittyvään teoriaan missä oletetaan mitä havainnoinnissa tapahtuu. (Ojasalo ym. 2010, 104-105.)

Havainnointi on erittäin vaativa tutkimusmenetelmä ja vaatii tekijältään asiaankuuluvaa koulutusta. Haastavaksi sen tekee, että tapahtumat ovat havainnoitaessa ainutkertaisia

eikä niihin voi palata samalla tapaa kuin esimerkiksi haastatteluissa. Havainnoitavia tapahtumia voi olla niin paljon ja tilanteet yllättäviä, että ilman lukuisaa määrää videokameroita tapahtumia ja niiden piirteitä saattaa jäädä rekisteröimättä. Havainnoitava ilmiö voi olla myös sellainen, että se tapahtuu erittäin harvoin ja ennalta arvaamatta. Tällöin havainnoinnissa on otettava huomioon tarvittaessa erittäin pitkä havainnointiaika. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 38.)

Havainnointia käytetään myös mystery shopping -toiminnassa, jossa salainen asiakas tekee normaaliasiakkaan tapaan ostoksen tai käyttää palvelua, mistä halutaan saada tietoa. Tässä on tärkeää, että havainnoijalla on tarkka tieto ja kuvaus siitä, miten ja mitä hänen tulee havainnoida. Lisäksi näitä vierailuja tulisi olla useita, jotta mahdolliset kokemukseen liittyvät poikkeustilanteet saadaan eliminoitua. (Ojasalo ym. 2010, 106.)

Havainnoista luodaan aineisto, missä kuvataan mitä on tapahtunut ja mitä havaintoja on tehty. Tämän aineiston dokumentoinnin jälkeen aineistoa tulkitaan ja siitä tehdään tutkimuksen johtopäätöksiä. (Ojasalo ym. 2010, 106-107.)

Tässä tutkimuksessa havainnointia käytettiin haastatteluiden tukena ja niiden avulla on haluttu täydentää haastatteluja. Havainnoimalla ihmisiä ja tilanteita on haluttu nähdä, toimivatko ihmiset niin kuin he sanovat toimivansa omassa työssään. Ravintolatyö on jatkuvaa vuorovaikutusta toisten ihmisten kanssa ja tätä kommunikointia, sen sisältöä ja sävyä on havainnoitu tämän opinnäytetyön sisällön vahvistamiseksi.

Havainnointi on sinänsä ollut helppoa, koska tätä vuorovaikutusta tapahtuu joka päivä jatkuvasti. Havainnoitava ei ole edes tiennyt olevansa havainnoitsijan tarkkailun alla. Havainnointia on tapahtunut apulaisravintolapäälliköiden kehityskeskusteluissa, jonka päävastuullinen pitäjä on ravintolapäällikkö. Olen ollut kuitenkin mukana näissä keskusteluissa aktiivisena osallistujana. Havainnointia on luontevasti päässyt tekemään myös ravintoloiden kuukausittaisissa päällikkökokouksissa. Koska osallistumiseni kokouksiin on säännöllistä arjessa, olen pystynyt normaaleja käytäntöjä jatkamalla samalla havainnoimaan kehittämistyötäni varten erilaisia asioita.

Olen seurannut päällikkökokouksia ja apulaisravintolapäälliköiden kehityskeskusteluita havainnoijan roolissa ja kirjoittanut muistiinpanoja samalla. Näitä havaintoja olen käyttänyt ravintolapäälliköiden omissa kehityskeskusteluissa heidän kehittämisekseen. Heidän osaltaan olen tehnyt havaintoja erityisesti siitä, kuinka hyvin he ovat sisäistäneet tuloslaskelman luvut. Päällikkökokouksissa apulaisravintolapäälliköiden vastuulla on katetuottolas-

kelmien esittely edelliseltä kuukaudelta. Näitä havaintoja olen kirjannut ylös heidän kehityskeskusteluaan varten.

## **5 Lähtötilanne ja ongelma (salassa pidettävä luku)**

Viidennen pääluvun tarkoituksena on kuvata yrityksen ja yksiköiden tilannetta ennen muutosta. Ensimmäisessä alaluvussa kuvataan yrityksen lähtötilannetta ja ongelmia lukujen elimitarien tarjoamien tietojen valossa. Toisessa alaluvussa lähtötilannetta pyritään ymmärtämään haastatteluaineiston avulla. Lähtötilanne ja ongelma on esitelty tarkemmin liitteessä 5 (ei-julkinen).

### **5.1 Ongelmat lukujen valossa**

#### **5.1.1 Asiakastyytyväisyys**

#### **5.1.2 Standardien noudattaminen**

#### **5.1.3 Taloudellinen tulos**

#### **5.1.4 Työtyytyväisyys**

### **5.2 Ongelmat haastattelujen valossa**

#### **5.2.1 Rekrytointi**

#### **5.2.2 Koulutus**

#### **5.2.3 Kehityskeskustelut**

#### **5.2.4 Suunnitelmallisuus ja ennakointi**

#### **5.2.5 Yhteistyö ja kommunikointi**

## **6 Uusi tapa toimia (salassa pidettävä luku)**

Edellisessä luvussa kuvattuja ongelmia ryhdyttiin ratkaisemaan luomalla uusi tapa toimia, jossa keskityttiin suorituksen johtamisen osalta säännöllisiin kehityskeskusteluihin, tavoitteiden asettamiseen ja seuraamiseen ja palautteen antoon. Lisäksi kehitettiin rekrytointia ja koulutusta. Uusi tapa toimia on esitelty tarkemmin liitteessä 6 (ei-julkinen).

### **6.1 Rekrytoinnin kehittäminen**

### **6.2 Koulutuksen kehittäminen**

### **6.3 Kehityskeskusteluiden kehittäminen**

#### **6.3.1 Tavoitteiden asettaminen**

#### **6.3.2 Tavoitteiden seuraaminen**

#### **6.3.3 Palautteenanto**

### **6.4 Yksiköiden kehittäminen**

#### **6.4.1 Yksikkö X**

#### **6.4.2 Yksikkö Z**

## **7 Muutokset ja tulokset (salassa pidettävä luku)**

Tavoitteena oli parantaa yksiköiden tuloksia talouden, asiakastytyväisyyden, työntekijätyytyväisyyden ja ketjun standardien noudattamisen osalta. Tavoitteeseen pyrittiin pääsemään kehittämällä suorituksen johtamista erityisesti säännöllisten kehityskeskustelujen, tavoitteen asetannan, seurannan ja palautteenannon avulla. Seuraavassa kerrotaan yksityiskohtaisesti, mitä mittareita muutoksen havaitsemiseksi on käytetty ja miksi juuri nämä ovat organisaatiolle tärkeitä. Muutokset ja tulokset on esitelty tarkemmin liitteessä 7 (ei-julkinen).

### **7.1 Muutokset mittarien perusteella**

#### **7.1.1 Taloudellinen**

#### **7.1.2 Asiakastytyväisyys**

#### **7.1.3 Standardien noudattaminen**

#### **7.1.4 Työtytyväisyys**

### **7.2 Muutokset haastattelujen perusteella**

#### **7.2.1 Tavoitteiden asettaminen, seuranta, palaute ja toimenpiteet**

#### **7.2.2 Koulutus**

#### **7.2.3 Rekrytointi ja perehdytys**

#### **7.2.4 Kehityskeskustelut**

#### **7.2.5 Työtytyväisyys**

#### **7.2.6 Standardit ja operaatiot**



## **8 Pohdinta ja arviointi**

### **8.1 Tulosten pohdinta**

Kehittämistyön tavoitteena oli parantaa yksiköiden tuloksia talouden, asiakastyytyväisyyden, työntekijätyytyväisyyden ja ketjun standardien noudattamisen osalta. Tavoitteeseen pyrittiin pääsemään kehittämällä suorituksen johtamista erityisesti säännöllisten kehityskeskustelujen, tavoitteen asetannan, seurannan ja palautteenannon avulla. Muutosta, eli tulosten parantamista arvioitiin seuraavilla mittareilla: Suomen parhaat työpaikat - tutkimus, GapBuster -raportit, tuloslaskelma sekä ketjun raportit sisäisistä tarkastuksista.

Tärkeimmiksi huomioiksi nousivat tavoitteiden asetannan, seurannan ja palautteen tärkeys suorituksen johtamisessa. Kehittämisen seurauksena tulos parani kaikilla mitatuilla osa-alueilla. Variston ravintola paransi työtyytyväisyystutkimuksen tuloksia, taloudellinen tulos kehittyi, operatiiviset standardit täyttyivät erinomaisesti ketjun operatiivisen osaston tekemillä auditoinneilla ja asiakastyytyväisyys oli Suomen yksi parhaita. Näillä mittareilla mitattujen lukujen mukaan näyttäisi siltä, että säännölliset kehityskeskustelut vaikuttavat olennaisesti tuloksiin. Kyseinen ravintolapäällikkö valittiinkin ketjun vuoden ravintolapäälliköksi (McDonald's Oy 2014).

Aiemmin esitellyt säännölliset asiakaslähtöisen johtamisen varmennukset ovat olleet olennaisessa osassa suorituksen johtamisen kehittymistä. Näiden avulla saadaan palautetta siitä, miten hyvin esimies on omat tavoitteensa sisäistänyt ja suoriutuu niistä. Viitalan mukaan henkilöstövalintojen jälkeen olennaista suorituksen johtamisessa on tavoitteiden asettaminen, niiden mittaaminen ja palautteen anto. Tällä tavoin voidaan selvittää syyt, mikäli tavoitteisiin ei ole päästy. (Viitala 2013, 132.)

Tässä opinnäytetyön raportissa aiemmin esitetty balanced scorecard- ajattelu ja tasapainotetun mittariston mittareiden vieminen kehityskeskustelun tavoitteiksi on ollut ratkaisevassa roolissa varsinkin ravintolapäällikköiden kehittymisessä. Myös Kauhasen mukaan kehityskeskusteluiden yhteydessä tehty tavoitteiden kirjallinen ja yhdessä sovittu asetanta on olennainen osa suorituksen johtamista. Näin molemmat osapuolet tietävät tarkkaan, mitä on sovittu ja mitä alaiselta odotetaan. (Kauhanen 2010, 70-71.)

### **8.2 Kehittämistyön arviointi**

Tämän opinnäytetyön ajatusprosessi on alkanut jo vuosia ennen sen valmistumista ja siksi tämä aihe on linkittynyt tekijän työnkuvaan perusteellisesti. Organisaatiossa on ollut aiemmin ongelmia tulosten vaihtelevuudesta eri organisaatiotasolla työskentelevien ih-

misten välillä. Tämän takia organisaatiota on alettu kehittämään säännöllisten kehityskeskustelujen avulla. Tästä prosessista on lähtenyt tämän opinnäytetyön idea ja halu tutkia muutosta ja siihen liittyviä tekijöitä. Siksi työn tekeminen on ollut paitsi mielenkiintoista, mutta myös yritystä palkitsevaa. Tämä on tuonut lisäksi myös motivaatiota tehdä opinnäytetyötä, koska sillä on ”oikea” merkitys yrityksen toiminnassa.

Tässä kehityshankkeessa systemaattisuutta lisättiin tulokorttiajattelun ja säännöllisten kehityskeskusteluiden kautta. Tästä mallista on olemassa paljon teoriatietoa. Kehityskeskusteluissa tulokortti on muokattu kohdeyritystä palvelevaksi mittariksi ja näitä tuloksia seurataan lisäksi jopa päivittäisessä elämässä kehityskeskusteluiden välisenä aikana. Tämä teoria on siis hyvin käytännössä mukana ja tuo kehityskeskusteluihin luotettavuutta ja vertailukelpoisuutta. Tämä lisää tämän opinnäytetyön luotettavuutta ja tekee aiheesta relevantin. Kaikissa yksiköissä havaittiin parannusta kehityshankkeen aikana.

Koska kyseessä on kvalitatiivinen tutkimus, täytyy tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia arvioida kvalitatiivisella määritelmällä aiheesta. Aineiston reliabiliteettia arvioitaessa otetaan huomioon kuinka luotettavaa tutkijan analyysi materiaalista on. Reliaabeliuuteen vaikuttaa myös se, miten aineistoa on käsitelty ja onko kaikki aineisto otettu huomioon. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 189)

Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty kaikkea sitä haastatteluaineistoa mitä haastateltavat ovat tutkijalle kertoneet joko sähköisessä muodossa tai henkilökohtaisessa haastattelussa. Aineistoa pelkistettiin ja tuloksena saatiin hyvin saman tyyppisiä teemoja, asiakokonaisuuksia ja jopa yksittäisiä kommentteja, jotka toistuivat useammalla haastateltavalla. Mielestäni tutkimus on näin arvioituna reliaabeli.

Validiteetin osalta yksi tapa on arvioida lähteiden luotettavuutta. Haastateltavat voivat olla jonkin ryhmän edustajia ja mikäli ryhmän historia ei ole tiedossa, niin sitä voidaan tiedustella muilta asiantuntijoilta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 189)

Tässä tutkimuksessa haastateltavat olivat eri asemissa olevia henkilöitä, mutta heidän työuransa oli aukottomasti selvitettävissä. Useamman heistä ura on ollut vain meidän organisaation palveluksessa ja näin tunnemme kyseiset henkilöt erittäin hyvin. Pidän tutkimusta validina tästä näkökulmasta katsottuna.

Kohdeyrityksessä on ollut mahdollista vertailla eri henkilöiden suorituksia ja näitä on mitattu kehityskeskusteluissa opiskelijan opintojen aikana, jolloin on ollut mahdollista nähdä toiminnan muutoksen vaikutus henkilöstön osaamiseen ja tehokkuuteen. Tämä on ollut

erittäin olennainen asia tämän opinnäytetyön kannalta. Tulokset eivät perustu oletuksiin tai subjektiivisiin mielipiteisiin, vaan faktaan pidemmältä ajalta. Toki erilaiset keskustelut ja subjektiiviset mielipiteet kuuluvat tämän tutkimuksen tekotapaan ja niistä on saatu tukea tuloksiin. Lisäksi opinnäytetyön tekijä on ollut itse kehittäjänä mukana, mikä on varmasti vaikuttanut etenkin haastatteluaineiston keruuseen. Suurin osa haastateltavista on haastattelijan alaisia ja kouluttamia. Näin heidän mielipiteet asioista luonnollisesti ovat usein saman suuntaisia kuin haastattelijan ajatukset. Haastattelukysymykset pyrittiin laatimaan kuitenkin niin, että ne eivät olisi johdattelevia.

Kuten jatkotutkimusaiheiden pohdinnassa on kerrottu, tästä olisi mielenkiintoista jatkaa tutkimusta erilaisten palkitsemisjärjestelmien vaikutuksesta suorituksen tasoon. Tässä tutkimuksessa on kuitenkin pysytty rajatussa aiheessa ja saatu tästä luotettavia tuloksia. Tuloksia voidaan hyödyntää muissa ketjun organisaatioissa ja osaamistamme ja tapoja toimia onkin kysytty useamman organisaation toimesta, jotka ovat aiemmin olleet meitä huomattavasti paremmin menestyneitä näissä asioissa.

Kehittämisen taustalla olevan aineiston luotettavuutta parantaa se, että haastateltavat on valittu eri rooleista ja osa on yrityksen ulkopuolisia. Opinnäytetyössä olisi voinut hyödyntää vielä laajemmin koko henkilöstön antamaa informaatiota. Nyt haastattelut rajattiin esimiesasemassa oleviin henkilöihin apulaisravintolapäälliköstä lähtien, mutta vuoropäälliköiden ja työntekijöiden haastattelut olisivat voineet antaa lisää näkemystä kehittämissuunnitelmiin nimenomaan kehityskeskustelujen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta.

Havainnoinnissa voi olla ongelmana se, että havainnoijan läsnäolo vaikuttaa tilanteen ilmapiiriin ja havainnoitavan henkilön käyttäytymiseen ja muuhun vuorovaikutukseen. Koska hankkeessa käytettiin osallistavaa havainnointia, tällä voi olla vielä suurempi vaikutus havainnoinnin tulokseen mikäli havainnoija ohjaa tilannetta tahtomattaan tai tarkoituksella. Tämän ongelman vaikutusta on vaikea mitata. Havainnoitaville esimerkiksi kehityskeskustelut eivät ole tulleet yllätyksenä eikä se, että havainnoijana olen osallistunut tilaisuuteen. Tämä on ollut normaali toimintatapa aiemmin. Havainnoijan läsnäolon vaikutusta haastatteluihin haluttiin vähentää sillä, että osa haastatteluista tehtiin kyselyinä sähköpostilla. Riippumatta toimintatavasta haastateltavilta tuli kuitenkin saman tyyppisiä vastauksia.

Opinnäytetyössä olisi voinut käyttää menetelmänä henkilöstölle suunnattua kyselyä. Tällöin oltaisiin saavutettu suurempi määrä tutkittavia ja saatu halutessamme numeerisesti analysoitavaa tietoa kyselylomakkeen avulla. Koska kyseessä on kuitenkin puhtaasti kvalitatiivinen tutkimus, päädyin pelkästään haastatteluihin.

Organisaation tulokset erilaisilla mittareilla ovat kehittyneet kehityshankkeen aikana. Työtyytyväisyys ja asiakastyytyväisyys ovat parantuneet ja yrityksen kassavirta kehittynyt positiivisesti. Nämä mittarit ovat olleet käytössä jo pitkään, eivätkä ole riippuvaisia opinäytetyöstä ja sen tekijästä. Ne ovat organisaation ja ketjun käytössä jo pitkään olleita mittareita, joista historiaa on olemassa jo ennen tämän kehittämissuunnitelman toteuttamista.

### **8.3 Jatkoehdotukset**

Jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista tietää, mikä vaikutus tuloksiin kehityskeskustelun lisäksi muilla kommunikointiin ja avoimeen keskusteluun liittyvillä asioilla mahtaa olla. Koska opinäytetyön tekijä jatkaa tämän tutkimuksen jälkeenkin tässä samassa työtehtävässä, hänellä on etuoikeus ja merkittävä mahdollisuus jatkaa aloittamaansa kehitystyötä organisaatiossa. Suunnitelmallisuus ja selkeästi asetetut tavoitteet sekä näihin liittyvä seuranta- ja palautevälineenä kehityskeskustelut tulevat olemaan suuressa roolissa jatkossakin. Tärkeää on ymmärtää, että mikään yksittäinen asia ei ratkaise tuloksen suuntaa, vaan siihen tarvitaan sekä kokonaisuuksien hallintaa että pienistä yksityiskohdista huolta pitämistä. Vuosien kokemus alalta on opettanut, että pienimmistä yksityiskohdista on jonkun pidettävä huolta, mutta mitä ylempäs organisaatiossa edetään, on kyettävä hallitsemaan isompia kokonaisuuksia ja jätettävä yksityiskohdista huolehtiminen tehtävään määritellyille henkilöille.

Jatkossa organisaatiossa tullaan keskittymään vielä entisestään viestinnän ja vuorovaikutuksen lisäämiseen. Tarkoituksena on luoda organisaatioon mahdollisimman avoin ja rehellinen ilmapiiri, missä pystytään keskustelemaan asiasta kuin asiasta. Avoimien ovien politiikalla halutaan lisätä luottamusta yritykseen ja sen johtoon niin yrityksen sisällä työntekijöiden keskuudessa, kuin heidän kauttaan asiakkaissa.

Tulevaisuudessa kehityskeskusteluiden lisäksi erilaisia muita keskustelun ja palautteenannon välineitä tullaan käyttämään jatkossa entistä säännöllisemmin. Jatkossa mm. työtyytyväisyystutkimusten jälkeen pidetään henkilökunnalle niin sanottu rap session - keskustelu, jossa ravintolan ulkopuolinen henkilö tulee paikalle keskustelemaan henkilökunnasta valitun ryhmän kanssa heitä askarruttavista asioista ja nämä asiat kirjataan ylös nimettöminä pöytäkirjaan, josta ravintolan johto voi lukea kootusti käsitellyt asiat ja tehdä toimintasuunnitelman korjattavaksi haluttavista asioista.

Jatkossa organisaatio haluaa kehittyä entisestään. Itse kehityskeskusteluprosessia kehitetään jatkuvasti paremmin vastaamaan prosessia. Tästä yhtenä esimerkkinä voidaan mai-

nita, että kun tähän saakka kehityskeskustelun kohteena olevasta henkilöstä alaiset ovat saaneet jättää palautetta hänen esimiehelleen, joka on sitten koonnut palautteet yhteen ja käynyt ne läpi yhtenä kokonaisuutena alaisensa kanssa, niin nyt on päädytty siihen ratkaisuun, että palautteenantoa ja -vastaanottoa sekä keskustelua on jo sen verran harjoiteltu organisaatiossa, että sitä voidaan jatkossa antaa omalle esimiehelle ihan omalla nimellä ja kasvotusten.

Kehityskeskusteluiden arvosanat voivat vaihdella monestakin syystä. Arvosana annetaan pohjautuen siihen, miten numeerisiin tavoitteisiin on päästy. Tähän voi vaikuttaa ulkoiset tekijät, mihin henkilö omalla toiminnallaan on voinut vaikuttaa rajallisesti. Näitä huomioita olisi hyvä kirjata ylös tulevaisuutta varten, kun seurataan henkilön kehittymistä pitkällä aikavälillä. Tämä auttaisi mahdollisessa esimiehen vaihdostilanteessa uutta henkilöä ymmärtämään paremmin arvioitavan henkilön historiaa.

Tutkimuksen tekeminen ja etenkin siitä saadut tulokset olivat mielenkiintoisia ja vahvistivat käsitystä siitä, että kehityskeskustelujen vaikutus on olennainen suorituksen johtamisessa ja sitä kautta organisaation menestymisessä. Tässä tutkimuksessa keskityttiin kehityskeskusteluihin, mutta henkilöstöjohtamisessa ja suorituksen johtamisessa on monia muita asioita, mitkä voivat vaikuttaa tuloksiin. Palkitseminen on esimerkki tästä ja siitä voisi tehdä kokonaan uuden tutkimuksen, kuitenkin yhdistettynä kehityskeskusteluissa asetettuihin tavoitteisiin. Palkitseminen täytyy perustua johonkin konkreettiseen onnistumiseen, jotta henkilöstö tietää mistä heitä palkitaan. Toisaalta mikäli heitä ei palkita, heidän täytyy tietää miksi ja mitä heidän täytyy toiminnassaan muuttaa että heitä palkitaan. Näitä asioita käydään nimenomaan kehityskeskusteluissa läpi. Palkitsemista on aineellista ja aineetonta, tunnustusta tai vaikka itsensä kehittämistä. Tämä olisi mielenkiintoinen tutkimusaihe, mikä luontevasti jatkaisi tämän tutkimuksen tuloksia.

## Lähteet

Boella, M. & Goss-Turner, S. 2013. Human resource management in the hospitality industry. 9. painos. Routledge. Abingdon

D'Annunzio-Green, N., Maxwell, G. & Watson, S. 2002. Human Resource Management — International Perspectives in Hospitality and Tourism. Continuum. London.

Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. Restamark Oy. Vantaa.

Gapbuster worldwide 2015. Gapdynamics. CSO silmäily. Luettavissa: <http://gapdynamics.gapbuster.com/gapnet.aspx>. Luettu: 12.2.2015.

George, J. M. & Jones, G. R. 2012. Understanding and Managing Organizational Behavior. Sixth Edition. Pearson. Essex.

Global data collection tool 2015. Luettavissa: <https://gdct2.mcd.com/App#welcome>. Luettu: 11.2.2015.

Great place to work 2015. Suomen parhaat työpaikat 2015 kasvavat taantumassa. Blogit ja uutiset. Luettavissa: <http://www.greatplacetowork.fi/julkaisut-ja-tapahtumat/blogit-ja-uutiset/794-suomen-parhaat-tyoepaikat-2015-kasvavat-taantumassa>. Luettu: 6.2.2015.

Great place to work 2012. Suomen parhaat työpaikat -tutkimuksen tulokset 2013. Salainen materiaali.

Great place to work 2013. Suomen parhaat työpaikat -tutkimuksen tulokset 2014. Salainen materiaali.

Great place to work 2014. Suomen parhaat työpaikat -tutkimuksen tulokset 2015. Salainen materiaali.

Helsilä, M. 2006. Suoritusarviointi. WS Bookwell Oy. Juva.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Infor. Vantaa.

Laurent, B. 2006. Päivittäisjohtaminen matkailu- ja ravintola-alalla. 1. painos. WSOY Opimateriaalit Oy. Helsinki.

Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta - osaamisen kokonaispalkitseminen. Tammi. Helsinki.

McDonald's Oy 2014. Pauliina Snåre valittiin Vuoden Ravintolapäälliköksi. Lehdistötiedote. Luettavissa: <http://www.mcdonalds.fi/fi/medialle.html>. 27.11.2014.

Novados Oy 2010. Novados Oy:n tuloslaskelma 2009. Salainen materiaali.

Novados Oy 2011. Novados Oy:n tuloslaskelma 2010. Salainen materiaali.

Novados Oy 2012. Novados Oy:n tuloslaskelma 2011. Salainen materiaali.

Novados Oy 2013. Novados Oy:n tuloslaskelma 2012. Salainen materiaali.

Novados Oy 2014. Novados Oy:n tuloslaskelma 2013. Salainen materiaali.

Novados Oy 2015. Novados Oy:n tuloslaskelma 2014. Salainen materiaali.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2010. Kehittämistyön menetelmät —Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 1.-2. painos. WSOYpro Oy. Helsinki.

Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. WS Bookwell Oy. Juva.

Rossi, A. 2015. Kulttuuristrategia 2 –Kohti Euroopan parasta työelämää. Kauppakamari. Helsinki.

Shields, J. 2007. Managing employee performance and reward. Cambridge university press. New York.

Soininen, E. 26.11.2014. Yrittäjä. Viatron Oy konserni. Haastattelu. Vantaa.

Valpola, A. 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. WSOY – kirjapainoyksikkö. Juva.

Viatron Oy 2010a. Konsernin tuloslaskelmat 2009. Salainen materiaali.

Viatron Oy 2011a. Konsernin tuloslaskelmat 2010. Salainen materiaali.

Viatron Oy 2012a. Konsernin tuloslaskelmat 2011. Salainen materiaali.

Viatron Oy 2013a. Konsernin tuloslaskelmat 2012. Salainen materiaali.

Viatron Oy 2014a. Konsernin tuloslaskelmat 2013. Salainen materiaali.

Viatron Oy 2015a. Konsernin tuloslaskelmat 2014. Salainen materiaali.

Viatron Oy 2010b. Viatron Oy:n tuloslaskelma 2009. Salainen materiaali.

Viatron Oy 2011b. Viatron Oy:n tuloslaskelma 2010. Salainen materiaali.

Viatron Oy 2012b. Viatron Oy:n tuloslaskelma 2011. Salainen materiaali.

Viatron Oy 2013b. Viatron Oy:n tuloslaskelma 2012. Salainen materiaali.

Viatron Oy 2014b. Viatron Oy:n tuloslaskelma 2013. Salainen materiaali.

Viatron Oy 2015b. Viatron Oy:n tuloslaskelma 2014. Salainen materiaali.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen —Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2014. Liiketoimintaosaaminen —Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6-7. painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.



## Liitteet

### Liite 1. Operatiivisen päällikön haastattelurunko

1. Olet seurannut kyseisen organisaation toimintaa sen olemassaolon alusta saakka. Minkälaisia haasteita näit organisaatiolla olevan sen ensimmäisinä vuosina?
2. Onko mielestäsi näistä haasteista päästy nyt yli? Miten?
3. Onko tilalle tullut mielestäsi joitain muita haasteita? Minkälaisia? Miten niissä on nähtävissä kehittymistä?
4. Miten kyseinen organisaatio on mielestäsi kehittynyt viimeisen viiden vuoden aikana? Miltä nyt organisaation tilanne näyttää?
  - taloudellinen tilanne?
  - asiakastytyväisyys?
  - standardien noudattaminen?
  - työtytyväisyys?
5. Mikä merkitys mielestäsi päällikkövalinnoilla on organisaation kehittymiseen?
6. Mitä muutoksia organisaation henkilöstöjohtamisessa on tapahtunut viime vuosina? Mitä käytäntöjä on olet havainnut lisääntyneen tai muuttuneen organisaatiossa? Miten näet muutoksen tulosten kannalta?
7. Minkälaisia haasteita käsityksesi mukaan erityisesti ravintolalla x ja z oli vielä pari vuotta sitten?
8. Mikä yhdistää tällä hetkellä organisaation parhaiten menestyneitä ravintoloita?
9. Mikä yhdistää tällä hetkellä organisaation heikoimmin menestyneitä ravintoloita?
10. Minkälaiset tavoitteet mielestäsi tulisi asettaa, jotta tuloksiin päästäisiin? Mikä merkitys mielestäsi on realististen tavoitteiden asetannalla? Entä tavoitteiden seurannalla?
11. Mikä vaikutus mielestäsi palautteenannolla tai sen puuttumisella on yrityksen tuoksellisuutta kehitettäessä?
12. Miten mielestäsi työmotivaatio vaikuttaa tulosten saavuttamiseen?
13. Verrattuna muihin vastaaviin organisaatioihin, miten näet tämän organisaation kehittyneen viime vuosina?
14. Mikä yhdistää mielestäsi parhaiten menestyneitä organisaatioita?
15. Mitkä asiat yhdistävät mielestäsi huonoimmin menestyneitä organisaatioita?
16. Mikä on olennaista mielestäsi tavoitteiden saavuttamisessa organisaatiotasolla? Entä yksilötasolla?
17. Mikä on mielestäsi tärkeintä suorituksen johtamisessa
  - taloudellisen tuloksen parantamisessa?
  - asiakastytyväisyyden parantamisessa?
  - standardien parantamisessa?
  - työtytyväisyyden parantamisessa?
18. Mitä tekisit toisin, jos johtaisit itse kyseistä organisaatiota?

## Liite 2. Yrittäjän haastattelurunko

1. Perustit yrityksesi noin kymmenen vuotta sitten. Minkälaisia haasteita koit yrityksellä olevan sen ensimmäisinä vuosina?
2. Onko näistä haasteista päästy nyt yli? Miten?
3. Onko tilalle tullut mielestäsi joitain muita haasteita? Minkälaisia? Onko niissä nähtävissä jotain kehittymistä?
4. Miten yrityksesi/organisaatiosi on mielestäsi kehittynyt viimeisen viiden vuoden aikana? Miltä nyt organisaatiosi tilanne näyttää?
  - taloudellinen tilanne?
  - asiakastytyväisyys?
  - standardien noudattaminen?
  - työtytyväisyys?
5. Mikä merkitys mielestäsi päällikkövalinnoilla on organisaation kehittymiseen?
6. Mitä muutoksia organisaation henkilöstöjohtamisessa on tapahtunut viime vuosina? Mitkä käytännöt ovat muuttuneet organisaatiossa? Miten näet muutoksen tulosten kannalta?
7. Minkälaisia haasteita käsityksesi mukaan erityisesti ravintolalla x ja z oli vielä pari vuotta sitten?
8. Mikä yhdistää tällä hetkellä organisaation parhaiten menestyneitä ravintoloita?
9. Mikä yhdistää tällä hetkellä organisaation heikoimmin menestyneitä ravintoloita?
10. Mikä merkitys mielestäsi on realististen tavoitteiden asetannalla? Entä tavoitteiden seurannalla?
11. Miten tärkeänä pidät palautteenantoa tuloksellisuutta kehitettäessä?
12. Kuinka suuri rooli mielestäsi työmotivaatiolla on tulosten saavuttamisessa?
13. Verrattuna muihin vastaaviin organisaatioihin, miten näet organisaatiosi kehittyneen viime vuosina?
14. Mitä positiivista näet yrityksesi toiminnassa?
15. Mitä kehityskohteita näet yrityksesi toiminnassa?
16. Mikä on olennaista mielestäsi tavoitteiden saavuttamisessa organisaatiotasolla? Entä yksilötasolla?
17. Mikä on mielestäsi tärkeintä suorituksen johtamisessa
  - taloudellisen tuloksen parantamisessa?
  - asiakastytyväisyyden parantamisessa?
  - standardien parantamisessa?
  - työtytyväisyyden parantamisessa?
18. Mitä olet ajatellut tehdä toisin tulevina vuosina?

### Liite 3. Ravintolajohtajan haastattelurunko

1. Olet ollut kyseisessä organisaatiossa töissä seitsemän vuotta ja toiminut ravintolajohtajana noin kaksi vuotta. Minkälaisia haasteita mielestäsi organisaatiolla oli työsuhteesi alkuvuosina?
2. Onko näistä haasteista päästy nyt yli? Miten?
3. Onko tilalle tullut mielestäsi joitain muita haasteita? Minkälaisia? Onko niissä nähtävissä jotain kehittymistä?
4. Miten organisaatio on mielestäsi kehittynyt viimeisen viiden vuoden aikana? Miltä nyt organisaation tilanne näyttää?
  - taloudellinen tilanne?
  - asiakastytyväisyys?
  - standardien noudattaminen?
  - työtyytyväisyys?
5. Mikä merkitys mielestäsi päällikkövalinnoilla on organisaation kehittymiseen?
6. Mitä muutoksia organisaation henkilöstöjohtamisessa on tapahtunut viime vuosina? Mitkä käytännöt ovat muuttuneet organisaatiossa? Miten näet muutoksen tulosten kannalta?
7. Minkälaisia haasteita käsityksesi mukaan erityisesti ravintolalla x ja z oli vielä pari vuotta sitten?
8. Mikä yhdistää tällä hetkellä organisaation parhaiten menestyneitä ravintoloita?
9. Mikä yhdistää tällä hetkellä organisaation heikoimmin menestyneitä ravintoloita?
10. Mikä merkitys mielestäsi on realististen tavoitteiden asetannalla? Entä tavoitteiden seurannalla?
11. Miten tärkeänä pidät palautteenantoa tuloksellisuutta kehitettäessä?
12. Kuinka suuri rooli mielestäsi työmotivaatiolla on tulosten saavuttamisessa?
13. Verrattuna muihin vastaaviin organisaatioihin, miten näet organisaation kehittyneen viime vuosina?
14. Mitä positiivista näet yrityksen toiminnassa?
15. Mitä kehityskohteita näet yrityksen toiminnassa?
16. Mikä on olennaista mielestäsi tavoitteiden saavuttamisessa organisaatiotasolla? Entä yksilötasolla?
17. Mikä on mielestäsi tärkeintä suorituksen johtamisessa
  - taloudellisen tuloksen parantamisessa?
  - asiakastytyväisyyden parantamisessa?
  - standardien parantamisessa?
  - työtyytyväisyyden parantamisessa?
18. Mitä olet ajatellut itse tehdä toisin tulevana vuosina? Mitä tekisit toisin, jos johtaisit itse kyseistä organisaatiota?

#### Liite 4. Ravintolapäälliköiden ja apulaisravintolapäälliköiden haastattelurunko

1. Minkälaisia haasteita mielestäsi organisaatiolla oli työsuhteesi alkuvuosina?
2. Onko näistä haasteista päästy nyt yli? Miten?
3. Onko tilalle tullut mielestäsi joitain muita haasteita? Minkälaisia? Onko niissä nähtävissä jotain kehittymistä?
4. Miten organisaatio on mielestäsi kehittynyt viimeisen viiden vuoden aikana? Miltä nyt organisaation tilanne näyttää?
  - taloudellinen tilanne?
  - asiakastytyväisyys?
  - standardien noudattaminen?
  - työtyytyväisyys?
5. Mikä merkitys mielestäsi päällikkövalinnoilla on organisaation kehittymiseen?
6. Mitä muutoksia organisaation henkilöstöjohtamisessa on tapahtunut viime vuosina? Mitkä käytännöt ovat muuttuneet organisaatiossa? Miten näet muutoksen tulosten kannalta?
7. Minkälaisia haasteita johtamallasi ravintolalla oli vuosi sitten, kun sait sen vastuullesi?
8. Mikä yhdistää tällä hetkellä organisaation parhaiten menestyneitä ravintoloita?
9. Mikä yhdistää tällä hetkellä organisaation heikoimmin menestyneitä ravintoloita?
10. Mikä merkitys mielestäsi on realististen tavoitteiden asetannalla? Entä tavoitteiden seurannalla?
11. Miten tärkeänä pidät palautteenantoa tuloksellisuutta kehitettäessä?
12. Kuinka suuri rooli mielestäsi työmotivaatiolla on tulosten saavuttamisessa?
13. Verrattuna muihin vastaaviin organisaatioihin, miten näet organisaation kehittyneen viime vuosina?
14. Mitä positiivista näet yrityksen toiminnassa?
15. Mitä kehityskohteita näet yrityksen toiminnassa?
16. Mikä on olennaista mielestäsi tavoitteiden saavuttamisessa organisaatiotasolla? Entä yksilötasolla?
17. Mikä on mielestäsi tärkeintä suorituksen johtamisessa
  - taloudellisen tuloksen parantamisessa?
  - asiakastytyväisyyden parantamisessa?
  - standardien parantamisessa?
  - työtyytyväisyyden parantamisessa?
18. Mitä olet ajatellut itse tehdä toisin tulevana vuosina? Mitä tekisit toisin, jos johdtaisit itse kyseistä organisaatiota?

## **Liite 5. Lähtötilanne ja ongelmat**

Liitteen sisältö ei ole julkinen.

## **Liite 6. Uusi tapa toimia**

Liitteen sisältö ei ole julkinen.

## **Liite 7. Muutokset ja tulokset**

Liitteen sisältö ei ole julkinen.