

Kalastajatorppa johtajan silmin

Laura Toivanen

Opinnäytetyö

Matkailun liikkeenjohdon ko.

2015



Tekijä(t)	
Laura Toivanen	
Koulutusohjelma	
Matkailun liikkeenjohdon koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko	Sivu- ja liitesivumäärä
Kalastajatorppa johtajan silmin	35 + 3
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tutkia johtajuutta Hilton Kalastajatorpalla. Työlle on toimeksianto Jouni Kaivolalta, joka toimii Suomen kolmen Hiltonin Area general managerina. Opinnäytetyö on osa Hilton Kalastajatorpalle tehtävää Torppa satavuotishistoriikkaa. Historiikki julkaistaan kesäkuussa 2015 Hilton Kalastajatorpalla.</p> <p>Tietoperusta rakentui haastattelurungon pohjalta, joka tulee esille liitteestä 1. Opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa kerrotaan Hiltonista yhtiönä, seuraavassa johtajuudesta, josta työ jatkuu yrityskulttuuriin ja viimeisessä luvussa käsitellään muutosta.</p> <p>Tutkimus suoritettiin haastatteleamalla Hilton Kalastajatorpan edellisiä ja nykyisiä hotellin johdossa toimineita henkilöitä. Haastateltavat valittiin sen pohjalta, että Kalastajatorpan historia tavoitettaisiin mahdollisimman laajalta ajalta. Haastatteluja tehtiin kokonaisuudessaan neljä kappaletta. Kolme haastatelluista henkilöistä oli miehiä ja yksi oli nainen. Materiaali kerättiin 13.11.2014–12.12.2014 välisenä aikana. Haastattelut ovat puolistrukturoituja, joista kolme tehtiin haastatteleamalla henkilöt henkilökohtaisesti ja yksi puhelinhaastatteluna. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Tulokset käsitellään työssä nimettömänä, josta sovittiin haastateltavien henkilöiden kanssa etukäteen.</p> <p>Tutkimuksen tavoite oli tarkastella sitä millä tavalla menestynyttä majoitusalan yritystä johdetaan ja mitä johtajan työ kokonaisuudessa on. Tutkimus selvittää johtajien polkua ammatillisiin asemiin esimiehinä ja tapoja hoitaa työssä vastaantulevia tilanteita parhaimmalla mahdollisella tavalla. Teemat keskittyvät hyvän johtajan piirteisiin, johtajan oman työn kehittämiseen, haasteisiin ja muutoksiin.</p> <p>Tutkimuksen tulokset tulevat esille kappaleessa kuusi. Tulokset olivat uskottavia ja johtajan työtä hyvin avaavia. Opinnäytetyö on hyödyllinen Kalastajatorpalle ja majoitusalan elinkeinolle. Työ osoittaa kokonaisuutena sen mitä yrityksen johtamiseen liittyy. Johtajan työllä on suuri vaikutus yritykseen ja henkilökunnan onnistumiseen. Työtä lukiessa voi pohtia kuinka hyvin itse täyttää vaaditut kriteerit, olisiko omassa työssä jotain parannettavaa ja miten markkinoilla menestynyt yritys toimii ja mitä siihen liittyy. Työ avaa globaalin majoitusalan yrityksen toimintaa ja syitä miksi Hilton on onnistunut.</p>	
Asiasanat	
Hilton Helsinki Kalastajatorppa, johtaminen, yrityskulttuuri, muutosjohtaminen	

Author	
Laura Toivanen	
Program	Number of pages and appendices
Tourism Management	35 + 3
The title of thesis	
Kalastajatorppa johtajan silmin	
<p>The aim of this bachelor's thesis is to study and analyze leadership in Hilton Kalastajatorppa. The thesis was assigned by Mr. Jouni Kaivola, who is the general manager of Hilton Finland. This study is part of a history review about Hilton Kalastajatorppa. The history release is made to celebrate the journey of Kalastajatorppa during the past one hundred years. It will be published at Hilton Kalastajatorppa in June 2015.</p> <p>The theory in this study reflects the interview structure, which can be found in appendix 1. The first chapter discusses Hilton as a company, the second chapter discusses leadership and then the thesis continues with discussion about company culture and change management.</p> <p>The study is made by interviewing past and present leaders from Hilton Kalastajatorppa. The interviewed persons were selected so that the interviews would cover a long history period. Four persons were interviewed in total, three men and one woman. The study material was collected during 13 November – 12 December 2014. The interviews are half structured and three were made face to face and one was made on the phone. Interviews were recorded and transcribed. The results were handled anonymously, which was agreed upon with the interviewed persons before starting the interview.</p> <p>The objective of this study is to find out how a successful hotel company is managed and what leadership is. The study shows how the managers have found their ways to the management positions and what are the managers' tools to solve different tough situations. Themes focus on the skills of good leaders, how leaders develop their own work, their challenges and changes in management.</p> <p>The results are discussed in the chapter six. Results describe a managers' job and are reliable. This thesis is beneficial to Kalastajatorppa and the entire hotel business. The thesis shows what is included in the work of a hotel manager. The work has an effect on the success of entire company, staff and how well they succeed in their own work. While reading this thesis, the reader can reflect how well they measure to these criteria and if there would be something that they could do better at their own work. The thesis describes also business operation of a globally working hotel and explains their success in their market area.</p>	
Key words	
Hilton Helsinki Kalastajatorppa, leadership, management, corporate culture, change management	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Hilton.....	3
2.1	Hilton Worldwide	3
2.2	Hilton Kalastajatorppa.....	5
2.3	Miten Kalastajatorppa sai alkunsa – pala historiaa.....	6
3	Johtajuus.....	9
3.1	Ihmisten ja asioiden johtaminen	9
3.2	Onnistunut johtaja	11
4	Yrityskulttuuri	14
4.1	Yrityskulttuurin määritelmä	14
4.2	Hilton yrityskulttuuri.....	17
5	Muutos	20
5.1	Muutokset yrityksessä.....	20
5.2	Muutokset henkilökunnassa	22
6	Tutkimus 13.11.2014–12.12.2014	24
6.1	Tutkimushaastattelut.....	24
6.2	Tulokset	25
6.2.1	Koulutus ja kielitaito	25
6.2.2	Työhistoria ja työnkuva Kalastajatorpalla, työssä parasta.....	25
6.2.3	Hyvän johtajan piirteet ja johtajan tärkein tehtävä.....	26
6.2.4	Miten tuet henkilökuntaa ja kehität itseäsi	26
6.2.5	Haasteet ja miten ne selvitettiin.....	27
6.2.6	Perhe-elämän sovittaminen työhön	28
6.2.7	Mistä pidät Kalastajatorpalla, onko historia etu.....	28
6.2.8	Muutokset	29
7	Opinnäytetyön yhteenveto ja sen merkitys	30
7.1	Oma pohdinta	30
7.2	Mitä tutkimus toi esille.....	31
	Lähteet	34
	Liite 1. Tutkimuskysymykset	36
	Liite 2. Hilton Worldwide kokonaisuus.....	38

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tutkia johtajuutta ja sen vaikutusta yrityksen toimintaan. Tutkimus pohjautuu eri johtamismalleihin ja henkilöihin hotelli Hilton Kalastajatorpalla. Sain työlle toimeksiannon Hilton Helsinki Area general managerilta Jouni Kaivolalta. Jouni Kaivola johtaa tällä hetkellä Suomen kolmea Hilton-hotellia. Työni on osa Hilton Kalastajatorpalle tekeillä olevaa satavuotishistoriikkia. Historiikki on tarkoitus julkaista Kalastajatorpalla 10.6.2015.

Hilton Kalastajatorpan satavuotishistoriikin tarkoitus on juhlistaa Hilton Kalastajatorpan pitkää menestyksestä taivalta. Historiikin on valmistuttuaan tarkoitus olla matkailu-, kokous- ja ravintolakulttuurisesti merkittävä ja visuaalisesti kiinnostava juhlateos. Kalastajatorpan historiasta on olemassa paljon erilaista tietoa. Historiikin tarkoituksena on Kalastajatorpan elinkaaren juhlistaminen ja historian yhtyeenvetäminen yhdeksi dokumentiksi.

Opinnäytetyöhön liitetyn tutkimuksen tavoite oli tarkastella sitä millä tavalla menestynyttä majoitusalan yritystä johdetaan ja mitä johtajan työ kokonaisuudessaan on. Tutkimus selvittää johtajien polkua ammatillisiin asemiinsa esimiehinä ja tapoja hoitaa työssä vastaan tulevia tilanteita parhaimmalla mahdollisella tavalla. Teemat keskittyvät hyvän johtajan piirteisiin, johtajan oman työn kehittämiseen, haasteisiin ja muutoksiin. Opinnäytetyön tutkimus on toteutettu haastattelurungon mukaan (Liite 1.)

Työn tietoperusta koostuu neljästä kappaleesta, jotka olen rakentanut tutkimukseen liitetyn haastattelurungon pohjalta. Esittelen ensimmäisessä luvussa Hiltonin yhtiönä, sekä tarkemmin minkälainen paikka Hilton Kalastajatorpan on. Käyn myös läpi, miten Kalastajatorppa sai alkunsa ja minkälainen hotellin taival on tähän päivään mennessä ollut. Toisessa luvussa käsittelen johtajuutta ja sen toimintoja. Tarkoitus on syventyä hyvän johtajan ominaisuuksiin ja piirteisiin. Pohdin sitä millä tavalla johtaja toimii yrityksen, sekä työn tekijän kannalta parhaalla tavalla.

Neljännessä luvussa käsittelen yrityskulttuuria. Mitä yrityskulttuuri tarkoittaa yleisesti ja mikä merkitys sillä on yritykselle. Selvitän myös minkälainen Hilton yrityskulttuuri on, miten se esiintyy Kalastajatorpalla ja mitä se kokonaisuutena tarkoittaa. Viidennessä luvussa käyn läpi muutosta ja sen vaikutuksia yritykseen ja henkilökuntaan. Muutos on teemana Kalastajatorpalle erittäin tärkeä, sen vaiherikkaan historian vuoksi.

Kuudennessa luvussa siirryn tekemääni tutkimukseen. Tutkimuksen tarkoituksena on ollut pohtia johtajuutta hotellissa ja yleisesti. Tutkimus on suoritettu haastatteleamalla edellisiä ja

nykyisiä hotellin johdossa toimineita ja toimivia henkilöitä. Haastattelut ovat puolistrukturoituja ja toteutettu haastattelemalla henkilöt henkilökohtaisesti. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Tutkimustulokset käsitellään työssä nimettömänä.

Valitsin haastateltavat henkilöt sen perusteella, että tavoittaisin mahdollisimman laajan osan yrityksen historiasta. Pysin myös haastattelemaan henkilöitä, jotka ovat työskennelleet yrityksessä pidempiä aikoja, jotta tietoa yrityksestä olisi mahdollisimman pitkältä ajalta. Pääasiallisesti haastattelin hotellin johtajia, mutta haastattelin myös yhtä hotellipäällikköä, joka työskenteli hotellin johtajan alaisuudessa. Tämän tein siksi, että voisin käsitellä tutkimuksessa kokemusta monipuolisemmin myös muilta johtamisosa-alueilta.

Seitsemännessä luvussa pohdin tutkimuksen tekemistä ja sen tuloksia. Kirjoitan siitä, miten koin itse haastattelujen tekemisen ja millä tavalla hyödyn tästä. Päätän kappaleen johtopäätöksiin ja huomioihin joita työ herätti minussa. Hyödynsin työssä paljon erilaisia lähteitä, jotka pohjautuivat johtajuuteen ja yrityksen toimintaan. Pääpaino oli johtajuuden klassikkoteoksilla ja kirjailijoilla, joiden mallit ovat edelleen nykyisessä yritys-elämässä päteviä.

Opiskelen matkailualan liikkeenjohtoa ja syvennyn opinnoissa majoitusalan yrityksen johtamiseen. Suoritin viimeisen työharjoittelujaksoni Hilton Kalastajatorpalla, jolloin mielenkiintoni kyseistä hotellia kohtaan heräsi. Keräsin harjoitteluni aikana jo paljon tietoa Kalastajatorpasta ja sen työntekijöistä, haastattelin muun muassa virassa olevaa hotellipäällikköä. Opinnäytetyön aloittaminen tuntuikin luontevalta, koska olemassa olevaa tietoa hotellista oli jo valmiiksi kerätty. Olen aina ollut kiinnostunut johtamisesta ja siinä menestyneistä ihmisistä. Tämä oli ensisijainen syy lähteä tutkimaan juuri johtajuutta ja siinä vaikuttaneita ihmisiä.

2 Hilton

Tässä luvussa kerron Hiltonista yhtiönä ja mitä se kattaa. Maailmanlaajuisesti toimiva Hilton on yrityksen erittäin laaja kokonaisuus ja kappaleen tarkoitus onkin selventää yrityksen toimintaa. Kerron siitä, minkälainen yritys Hilton on ja mitä se pyrkii tarjoamaan asiakkailleen. Kirjoitan myös opinnäytetyöni kohteesta Hilton Kalastajatorpasta. Kerron Kalastajatorpasta mitä se tarjoaa asiakkailleen ja paneudun myös Kalastajatorpan historiaan. Kalastajatorpan historiasta on olemassa paljon tietoa. Opinnäytetyöni historia osuudessa tiivistän Kalastajatorpan historian tärkeimmät vaiheet.

2.1 Hilton Worldwide

Hilton hotellit on perustanut Conrad N. Hilton. Hilton aloitti liiketoiminnan hotellialalla ostamalla ensimmäisen hotellinsa 1919. Ensimmäinen Hilton nimeä kantava yritys avattiin 1925 Texasiin. Hilton kansainvälistyi vuonna 1949 avattuaan hotellin Karibialle. Tästä alkoi Hilton-hotellien kasvu maailman suurimmaksi kansainväliseksi hotelliketjuksi. Sitten yrityksen hotelleja on perustettu useita ympäri maailmaa. Tänäkin päivänä yritys jatkaa kasvuaan ja uusia hotelleja rakentuu jatkuvasti. (Hilton Worldwide, 2014d.)

Hilton Worldwide käsittää Hiltonin ja sen alle asettuvat brändit. Näihin kuuluu kymmenen eri majoitusalan brändiä. Näitä ovat muun muassa Waldorf Astoria, DoubleTree ja Hilton Garden Inn. Brändien on tarkoitus tarjota palveluitaan asiakkaiden eri tarpeisiin ja erilaiset matkustus budjetit huomioiden. Brändit ovat tarkoitettu esimerkiksi korkealuokkaiseen luksus matkustukseen, kodinomaiseen majoittumiseen tai majoittumiseen lomakohteen yhteydessä. Hilton Worldwidessä toimii yli 4000 hotellia ja lomakohdetta. Näissä työskentelee yli 300 000 työntekijää ympäri maailmaa. Kokonaisuutena Hilton Worldwide palvelee vuosittain 127 miljoonaa asiakasta. (Hilton Worldwide, 2013g.) Hilton brändin alle sijoittuvat yritykset ja niiden määrät, ovat liitteessä 2.

Hilton hotellit ja lomakohteet pyrkii tarjoamaan innovatiivisen lähestymistavan palvelukseen asiakkaidensa tarpeita. Yrityksen pyrkimys on olla tyylikäs, edelläkävijä ja globaali majoitusalan palveluiden tarjoaja. Hilton pyrkii tarjoamaan asiakkailleen kaiken tarpeellisen palvelun majoituessaan yrityksen eri hotelleissa ja palveluita voidaan myös räätälöidä yksittäisille asiakkaille sopiviksi. Hilton-hotelleja ja lomakohteita on toiminnassa tällä hetkellä noin 550 kappaletta, 78 eri maassa. (Hilton Worldwide, 2015c.)

Yrityksen perustaja Conrad Hilton uskoi perustaessaan Hiltonia, että parhaat työntekijät pystyvät tarjoamaan parhaimman asiakaskokemuksen. Jo silloin C. Hilton määritteli tar-

kasti yrityksen vision, mission ja arvot. Työntekijät sitoutetaan ja kasvatetaan työskentelemään määritelmien mukaisesta. Yritykselle on tärkeää kannustaa työntekijöitä oppimaan ja kehittämään itseään omalla urapolulla. Kehitykseen yritys tarjoaa erilaisia koulutusmahdollisuuksia. Palkitseminen ja hyvin tehdyn työn tunnustus on myös tärkeää. Jokainen työntekijä pyritään huomioimaan yksilönä, jonka työtä arvostetaan. (Hilton Worldwide, 2013g.)

Suoritin itse viimeisen kouluun liittyvän työharjoittelujaksoni syksyllä 2013 Hilton Kalastajatorpalla. Olen itse kokenut sen, millä tavalla yrityksen etiikka sitoutetaan työntekijään. Minua koulutettiin koko työharjoitteluni ajan. Hiltonilla on erittäin tarkasti suunniteltu koulutusjärjestelmä nimeltään Hilton University. Työntekijät suorittavat Hilton Universityssä erilaisia verkko-oppimistehtäviä ja koulutuksia, joita voivat hyödyntää työssään. Työntekijöitä kannustettiin huomioimalla ja palkitsemalla, jos he ovat onnistuneet erityisen hyvin työtöhtävissään. Palkitsemisjärjestelmä vaikutti olevan kannustava ja hyödyllinen. Yrityksen arvot, visio ja missio tulivat selvästi esille ja tämä esitellään uudelle työntekijälle pian, jo ensimmäisen viikon sisällä. Yrityksestä haluttiin tarjota ymmärrystä ja kertoa miksi se toimii, niin kuin toimii. Tätä kautta omankokemukseni mukaan, oli helpompi palvella yrityksen asiakkaita, sen määrittelemällä tavalla, samassa linjassa muiden työntekijöiden kanssa.

Kuva 1. Hilton arvot ovat esillä Kalastajatorpan vastaanoton yhteydessä olevassa toimistotilassa.



Maailman Hiltoneita yhdistävätekijä on kanta-asiakasjärjestelmä HHonors. Kanta-asiakasjärjestelmä on oleellinen ja tärkeä osa Hiltonin toimintaa. Järjestelmä on perustettu 1987 ja kanta-asiakkaita yrityksellä on tällä hetkellä 40 miljoonaa ympäri maapalloa. Asiakkaat hyötyvät saamalla kanta-asiakkuudesta erilaisia etuja. Majoituessa asiakkaat voivat esimerkiksi kerätä pisteitä yöpymisestä ja tarpeeksi pisteitä ansaittuaan käyttää näitä ilmaiseen majoittumiseen. (Hilton Worldwide, 2014f.) Kanta-asiakasjärjestelmä on hyvä keino yritykselle sitouttaa asiakkaat käyttämään ketjun hotelleja majoituessaan ympäri maailmaa. Asiakkaan hyötyessä käyttämällä saman ketjun palveluita, yritykset hyötyvät saamalla vakioasiakkaita, mitkä tuottavat yritykselle tasaista tulovirtaa.

2.2 Hilton Kalastajatorppa

Hilton Kalastajatorppa on Helsingin Munkkiniemessä sijaitseva hotelli. Laajalahden rannalle sijoittuva hotelli on 10 minuutin ajomatkan päässä Helsingin keskustasta. Hotelli tarjoaa asiakkailleen erilaisia palveluita ja on erityisen suosittu business-matkustajien keskuudessa. Kalastajatorppa on saanut erittäin hyvät arvostelut asiakkailtaan TripAdvisorissa, joka on maailman suurin matkailuun ja majoitusalan yritysten arvosteluun liittyvä sivusto. Vuonna 2014 hotelli palkittiin matkustajien suosimana kohteena, sekä sertifikaatilla erinomaisista arvosteluista. Kalastajatorppa, kuten muutkin Hilton-hotellit pyrkivät pitämään yllä korkeaa palvelutasoa, sekä täyttämään asiakkaiden tarpeet ja toiveet. (Hilton Worldwide, 2015b.)

Hotelli tarjoaa palveluinaan asiakkaille muun muassa kokoustiloja, ravintolan, baarin, oman rannan, sauna- ja allasalueen. Pyrkimys on pystyä täyttämään erilaisten asiakkaiden tarpeet. Oli kyse sitten perhelomasta tai konferenssitapaamisesta, hotelli pyrkii tarjoamaan asiakkailleen tarvittavat palvelut toteuttaakseen onnistuneen majoittumiskokemuksen. (Hilton Worldwide, 2015b.) Työharjoitteluni aikana opin, että hotellissa on kahdeksan erilaista huonetyyppiä, tavallisesta yhden hengen huoneesta isoihin sviitteihin. Yhteensä erilaisia huoneita on hotellissa kokonaisuudessaan reilut 200 kappaletta.

Hotellissa työskentelee noin 50 henkilöä. Tämä 50 työntekijää sisältää hotellin osa-aikaiset ja kokoaikaiset työntekijät. Tämän lisäksi työntekijämääriä nostavat ulkoistetut siivoojat. Nopeatahtisen vuorotyön työtilanne on jatkuvasti muuttuva. Sesonkiaikana käytetään enemmän osa-aikaisia työntekijöitä, kun taas hiljaisempina aikoina näistä voidaan karsia. (Sarkia E. 29.1.2015.)

Keskimäärin 75–80% Hilton-hotelleista on franchising-yrityksiä. Vuonna 2007 Suomen kolmesta Hiltonista eli Kalastajatorpasta, Airportista ja Strandista, solmittiin franchising-sopimus. Tällä hetkellä franchising toiminnasta Suomessa vastaa Scandic Hotels Oyj. (Kaivola J. 14.11.2014a.) Tarjoamalla mahdollisuutta toimia Hiltonin franchising-yrittäjänä, ketju pystyy kasvattamaan yritystään, sille itselle pienin riski kustannuksin. Franchising-yrittäjä hyötyy ostamalla valmiin yrityksen, jonka toiminnot ja yritysmalli on jo valmiiksi suunniteltu. Hilton yhtiönä hyötyy taas franchising-yrityksestä saamalla sen toiminnasta maksuja ja palkkioita. (Hilton Worldwide, 2013g.) Franchising-yrityksen maksettava vuokra on sidottu kohteen liikevaihtoon. (Nurminen K. 23.4.2015).

Suoritin koulun viimeisen työharjoittelun Kalastajatorpalla syksyllä 2013. Päällimmäisenä työstä ja Kalastajatorpasta jäi mieleeni hotellissa ja Valtion vierastalossa majoittuneet asiakkaat. Harjoitteluni aikana hotellissa muun muassa majoittui Ortodoksikirkon johto, Suomen koripallomaajoukkue, sekä Suomen jalkapallomaajoukkue. Päivittäinen työ oli mielenkiintoista ja ympärillään sai jatkuvasti todistaa erilaisia tapahtumia, sekä vieraita. Tarina ja historia, joka Kalastajatorpalle paikkana liittyy, on ainutlaatuinen (Kaivola J. 29.4.2015).

Haastattelin Kalastajatorpan nykyistä hotellipäällikköä ja hän mainitsi, että parasta Torpassa työnantajana ja työpaikkana ovat työilmapiiri ja mukavat työntekijät. Kalastajatorpan vahvuuksiksi hotellipäällikkö luetteli muun muassa yrityksen arvot, hotellin uniikin historian ja sen, että hotellissa on resursseja majoittaa mitä erilaisimpia ryhmiä, sekä korkearvoisia vieraita. Hotellin tämän hetkisiä haasteita ovat talousnäkömät, asiakasvirta, sekä hotellin kunto. Vanhat rakennukset vaativat uudistuksia ja remontointia. Päivittäinen työ Kalastajatorpalla on haastavaa, eikä mikään päivä ole samanlainen kuin edellinen. (Nevaluoma M. 15.9.2013.)

2.3 Miten Kalastajatorppa sai alkunsa – pala historiaa

Värikkään historian takia tähän työhön on tärkeää liittää kertomus Kalastajatorpan historiasta. Tutkiessa Kalastajatorpan historiaa ymmärtää sen, miten merkittävä paikka kokonaisuudessaan on. Menneet tapahtumat ja vieraat ovat paikalle tärkeä osa tarinaa. Paikkaan liittyy paljon muistoja, jotka herättävät mielenkiintoa nykyistenkin asiakkaiden mielessä. Kalastajatorppa on merkinnyt useille helsinkiläisille sukupolville juhlaa ja paikkaa missä on vietetty tärkeitä tapahtumia.

Kalastajatorppa on toimintaoloaikanaan käynyt laajan skaalan läpi omistajuuden vaihdoksia ja muutoksia. Pitkän historiansa takia Kalastajatorpan rakentuminen on ollut myös erittäin monivaiheinen. Rakennus ja paikka ovat itsessään jo nähtävyyksiä. Kalastajatorpan

rakennuksen historia on asia, mikä on myös tuottanut hotellin johtajille haasteita. Vanha rakennus on vaatinut uudistamista ja näiden toteuttaminen ei ole aina ollut niin yksinkertaista. Pääasiallisesti kuitenkin Kalastajatorpan historia on muistoja ja tunteita herättävä, minne palataan mieluusti myös uudestaan. Historia on paikalle ehdoton myyntivaltti ja se tekee paikasta erityislaatuisen. Kokemukset antavat Torpalle oman sävöyksen mitä rahalla ei voi ostaa. Historiaa pitää vaalia ja kunnioittaa. (Jytilä T. 12.12.2014.)

Kalastajatorppa, tai kuten sitä useasti kutsutaan Torppa, on nimensä mukaisesti saanut alkunsa paikasta, missä aikoinaan oli Munkkiniemen kartanoon kuuluvia kalastajien torppia. Vuonna 1915 Oy K.M. Brondin leipomoliike perusti paikalle kahvila Cafe Fiskartorpetin. Kahvila oli erityisen suosittu asiakkaiden keskuudessa ympärivuotisesti. Vuonna 1932 kahvilan vuokraoikeudet siirtyivät Karl Fazerin konditorialle. Kahvilan toimintaa muutettiin niin, että paikalla myytiin ruoan lisäksi myös väkeviä juomia. Fazerin ostettua tontin, paikalle alettiin suunnitella suuria rakenteellisia muutoksia. Kahvilana toiminut puutalo purettiin. Vuonna 1937 valmistui Jarl Eklundin suunnittelema ravintola, joka tänä päivänä tunnetaan nimellä Vanha Torppa. Sisustussuunnittelija Hjalmar Hagelstam suunnitteli Vanhan Torpan kansallisromanttiseen tyyliin, apunaan taideopiskelija Tove Jansson. Janssonin kädenjälkeä on edelleen nähtävillä Vanhan Torpan seinillä, sekä aulan katto-ornamenteissa. (Hackzell 2001, 14–15.)

Uusi rakennus osoittautui kuitenkin ahtaaksi ja näin nähtiinkin tarpeelliseksi aloittaa Kalastajatorpan laajentaminen. Vuonna 1939 tehdyssä laajennuksessa valmistui Kalastajatorpan Siirtomaasali ja Pyöreä Sali. Alkuperäisenä suunnitelmana suuremman Kalastajatorpan oli palvella asiakkaita tulevissa olympialaisissa vuonna 1940. Nämä suunnitelmat jouduttiin kuitenkin hylkäämään talvisodan takia. Mannerheimin toiveesta Kalastajatorppa muuttuikin sotasairaalaksi. Torppa oli varattu myös jatkosodassa sotasairaalaksi, mutta silloin sitä ei kuitenkaan ollut tarvetta käyttää. Sotien jälkeen ruokatarvikkeita säännösteltiin ja monista tarvikkeista oli pulaa. Kalastajatorppa menestyikin tällöin tarjoten asiakkaille muun muassa perinteisiä riista- ja laatikkoruokia. (Hackzell 2001, 15–16.)

Seuraava vaihdos omistajuudessa oli vuonna 1952, jolloin Kalastajatorpan osti Yhtyneet Ravintolat. Silloin historiaan jääneitä hetkiä ovat olleet Helsingin kaupungin 400-vuotisillallinen 1950 ja muun muassa olympialaisten juhlaillallinen vuonna 1952. Kalastajatorpan hotellin ensimmäinen vaihe valmistui 1969. Vieraana vieraili tällöinkin kansainvälisiä kuuluisuuksia, kuten esimerkiksi Elizabeth Taylor. Pyöreässä salissa asiakkaita viihdytti tunnettuja artisteja ulkomailta sekä kotimaasta. (Hackzell 2001, 16–17.)

Kun Kalastajatorppaa oli taas tarve taas laajentaa, aloitettiin päähotellin rakentaminen. Päähotelli valmistui vuonna 1975. Rakennuttamalla lisää tilaa hotelliin saatiin lisää asiakaskapasiteettia ja mahdollisuuksia täyttää kasvavan asiakaskunnan tarpeita. Päähotellin valmistuttua Kalastajatorpalla juhlittiin hotellin virallisia avajaisia. (Sarkia E. 29.1.2015.)

Hotellin viereen rakennettiin 1984 Valtion vierastalo. Valtion vierastalo on tuonut majoittumaan hotelliin enemmän tärkeitä ulkoministeriön vip-vieraita. Vierastalossa on majoittunut muun muassa eri maiden presidenttejä, kuten Venäjän nykyinen presidentti Vladimir Putin. (Hackzell, 2001, 16–17.) Valtion vierastalon rakennuttamisen jälkeen, omistajuudessa koettiin taas muutoksia. Vuonna 1984 Kalastajatorppa siirtyi Arctian omistukseen. Näin siis omistajuus vaihtui Yhtyneiltä Ravintoloilta Arctialle. (Kaivola J. 13.1.2015b.)

Vuonna 1998 ScandicHotels Ab osti Kalastajatorpan liiketoiminnan. Tästä eteenpäin Kalastajatorppa siirtyi vahvemmin kansainvälisille markkinoille. Kalastajatorppa sai huomiota kansainvälisesti, etenkin Ruotsissa. Tästä tunnettavuudesta hotelli hyötyi vetämällä ulkomaalaisia asiakkaita puoleensa. (Korpimäki, P. 13.11.2014.) ScandicinHotels Ab:n omistajuus toi palvelukulttuuriin kansainvälistä otetta. Scandic pyrki siirtymään vanhanaikaisesta ja muodollisesta palvelukulttuurista, notkeampaan ja nykyaikaisempaan. Modernista aikakaudesta kertoi esimerkiksi se, että henkilökuntaa kannustettiin tervehtimään toisiaan käytävillä vastaan tullessa. (Jytilä T. 12.12.2014.)

Taulukko 1. Omistajuuden muutokset Kalastajatorpalla (Kaivola J. 13.1.2015b).

1952	1984	1998	2001	2007
Yhtyneet ravintolat omistajaksi	Arctia ostaa Yhtyneet ravintolat	ScandicHotels Ab ostaa Arctian	Hilton ostaa ScandicHotels Ab:n	Pääomasijoittaja EQT ostaa Hiltonin

Hiltonin ostettua vuonna 2001 Kalastajatorpan ScandicHotels Ab:ltä seuraava vaihe oli uudelleenbrändätä hotelli Hiltoniksi. Brändäys Hiltoniksi tapahtui vuonna 2004 ja tätä ennen hotellin kaikki huoneet ja materiaalit uusittiin vaiheittain Hiltoniksi. (Sarkia E. 29.1.2015.) Yksi haastateltavista johtotehtävissä kyseisenä aikana toimineista henkilöistä muistaa muutoksen tapahtuneen voimakkaasti. Kalastajatorpan muuttuessa Hiltoniksi sen koettiin saavan sille kuuluva arvo. ”Kalastajatorppa on ehdottomasti Hilton. Hilton on brändi kohdallaan”. (Jytilä T. 12.12.2014.)

3 Johtajuus

Seuraavassa kappaleessa käsittelen johtajuutta asioiden ja ihmisten johtamisen näkökulmasta. Käyn läpi niitä ominaisuuksia, mikä tekee johtajasta hyvän johtajan. Mikään yritys ei voi toimia tehokkaasti ilman johtamista. Johtajan tehtävä on huolehtia, että edellytykset työn teon onnistumiseen ovat jatkuvasti kunnossa (Järvinen 2001, 27).

Johtaminen on asia, jota tarvitaan ylemmän tason lisäksi, kaikkialla yrityksessä (Kotter 1996, 153). Käsiteltäessä johtajuutta on huomioitava, että työhön liittyy useita eri toimintoja. Yksinkertaistettuna johtajan tehtävä on johtaa, mutta työhön liittyy paljon muitakin tehtäviä (Järvinen 2001, 13).

John P. Kotter esittää teoksessa *Muutos vaatii johtajuutta* (1996) johtajuuden käsitteenä jakautuvan ihmisten (leadership) ja asioiden (management) johtamiseen. Jako näiden kahden välillä syventää ideaa johtamisesta ja sen tavoitteista ja tarkoituksesta. Malli jakaa ihmisten ja asioiden johtamisen toisistaan erilleen, mutta käytännössä nämä toimii työssä rinnakkain.

3.1 Ihmisten ja asioiden johtaminen

John P. Kotter esittää johtajuuden jakautuvan asioiden (management) ja ihmisten (leadership) johtamiseen (Kotter 1996, 23). Malli on johtajan toimenkuvaa syventävä ja selkeyttävä. Yksinkertaistettuna johtajan tehtävä on pitää huolta, että yrityksen liiketoiminta pysyy käynnissä ja että sillä on takanaan liiketoimea suorittava henkilökunta.

Yrityksessä työskennellään eri osa-alueilla, erilaisissa työtehtävissä. Asiat, joita yrityksessä johdetaan ja tehdään, vaihtelevat sen mukaan, millä alalla yritys toimii. Riippuen siitä, minkälaisilla markkinoilla yritys toimii, yrityksen tehtävät vaihtelevat erittäin laajasta suppeampiin tehtäviin. Johtajan tehtäviin kuuluu ymmärtää toiminnot, joita yrityksessä tehdään ja pitää huolta siitä, että näihin on valittu sopivat ihmiset suorittamaan näitä. Työntekijöille on tärkeää käsittää oma toimenkuvansa ja osa-alueensa, jotta voi keskittää työpanoksensa sille kuuluvalla alueella. Näin yritys toimii niin, että toiminta on kannattavaa ja sitä suoritetaan mahdollisimman tehokkaasti. Ymmärrys alaisten työtehtävistä on johtajalle välttämätöntä, saadakseen arvostusta ja siksi, että johtaja voi auttaa työntekijöitä onnistumaan tehtävissä. (Järvinen 2001, 15.)

Taulukko 2 kuvaa, millä tavalla Kotter jakaa asioiden (management) ja ihmisten (leadership) johtamisen. Taulukko selventää millä tavalla asioiden ja ihmisten johtaminen ero-

aa toisistaan. Management sisältää prosesseja, jolla ihmisten ja tekniikoiden muodostama järjestelmä pysyy käynnissä. Leadership koostuu prosesseista, joilla yritys voidaan perustaa tai tarvittaessa muokkaamaan paremmin toimivaksi. (Kotter 1996, 23).

Asioiden johtaminen keskittyy konkreettisten asioiden hallintaan. Asioiden johtaminen käsittää päivittäisten tehtävien hoitamisen pienemmistä asioista esimerkiksi päivittäisen lehden vastaanottaminen vastaanotossa, isompien tehtävien, kuten esimerkiksi haiden järjestämiseen hotellin tiloissa. Yrityksessä määritellään tavoitteet, niiden toteuttamista suunnitellaan ja organisoidaan. Yritykselle laaditaan budjetti ja tätä noudetaan. Budjetti suunnitellaan sen mukaan, minkälainen yrityksen varallisuus on. Budjetin teko auttaa noudattamaan varallisuuden hallintaa. Toiminnan suunnittelu helpottaa yrityksen päivittäisen toiminnan hallintaa. Johtajan tehtäviin kuuluu myös valvoa yrityksen asioiden toteutusta. Johtajan tulisi pystyä valvomaan usean tehtävän onnistumista ja toteutusta samanaikaisesti. Yrityksen toiminta ei myöskään ole aina ongelmaton. Jos työssä ilmaantuu ongelma, johtajan täytyy pystyä ratkomaan se niin, että työtä voidaan jatkaa. (Kotter 1996, 22.)

Asioiden ja ihmisten johtamiseen liittyy henkilökunnan sijoittuminen oikeisiin ja jokaiselle yksilölle sopiviin tehtäviin. Johtajan ja organisaation tehtävä on jatkuvasti analysoida, että henkilöt toimivat oikeissa tehtävissä. Henkilökunnan mahdollinen potentiaali tulee huomioida ja tunnistaa. Henkilökunnan osaamista tulee kartoittaa ja määrätietoisesti kehittää. Jokaiselle tulee tarjota omalle kehityskaarelle sopivat mahdollisuudet edetä ja työskennellä. Yritysten avainhenkilöiden vaihtaessa toisiin tehtäviin, avoinna oleva paikka tulee pystyä täyttämään ja ymmärrys siitä, kuka tehtävään sopii parhaiten, on oltava johtajalla tällöin jo olemassa. Johtaja ei voi ajatella itsekkäästi, tarjoamalla vain itselleen parhaimpia tilaisuuksia työskennellä ja tulla esille. Näiden asioiden huomioon ottaminen on asioiden ja ihmisten johtamisessa oleellista. (Kaivola J. 29.4.2015c.)

Leadership pohjautuu yrityksessä johdettavien ihmisten hallintaan. Ihmisten johtamiseen liittyy olennaisesti se, miten johtaja on läsnä, kuunteleminen, tehdyn työn ja sitä tekevän henkilön arvostus. Ihmisten johtaminen eli leadership on asioiden johtamiseen verrattuna enemmän henkistä. Ihmisten johtaminen ei ole niin konkreettista kuin asioiden johtaminen, mutta yrityksen toiminnan kannalta kuitenkin yhtä tärkeää. Johtajan tehtävänä on luoda työntekijöille visio siitä mikä suoritettavan tehtävän tarkoitus on ja ymmärrys siitä miksi toimitaan tietyllä tavalla. Työntekijöitä tulee saada osallistumaan, mikä luo hyvää henkeä ja sitouttaa heidät työskentelemään yrityksen parhaaksi. Ihmisten motivointi ja innostaminen on tärkeää. Innostunut ja motivoitunut työntekijä suorittaa työtään mielekkäästi ja tätä kautta työn jälki ja tulokset ovat myös parempia. (Kotter 1996, 22).

Taulukko 2. Jako asioiden (management) ja ihmisten (leadership) johtamisen välillä (Kotter 1996, 22).

Asioiden johtaminen (management)	Ihmisten johtaminen (leadership)
suunnittelu budjetointi organisointi miehitys valvonta ongelmaratkaisu	vision luominen ihmisten mukaan saaminen ihmisten sitouttaminen motivointi innostaminen

Onnistunut asioiden johtamisen tulos on järjestys ja johdonmukaisuus. Esimerkkinä asiakkaat saavat yritykseltä tilamaansa palvelut ajallaan ja omistajat näkevät, että yritys pysyy sille asetetussa budjetissa. Onnistuneen ihmisten johtamisen tuloksena taas on kyky motivoida henkilökunta ja saavuttaa yritykselle hyödyllisiä tavoitteita. Esimerkkinä yritys pystyy tuottamaan asiakkaalle tarpeellisia uusia tuotteita ja tätä myötä parantamaan yrityksen kilpailukykyä markkinoilla. (Kotter 1996, 22.)

3.2 Onnistunut johtaja

Pekka Järvinen esittää kirjassaan *Onnistu esimiehenä* (2001), että johtamista yleisimmin koskeva kysymys on, millainen on hyvä esimies. Johtajuutta pohtiessa onkin tärkeä miettiä mitä ominaisuuksia ja taitoja johtaminen vaatii. Kuka voi olla hyvä esimies ja velvoitako se ihmisiltä jotain luontaisia ominaisuuksia? (Järvinen 2001, 13.)

Johtajan on tärkeää muodostaa käsitys siitä mikä on hänen tehtävänsä ja roolinsa yrityksessä. Johtajan tulee pohtia sitä, kuinka paljon työssä käyttää aikaa esimiestehtäviin ja kuinka paljon omiin työtehtäviin. Johtajana onnistumisen lähtökohta on se, että hän ymmärtää oman työnsä tärkeyden yritykselle ja käyttää omaa valtaansa työyhteisön etua ajaen. (Järvinen 2001, 13.) Johtaja on yrityksen keulakuva, joka toiminnallaan näyttää esimerkkiä yrityksen työntekijöille. Tämän takia vallan käyttö tulee olla tasapainoista ja reilua työntekijöitä kohtaan. Yhteisen hyvän tavoittelu on johtajan työssä tärkeämpää, kuin henkilökohtaisten saavutusten toteuttaminen ja niihin pyrkiminen. (Järvinen 2001, 19.)

Menestyvällä johtajalla tulee olla motivaatiota ja halua vastata yrityksen muuttuviin tarpeisiin. Johtajalle tämä tarkoittaa uusien taitojen hankkimista, tiedon keräämistä ja sitoutumista jatkuvaan kehittämiseen. (Woods & King 2002, 3.)

Johtajan tyyli johtaa on yhtä tärkeää yritykselle, kuin työntekijälle. Onnistunut johtaja tekee yritykselle parhaimman mahdollisen tuloksen ja tukee työntekijää työssään niin, että he onnistuvat siinä parhaimmalla mahdollisella tavalla. Johtaja tavoittelee työntekijöiden kanssa yhteistä tavoitetta. Yhteistyö ja yhteisten tavoitteiden jakaminen, tekee parhaimmassa tapauksessa työyhteisöstä tiiviin, toisiaan tukevan yhteisön. (Jytilä T. 12.12.2014.)

Onnistunut esimies tukee henkilökuntaa ja täyttää yrityksen omistajien ja hallinnon sille asettamat tavoitteet. Hyvä esimies pystyy myös antamaan henkilökunnalle palautetta työstään, niin että henkilö ottaa tämän vastaan positiivisena kehitysideana, eikä negatiivisena kritiikkinä. Esimiehen palaute on työntekijälle viesti, jolla tuetaan ja samalla ohjailaan työskentelemään itsenäisesti yrityksen tavoitteiden täyttämiseksi (Järvinen 2001, 112).

Onnistunut esimies on valmis kuuntelemaan henkilökuntaansa ja huomioimaan sen tarpeita. Johtajan tehtävä on tarkkailla työn sujuvuutta ja osata tehdä päätöksiä, sen parantamiseksi ja kehittämiseksi. Johtajan tulee kuunnella ja luottaa alaisensa ammattitaitoon ja samalla osata tehdä päätöksiä ja ratkaisuja (Järvinen 2001, 13). Johtajan on oltava henkilökunnalle tavoitettavissa. Reilu ja tasavertainen kohtelu henkilökuntaa kohtaan on tärkeää. (Hofstede 1992, 255.)

Johtaja on yrityksessä asemassa, jossa johtajan työtä ei arvostele tai seuraa kukaan yhtä lähellä, kuin johtaja tarkastelee työntekijöiden työtä. Tämä tarkoittaakin sitä, että johtajan täytyy itse pystyä tarkastelemaan kriittisesti omaa työtään ja ymmärtämään sen, että johtaja itsekään ei ole täydellinen. Vääristynyt omakuva, voi olla johtajalle kohtalokasta. Johtajan täytyy olla valmis kehittämään yrityksen lisäksi myös itseään ja tätä myötä kehittämään omassa työssään. Johtaja tulee olla kriittinen omaa työtään kohtaan ja realistinen siitä, että hänessäkin on virheitä. Tämä varmistaa johtajan kehittymisen ja kasvun omassa työssään. (Pirnes 1995, 150.)

Työn onnistumisen ja suorittamisen kannalta on tärkeää, että johtaja pystyy tarjoamaan työntekijöille tarvittavat työkalut, jotta he suoriutuvat työstään niin hyvin, kuin on mahdollista. Perusasioiden, kuten työviihtyvyyden ollessa hyvä, työntekijät pystyvät suorittamaan työnsä paremmin. Johtajan tehtävä on varmistaa, että alaisilla on kaikki edellytykset työn menestykselliseen tekemiseen ja auttaa heitä loistamaan. (Jytilä T. 12.12.2014.)

Johtajan täytyy pystyä työssään iskostamaan henkilökuntaan yrityksen arvot ja sen tavoitteet. Kun henkilökunta työskentelee yrityksen arvoja ja tavoitteita kohti pyrkien, on johtaja tällöin onnistunut työssään. Johtaja määrittelee henkilökunnalle tavoitteet, koordinoi ihmiset toteuttamaan tavoitteita ja kannustaa heitä tekemään suunnitelmista totta (Kotter 1996, 23). Parhaimmillaan johtaja on silloin onnistunut työssään, kun se pystyy tukemaan ja kannustamaan alaisiaan onnistumaan ja kehittymään työssään (Järvinen 2001, 150).

4 Yrityskulttuuri

Tässä luvussa käyn läpi mitä yrityskulttuuri tarkoittaa. Hiltonilla on yrityksenä erittäin vahva ja tarkasti määritelty yrityskulttuuri, jonka mukaan myös Hilton Kalastajatorppa toimii. Tämän takia on tärkeää selventää mitä se tarkoittaa ja millä tavalla se tulee esiin Hiltonissa yhtiönä. Vallitseva yrityskulttuuri vaikuttaa siihen, millä tavalla työ yrityksessä suoritetaan. Se on myös asiakkaalle suuntaa antava ja kasvattaa asiakkaan käsitystä minkälainen yritys on ja mitä siltä voi odottaa.

Edgar Schein on kirjassaan Yrityskulttuuri – selviytymisopas (1999) kirjoittanut yrityskulttuurin jakautuvan kolmeen osaan artefakteihin, ilmaistuihin arvioihin ja pohjimmaisiiin perusoletuksiin. Tämän pohjalta halusin esittää myös sen, minkälainen Hilton Kalastajatorppan yrityskulttuuri on.

Pitkän historiansa pohjalta Hilton-yrityksissä on määritelty tarkasti yrityksen visio, missio ja sen arvot. Visio, missio ja arvot ovat osa yrityskulttuuria. Nämä määrittävät yrityksen toiminta kulttuuria ja kertovat siitä minkälainen yritys Hilton itsessään on. Luotu yrityskulttuuri on työntekijän työlle suuntaa näyttävä. Asiakkaalle visio, missio ja arvot kertovat, millä tavalla yritys toimii, mitä tarpeita se asiakkaalle täyttää ja millä tavalla.

Yrityskulttuurin luominen ja määrittäminen pohjautuu siihen, että tällä yritetään selittää mihin yritys liiketoimissaan pyrkii. Luomalla yritykselle visio, missio ja arvot yritys määrittää sen mikä yritykselle on tärkeää ja mitä kohti yritys ja työntekijät pyrkivät. Yhteisten tavoitteiden määrittäminen on työntekijöille suuntaa antava ja luo yhteenkuuluvuutta.

4.1 Yrityskulttuurin määritelmä

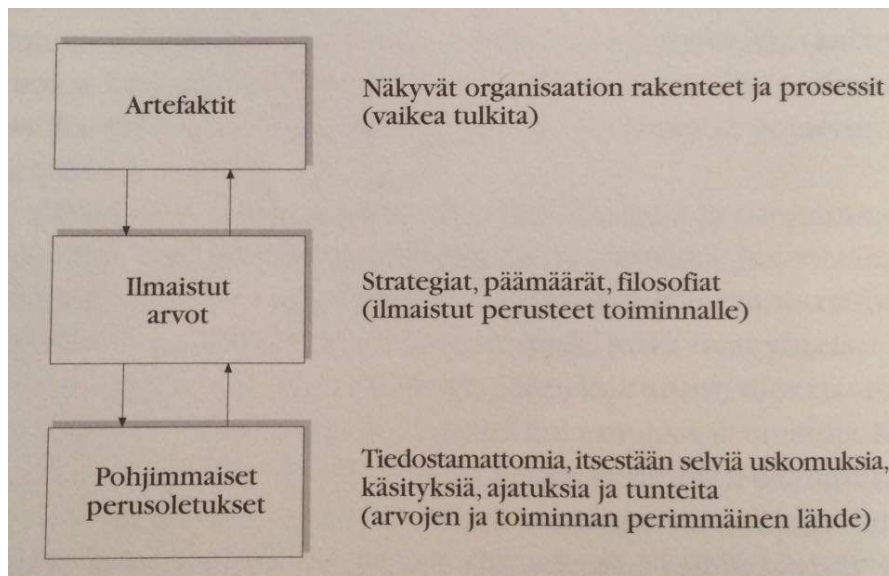
Yrityksen kulttuurin voi Edgar Scheinin mukaan jakaa kolmeen osioon. Nämä kolme osaluetta ilmentävät hyvin sen mitä yrityskulttuuri oikeastaan on ja mitä kaikkea se sisältää. Kulttuurin tasot ulottuvat hyvin näkyvästä, hyvin äänettömään ja näkymättömään. (Schein 1999, 30–31.) Kulttuurista puhuttaessa ensimmäisenä tulee mieleen eri maiden kulttuurit. Samalla tavalla eri yritysten kulttuurit ovat tunnistettavissa. Kulttuurit ovat toisistaan eroavia ja yksilöllisiä. Kulttuuri määrittelee ja ohjaa yrityksen toimintaa. Se on kokonaisuutena monitasoinen ja monimutkainen käsite. Ymmärtääkseen kulttuuria ja sen määritelmää, tulee sitä analysoida jokaisella tasolla. (Schein 1999, 41.)

Yrityskulttuuri, sen merkitys ja miten se esitetään ja ymmärretään, ovat kaikki kulttuurin osatekijöitä. Puhuttaessa kulttuurista yrityksen toiminnan yhteydessä, selitetään sitä, mi-

ten yritys toimii ja miksi se hoitaa asiat määrättyllä tavalla. Yritys kulttuuri ei ole muuttumaton määritelmä, vaan sitä ylläpidetään ja uusitaan jatkuvasti. (Seeck 2008, 216.)

Kulttuuriin ja tässä tapauksessa kulttuurista puhuttaessa yrityskulttuurin kuuluu erilaisia puolia. Kulttuuri kokonaisuutena on syvä. Kulttuuri hallitsee enemmän ihmisiä, kuin ihmisen kulttuuria. Sen muuttaminen ja siihen vaikuttaminen ei ole yksinkertaista. Työssä koettut onnistumiset ja keinot miten onnistuminen koettiin, muotoutuu ajan myötä piileviksi säännöiksi ja ohjeiksi, eli yrityskulttuuriksi. Onnistumiset ohjaa tapoja miten asioita tehdään, miten niistä ajatellaan ja tunnetaan. Koettu onnistuminen pyritään toistamaan, siihen johtavilla hyviksi koetuilla keinoilla. Kulttuuri on laaja ja kaikkea työtä ohjaava. Uskomukset ja oletukset muokkaavat ja ohjaavat päivittäistä elämää. Kulttuuri on pysyvä. Se luo työlle merkitystä. Kulttuuri luo turvaa ja tasaisuutta. (Schein 1999, 41.)

Kuva 2. Atefaktit, ilmaistut arvot ja pohjimmaiset perusoletukset (Schein 1999, 30).



Ensimmäisenä kulttuurin osana Schein määrittelee yrityksessä olevan artefaktit. Artefaktien sisältyvät yrityksen rakenteelliset ominaisuudet ja prosessit. Henkilön ollessa yrityksessä fyysisesti paikalla, voi aistia useita kulttuuriin liittyviä asioita, muun muassa sen, miten henkilökunta viestii keskenään. Yrityksissä missä asiointi hoidetaan fyysisesti paikan päällä, tunnelma on tärkeä osa yritystä ja sen viihtyvyyttä. Asiakkaalle on tärkeää saada olo, että yritykseen halutaan palata uudelleen. Asiakas tekee huomioita henkilökunnasta huomaamattaan. Asiakas näkee onko kommunikaatio henkilökunnan välillä avointa ja suoraa, vai suorittaako henkilökunta tehtäviään itsenäisesti, kommunikoimatta sen enempää muiden kanssa. Tutustuttaessa yritykseen ja sen toimintaan, kaikista hel-

pointa on havaita artefaktit, eli se mitä näkee, kuulee ja tuntee kun liikkuu ympäriinsä. (Schein 1999, 31).

Toisena yrityksen kulttuurin tasona Schein kirjoittaa olevan yrityksen ilmaistut arvot. Tähän sisältyy yrityksen strategia, filosofiat, päämäärät ja perusteet toiminnalle. Nämä tekijät määrittävät yrityksessä sitä miten toimitaan, mitä tavoitellaan ja millä tyyllillä asiat hoidetaan. Usein yrityksillä on kirjattuja arvoja. Arvot voidaan muuntaa esimerkiksi yrityksen brändilupaukseksi. Brändilupaus voi esimerkiksi olla yrityksen takahuoneessa näkyvällä paikalla (vrt. Kuva 1.) Tarkasteltaessa arvoja voi, brändilupaus on julkistettu luettelma ja sanoma siitä, miten yritys toimii. Tämän mukaan asiakkaat voivat olettaa saavansa tietynlaista palvelua ja käsityksen siitä mitä yritykseltä voi odottaa. (Schein 1999, 30). Yhteiset arvot ja päämäärät toimivat yrityksen perusliimana, joka pitää organisaation yhtenäisenä. Arvot istutetaan henkilökuntaan ja yrityksen menestyessä, arvot nähdään oikeina ja ne muuttuvat lopulta yhteisiksi. (Schein 1999, 107.)

Kolmantena kulttuurin tasona ovat pohjimmaiset perusoletukset. Tämä käsittää tiedostamattomia, itsestään selviä uskomuksia, käsityksiä, ajatuksia ja tunteita. Pohjimmaiset perusoletukset ovat arvojen ja toiminnan perimmäinen lähde. (Schein 1999, 30). Yrityksen syvempää tasoa ymmärtääksesi, täytyy tarkastella sen historiaa. Yrityksen perustajalla on ollut perustamisen aikaan tietynlainen ajatus siitä, minkälaisen yrityksen hän on perustamassa. Hänellä on ollut näkemys siitä, minkälaisia arvoja hän kannattaa ja hänen yrityksensä edustaa. Alkuperäinen ajatus yrityksen tavoitteista ja keinot mitkä ovat johtaneet sen menestymiseen, ovat muokanneet yrityksen pohjimmaiset perusoletukset. Perustavat tavoitteet ja ajatukset siitä, minkälaisen yritys perustetaan, ovat taas antaneet suuntaa yrityksen arvoille ja sen kulttuurille. Aluksi yrityksen kulttuuri ja pohjimmaiset ajatukset ovat vain yrityksen perustajan mielessä. Työssä koetun onnistumisen myötä niistä tulee yhteisiä. Työntekijä oppii onnistumisen kautta, että perustajien uskomukset johtavat haluttuun tulokseen ja näin tavoitteista tulee yhteisiä. Yhteiset toimintatavat muotoutuu totutuksi tavaksi toimia ja voidaan määritellä yrityksen pohjimmaisiksi tavoiksi toimia. (Schein 1999, 35.)

Yrityksen visio, missio ja arvot on myös asiakkaille tietoa, jonka perusteella ihmiset tietävät yrityksen periaatteista enemmän. Näiden perusteella asiakas tietää minkälaisia arvoja yritys edustaa ja se voi vaikuttaa kuluttajan osto- ja kulutuspäätökseen. Esimerkiksi vahvasti vihreitä arvoja kannattava ja toteuttava yritys vetää puoleensa samankaltaisia arvoja kannattavia kuluttajia.

Johtajan ja työntekijän on tarkoitus työskennellä yrityskulttuurin mukaisesti, samassa linjassa. Kulttuuri on suuntaa antava työntekijälle, sekä johtajalle. Työn onnistuminen sen täydellisessä muodossa on mahdotonta, jos työntekijä, tai johtaja ei pyri työskentelemään yrityksen arvoja kunnioittaen. Tukemalla yrityksen arvoja ja sitä kautta johtamalla, työntekijöitä kontrolloidaan toimimaan yrityksen määrittelemällä tavalla ja motivoidaan kannattamaan yrityksen toimintakehystä. (Seeck 2008, 218).

Kokonaisuutena ajatus yrityskulttuurista on kompleksinen. Tavallaan kulttuuri näyttäytyy tapoina ajatella, tuntea ja havaita. Toisaalta kulttuuri ja sen osat ovat näkymättömiä ja vaikeita havaita. Tärkeintä olisi kuitenkin ymmärtää, että ei ole oikeaa, tai väärää, parempaa tai huonompaa yrityskulttuuria, paitsi suhteessa siihen, mitä yritys tekee ja minkälaisilla markkinoilla se on. Jokainen yritys on yksilö ja vaatii yksilölliset tavat toimiakseen. (Schein 1999, 36.)

Toimiva ja hyvin suunniteltu yrityskulttuuri on kokonaisuutena yhteinen ominaisuus menestyville yrityksille. Voimakas ja markkinasuuntautunut yrityskulttuuri, avustaa työntekijöitä jokapäiväisessä työssä. Selkeä kulttuuri vähentää oppaiden ja organisaatiokaavioiden tarvetta, tai yksityiskohtaisia ohjeita menetellä erilaisissa työtilanteissa. Yrityksissä, missä yrityskulttuuri on selkeästi määritelty, jopa alimmankin tason työntekijät tietää mitä heiltä edellytetään, koska heitä ohjaavat olemassa olevat yrityksen arvot ja tavoitteet. (Peters & Waterman 2004, 112–113.)

4.2 Hilton yrityskulttuuri

Pitkän historiansa myötä maailmanlaajuisesti toimivasta Hiltonista on tullut yrityksenä erittäin tunnettu. Kävellessään sisään Hilton hotelliin asiakkaalla on yrityksestä olemassaan jo tietty mielikuva. Mielikuva siitä minkälainen hotelli on ja minkälaista palvelua hotelli tarjoaa. Kuva hotellista on voinut muodostua esimerkiksi siitä, jos asiakas on käyttänyt ennen yrityksen palveluita, median antamasta mielikuvasta tai kuulopuheiden perusteella.

Yritykselle on kehitetty visio, missio ja arvot, joiden mukaan jokainen Hilton yksikkönä sitoutuu toimimaan. Perustajalla Conrad Hiltonilla oli jo Hilton hotellien perustuvaiheessa tarkka visio siitä, minkälaisen hotellin imperiumin hän haluaa perustaa. Hotellin visio, missio ja arvot ovat peräisin C. Hiltoninilta ja näitä samoja arvoja istutetaan edelleen Hiltoneiden työntekijöihin ympäri maailman. Jokainen Hilton hotelli, sekä työntekijä sitoutuu noudattamaan yrityksen arvoja. Visio, missio ja arvot ja niiden mukaisesti toimiminen yhdistää jokaista Hilton-hotellia. Majoituessa Suomessa tai vaikkapa Hawaiilla, asiakas voi odottaa saavansa samanlaista palvelua ja tuntea olonsa sellaiseksi kuten Hilton brändinä

lupaa. (Hilton Worldwide, 2013g.) Työskentelemällä määriteltyjen vision, mission ja arvojen mukaisesti Hilton pystyy säilyttämään asemansa yhden markkinoiden johtavien hotellien joukossa (Hilton Worldwide, 2014e).


Vision mukaan Hilton hotellit haluaa täyttää maailman lämmöllä ja valolla (Hilton Worldwide, 2014e). Visio on mielikuva siitä, mikä ajatus sillä, on siitä mitä asiakas ajattelee Hilton-hotelleista. Se haluaa asiakkaan ajatellessa hotellia, että ajatukset tuntuvat mieluisilta ja ajatus majoittumisesta hotelliin tuntuu kodikkaalta ja mukavalta. Luodaan mielikuva siitä, että hotelli on vastaanottava ja lämmin. Vision pyritään olemaan asiakkaalle ostopäätöstä nopeuttava. Hyvä visio kannustaa ihmisiä toimimaan (Kotter 1996, 63).

Hotellin missio on olla pysyvästi markkinoiden johtava yritys. Se haluaa olla asiakkaan ensimmäinen valinta, työntekijöiden ensimmäinen valinta ja omistajan ensimmäinen valinta. Hilton missio on olla menestynein ja paras. Tarkasti laadittu Hilton-kokonaisuus pyrkii palvelulla, sijainnilla, olemalla maailmanlaajuisesti tavoitettavissa ja erilaiset asiakkaan mieltymykset täyttämällä olevan asiakkaan ensimmäinen valinta. (Hilton Worldwide, 2014e.)

Hilton arvoihin kuuluu elämysten tuottaminen asiakkaalle. Se on rehellinen ja haluaa, että asiakas voi luottaa ja tuntea turvaa. Hilton on markkinoiden johtaja. Tiimityöskentely, yhtenäisyys ja työn tekeminen yhdessä on tärkeää. Hilton arvoihin kuuluu olla vastuussa työnsä jäljestä ja se seisoo päätöstensä takana. Hilton toimii täsmällisesti ja asiakas voi luottaa saavansa palvelua heti. (Hilton Worldwide, 2014e.)

Kuva 3. Hilton arvot (Hilton Worldwide, 2014e).

Our Values



HOSPITALITY	We're passionate about delivering exceptional guest experiences.
INTEGRITY	We do the right thing, all the time.
LEADERSHIP	We're leaders in our industry and in our communities.
TEAMWORK	We're team players in everything we do.
OWNERSHIP	We're the owners of our actions and decisions.
NOW	We operate with a sense of urgency and discipline.

Hilton visio, missio ja arvot ovat maailman jokaisen Hilton-hotellin tavoin tiiviisti kiinni myös Kalastajatorpan liiketoiminnassa. Hilton arvot ja miten se halutaan palvelullaan tuoda esiin, on vahvasti mukana Kalastajatorpan päivittäisessä toiminnassa. Kalastajatorpan yrityskulttuuri on kehittynyt hotellin kasvun myötä. Hotellin pitkän historian myötä tavat toimia ovat vaatineet kehitystä ja muutosta. (Jytilä T. 12.12.2014.)

Kalastajatorpan omistajuus vaihdokset esimerkiksi Scandicin ja Hiltonin välillä ovat muokanneet hotellin yrityskulttuuria ja sen lähtökohtia aina omistajan mukaiseksi. Uudet yritykset ovat tuoneet mukanaan Kalastajatorpalle uudet toimintatavat, sekä oman yrityskulttuurin. Uusien yrityskulttuurien sovittaminen Kalastajatorpan toimintaan ei ole aina ollut yksinkertaista. Ison ketjuyrityksen toimintakaava voi olla ristiriidassa yrityksen oman strategisen näkemyksen kannalta. Vanha tapa toimia voi olla tehokkaampi, mutta ketjussa ollessa yrityksen täytyy toimia ketjulle osoitetulla tavalla. (Arvonen A. 4.12.2014.)

5 Muutos

Muutos on mahdollisuus. Muutokset ovat tarpeellisia yrityksen toimivuuden ja sen kehittämisen kannalta. Maailma on jatkuvasti muuttuva ja yritysten täytyy pystyä vastaamaan näihin muutoksiin. Muutokset ovat asioita, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan ja henkilökuntaan. Muutos voi tarkoittaa yritykselle esimerkiksi totutun toimintatavan muuttamista tai yrityksen omistajan vaihtumista. Yritys ja henkilökuntaa pitää sopeuttaa uusiin asioihin ja toimintatapoihin. Tämän takia tavat ja keinot johtaa muutosta on erittäin tärkeitä. Johtaja on muutostyössä erittäin tärkeässä osassa.

Hotelli Kalastajatorppa on kokenut pitkän elinkaaren aikana paljon erilaisia muutoksia. Yrityksen rakenne on muuttunut useita kertoja, omistajan vaihdosten yhteydessä. Pitkä historia on vaatinut myös muutosta palvelurakenteeseen. Mitä muutos tarkoittaa, mitä se yritykseltä ja henkilökunnalta vaatii, on Kalastajatorpalle kuuluvia keskeisiä teemoja. Tämän takia käyn seuraavissa kappaleissa läpi mitä tarkoittaa muutokset yrityksessä ja henkilökunnassa.

5.1 Muutokset yrityksessä

Yrityksissä tapahtuu monenlaisia muutoksia. Muutokset voivat olla isoja tai pieniä, lyhyitä tai paljon aikaa vieviä. Työyhteisöt ja organisaatiot, ovat jatkuvasti eläviä ja muuttuvia. Huolimatta yrityksen toimialasta tai koosta tarve muutokselle on väistämätön. Yrityksen toiminnan kehittäminen ja muuttaminen, ovat mukautumista muuttuvaan elinympäristöön ja asiakkaan tarpeisiin. (Juuti & Virtanen 2009, 13.)

Muutokset ympäristössä vaatii siis myös yrityksen muuttumista (Juuti & Virtanen 2009, 23). Trendit asiakkaiden ostomieltymyksistä ja tarpeista ovat muuttuvia. Yritysten täytyy olla muutosvalmiita. Trendien ja asiakkaiden ostokäyttäytymisen seuraaminen on yrityksen tehtävä. Muuntautumiskyky, reagointikyky ja nopeus ovat yrityksen hallussa olevia valttikortteja. Pysyäkseen ajan hermolla ja hyvässä markkinakunnossa yrityksen tulee kehittää ja uudistaa itseään (Seeck 2008, 243).

Täysin tarkkaa suunnitelmaa siitä, miten muutos tulee tapahtumaan, ei voi tehdä. Yritys ja henkilökunta voi reagoida odottamattomilla tavoilla uusiin haasteisiin. Onkin tärkeää pitää mielessä se mikä muutoksen idea ja tarkoitus on ja työskennellä sitä kohti. Varautumalla mahdollisiin vaikeuksiin yritys voi ehkäistä mahdollisia ongelmatilanteita. (Juuti & Virtanen 2009, 28.) Muutos työskentelyssä tulee muistaa, että lähtökohtaisesti muutoksen tavoitteena on parantaa (Honkanen 2006, 18).

Onnistuneen muutoksen taustalla ovat selkeä visio ja tavoitteet. Tieto siitä mihin pyritään ja millä tavalla nopeuttavat muutoksen onnistumista. Kun visio ja tavoite ovat selkeät, toiminnassa voidaan keskittyä tekemiseen ja halutun lopputuloksen saavuttamiseen. (Teerinkangas 2008, 73.) Yrityksen johto luo strategiat eli määrittelee päämäärät ja tavat miten tavoitteisiin päästään. Henkilöstön tehtävä on toteuttaa tavoitteet johdon määrittelemällä tavalla. Muutoksen onnistumiseen vaikuttaa se, kuinka älykkäitä päätöksiä johtajat ovat tehneet ja kuinka hyvin henkilökunta on osannut toteuttaa ne. (Juuti & Virtanen 2009, 23.)

John P. Kotter on 1980-luvulta lähtien ollut muutoksen johtamisoppien keskeinen kehittäjä. Kotterin esittää teoksessa *Muutos vaatii johtajuutta* (1996) kahdeksan askeleen mallin jossa kirjoittaja listaa työvaiheet, mitkä sisältyvät muutokseen. Malli kertoo miten toimitaan ennen muutoksen aloittamista, mitä eri vaiheita muutoksessa käydään läpi, mitä se vaatii johtajalta ja mitä se vaatii työntekijältä ja miten toimitaan kun muutos on toteutunut. Mallia voi hyödyntämään käytännön työelämässä, jossa listataan portaittain muutostyöskentelyn vaiheet. (Kotter 1996, 18.)

Ensimmäisenä asiana kahdeksan askeleen mallissa tulee tähdentää muutoksen kiireellisyys ja välttämättömyys. Kun henkilökunnalle on välittynyt tarve muutoksesta, päästään eteenpäin ohjaavan tiimin perustamiseen. Seuraavaksi laaditaan visio ja strategia, miten muutos toteutetaan. Neljäs askel on muutosvisiosta viestiminen. Henkilökunnan keskinäinen kommunikointi ja viestiminen edistymisestä ovat tärkeitä. Viidentenä askeleena Kotter esittää henkilöstön valtuuttamisen. Kuudentena tulee varmistaa lyhyellä aikavälillä tavoitteen onnistuminen. Ennen muutoksen saattamista päätökseen parannukset tulee vakiinnuttaa ja uudet muutokset toteuttaa. Viimeisenä askeleena uudet toimintatavat juurrutetaan yrityskulttuuriin. (Kotter 1996, 18.)

Muutoksiin on monia ja monenlaisia syitä. Ne voidaan kuitenkin jakaa yrityksen toiminnan kehittämiseen ja yrityksen toteuttamistapojen muuttamiseen. Muutos voi kohdistua esimerkiksi yrityksen rakenteisiin, henkilökunnan vaihtuvuuteen tai asiakaspalvelun kehittämiseen. (Juuti & Virtanen 2009, 15–16).

Toiminnan kehittämisen hyvänä esimerkkinä toimii Hilton Kalastajatorpan asiakaspalvelun kehittäminen. 2000-luvun alussa pyrittiin siirtymään vanhanaikaisesta ja muodollisesta palvelukulttuurista notkeampaan ja nykyaikaisempaan. Modernimmasta aikakaudesta kertoi esimerkiksi se, että henkilökunta tervehti toisiaan käytävillä vastaan tullessa. ”Työntekijöiden täytyy tervehtiä toisiaan, koska täytyy tervehtiä myös asiakkaita”. Tarkoitus oli pyrkiä positiivisempaan ja suoraviivaisempaan henkeen. (Jytilä T. 12.12.2014.)

Yksi radikaali toimintatapojen muutos, käytiin Kalastajatorpalla läpi vuonna 1998 kun ScandicHotels Ab osti Arctian. Muutos Arctiasta Scandiciksi toteutettiin yhdessä yössä kerralla ja isosti, valomainoksista, kyniin. Silloisen hotelli päällikön tehtäviin kuului varmistaminen siitä, että henkilökuntaan iskostettiin Scandicmainen toimintakulttuuri. Omistajuuden vaihdos tuli näkyä myös hotellin yleisissä tiloissa ja huoneissa. Oikeiden Scandic tavaroiden sijoittaminen paikoilleen oli tärkeää. (Jytilä T. 12.12.2014.)

Pysyäkseen ajan tasalla yritysten on tarkkailtava ympäristöä, asiakkaiden käyttäytymistä, kilpailijoita, tavarantoimittajien, sekä muiden yhteistyökumppaneiden toimintaa. On myös erittäin tärkeää seurata uusia alalle tulevia yrityksiä, sekä näiden alalle uusien näkökulmien syntymistä ja sitä, miten asiakas vastaa näihin. (Juuti & Virtanen, 2009 23.) Trendit ja asiakkaan ostomieltymykset ovat muuttuvia. Yritysten elinkaaren aikana kohdataan kilpailua ja muutoksia, jotka vaativat toiminnan muuttamista uusien toimintavaatimusten mukaiseksi. (Juuti & Virtanen 2009, 15.) Markkinoilla tapahtuu jatkuvasti muutoksia ja niihin sopeutuminen on yritykselle elintärkeää (Peters & Waterman 2004, 148).

5.2 Muutokset henkilökunnassa

Kun yrityksissä tapahtuu muutoksia, johtajalta odotetaan paljon. Jos suhtautuminen muutokseen on negatiivista, johtajalta odotetaan todisteita siitä, että muutos johtaa parempaan. Kun ihmiset huomaavat, että muutoksen seurauksena he tulevat olemaan enemmän sitä mitä parhaimmillaan voisivat olla, innostus kehitystä ja sen tarpeellisuudesta kasvaa (Juuti & Luoma 2009, 258).

Muutokset ovat ihmisille tunteellisia prosesseja. Muutokset vaativat kykyä luopua, omistautumista ja luovia ratkaisuja. (Kotter 1996, 25.) Tuleekin ottaa huomioon, että henkilöiden tapa vastata muutokseen, ovat yksilöllisiä. (Juuti & Virtanen 2009, 28). Koska ihmiset viettävät useita tunteja töissä, muutokset ovat yleisesti henkilökohtaisia prosesseja. Työyhteisö ja kollegat ovat isossa osassa työntekijän jokapäiväistä elämää. Ihmiset haluavat tietää, miten muutos vaikuttaa heidän työhön, mitä heiltä odotetaan sen aikana ja jälkeen, miten onnistumista mitataan ja mitä onnistuminen tai epäonnistuminen merkitsee heille ja yritykselle. (Jones, Aguirre & Calderone, 2004.)

Organisaatio muutoksen onnistuminen on kiinni siitä, miten hyvin muutokset osataan johtaa ja kuinka hyvin henkilökunta pystyy vastaamaan johdolta saamiin ohjeisiin (Juuti & Virtanen 2009, 23). Tehokkaasti johdettu muutos vaatii jatkuvaa uudelleen arviointia sen vaikutuksista organisaatioon ja henkilökuntaan (Jones ym. 2004). Oikea tapa johtaa muutos, on kuitenkin yksilöllistä. Yrityksen johtajan tulee ajaa muutokset yritykseen ja henkilö-

kuntaan niin, että jokainen näkee muutoksen tarpeelliseksi ja pystyy toimimaan sitä positiivisesti tavoitellen. Johtajan on tärkeää esittää se mitä muutokset yrityksessä ja henkilökunnassa tarkoittaa ja mitä se yritykseltä vaatii. Yksi hyvä tapa on saada henkilöstö osallistuman muutoksen suunniteluun sen omaavan kapasiteetin rajoissa (Juuti & Virtanen 2009, 23).

Muutos korostaa johtajan tapaa työskennellä ja johtaa työntekijöitä. On tärkeää, että johtaja on linjassa yhtiön vision kanssa. Muutosjohtajan tulee olla koulutettu ja motivoitunut työskentelemään muutoksen puolesta. Tämä auttaa henkilökuntaa muutostyöskentelyssä, sekä yritystä pääsemään tavoiteltuun lopputulokseen. Johtajan tulisi olla mahdollisimman rehellinen ja selkeä. Ihmiset reagoivat siihen mitä he näkevät ja kuulevat ympärillään. Osallistumisen lisäksi johtaja voi käyttää erilaisia palkitsemismenetelmiä muutosjohtamisen rinnalla, kuten muun muassa bonuksia tai hyvästä työstä tunnustamista. (Jones ym. 2004).

Kommunikaatio johtajien ja työntekijöiden välillä on tärkeää. Viestinnän tulee kulkea työntekijöiden ja johtajien välillä säännöllisesti. Sen tulee tarjota työntekijöille tarvittavaa tietoa oikeaan aikaan. Tiedon jakaminen johtajalta työntekijälle luo tunteen siitä, että työntekijälle tahdotaan jakaa työpaikalla tapahtuvat asioista. Tieto työntekijältä johtajalle, voi olla käytännöntyöhön tärkeällä tavalla liittyvää asiaa, mikä ei muulla tavalla tule välttämättä johtajien tietoisuuteen. Johtajan tulee kuunnella työntekijöitä ja tätä kautta tehdä mahdollisia parannuksia, tavoittaakseen mahdollisimman hyvän lopputuloksen. (Jones ym. 2004.) Johtajan tulee tarjota henkilökunnalle tarvittava tieto ja huolehtia yleisesti siitä, että tieto kulkee eri osastojen välillä. Tiedonkulun varmistaminen on päällikkö tasolla todella tärkeää. (Jytilä, T. 12.12.2014.)

Kalastajatorpan johtajat ja työntekijät ovat vuosien mittaan kokeneet useita muutoksia. Yksi muutoksista tapahtui ScandicHotels Ab:n ostaessa Kalastajatorpan. Silloisen hotellin päällikön tehtäviin kuului Scandicin yrityskulttuurin ajaminen organisaatioon. Scandicin ostaessa Kalastajatorpan viesti työntekijöille oli että, ”emme ole enää valtio-omisteinen Arktia, vaan olemme notkea ruotsalainen ketju”. Muutosta ajettiin työntekijöihin järjestämällä muun muassa koulutuksia. Koulutuksissa kerrottiin Scandicista ja tarkoituksena oli saada henkilökunta tuntemaan Scandic-tiimihenkeä. Yksi osa muutokseen sopeutumista oli myös tutustumiskäynnit Ruotsin Scandic hotelleihin, joissa järjestettiin kummihotellitoimintaa. (Jytilä T. 12.12.2014.)

6 Tutkimus 13.11.2014–12.12.2014

Tässä luvussa siirryn tekemääni tutkimukseen. Tutkimus nojasi esittelemääni tietoperustaan ja tarkoituksena oli kerätä myös materiaalia, jota voi hyödyntää Kalastajatorpan satavuotishistoriikissa. Tutkimuksen tavoite oli tarkastella sitä millä tavalla menestynyttä majotusalan yritystä johdetaan ja mitä johtajan työ kokonaisuudessaan on. Tutkimus selvittää johtajien polkua ammatillisiin asemiinsa esimiehinä ja tapoja hoitaa työssä vastaan tulevia tilanteita parhaimmalla mahdollisella tavalla.

Vaikka tutkimus ja opinnäytetyö on kokonaisuudessaan liitetty hotelli Hilton Kalastajatorppaan koen, että tuloksia ja työtä voi myös hyödyntää yleisesti johtamistyöhön. Johtajuudella on jokaisella alalla tiettyjä samoja piirteitä ja keinoja. Jokaisella alalla tarvitaan johtajuutta, erilaisissa muodoissa, mutta tavoite on kuitenkin kaikkialla sama, menestyä siinä mitä tehdään. Työssään onnistunut johtaja osaa opastaa alaisiaan toimimaan itsensä ja yrityksen puolesta, sekä työntekijän omia tavoitteita edistäen.

6.1 Tutkimushaastattelut

Tutkimus on suoritettu haastattelemalla Hilton Kalastajatorpan edellisiä ja nykyisiä hotellin johdossa toimineita ja toimivia henkilöitä. Kolme haastatelluista henkilöistä oli miehiä ja yksi nainen. Materiaali kerättiin 13.11.2014–12.12.2014 välisenä aikana. Tutkimuksen tulokset pohjautuvat haastattelurunkoon (Liite 1.) Haastatteluja tehtiin kokonaisuudessaan neljä kappaletta ja ne ovat puolistrukturoituja. Kolme haastattelua tehtiin haastattelemalla henkilöt henkilökohtaisesti ja yksi haastattelu toteutui puhelinhaastatteluna. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Tulokset käsitellään työssä nimettömänä, josta sovittiin haastateltavien henkilöiden kanssa ennen haastatteluiden aloittamista.

Valitsin haastateltavat henkilöt sen perusteella, että tavoittaisin mahdollisimman laajan osan yrityksen historiasta. Pyrin myös haastattelemaan henkilöitä, jotka ovat työskennelleet yrityksessä pidempiä aikoja, jotta tietoa yrityksestä olisi mahdollisimman pitkältä ajalta. Pääasiallisesti haastattelin hotellin johtajia, mutta haastattelin myös yhtä hotellipäällikköä, joka työskenteli hotellin johtajan alaisuudessa. Tämän tein siksi, että voisin käsitellä tutkimuksessa kokemusta myös muilta johtamisosa-alueilta. Tutkimuksen teemat keskittyvät hyvä johtajan piirteisiin, johtajan oman työn kehittämiseen, haasteisiin ja muutoksiin.

6.2 Tulokset

Tässä osassa käsittelen tutkimuksen tulokset. Tulokset ovat jaettu saman aihealueen teemoihin. Koska käsittelen tutkimuksen tulokset nimettömänä, selvennän tulokset lukijalle nimeämällä henkilöt numeroin, johtaja (1), johtaja (2), johtaja (3) ja johtaja (4).

6.2.1 Koulutus ja kielitaito

Johtaja (1) on opiskellut kaupallisen alan ammattikorkeakoulututkinnon, johtaja (2) on opiskellut laskentalinjan yo-merkonomitutkinnon, johtaja (3) on opiskellut HAAGA-HELIAN työn- ja liikkeenjohdon tutkinnon ja johtaja (4) on opiskellut hotelli- ja ravintolaopiston esimiestutkinnon. Kolme johtajista on saanut ammattikorkeakoulututkinnon ja yksi ammat- tiopiston tutkinnon, jonka yhteydessä henkilö opiskeli itselleen myös ylioppilastutkinnon.

Kielitaidolliset ominaisuudet olivat eroavia. Kielitaidoksi luettiin kieli, jota henkilö pystyy käyttämään työssään edes niin, että ymmärtää kieltä ja voi kommunikoida asiakkaan kanssa tarpeelliset asiat. Johtaja (1) käyttää työssään englannin ja suomen kieltä. Johtaja (2) käyttää työssään suomea, englantia, ruotsia ja saksaa. Johtaja (3) käyttää työssään suomea, englantia ja ruotsia. Laajimman kielitaidon omaava henkilö johtaja (4) hyödyntää työssään suomen kielen lisäksi, englantia, ruotsia, saksaa ja ranskaa.

6.2.2 Työhistoria ja työnkuva Kalastajatorpalla, työssä parasta

Jokainen haastateltu johtaja on tehnyt pitkän uran majoitus-alalla. Työtehtävät hotellialalla ovat kehittyneet kokemuksen lisääntyessä. Työtehtävät ovat kehittyneet lattiatasolta vaa- tivampiin ja lopulta esimiestehtäviin. Jokaisella työkokemus on ollut opintoja tukeva ja näin ollen kehittynyt vastuullisempiin tehtäviin. Kolmen johtajan ensimmäinen työtehtävä majoit- tusalun yrityksessä on liittynyt joko kokonaan tai osittain portieerin eli laukunkantajan työ- tehtäviin.

Kolme haastateltavaa on toiminut Kalastajatorpalla hotellinjohtajana ja yksi hotellipäällik- könä hotellinjohtajan alaisuudessa. Haastateltu hotellipäällikkö aloitti työtehtävät Kalasta- jatorpalla vastaanottopäällikkönä ja eteni siitä myöhemmin hotellipäälliköksi. Kalastajator- pan omistajuus on tutkimuksessa jaettu Yhtyneisiin Ravintoloihin, Arctiaan, Scandiciin ja Scandiciin ja Hiltoniin yhdessä. Haastatellut johtajat toimivat esimiehinä Arctia, Scandic ja Scandic+Hilton aikana.

Johtajat (1), (2) ja (3) mainitsivat hotelli alan parhaimmiksi ominaisuuksiksi sen, että työs- sä saa olla ihmisten kanssa tekemisissä, työssä saa tehdä tulosta, työssä tehdään yhteis-

työtä asiakkaiden kanssa ja sen, että hotelliala on kansainvälinen ja mielenkiintoinen. Johtaja (4) kokee, että alalla vallitsee mielenkiintoinen ilmapiiri ja mikään päivä ei ole samanlainen kuin edellinen.

6.2.3 Hyvän johtajan piirteet ja johtajan tärkein tehtävä

Hyvän johtajan piirteet keskittyivät haastateltujen vastauksissa työssä onnistumiseen yrityksen ja henkilökunnan näkökulmasta. Hyvän johtajan piirteet ovat

- aito
- rehellinen
- positiivinen
- aikaansaava
- taidokas johtaja
- itsevarma
- hyvän itsetunnon omaava
- business-suuntautunut
- myyntihenkkinen

Jokainen haastateltava vastasi johtajan tärkeimmän tehtävän olevan kyky vastata yrityksen tulostavoituksiin ja henkilökunnasta huolehtiminen. Tämän lisäksi työn tärkeä osa on varmistaa, että henkilökunnalla on kaikki edellytykset menestykselliseen tekemiseen ja tätä kautta auttaa henkilökuntaa loistamaan työssään. Henkilökunnan tukeminen ja johtajan ja henkilökunnan välinen kommunikaatio on tärkeää. Johtajan tulee myös tuoda henkilökunnalle esille tapa toimia ja mitä heiltä odotetaan. Henkilökunnalle ja asiakkaille tulee viestittää selvästi tavoitteet. Johtajan tulee olla yhdessä henkilökunnan kanssa kiinni asiakaspinnassa.

6.2.4 Miten tuet henkilökuntaa ja kehität itseäsi

Johtaja (1) tukee henkilökuntaa rohkaisemalla ja tukemalla heitä ottamaan hallittuja riskejä liikeidean puitteissa. Johtaja (2) tukee olemalla helposti lähestyttävissä, antaa tarpeeksi tukea ja tarvittaessa myös tilaa. Johtaja (3) tukee kertomalla mahdollisimman paljon asioista ja juttelemalla henkilökunnan kanssa. Tarkoitus on saada henkilökunta ymmärtämään miksi toimitaan tietyllä tavalla ja saada henkilökunta oppimaan vaaditut toimintatavat. Johtaja tukee henkilökuntaa olemalla itse esimerkkinä. Työhön liittyvät asiat viedään ensin omalle johtoryhmälle ja tämän jälkeen he vievät asiat eteenpäin omille ryhmilleen. Näin varmistetaan yrityksen sisällä sujuvasti liikkuva tiedonkulku. Johtaja (4) tukee asettamalla yhteisiä päämääriä ja tekemällä henkilökunnan kanssa yhdessä. Johtaja varmis-

taa, että tieto kulkee ylhäältä alaspäin ja alhaalta ylöspäin. Tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu esimerkiksi työvuorojen suunnittelussa on henkilökuntaa tukevaa toimintaa.

Johtajat kehittävät itseään työssä eri tavalla. Johtaja (1) kehittää itseään osallistumalla majoitusalan sekä muihin liikkeenjohdollisiin tilaisuuksiin, tutustumalla muiden markkinoilla onnistuneiden yritysten toimintaan, pitämällä hyvää kehitystoimintaa omassa yksikössään ja kuuntelemalla herkällä korvalla asiakkaita sekä ylläpitämällä omia taitoja, kuten esimerkiksi kielitaitoa. Johtaja (2) kokee kaikista kehittävimäksi keinoksi keskustelemisen muiden johtajien kanssa. Epävirallisissa keskusteluissa käydään läpi eri tapoja hoitaa samankaltaisia tilanteita. Johtaja (3) kehittää itseään olemalla ajan tasalla. Tämä tehdään seuraamalla mitä alalla tapahtuu, lukemalla kaikkea informaatiota ja olemalla eri tietovirtojen saatavilla. Johtaja huomauttaa kuitenkin, että täytyy olla kriittinen sitä kohtaan mihin ajan käyttää, koska saatavissa olevaa informaatiota on nykypäivänä niin paljon.

Johtaja (4) kehittää itseään hyödyntämällä työnantajan tarjoamat koulutukset ja tekemällä itsetutkiskelua, lukemalla, kyselemällä, keskustelemalla, kuuntelemalla, analysoimalla ja vetämällä näistä johtopäätöksiä. Johtaja ottaa myös oppia itselleen hyviksi kokemista roolimalleista.

6.2.5 Haasteet ja miten ne selvitettiin

Johtajat kertoivat mitä haasteita he ovat kohdanneet työssään Kalastajatorpalla. Haasteet liittyvät jokapäiväiseen työhön ja ne on jaettu haasteisiin henkilökunnan kanssa:

- henkilökunnan oikean asenteen ja motivaation esille saaminen
- henkilökunnan saaminen toimimaan jokaisessa hetkessä parhaalla mahdollisella tavalla
- henkilökunnan eri persoonien sovittaminen yhteen
- alan tyypilliset alkoholiongelmät ja hoitoon ohjaaminen
- luottaminen henkilökuntaan, huonoista päivistä huolimatta asiakaspalvelussa toimitaan hyvin
- kolmessa vuorossa työskenteleminen ja koko henkilökunnan tavoittaminen samanaikaisesti esimerkiksi koulutuksiin on vaikeaa

ja haasteisiin Kalastajatorpalla paikkana:

- historia ja siihen liittyvät remonttiongelmät
- henkilökunnan ja asiakaskunnan motivaatiotason säilyttäminen rakennuksen kunnon ollessa huono
- tavoitteellinen toiminta
- tiukka budjetti

- hotellin kunnon ollessa huono, hyvän hinnan saaminen huoneista
- palvelu- ja tulostason ylläpitäminen
- odottamista käännteistä selviytyminen
- yrityskaupat

Johtaja (2) koki myös haastavaksi asiat mihin ei voi varautua, kuten esimerkiksi luonnonkatastrofit. Johtaja (3) kokee haasteelliseksi myös sen, että koko ajan pitää jaksaa hymyillä ja olla positiivinen ja tätä kautta vastata asiakaspalvelun odotuksia.

6.2.6 Perhe-elämän sovittaminen työhön

Johtaja (1) huomauttaa, että johtajana joutuu olemaan paljon poissa. Johtaja korvasi poissaolot tarjoamalla laadukasta yhdessä olemista, kuten esimerkiksi loma-matkoja. Silloin kun on ollut paikalla, on todella ollut läsnä. Johtaja (2) vastaa, että vahva kumppani on mahdollistanut työn ja perheen yhdistämisen. Kumppani on ollut valmis hoitamaan perheen itsenäisesti. Johtaja (3) sanoi hotellinjohtamisen vaativan johtajalta käytettävissä olemista ympäri vuorokauden ja vuoden jokaisena päivänä. Johtajuus vaatii sitoutumista työhön sataprosenttisesti. Perheestä joutuu olemaan paljon erossa. Jatkuva erossa olo on rankkaa. Poissaoleminen on kuitenkin osa työtä. Johtaja (4) vastasi, että perheen ja työn yhdistäminen vaatii asennetta ja elämäntähtäystä. Työtä ei voi tehdä kello kädessä. Työ vaatii joustavuutta itseltä ja puolisoilta. Johtajan puoliso on ollut myötäeläväinen ja tukenut urakehitystä. Johtaja on aina kokenut, että työn ja perhe-elämän pystyy sovittamaan yhteen. Alaa elää ja hengittää, minkä takia sen eteen tehdään tarvittavat uhraukset.

6.2.7 Mistä pidät Kalastajatorpalla, onko historia etu

Johtaja (1) pitää Kalastajatorpasta erityisesti sen historian ja puitteiden takia. Johtaja (2) pitää paikan historiasta, erikoisista vieraista ja siihen liittyvistä tarinoista. Johtaja (3) pitää historiasta, talon vahvoista perinteistä, Kalastajatorpasta brändinä ja siitä että Kalastajatorppa on Suomen johtava banketti talo. Johtaja (4) pitää Kalastajatorpan ainutlaatuisesta sijainnista, paikasta, merenrannasta, historiasta, merinäköalasta ja meren läheisyydestä, rantahotellin huoneista jotka aukeavat suoraan merelle, ravintola Meritorpasta, Pyöreästä Salista ja Vanhasta Torpasta.

Johtaja (1) vastasi historian olevan Kalastajatorpalle etu, koska se on mielenkiintoa herättävä. Historiaa voi hyödyntää herättämällä asiakkaiden kiinnostusta. Johtaja (2) sanoi historian olevan vahvuus. Valmis tarina ja hotellissa majoittuneet arvovieraat ovat ainutlaatuisia. Esittelykierrosta tehdessä hotellista voi kertoa tarinoita, mikä voi vaikuttaa jopa

niin, että niillä lukitaan kauppa ja edistetään myyntiä. Johtaja (3) vastasi historian olevan ristiriitainen asia. Useilla ihmisillä on valmis käsitys Kalastajatorpasta ja siitä, millainen se on. Ihmiset voivat liittää positiivisten muistojen lisäksi myös negatiivisia muistoja paikkaan, koska se on toiminut niin monen eri omistajan alaisuudessa. Johtaja (4) Vastasi historian olevan ehdoton etu, jota tulisi vaalia, jalostaa ja käyttää hyväksi.

6.2.8 Muutokset

Johtaja (1) jalkauttaa muutoksia yritykseen toteuttamalla yrityksen toimintamalleja ja liikeideaa. Johtaja (2) jalkauttaa muutoksia tekemällä yhteistyötä saman yritysten sisällä olevien kollegojen kanssa. Ongelmatilanteista puhutaan ja niitä ratkotaan yhdessä. Johtaja (3) jalkauttaa muutokset toimien johtajalle ja ketjulle osoitetulla tavalla. Vaikka yrityksen strategia olisi ristiriidassa ison yrityksen toimintakaavan kanssa, johtajan tulee kuitenkin toimia ohjeiden mukaisesti. Johtaja (4) huomioi, että erityisesti yrityskauppoihin liittyvät muutokset ajettiin sisään ”kerralla ja isosti”.

Johtaja (1) kokee parhaimmaksi keinoksi jalkauttaa muutokset henkilökuntaan olemalla näkyvissä ja olemassa. Henkilökunnan kanssa käydään keskustelua ja se sitoutetaan muutokseen näyttämällä omaa esimerkkiä. Johtaja (2) myy idean muutoksesta henkilökunnalle ja keskustelee. Johtaja (3) jalkauttaa muutoksia henkilökuntaan pitämällä yllä avointa informaatiota. Henkilökunnalle selitetään miksi toimitaan tietyllä tavalla. Johtaja (4) jalkauttaa muutokset henkilökuntaan järjestämällä koulutuksia. Organisaatiomuutoksia läpikäydessä keinona jalkauttaa muutokset voidaan muun muassa käyttää tutustumista ketjun muihin hotelleihin.

Johtaja (1) tärkein tehtävä muutoksessa on tehdä asiat yhdessä henkilökunnan kanssa, innostaa ja näyttää hyvää esimerkkiä. Johtaja (2) kokee tärkeimmäksi tehtäväksi säilyttää uskottavuuden. Omistajuusvaihdoksissa uuden omistajan kanssa tulee pysyä samassa linjassa. Muutosten takana tulee seisoa ja se näytetään myös henkilökunnalle. Johtajaa seurataan ja tarkkaillaan, siksi johtajan täytyy toimia alaisilleen esikuvana. Johtaja (3) tärkein tehtävä on toimia johtajalle osoitetulla tavalla. Johtaja (4) kokee tärkeimmäksi tehtäväksi muutoksessa vallitsevan yrityskulttuurin ajamisen organisaatioon.

7 Opinnäytetyön yhteenveto ja sen merkitys

Lopuksi pohdin pääsinkö työssäni asettamaani tavoitteeseen. Kerron tarkemmin siitä, miten prosessi eteni ja miten itse koin työn tekemisen. Pohdin omasta näkökulmasta minkälainen merkitys opinnäytetyöllä on Kalastajatorpalle ja hotellialalle. Päätän kappaleen johtopäätöksiin ja huomioihin joita työ herätti minussa.

7.1 Oma pohdinta

Aloitin opinnäytetyö prosessin keväällä 2014. Sain työolleni silloin toimeksiannon, jonka jälkeen aloin hahmottelemaan minkälaista työtä olen tekemässä, tutkimusta ja tietoperustaa. Hahmoteltuani työn osa-alueet ja haastattelurungon aloitin tietoperustaan pohjautuvaa lähteiden ja materiaalin keräämisen. Kävin myös työhön liittyvän opinnäytetyöseminaarin keväällä 2014. Kesällä 2014 luin ja valitsin työhön sopivaa materiaalia.

Haastattelut oli tarkoitus aloittaa jo heti syksyllä 2014, mutta viive haastateltavien henkilöiden yhteystietojen saamisessa lykkäsi haastattelujen ajankohtaa. Lopulta haastattelut toteutuivat 13.11.2014–12.12.2014 välisenä aikana. Haastattelujen tekeminen kokonaisuutena oli erittäin antoisaa. Valittu haastattelu muoto osoittautui hyväksi. Kysymykset olivat muotoiltu niin, että haastateltavien oli helppo vastata niihin ja ne jättivät kuitenkin myös varaa kertoa kysymyksen aihealueesta laajemmin. Sain kerättyä hyvin tarvittavaa tietoa tutkimusta ja opinnäytetyön tietoperustaa varten. Haastateltavat oli erittäin valmiita auttamaan ja suhtautuivat haastatteluiden tekemiseen positiivisesti.

Kokonaisuudessaan työn tekeminen oli minulle erittäin haastavaa. Olin asettanut itselleni korkean tavoitteen siitä minkälainen työn tulisi olla. Työhön kohdistuva paine oli ajoittain niin haastava, että työn tekeminen ei toteutunut niin nopeasti kuin olisin halunnut. Suoritin myös syksyllä 2014 kielen kurssit, jotka verottivat aikaa työn tekemiseltä. Kuitenkin vuoden 2015 alussa suorittamani vapaavalintaisen kurssin itsensä johtamisesta, joka oli kirjoittamista ja sen aikataulun suunnittelua hyvin tukeva. Koko prosessia arvioiden työhön suunniteltu käytettävä aika olisi pitänyt olla pidempi. Työ opetti minulle stressin sietokykyä ja taitoa keskittyä yhteen asiaan pitkäjänteisesti. Koen, että työ on ollut haastavimpia tehtäviä, mitä olen elämässäni tehnyt. Loppuun pääseminen on kuitenkin erittäin palkitsevaa ja näen, että opinnäytetyön tekeminen on kasvattanut ja vahvistanut ammatillisia ominaisuuksiani.

Pyrin itse työskentelemään tulevaisuudessa esimiestehtävissä ja asian tutkiminen on opettanut minulle paljon johtajuudesta ja saanut minut kyseenalaistamaan omia sekä toisten työtapoja. Työ sai minut tulokseen, että haluan pyrkiä kehittämään itseäni ja ammatti-

taitoani jatkuvasti, koska se on työntekijälle ja erityisesti johtajalle tärkeää. Työ osoittaa, että ammattitaidon kehittymisen ei tulisi koskaan loppua. Halu kehittyä ja oppia uutta, auttaa saavuttamaan enemmän ja pitämään myös itsensä kilpailukykyisenä nykyisillä työmarkkinoilla.

Koen, että tämä opinnäytetyö on hyödyllinen Kalastajatorpalle ja majoitusalan elinkeinolle. Työ osoittaa kokonaisuutena sen mitä yrityksen johtamiseen liittyy. Johtajan työllä on suuri vaikutus yrityksen ja henkilökunnan onnistumiseen. Työtä lukiessa voi pohtia kuinka hyvin itse täyttää vaaditut kriteerit, olisiko omassa työssä jotain parannettavaa ja miten markkinoilla menestyvä yritys toimii ja mitä siihen liittyy. Työ avaa globaalien majoitusalan yrityksen toimintaa ja syitä miksi Hilton on onnistunut.

7.2 Mitä tutkimus toi esille

Työni pääasiallinen tavoite oli tutkia johtajuutta pohjautuen Hilton Kalastajatorppaan. Tulokset olivat riittäviä ja johtajan työtä avaavia. Haastattelut olivat määrällisesti sopiva kokonaisuus, koska haastateltavilta saadut vastauksen olivat tarpeeksi laajoja ja hyvin tulkittavissa.

Johtajan asemaan pääseminen on velvoittanut jokaiselta pitkää työuraa. Alana majoitusala ja siinä kehittyminen vaatii koulutuksen lisäksi pitkää työssä oppimista. Tehtävät kehittyvät osaamisen kehittymisen mukaan vaativampiin. Työ tarjoaa jatkuvasti uusia haasteita ja mahdollisuuksia työntekijälle tavoitella vaativampia työtehtäviä, mitkä tuovat enemmän vastuuta.

Jäykkä ja virallinen toimintaympäristö on yrityksissä mennyttä. Pyrkimys on tavoitella suoraa ja työntekijälle helposti lähestyttävää työympäristöä ja johtajuutta. Nykypäivän johtamistyyliä ei voi siis perustaa enää vanhoillisen hierarkkisen kolmiomallin mukaisesti. Yrityskulttuurien muuttuessa myös johtamistyylien tulee kehittyä. Muutos ja kehitys henkilökunnassa ja yritys rakenteessa takaa sen, että yritys pysyy kilpailukykyisenä. Kehityksellä vastataan muuttuviin markkinoihin ja jatkuvasti muuttuvaan ympäristöön.

Jokainen johtajista vastasi tärkeimmäksi piirteeksi aitouden ja siihen liittyvän rehellisyyden. Johtajien mielestä henkilökunnan luotto johtajaan ja tätä kautta yritykseen tulee johtajan aitouden ja välittömän persoonan kautta. Henkilöstön viihtyminen ja sen huomioiminen on johtajalle tärkeä tehtävä. Tulokset toivat esille, että johtajat ovat olemassa auttaakseen työntekijöitä suorittamaan työn parhaimmalla mahdollisella tavalla, eikä toisin-

päin. Johtajat nostivat työntekijöitä selvästi itseään enemmän esille ja tärkeämpään merkitykseen.

Omasta kokemuksesta työharjoitteluni pohjalta tiedän, että Hilton panostaa yrityksenä paljon henkilöstön koulutukseen. Tämä tuli myös selvästi esille tutkiessani Hiltonia yrityksenä. Oli kuitenkin mielenkiintoista huomata, että haastateltavista vain yksi toi selvästi esille, että Hilton tarjoaa paljon koulutus mahdollisuuksia ja että kokee sen hyväksi keinoksi kehittää myös itseään johtajana. Kuitenkin johtajien hyväksi havaitsemat kehityskäsitteet vaikuttivat hyvältä, selvästi jokainen on löytänyt itselleen sopivan toimintatavan.

Haasteet työssä liittyivät johtajien mielestä suurimmalta osalta joko henkilökuntaan, tai sitten Kalastajatorppaan paikkana. Haasteita ratkottiin henkilöstön ja johtajien välillä keskustelemalla ja pitämällä kommunikaatiota yllä. Vaikka Kalastajatorppa paikkana on johtajalle haastava, jokainen johtaja toi kuitenkin Kalastajatorpan parhaimpana ominaisuutena esille paikan historian. Kalastajatorppa on kokenut paikkana paljon, mikä lisää todella paikan mielenkiintoa ja samalla haasteita fyysisten ominaisuuksien puolesta.

Majoitusalan yrityksen johtajan työ on aikaa vievää ja haasteellista sovitaa omaan henkilökohtaiseen elämään. Jokainen haastateltavista toikin esille sen, että kumppanin vahvuus ja tuki on ollut oma urakehityksen kannalta tärkeää. Alalle tulee olla omistautunut, jotta siihen pystyy panostamaan ajallisesti ja henkisesti paljon. Oli avartavaa keskustella naisjohtajan kanssa perhe elämän yhdistämisestä työhön. Johtajan mielestä perheen ja työn yhdistäminen on täysin mahdollista. Asiasta mielenkiintoisen teki, se konkreettinen seikka, että johtajalla itsellään on lapsia ja ura hotellin esimiehenä. Naisjohtajan tähänastinen työura ja saavutukset tekivät minuun vaikutuksen.

Olisi mielenkiintoista jos tulevaisuudessa tutkittaisiin globaalin majoitusalan yrityksen eroja pohjoismaisen yrityksen toimintaan. Olisiko pohjoismaisella yrityksellä mahdollista menestyä maailmanlaajuisesti ja jos ei, mitä tulisi tehdä, jotta tämä voitaisiin muuttaa. Erot globaalin ja pohjoismaisen majoitusalan yrityksen välillä ovat suuria. Näitä eroja ja syitä eroille voisi tutkia. Tästä herää myös kysymys pohjoismaisen asiakkaan ja globaalin asiakkaan tarpeista liittyen majoittumiseen ja niiden tarjoamiin palveluihin.

Hilton on yrityksenä erittäin mielenkiintoinen. Sen menestymistä ja koko Hilton kokonaisuuden syntymistä voisi tutkia laajemmin. Hiltoniin liittyy yrityksenä paljon toimintatapoja, joista olisi mahdollisuus keksiä erilaisia tutkimuksia, jotka hyödyttäisivät majoitusala ja elinkeinoa. Koen, että monet majoitusalan yritykset voisivat oppia Hiltonin toiminnasta.

Hiltoonin voisi esimerkiksi kohdistaa yksityiskohtaisemman tutkimuksen sen yrityskulttuurista ja sen merkityksestä liiketoiminnalle.

Lähteet

Arvonen, A. 04.12.2014. Hotelli- ja ravintola-, matkailu- ja kiinteistökonsultti. Arvonen Consulting Oy. Haastattelu. Helsinki.

Hackzell, K. 2001. Rakas vanha munkkiniemi. Sanoma Magazines Finland Oy. Helsinki.

Hilton Worldwide. 2015a. Hilton Helsinki Kalastajatorppa. Hotel home. Luettavissa: <http://www3.hilton.com/en/hotels/finland/hilton-helsinki-kalastajatorppa-HELKJHI/index.html>. Luettu: 5.1.2015.

Hilton Worldwide. 2015b. Hilton Helsinki Kalastajatorppa. Amenities & services. Luettavissa: <http://www3.hilton.com/en/hotels/finland/hilton-helsinki-kalastajatorppa-HELKJHI/about/amenities.html>. Luettu: 5.1.2015.

Hilton Worldwide. 2015c. Hilton Hotels & Resorts. The story behind Hilton hotels and resorts. Luettavissa: <http://www3.hilton.com/en/about/hilton/index.html>. Luettu 5.1.2015.

Hilton Worldwide. 2014d. Hilton worldwide. History and heritage. Luettavissa: <http://www.hiltonworldwide.com/about/history/>. Luettu 15.12.2014.

Hilton Worldwide. 2014e. Hilton worldwide. Vision, mission and values. Luettavissa: <http://www.hiltonworldwide.com/about/mission/>. Luettu 15.12.2014.

Hilton worldwide. 2014f. Hilton worldwide. Hilton HHonors. Guest loyalty program. Luettavissa: <http://www.hiltonworldwide.com/portfolio/hilton-honors/>. Luettu: 15.12.2015.

Hilton worldwide. 2013g. Hilton worldwide. Annual report. Luettavissa: http://ir.hiltonworldwide.com/files/doc_financials/Hilton_2013_AR.pdf. Luettu: 1.12.2014.

Hofstede, G. 1993. Kulttuurit ja organisaatiot mielen ohjelmointi. WSOY. Porvoo.

Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Edita. Helsinki.

Iisa, K., Oittinen, H. & Piehl, A. 2012. Kielenhuollon käsikirja. Suomen Yrityskirjat. Helsinki.

Jones, J., Aguirre, D. & Calderone, M. 2004. 10 Principles of change management. 15.4.2014. Luettavissa: <http://www.strategy-business.com/article/rr00006?pg=all%E2%80%8B>. Luettu: 20.5.2014.

Juuti, P. & Virtanen P. 2009. Organisaatiomuutos. Otava. Helsinki.

Juuti, P. & Luoma M. 2009. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Otava. Helsinki.

- Jytilä, T. 12.12.2014. Aluejohtaja. Scandic Central & North Finland. Puhelinhaastattelu.
- Järvinen, P. 2006. Onnistu esimiehenä. WSOYpro. Helsinki.
- Kaivola, J. 14.11.2014a. Area general manager. Hilton Helsinki Hotels. Haastattelu. Helsinki.
- Kaivola, J. 13.1.2015b. Area general manager. Hilton Helsinki Hotels. Sähköposti.
- Kaivola, J. 29.4.2015c. Area general manager. Hilton Helsinki Hotels. Puhelinhaastattelu.
- Kotter, J. 1996. Leading change. Harvard Business School. Boston.
- Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Harvard Business School. Boston.
- Korpimäki, P. 13.11.2014. Eläkkeellä. Haastattelu. Helsinki.
- Nevaluoma, M. 15.9.2013. Hotellipäällikkö. Hilton. Haastattelu. Helsinki.
- Nurminen, K. 23.4.2015. Vanh. lehtori, johtaminen. Haaga-Helia amk. Haastattelu. Helsinki.
- Peters, T. & Waterman R. 2007. Menestyjän muotokuva. Gummerrus Kirjapaino Oy. Helsinki.
- Pirnes, U. 1995. Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikka. Otava. Helsinki.
- Sarkia, E. 29.1.2015. Training Manager. Hilton Helsinki Hotels. Sähköposti.
- Schein, E. 2009. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoja ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Laatu keskus. Espoo.
- Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista, innovaatioteorioihin. Gaudeamus. Helsinki.
- Teerikangas, S. 2008. Integraation johtaminen. Kulttuuriset voimat yrityskaupassa. WSOYpro. Helsinki.
- Tienari, J. & Meriläinen S. 2009. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. WSOYpro. Helsinki.
- Woods, R. & King, J. 2002. Leadership and management in the hospitality industry. Educational Institute of the American hotel & lodging association. Michigan.

Liite 1. Tutkimuskysymykset

Mikä on nimesi?

Minkälainen on sinun opiskeluhistoria?

Minkälainen kielitaito sinulla on?

Minkälainen on työhistoriasi?

Mikä oli työnkuvasi Hilton Kalastajatorpalla?

Minkä yrityksen aikana toimit johtajana? Vaihtoehdot:

Yhtyneet Ravintolat

Arktia

Scandic hotels

Scandic+Hilton (tämä on nykyinen tilanne)

Mikä on parasta hotellialalla?

Mitä piirteitä hyvällä johtajalla tulisi mielestäsi olla?

Mikä on johtajan tärkein tehtävä?

Millä tavalla tuet henkilökuntaasi?

Millä tavalla kehität itseäsi johtajana?

Mitä haasteita olet kohdannut työssäsi?

Miten olet selvittänyt työssä kohtaamasi haasteet?

Kuinka vaikeaa oli/on sovittaa perhe-elämä johtajan esimies työhösi?

Mistä pidät erityisesti Kalastajatorpalla?

Onko paikan ja rakennuksen historia etu hotellille?

Millä tavalla Scandicin mukaantulo muutti Hiltonia? (Jos on työskennellyt yrityksessä vuoden 2001 jälkeen).

Millä tavalla muutoksia jalkautettiin yritykseen?

Millä tavalla muutoksia jalkautettiin henkilökuntaan?

Mikä oli sinun tärkein tehtäväsi muutoksessa?

Kerro joku työhösi/uraasi suuresti vaikuttanut tapahtuma Kalastajatorpalla?

Liite 2. Hilton Worldwide kokonaisuus



HILTON WORLDWIDE AT-A-GLANCE

Hilton Worldwide is a leading global hospitality company, spanning the lodging sector from luxury and full-service hotels and resorts to extended-stay suites and focused-service hotels. The company's portfolio includes twelve world-class global brands and an award-winning customer loyalty program, Hilton HHonors®.

GLOBAL STATS
94 Countries & Territories
4,278 Hotels*
708,268 Rooms*

*Figures do not include timeshare properties. Including Timeshare properties, Hilton Worldwide's system includes 4,322 hotels with 715,062 rooms.

BRANDS

		HOTELS	COUNTRIES & TERRITORIES
	The stylish, forward-thinking global leader in hospitality.	560	83
	Offers unforgettable experiences at iconic destinations around the world.	26	12
	Canopy by Hilton is designed as a natural extension of the neighborhood – with local design, food & drink, culture, guest-directed service, and surprisingly comfortable spaces.	Just Launched	Just Launched
	Offers smart luxury travelers inspiring connections and intuitive service in a world of style.	24	18
	The global collection of authentic, independent and remarkable properties that are woven into the fabric of their destinations. While each one is unique, they are united in their individuality.	5	1
	Fast-growing, global collection of upscale hotels in gateway cities, metropolitan areas and vacation destinations.	410	35
	Full service, upscale hotels offering two-room suites, free, cooked-to-order breakfasts and complimentary evening receptions with snacks and drinks.	219	6
	Offers the amenities and services that allow guests to discover and connect while on the road.	618	22
	Quality experience, great value and friendly service in its signature Hamptonality style.	2,005	16
	For guests seeking home-like accommodations when traveling for an extended stay.	359	3
	Offering flexible guest room configurations and inspired amenities for the cost-conscious guest.	45	3
	High-quality vacation ownership resorts in celebrated destinations.	44	4

HILTON HHONORS
 Award-winning loyalty program with more than 44 million members.

CONNECT

facebook.com/hiltonworldwide
twitter.com/hiltonworldwide
linkedin.com/company/hilton-worldwide

flickr.com/hiltonworldwide
youtube.com/hiltonworldwide
news.hiltonworldwide.com

CORPORATE RESPONSIBILITY

Travel with Purpose™ is Hilton Worldwide's corporate responsibility commitment to providing shared value to its business and communities in four areas - creating opportunities for individuals to reach their full potential; strengthening communities where Hilton Worldwide operates; celebrating cultures and the power of travel; and living sustainably through the measurement, analysis and improvement of the company's use of natural resources.
cr.hiltonworldwide.com

All data is updated quarterly and is accurate as of December 31, 2014.