

Denis Starikov

# HENKILÖSTÖJÄRJESTELMÄN PARAN- TAMINEN

Opinnäytetyö  
Matkailu- ja palveluliiketoiminta

2019



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

<b>Tekijä/Tekijät</b>	<b>Tutkinto</b>	<b>Aika</b>
Denis Starikov	Restonomi (AMK)	Tammikuu 2019
<b>Opinnäytetyön nimi</b>		68 sivua
Henkilöstöjärjestelmän parantaminen		
<b>Toimeksiantaja</b>		
OAO Vedensky Hotelli		
<b>Ohjaaja</b>		
Anu Rantanen		
<b>Tiivistelmä</b>		
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia hotelli Vedenskyn henkilöstöhallinnon ongelmakohtia ja mahdollisesti löytää niihin ratkaisut, omaa henkilökuntaa käyttäen. Työssä tutkittiin työntekijöiden näkemyksiä henkilöstöhallinnonjärjestelmästä, sekä selvitellään henkilökunnan tyytyväisyyttä nykytilanteesta. Tutkimuksen pääkysymyksinä olivat: Kuinka hyvin henkilökuntaa perehdytetään, johdetaan hotellissa sekä mitä voidaan parantaa?</p> <p>Tutkimuksen tilaajana oli Venäjällä, Pietarissa sijaitseva hotelli Vedensky. Opinnäytetyössä käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Teoreettinen viitekehys muodostui laajasta lähdekirjallisuudesta. Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin henkilöstöhallinnon tehtäviä, henkilökunnan perehdyttämistä ja johtamista, sekä palkan ja bonusten maksujärjestelmiä Venäjän hotelliliiketoiminnassa. Opinnäytetyön aineisto kerättiin internetkyselylomakkeiden avulla hotelli Vedenskyn henkilökunnalta marraskuussa 2018. Aineistosta tehtiin havaintomatriisi, joka analysoitiin. Tuloksia kuvaillaan työssä sanallisesti sekä kuvioilla.</p> <p>Saadut tutkimustulokset antoivat tilaajaorganisaation henkilöstöhallinnolle hyvän kuvan perehdyttämisen ja johtamisen tasoista, sekä kehityskohteista. Kehittämissuhteena tilaajaorganisaation tulee luoda palautekulttuuri, parantaa perehdytysmateriaaleja, tutkia entistä syvemmin osastojohtajien työtä ja tehdä palkan ja bonusten maksusta kaikille selkeää.</p>		
<b>Asiasanat</b>		
Henkilöstöjohtaminen, henkilöstöhallinto, henkilöstön perehdytys		

Author (authors)	Degree	Time
Denis Starikov	Bachelor of Hospitality Management	January 2019
<b>Thesis title</b> Improvement of the personnel management system		68 pages
<b>Commissioned by</b> OAO Vedensky Hotelli		
<b>Supervisor</b> Anu Rantanen		
<p data-bbox="164 723 300 757"><b>Abstract</b></p> <p data-bbox="164 797 1460 1014">The purpose of the thesis was to research development areas of the human resource management at the hotel Vedensky and possibly find solutions for them by using their own staff. The work reviews the employees' views on the personnel management system, and examines the current level of satisfaction of the staff. The main questions of the study were: How well is the staff trained at the hotel, how well are they managed by the bosses and how can these processes can be improved?</p> <p data-bbox="164 1055 1460 1305">The study was commissioned by hotel Vedensky in Saint-Petersburg, Russia. A quantitative research method was used in thesis. The theoretical framework was composed of extensive source literature. The theoretical framework covered the tasks of personnel administration, employee orientation and management, as well as salary and bonus payment systems in the Russian hotel business. The material of the thesis was collected via an internet survey among the hotel Vedensky staff in November 2018. The data was matched and analyzed. The results were described in text and graphs.</p> <p data-bbox="164 1346 1460 1529">The obtained research results gave the human resource administration of the customer organization a good picture of the orientation and management levels and development areas. As a development proposal, the customer organization needs to create a feedback culture, improve orientation materials, research deeper into the work of departmental executives and make pay and bonus system principles clear to everyone.</p>		
<p data-bbox="164 1641 320 1675"><b>Keywords</b></p> <p data-bbox="164 1715 1278 1749">Personnel management, Human resource management, employee orientation</p>		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	HENKILÖSTÖHALLINNON TEOREETTINEN PERUSTA.....	7
2.1	Henkilöstöhallinnon tavoitteet .....	8
2.2	Henkilöstöhallinnon tehtävät.....	8
3	REKRYTOINTI.....	9
3.1	Rekrytointiprosessi .....	9
3.2	Valinta.....	11
4	HENKILÖSTÖN PEREHDYTYKSEN TAVOITTEET.....	13
4.1	Perehdyttämisen tyypit ja siihen vaikuttavat tekijät .....	15
4.2	Perehdytyksen tarpeet.....	16
4.3	Perehdytyksen päätavoitteet.....	17
4.4	Perehdyttämisen vaiheet ja käyttäytymisen tyypit.....	18
4.5	Henkilöstöhallinnon tehtävät perehdyttämisen yhteydessä .....	21
5	HENKILÖSTÖN JOHTAMINEN.....	21
5.1	Johtamisen tavoitteet ja johtajan tehtävät.....	22
5.2	Johtamisen tavat.....	23
5.3	Johtamisen tyylit.....	24
5.3.1	Transaktionaalinen tyyli .....	25
5.3.2	Transformationaalinen tyyli .....	26
6	HENKILÖSTÖ JA TOIMINNAN TULOSTEN ARVIOINTI .....	27
6.1	Sertifiointi.....	27
6.2	Henkilöstö arvioinnin tavoitteet ja tehtävät.....	28
7	PALKKAUSJÄRJESTELMÄT .....	28
7.1	Palkkausjärjestelmä Venäjän hotelliliiketoiminnassa .....	29
7.2	Palkka motivaatiotekijänä .....	30
8	TUTUSTUMINEN TYÖN TILAAJAORGANISAATIOON.....	31
9	TYÖKOKEMUKSENI JA TYÖTEHTÄVÄNI VEDENSKYSSÄ.....	32

10	TUTKIMUSMENETELMÄT .....	34
10.1	Vedensky hotelliin työntekijät tutkimusryhmäksi .....	35
10.2	Survey-tutkimus tiedonkeruumenetelmänä .....	36
10.3	Materiaalien kerääminen ja analysointi .....	37
11	TULOKSET.....	38
11.1	Vastaajien taustatiedot .....	38
11.2	Henkilökunnan tulokset yleisperehdytyksestä.....	42
11.3	Henkilökunnan tulokset perehdytyksestä työtehtäviin.....	46
11.4	Henkilökunnan tulokset työnjohtamisesta .....	54
12	POHDINTA .....	61
12.1	Kehittämissuhteet .....	62
12.2	Johtopäätökset .....	62
12.3	Tutkimuksen luotettavuus .....	63
	LÄHTEET .....	65

## 1 JOHDANTO

Nykyään palveluita tarjoavilla yrityksillä on erittäin suuri kilpailu, joka kasvaa päivittäin. Yksi yritysten suurimmista ongelmista on henkilöstö ja vaikeus saada parhaat työntekijät entistä pienemmillä tai samoilla investoinneilla. Työntekijöiden työnlaatu on erityisen tärkeää sellaisilla aloilla kuten matkailu, kylpylä, kauneushoitola, ravitsemisalalla jne., sillä monet ihmiset tutustuvat palautteisiin ennen kuin he ostavat näitä palveluita.

Opinnäytetyön ensimmäinen osa kuvaa teoreettista tietoa henkilöstöhallinnosta ja sen pääkomponenteista. Henkilöstöhallintoa useimmiten käyttävät isot yritykset, sillä pienillä yrityksillä on vähemmän resursseja siihen. Kuitenkin myös pienet yritykset joutuvat käyttämään henkilöstönjohtamista. Alempana löytyvät selvennykset siitä, mitä eroja on henkilöstöhallinnolla ja henkilöstönjohtamisella.

Henkilöstöhallinto on eräänlainen ihmisten johtamistoiminto, jonka päämääränä on saavuttaa yrityksen tavoitteet käyttämällä työtä, kokemusta sekä ihmisten kykyjä, ottaen huomioon työntekijöiden työtyytyväisyys. (Hr-life 2011). Se on myös erittäin haasteellista, palkata ja kehittää työntekijöitä niin, että heistä tulee arvokkaampia organisaatiolle. Se sisältää paljon tehtäviä, kuten henkilöstön parhaiden mahdollisuuksien ja taitojen hyödyntäminen, työtyytyväisyyden lisääminen, positiivisen ilmapiirin luominen kollektiivissa, yhteydenpito kaikilla tasoilla olevien työntekijöiden kanssa, tehokkaiden henkilöstön kehittämismenetelmien luominen, henkilökohtaisten tarpeiden suunnittelu sekä monia muita tehtäviä. (Online Business dictionary 2015.)

Henkilöstöjohtaminen on vanha termi, joka myöhemmin korvattiin termillä henkilöstöhallinto. Nimi ei ollut ainoa mikä muuttui, vaan itse termiä kehitettiin ja se alkoi sisältää yhä useampia tehtäviä. Henkilöstöhallinto ei ole enää vain osasto, joka käsittelee rekrytointia, palkanmaksua ja valvontaa, vaan myös erikoistunutta ja järjestäytyntä johtamisalaa, joka sitoutuu suunnittelemaan, motivoimaan, arvioimaan sekä ylläpitämään suhteita ja varmistamaan jatkuvasti halukasta työvoimaa asettamalla oikea työntekijä oikeaan työpaikkaan. (Surbhi 2015.)

Opinnäytetyön toinen osa kuvaa työtilaajaorganisaatiota – Vedensky-hotellia ja sen ongelmiin liittyviä ratkaisuja. Koska olin töissä tässä hotellissa, minulla oli tilaisuus tutkia ongelmia mahdollisimman läheltä. Siksi välitän oman ja kollegojen näkemyksiä siitä, miten henkilöstöhallintoa voidaan parantaa, jotta hotellin työntekijöiden tarjoamien palveluiden laatu kasvaa.

## **2 HENKILÖSTÖHALLINNON TEOREETTINEN PERUSTA**

Henkilöstöjohtaminen on tunnustettu yhdeksi yrityksen elinkaaren tärkeimmistä aloista. Hotellin menestys perustuu hyvään palveluun, jota toimittavat oikeat työntekijät. Siksi nykyaikaisen yrityksen käsitteessä painotetaan entistä enemmän henkilöstöhallinto osaston merkitystä. Yrityksen henkilöstö on sopimuksella työskentelevä henkilökunta, jolla on laadullisia ominaisuuksia ja työsuhde työnantajan kanssa. (Kibanov 2014.)

Henkilöstöjohtamisjärjestelmä on järjestetty joukko, toisiinsa liittyviä osastoja ja palveluita, joiden vuorovaikutus takaa henkilöstöjohtamisen tavoitteiden saavuttamisen. Järjestelmän kohteina ovat yrityksen työntekijät, mukaan lukien ylimmän johdon edustajat. Järjestelmällä on henkilöstöjohtamisen periaatteet, menetelmät ja teknologiat. Periaatteita ovat säännöt ja normit, joita johtajien tulee noudattaa henkilöstöjohtamisen prosessissa. Henkilöstöjohtamisen teknologia on joukko tekniikoita, prosesseja, toimintatapoja ja henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia palkkaamisen, käytön, kehittämisen ja irtisanomisen yhteydessä, saadakseen työvoiman parhaimpia tuloksia. (Kibanov 2014.)

Yrityksen henkilöstöhallinto on tarkoituksenmukainen toiminta henkilöstöjohtamismenetelmien kehittämisessä, järjestelmän muodostumisessa ja henkilöstöhallinnon teknologioiden kehittämisessä ja sen todellisuuksissa. Henkilöstöhallinnon ydintehtävä, mukaan lukien työntekijät, työnantajat, omistajat ja muut yrittäjät, on luoda organisatoriset, taloudelliset, sosiaaliset ja juridiset suhteet kohteen ja johtamisen kohteen välillä. Nämä suhteet perustuvat: työntekijöiden etuja, käyttäytymistä ja toimintaa koskeviin periaatteisiin, menetelmiin ja muotoihin, jotta niistä saadaan mahdollisimman suuri hyöty. (Vesnin 2013.)

## 2.1 Henkilöstöhallinnon tavoitteet

Henkilöstöhallinto osaston tavoitteina on: houkutella heitä kiinnostavat ja tarpeelliset ihmiset yrityksiin, inspiroida ja motivoida heitä työskentelemään täydellisesti ja parhaalla suorituskyvyllä, palkita työntekijöitä motivoivalla tavalla ja kehittää jatkuvasti työntekijöiden osaamista sekä pitää huolta heistä, jotta nyt ja myöhemmin voidaan saavuttaa parhaat mahdolliset tulokset. (Kauhanen 2003, 14.) Henkilöstöhallinnon tavoitteena ja tehtävänä on myös positiivisen ja tuottavan ilmapiirin luominen, jotta työntekijät voisivat ja haluaisivat antaa kaikki taitonsa organisaatiolle.

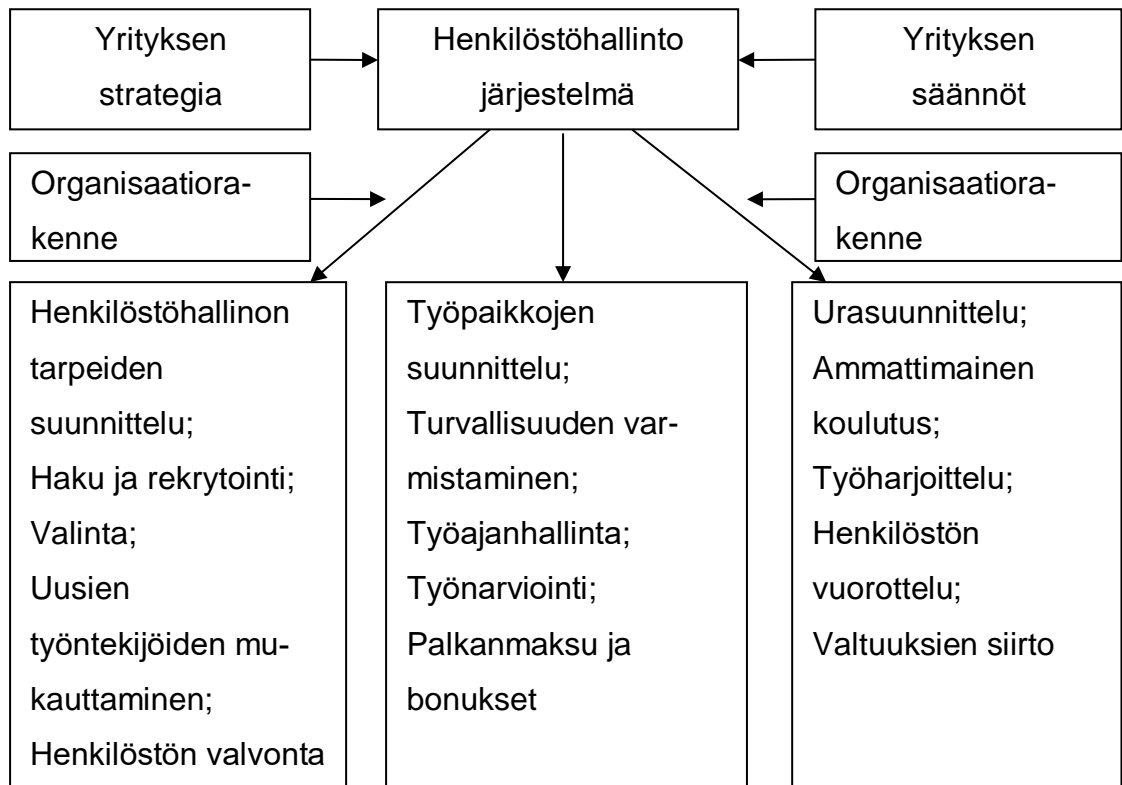
Henkilöstöpäällikön päätavoitteet ovat: sopivien ihmisten löytäminen vapaisiin paikkoihin sekä mukavan työympäristön luominen, jotta saadaan mahdollisimman suuret työn tulokset. Hänen tavoitteenaan ei ole vain löytää ja houkutella oikeita ihmisiä, vaan myös valvoa, kouluttaa, raportoida yrityksen tavoitteet ja strategiat. Ylläpitää kunnioitusta tiimissä, riippumatta työntekijöiden taustoista ja tasoista. Työntekijöiden auttaminen ja tukeminen, uraportaiden luominen ja yrityksen työvoiman lisääminen ovat tärkeimpiä henkilöstö päällikön tehtäviä. (Huntington 2018.)

## 2.2 Henkilöstöhallinnon tehtävät

Henkilöstöhallinnon tärkeimmät tehtävät ovat: urasuunnittelu ja osaamisen kehittäminen; suorituskyvyn ja pätevyyden arviointi; turvallisuuden ja sosiaaliturvan tarjoaminen työpaikoilla; konfliktitilanteen ratkaisu; motivaatio ja työtyytyväisyyden hallinta; tuottavan ympäristön luominen; uusien työntekijöiden ammatillinen mukauttaminen työpaikalla; informatiivinen tuki henkilöstölle nykyisistä tavoitteista ja strategioista; työntekijöiden työelämän parantaminen sekä niiden käsitteleminen arvokkaina varoina. Jokainen yritys on kiinnostunut enustamaan tai ratkaisemaan nämä ongelmat jo ”juuri” tasolla. (Mayhew 2018.)

Alla olevassa kuvassa on henkilöstöhallinto järjestelmän kaava, jossa näkyy henkilöstöjohtajan tehtävät ja vastuut. (Kuva 1.) Lisäksi on olemassa perusteenomaisia tietoja, kuten yrityksen strategia ja säännöt, joiden pohjalta johtaja toimii. On tärkeää ymmärtää, että henkilöstöjohtajan työhöjeet voivat vaihtua yhtiön johdon toimesta. Henkilöstöhallinto käyttää erilaisia strategioita eikä

niissä ole vain ja ainoastaan paras työskentelytapa, vaan myös suunta ja tavoitteet, joita he yrittävät saavuttaa. (Kibanov 2005.)



Kuva 1. Henkilöstöhallinnon kaava. (Kibanov 2005).

### 3 REKRYTOINTI

Rekrytoinnin päätavoitteena on tyydyttää työntekijätarjonta ja -kysyntä laadullisesti ja määrällisesti. Toisin sanoen tavoitteena on löytää tarpeeksi hakijoita kaikille avoimille paikoille ja valita sopivimmat. Ennen kuin tulevaisuuden tarpeet tunnistetaan, henkilöstöhallinnon on kehitettävä niitä vastaava ohjelma. Ohjelmaan on sisällyttävä erityinen aikataulu ja toiminta, houkuttelemiseen, rekrytoimiseen, kouluttamiseen sekä henkilöstön edistämiseen organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kibanov 2014.)

#### 3.1 Rekrytointiprosessi

Ennen rekrytoinnin aloittamista pitäisi, määritellä tarvitseeko yritys lisää työntekijöitä vai pystyykö tehtävän siirtämään tai jakamaan muille työntekijöille. Rekrytointitarpeiden määrittely kuuluu ensisijaisesti henkilöstöhallinnon tai esimiesten tehtävään. Auki oleva työtehtävä voi olla täysin uusi, jota oli kehitetty yrityksen strategian mukaan, tai se voi olla jo olemassa oleva tehtävä, josta

edellinen työntekijä on erilaisista syistä lähtenyt pois. (Foot & Hook 2008, 145.)

Työtehtävän pitäisi olla huolellisesti analysoitu ja arvioitu ennen kuin siihen otetaan työntekijä. Työtehtävän analyysi on prosessi, jonka tarkoituksena on kerätä tietoa tarvittavista taidoista ja vaatimuksista, joita tarvitaan tehtävän suorittamiseen. Analyysin tuloksista saadaan tehtävän kuvaus sekä taito ja osaamisvaatimukset työnhakijalle. Työnkuvauksen pitäisi sisältää työtehtävän nimi, osaamisvaatimukset, tehtävän paikka (työpiste) ja sisältää kuvauksen tärkeimmistä tehtävistä. (Foot & Hook 2008, 146, 149.)

Rekrytoitsijoilla on oltava kuvaus ehdotetun työn yleisistä vaatimuksista, kuten:

- Kuvaus yrityksestä tai brändistä
- Rooliprofiilit, joissa kuvataan erityisvaatimukset kuten liikkuvuus, mahdollisuus ylityöllistämiseen, urakehityksen mahdollisuus, maksutavat, työolot jne.
- Henkilö tai työnkuvaus, joka sisältää tietoja, taitoja ja kykyjä. Myös tiedot pätevydestä, koulutuksesta ja kokemuksesta.
- Tuottavien tuotteiden vähimmäis-, enimmäis- tai keskimääräinen lukumäärä hotelli- teollisuudessa voi olla: huoneiden puhdistaminen aikayksikössä, samanaikaiset palvelut ravintoloissa, pesu- ja silitys aikayksikössä, matkatavaroiden tai elintarvikkeiden toimitus jne.
- Toiveet parhaan mahdollisen ehdokkaan ominaisuuksista kuten esimerkiksi käytöstavat.

Näitä tietoja voidaan muuttaa tai täydentää organisaation tarpeiden mukaan. (Duunitori 2016.)

Rekrytointi on löytämisen ja palkkaamisen ammattitaitoisen henkilöstön prosessi yrityksen tarpeisiin. Valinta on osa rekrytointiprosessia, jolla pyritään valitsemaan paras ehdokas tiettyyn asemaan. Hankintaprosessi saattaa maksaa rahaa, kuten Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) 2013 selvittää, keskimääräinen rekrytointikustannus johtajan tai korkean virkailijan avoimeen virkaan Iso-Britaniassa oli 8000 £, kun taas alimmille viroille se oli 3000 £. (Armstrong & Taylor 2014, 260.) Nämä luvut eivät päde Venäjällä. Venäjän eri lähteistä tulevat rekrytointikustannukset vaihtelevat suuresti riippuen yrityksestä ja siitä, millä ehdoilla henkilöstöhallinnon virkailijaa on palkattu.

Pätevyysvaatimuksiin sisältyvät työntekijöiden asemat on ryhmitelty kolmen pätevyystason mukaan: työntekijöiden työnkuva, suoritettujen tehtävien monimutkaisuus ja laajuus, itsenäisyyden aste ja päätöksenteon laatiminen ja täytäntöönpano. (Durovich 2012, 134.)

Hotelliteollisuudelle Venäjällä on ominaista suuri ero koulutuksen tasossa eri palveluissa. Esimerkiksi keskitason henkilökunnalla, kuten vastaanotto- ja myyntiosastolla on korkean asteen tutkinto (ammattikorkeakoulu tai yliopisto), kun taas siivousosastolla useimmilla työntekijöillä ei ole ammattikoulutusta, lukuun ottamatta johtajia. Keittiöosastolla henkilökunnalla on kapean profiilin ammattikoulutus. Tämä tilanne myös koskee tilaajaorganisaatiota ja lisää haasteita rekrytointi- ja työnsitoutumisen vaiheessa.

Kun hakuvaihe on päättynyt ja työhakemukset on saatu, henkilöstöhallinnon tai johtajan pitää valita kaikista hakemuksista he, jotka halutaan kutsua haastatteluun. Henkilöstöhallinnon tai yrityksen johdon pitäisi ymmärtää että, kaikki työtä hakevat eivät ole tarjottuun työtehtävään sopivia, mutta he kuitenkin voisivat olla yrityksen asiakkaita. Tästä syystä organisaation pitäisi huolehtia siitä, että kaikki hakijat saavat positiivisen kuvan yrityksestä. (Foot & Hook 2008, 165-166.)

### **3.2 Valinta**

Seuraava rekrytointivaihe on valinta. Prosessin tavoitteena on valita ihanteellinen ehdokas ennustamalla, missä määrin hän pystyy suorittamaan roolin onnistuneesti. Kolme klassista valintamenetelmää ovat suositukset, hakemuslomake ja haastattelu. (Armstrong & Taylor 2014, 234.) Valintamenetelmät vaihtelevat yrityksen henkilöstön, resurssien ja tarpeiden mukaan. Jotkin yritykset joutuvat sovittamaan myös kulttuuri tarjontaa, tämä työkalu on erityisen hyödyllinen matkailussa, jossa ihmiset voivat olla eri puolilta maailmaa. (Mayhew 2018.)

Työntekijöiden valinta voidaan tehdä kahdella tavalla. Ensimmäinen on sisäinen tapa edistää niitä ihmisiä, jotka jo työskentelevät organisaatiossa, ja toinen tapa on ulkoinen, houkuttelemalla ehdokkaita ulkopuolelta. Molemmilla

menetelmillä on omat edut. Yleensä yritykset käyttävät sisäistä edistämistä, koska työntekijät näkevät, että jos he noudattavat kaikkia moraalinormeja ja hyvää työtehokkuutta, he voivat odottaa nousua uraportaissa. Sisäiset ehdokkaat sitoutuvat entistä enemmän yrityksen tavoitteisiin, ja todennäköisyys siihen, että he lähtevät yrityksestä on hyvin vähäinen. Omien työntekijöiden edistäminen on turvallisempaa, koska tämän henkilön taidot ovat objektiiviset. Sisäinen ehdokas vaatii vähemmän valmistelua kuin ulkopuolinen. (Merlevede 2014.)

Mahdollinen haittapuoli lähestymistavalle ongelman ratkaisemiseksi pelkää sisäisestä varannosta on se, että uudet ihmiset, joilla on uusia näkemyksiä, eivät tule organisaatioon, mikä voi johtaa pysähtyneisyyteen. Lisäksi työntekijät, jotka hakivat työpaikkaa ja eivät saaneet niitä, voivat olla tyytymättömiä. Toinen tapa löytää työntekijöitä – ulkoinen tapa, mikä tarkoittaa henkilöstön etsimistä yrityksen ulkopuolelta. Ulkoinen tapa sisältää erilaisia tapoja etsiä työntekijöitä, kuten: mainospalvelut, oppilaitokset, liikkeet, sosiaaliset mediat (LinkedIn, Facebook, Twitter) jne. Työllisyysedustajat on jaettu kahteen ryhmään:

- 1) Valtion, alue- ja paikallishallinnon perustetut (ei kaupalliset)
- 2) Yksityiset henkilöstöä tarjoavat toimistot

Julkiset valtion virastot (työvoimapalvelut) ovat "halvan" työvoiman ja työntekijöiden pääasiallinen lähde "likaiselle" työlle, mutta kokemus on osoittanut, etteivät nämä työntekijät ole sopivia jokaiseen työhön.

Yksityiset, kaupalliset vuokratyöntekijät ovat päätoimittajien (korkeakouluopetuksen omaavien työntekijöiden) lähde "puhtaaseen" ja johtamistyöhön.

Yleensä näille virastoille maksetaan jokaisesta heidän tarjoamasta työntekijästä.

On olemassa myös toinen tapa palkata ammattitaitoista henkilökuntaa organisaatioon: työskentelemällä yhdessä headhuntereiden kanssa. Henkilöstöhallinnon virkailija tai osastopäällikkö voi tilata työntekijän headhunterilta. Headhunter on työntekijöiden etsijä, joka työskentelee yksityisissä firmoissa. Hän on korkein taso rekrytoitsijoista. Headhuntersien työ on paljon vaikeampi kuin

pelkästään henkilöstön etsiminen, joten heidän työnsä maksaa myös enemmän. Heidän apuun käännyttään kahdessa tapauksessa: kun tarpeena on tietyn henkilön palkkaaminen toisesta yrityksestä tai kun tarvitaan hyvin erityisten kriteerien mukaisen ammattilaisen löytäminen, useimmiten tätäkin työntekijää joudutaan kalastelemaan toisesta yrityksestä.

Henkilöstön valintaprosessi alkaa, kun on olemassa tietty luettelo hakijoista ja tarjoamista paikoista. Tämän prosessin ensimmäinen osa on hakijoiden tietojen keruu, joka suoritetaan useimmiten lukemalla työhakemuksia, motivaatio-kirjeitä ja ansioluetteloita. (Doyle 2017). Sen jälkeen valintaprosessiin kuuluu useita vaiheita:

- 1) Henkilökohtaiset haastattelut, jotka voidaan järjestää kasvokkain tai etänä (puhelimitse, Skypen kautta, jne.)
- 2) Tuntemustesti, huumetesti, kulttuurinen sovitus, työnhalutesti jne.
- 3) Selvittäminen syistä, jotka koskevat irtisanomista edellisestä työstä
- 4) Tarvittaessa käytännön kokeita

Kaikissa näissä vaiheissa henkilöstöosasto valitsee parhaat ehdokkaat, kunnes sopivimmat tunnistetaan. (Nagimova 2004.)

Näin prosessin rekrytointi ja valinta voidaan jakaa kahteen vaiheeseen:

- 1) Valinta menee päinvastoin, kun ne, jotka eivät täytä vaatimuksia, jätetään yleisten hakijoiden luettelosta pois.
- 2) Valitaan paras hakija parhaiten sopivimmasta listasta.

Henkilökohtaiset haastattelut hakijoiden kanssa ovat erittäin tärkeitä. Tavoitteena on saada sellaiset tiedot ehdokkaista, jotka auttavat ennakoimaan sitä, kuinka hyvin he tekevät tehtävän, mikä johtaa valintapäätökseen. Haastattelu on suunniteltava ja järjestettävä hyvin ja toteutettava tietyssä järjestyksessä. Lisäksi on hyvä saada lista kysymyksistä, joista keskustellaan hakijan kanssa. Tämä ei salli tärkeiden asioiden pois jättämistä tai unohtamista. (Armstrong & Taylor 2014, 236–237.)

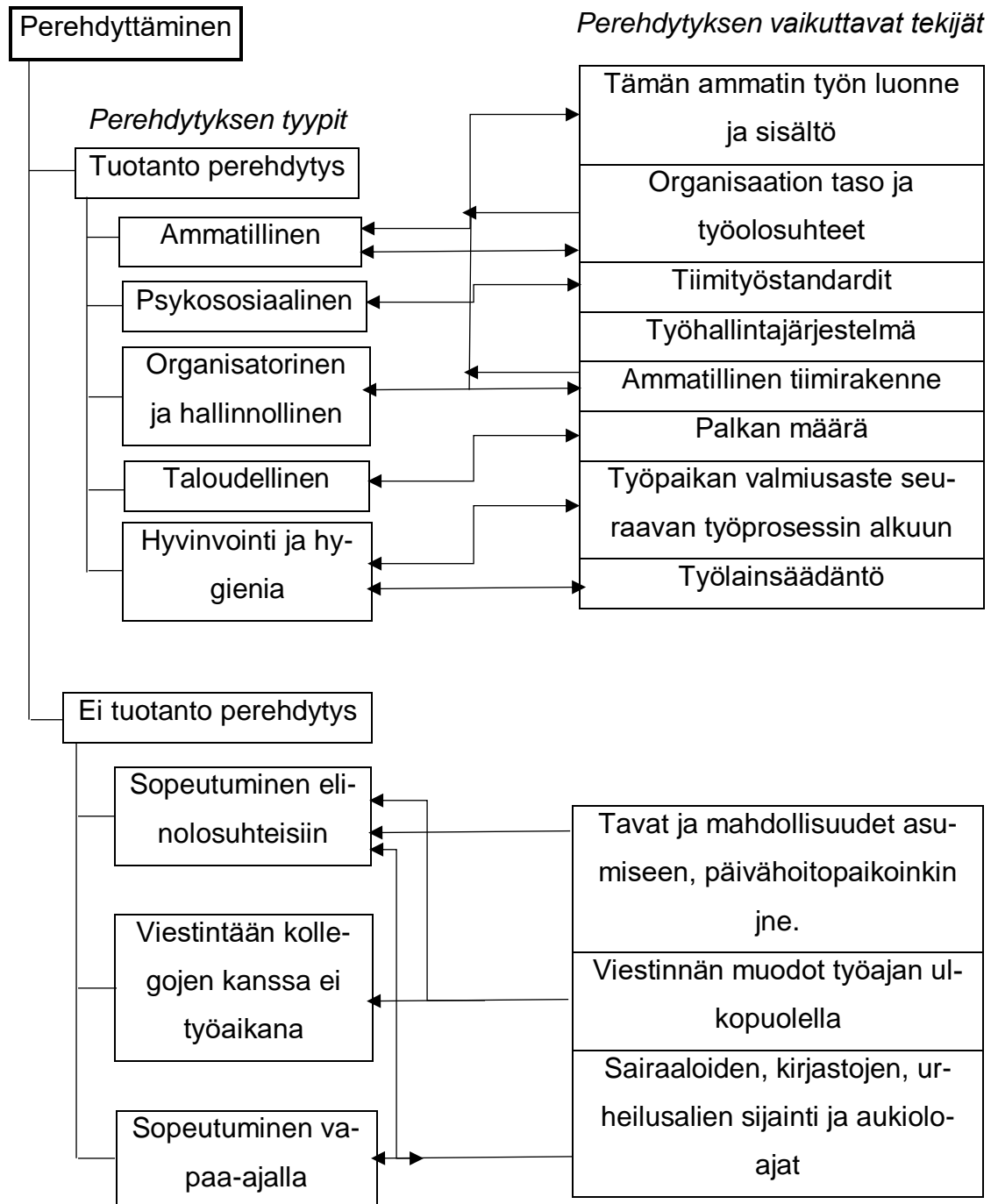
#### **4 HENKILÖSTÖN PEREHDYTYS**

Useimmiten ammatillista sopeutumista pidetään prosessina, jossa perehdytään henkilö työtehtäviin tietyssä ammatissa, mukaan lukien tuotanto, sovitut

olosuhteet ja suorituskyyvaatimukset. Sopeutumista ei voida pitää vain työtehtäviin kouluttautumisena. Ammatillinen sopeutuminen eli perehdyttäminen pitää sisällään myös työntekijän mukauttamisen yhteiskunnallisiin käyttäytymisnormeihin, työntekijän ja kollektiivin yhteistyösuhteiden luomisen, joka parhaimmillaan varmistaa tehokkaan työn, sekä molempien osapuolten aineellisten, arkielämän ja henkisten tarpeiden tyydyttämisen. Näistä muodostuu henkilöstöhallinnon tärkeimmät tehtävät. (Kibanov 2005.)

#### 4.1 Perehdyttämisen tyypit ja siihen vaikuttavat tekijät

Perehdyttämisen tyypit ja siihen vaikuttavat tekijät esitetään alla olevassa kuvassa.



Kuva 2. Perehdytyksen tyypit ja siihen vaikuttavat tekijät. (Kibanov 2005).

Sopeutumisaika riippuu monista tekijöistä ja voi vaihdella vuodesta kolmeen vuoteen. Sinä aikana henkilö tekee johtopäätöksiä aiemman kokemuksen pohjalta sekä korjaa ja muuttaa käyttäytymistään tietoisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että uusi työntekijä alkaa ymmärtämään omaa funktionaalista roolia, sekä

tekemään tehtävät organisaation tärkeysjärjestyksen mukaisesti. (Kibanov 2005.)

Perehdytyksen aikana voi tulla vastaan myös sopeutumisongelmia tai vaikeuksia. Perehdytyksen epäonnistumisen seurauksiin kuuluu haitalliset ristiriidat, välinpitämättömyys suoritettuun tehtävään ja työntekijän lähtö osastolta tai organisaatiosta. Lisäksi kriisitilanne voi ilmestyä tietämyksen ja taitojen huomattavan epätasaisuuden vuoksi. (Kibanov 2005.)

On tärkeää, että perehdytettävä on itse aktiivinen ja avoin vastaanottamaan uutta tietoa sekä muistaa, että vastuu perehdyttämisen onnistumisesta on itsellä. Oma kokemus ja pelkkä tehtävän tekeminen eivät aina riitä. Suuri merkitys on myös suhtautumisessa perehdyttämiseen, sillä jännitys ja pelko voivat vaikuttaa negatiivisesti ja estää oppimisen. (Mikkola 2012, 13.)

Yleensä perehdyttäminen tapahtuu kokemuksellisella oppimisella. Jokaisella työntekijällä on omat kokemukset ja ne voivat myös estää tai edistää oppimista. (Ojanen 2000, 97–98.) Perehdyttäjän velvollisuutena on luoda omilla toimintatavoilla työntekijälle oikeat olosuhteet, jotta hän voisi luottaa ja ottaa uudet kokemukset vastaan. Perehdyttämisen tarve ei ole vain uusilla työntekijöillä. Esimerkiksi kun työtehtävät tai virka muuttuu yrityksen sisällä, työntekijä tarvitsee lisäperehdyttämistä. Pitkän poissaolon jälkeen voidaan tarvita lisäperehdytystä, jos sen aikana yrityksessä tuli voimaan uudistuksia tai muutoksia. (Ojanen 2000, 148–150.)

## **4.2 Perehdytyksen tarpeet**

Perehdytyksen tarve on merkittävä osa ihmisten elämää. Sen takia perehdytyksen termi on kehittynyt niin kuin myös henkilöstöjohtaminen. Aikaisemmin oli niin, että kokeneempi tekijä opasti uuden tekijän työhön tai tehtävään silloin kun se oli mahdollista. Laajempaa perehdyttämistä organisaatiosta ja sen toimintatavoista ei pidetty tärkeänä. Työtehtävien muuttuessa ja lisääntyessä perehdytyksen tarve kasvoi ja pelkästään työtehtävään kouluttaminen ei enää riittänyt. Tästä johtuen työntekijälle tuli tarve ymmärtää paremmin mitä ja miksi yritys tekee. (Kupias 2009 13–16.)

Uuden työntekijän perehdyttäminen ja sitouttaminen on erittäin tärkeä prosessi jokaisen yrityksen toiminnassa. Sen takia tätä valvoo myös viranomaiset ja se on määritelty laissa. Perehdytyksen aikana työntekijöille annetaan tietoa organisaation arvoista, säännöistä ja määräyksistä, visiosta, työtehtävistä, palkkauksesta, tavoitteista jne. Uudella työntekijällä pitäisi olla myös perehdyttäjä, joka vastaa hänen perehdytyksestä ja tarvittaessa auttaa työntekijää. Perehdyttämisessä käytetään monenlaisia keinoja kuten, keskustelut työntekijän kanssa, kirjalliset oppaat, internet, ilmoitukset paikan päällä. (Surakka 2009, 72–73.)

Perehdytystä ja työhön sitouttamista tarvitsevat myös johtajat ja osastojen esimiehet, koska heidän työntuloksista, eli alaisten hallinnasta, riippuu suoraan työntekijöiden työn laatu ja määrä. Lisäksi, työnjohtajat ovat yleensä ensimmäisiä työntekijöitä yrityksessä, jotka tutustuvat uudistuksiin ja työmenetelmien muutoksiin, joten heillä on velvollisuus testata muutokset, sekä myöhemmin perehdyttää muut työntekijät, sopivimpiin niistä.

### 4.3 Perehdytyksen päätavoitteet

Perehdytys on todella laaja käsite ja tavoitteita sillä on paljon. Nämä tavoitteet riippuvat organisaation koosta, laadusta, resursseista ja organisaation tarpeista. Pienimmillä organisaatioilla on yleensä vähemmän resursseja ja siitä johtuen myös vähemmän tavoitteita perehdytyksessä. Kuitenkin päätavoitteet ja odotukset perehdytyksestä ovat samanlaisia yrityksestä riippumatta. Perehdyttämisen tavoitteet voidaan tiivistää seuraavasti:

- Aloituskustannusten väheneminen, koska uusi työntekijä ei tunne työpistettä vielä hyvin, hän toimii vähemmän tehokkaasti ja vaati lisäkustannuksia;
- Uusien työntekijöiden huolenaiheiden ja epävarmuustekijöiden vähentäminen;
- Työvoiman vaihtuvuuden vähentäminen, sillä jos uudet työntekijät tuntevat olonsa epämurheiksi tai tarpeettomiksi uudessa työpaikassa, he voivat reagoida siihen irtisanomalla;
- Ajan säästäminen, koska ohjelman toteuttamat työt säästävät työntekijöiden ja johtajan aikaa;
- Positiivisen asenteen kehittyminen työhön, työtyytyväisyys. (Volodina 2009, 18.)

Volodina (2009) myös lisää, että Venäjällä henkilöstöhallinto ei ole vielä niin kehittynyt kuin länsimaissa, mutta Venäjän alan ammattilaiset ottavat paljon esimerkkejä Yhdysvaltojen suurilta ja menestyneiltä yrityksiltä.

#### 4.4 Perehdyttämisen vaiheet ja käyttäytymisen tyypit

Perehdyttämisen vaiheet alkavat valmistautumisesta. Ennen kun perehdyttäminen alkaa, perehdyttäjällä pitäisi olla jo selkeät havainnot, siitä mitä ja missä järjestyksessä perehdytettävälle kerrotaan, mitkä materiaalit annetaan, ja mitkä kysymykset kysytään. Perehdytyksen kesto ja nopeus riippuu hyvin paljon perehdytettävän osaamisesta ja tuntemuksesta alasta, organisaatiosta, työtehtävistä jne. Ennen perehdytys prosessin alkua on hyvä testata perehdytettävän tasoa. Kun työntekijällä on paitsi ammattikoulutus, myös kokemus samanlaisista työtehtävistä muissa vastaavissa organisaatioissa, hänen perehdyttämisaika on vähäinen. (Volodina 2009, 22.)

Perehdytystä varten kannattaa tehdä suunnitelma. Perehdytys suunnitelman tekoon kannattaa ottaa mukaan eri osastojen ammattilaisia, sillä heillä on eniten tuntemusta tietyistä tehtävistä tai organisaation osa-alueesta. Esimiehen ja työterveyshuollon edustajan olisi myös suotavaa osallistua tähän. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2.)

Perehdyttämisen prosessissa voidaan jäljittää seuraavat vaiheet:

**Tutustuminen**, tiedon hankkiminen uudesta tilanteesta, arviointikriteerit ja käyttäytymisen standardit;

**Mukauttaminen**, uuden työntekijän, organisaation perusarvojen omaksuminen säilyttäen samalla suurimman osan omista arvoista;

**Assimilaatio**, työntekijän täydellinen mukauttaminen ryhmään;

**Tunnistaminen**, työntekijä tunnistaa ja hyväksyy omat ja organisaation tavoitteet. (Kibanov 2005.)

Perehdyttämisen ensimmäinen vaihe eli tutustuminen alkaa jopa ennen työntekijän työhön saapumista. Haastattelu vaiheessa työntekijälle kerrotaan olennainen tieto yrityksestä, sen toimintatavoista sekä tulevasta perehdytyksestä. Tässä vaiheessa voidaan perehdytettävälle työntekijälle antaa opas organisaatiosta tai pyytää hänet tutustumaan informaatioon nettisivuilla. Työntekijää vastaanottaessa työpaikalla pitäisi olla hänen tuleva esimies tai perehdyttäjä. Tärkeintä on, että perehdyttäjä ei jätä uutta työntekijää yksin ja perehdyt-

täjällä on riittävästi aikaa työntekijän tukemiseen. (Kangas 2003, 9.) Perehdyttäjän pitäisi antaa selkeä tieto työntekijälle työpaikan sijainnista, tulevista työtehtävistä, yrityksen visiosta, tavoitteista ja käyttäytymisen standardeista. Tärkeää on myös tutustuttaa työntekijä kollektiiviin ja näyttää pääasialliset paikat organisaatiossa. (Lamminluoto 2012, 10.) Ensimmäisenä päivänä työntekijälle kannattaa kertoa seuraavat asiat:

- Turvallisuus ja terveyshuolto asiat
- Palkan rakenne ja ylityömaksut
- Työaikataulut, loma ja sairausloma asiat
- Koeaika, rangaistukset ja sakot
- Mitä parametreja valvotaan
- kuka ja mihin kysymyksiin voi vastata.

Volodina (2009) myös toteaa, että on todella tärkeää tutustuttaa työntekijä yrityksen sääntöihin, historiaan, rakenteeseen, perinteisiin, henkilöstöjohtamisen politiikkaan jne., koska nämä asiat vaikuttavat perehdytyksen etenemiseen.

Toinen vaihe eli mukauttaminen organisaatioon alkaa myös ensimmäisellä viikolla. Toisen vaiheen päätavoitteena on luoda myönteinen suhtautuminen organisaatioon; selkeyttää yrityksen vaatimukset ja odotukset; luoda tiimihenkeä ja uskollisuutta. Mukautumisen vaiheessa työntekijälle jaetaan tieto organisaatiosta, työntekijän eduista ja mahdollisuuksista. Työntekijä tutustutetaan organisaation toimintatapoihin, sääntöihin, työn järjestykseen, eri osastoihin. Tässä vaiheessa työntekijä saa yleistä tietoa, mikä on tärkeää hänelle. Mukautumisen vaiheeseen kuuluu myös perehdyttäminen työtehtäviin, tästä vaiheesta riippuu uuden työntekijän uskollisuus suhde yritykseen. Tässä vaiheessa työntekijä tutustutetaan yksikön tehtäviin ja tavoitteisiin, työntekijän tavoitteisiin ja odotuksiin, menettelytapoihin ja kollegojen yhteistyön sääntöihin. Perehdyttäjä näyttää työntekijälle hänen työpisteen, laitteiston, kertoo asiakirjojen säilytyksestä ja ohjeistaa teknisten välineiden käyttöä. (Volodina 2009, 25–26.)

Assimilaatio on vaihe, kun työntekijä on saanut jo kaiken tarvittavan opastuksen työtehtävien aloittamiseen ja hän pystyy aloittamaan hoitamaan työtehtäviä itsenäisesti. Tämä vaihe on enemmän tukemisen vaihe kuin perehdyttämisen. Tässä vaiheessa on tärkeää antaa työntekijän tehdä yhteistyötä muiden työntekijöiden kanssa ja kokeilla omaa osaamista, jotta tarvittaessa hän voi kysyä lisätietoa ja saada nopeat vastaukset, voidakseen korjata mahdolliset virheet. On tärkeää tukea työntekijää ja arvioida hänen kanssa työsuoritusta,

jotta hän oppii tekemään sen mahdollisimman tehokkaasti ja itsenäisesti. Hyvin annettu palaute antaa mahdollisuuden selkeyttää tulevat kysymykset, sekä korostaa yrityksen kiinnostusta uuteen työntekijään ja vahvistaa positiivista asennetta yritykseen ja työhön. (Kibanov 2005.)

Tunnistamisen vaihe on edellisten vaiheiden tulos. Jos perehdytyksen ja mukautumisen vaiheet menivät laadukkaasti ja tehokkaasti, työntekijä yleensä tunnistaa omat ja organisaation tavoitteet yhdeksi kokonaisuudeksi, kuitenkin on myös poikkeuksia. Työntekijät ihmisinä ovat erilaisia ja tunnistamiseen tarvittava aika vaihtelee. Volodina (2009) toteaa, että Venäjällä tunnistamisen vaihe alkaa myöhemmin kuin länsimaissa, koska luottamus yrityksiin, alkuvaiheessa on pieni. Venäläinen sanonta: ”Paras on hyvän vihollinen”, sopii tähän erityisen hyvin, koska liian positiivinen suhtautuminen työntekijään luo monelle epäluuloa, ja negatiivisia ajatuksia.

Professori Kibanovin (2005) mukaan perehdyttämisen vaiheiden keston ja onnistuneisuuteen vaikuttaa henkilön käyttäytymisen tyyppi. Hän korostaa neljä käyttäytymisen tyyppiä, kun työntekijä liittyy organisaation.

1. Tämä käyttäytymistyyppi hyväksyy täysin organisaation käyttäytymisen ja arvojen normit ja pyrkii varmistamaan, että sen toiminnot eivät ole ristiriidassa organisaation etujen kanssa. Tämän henkilön toimintojen tulokset riippuvat pääasiassa hänen henkilökohtaisista mahdollisuuksistaan ja kyvyistään, myös siitä miten oikein hänen roolinsa sisältö on määritetty. Tämä on loistava käyttäytymistyyppi.
2. Tämä tyyppi ei hyväksy organisaation arvoja, mutta käyttäytyy organisaation käyttäytymisen normien mukaisesti. Sellainen henkilö on hyvä tekemään töitä, mutta epäluotettava työntekijä, joka voi poistua organisaatioista tai tehdä etujen vastaista toimintaa.
3. Tämä tyyppi päinvastoin hyväksyy organisaation arvot, mutta ei hyväksy käyttäytymisen normeja. Sellaisen työntekijän kanssa syntyy ongelmia suhteissa kollegoihin ja johtajiin. Kuitenkin jos johtajat suhtautuvat liberaalisesti tiettyihin käyttäytymismuotoihin, työntekijä löytää paikansa organisaatiossa ja toimii menestyksekkäästi.
4. Seuraava tyyppi on hankala, koska sellaiset työntekijät eivät hyväksy käyttäytymisnormeja eikä jaa organisaation arvoja ja luovat siten jatkuvasti konfliktitilanteita. Tällaiset henkilöt tekevät usein vaikeaksi kollegojen elämän, voivat olla haitallisia organisaatiolle, mutta he eivät ole täysin hyväksymättömiä yrityksille.

#### **4.5 Henkilöstöhallinnon tehtävät perehdyttämisen yhteydessä**

Henkilöstöhallinnon tehtäviin kuuluu valmistautuminen perehdytykseen. Tämä sisältää myös perehdytyksen esimiehille, jotta heillä on oikea ymmärrys ja osaaminen uusien työntekijöiden kouluttamiseen. Henkilöstöhallinto tekee rungon opetussuunnitelmalle, jota myöhemmin esimiehet käyttävät. Työnantaja tai henkilöstöhallinnon virkailija on vastuussa perehdyttämisen suunnittelusta. Työnantaja valitsee perehdyttäjän ja antaa perehdyttäjälle opetussuunnitelman. Tärkeintä on, että työntekijälle ei opetetaan työturvallisuussääntöjen vastaista toimintaa tai muuta lailla kiellettyä toimintaa. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2.)

Suunniteltaessa perehdytystä henkilöstöhallinnon pitäisi valita huolellisesti perehdyttämisen keinot (henkilökohtainen ohjaus, järjestetyt perehdyttämistilaisuudet jne.). Opetusmateriaalien teossa pitäisi huomioida työntekijän opetuksen aikana olevat olosuhteet. Tarkistuslistat auttavat seuraamaan ja arvioimaan perehdytettävän etenemisen tasoa ja pysymään perehdytyksen aikana järjestyksessä. Selvitystehtävät auttavat arvioimaan perehdytystä entistä paremmin ja työntekijöiden palautteiden avulla henkilöstöhallinto saa perehdytyksen kehityskohteita tai jopa ratkaisuja olemassa oleviin ongelmiin. Perehdytyksen suunnittelemisen lisäksi henkilöstöhallinto myös suorittaa valvontaa, antaa uudelle työntekijälle kaikki työhön tarvittava sekä tekee johtopäätökset perehdytyksestä. (Kibanov 2005.)

### **5 HENKILÖSTÖN JOHTAMINEN**

Henkilöstöjohtamiseen liittyy vahvasti yrityksen ilmapiiri, jotta se olisi hyvä ja luottamuksellinen, tarvitaan toimiva työntekijöiden ja esimiesten välinen vuorovaikutus. Hyvä ilmapiiri vaikuttaa positiivisesti työmotivaation ja työntuloksiin. Johtamisella voidaan vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin. Esimerkiksi passiivinen johtamistyyli vaikuttaa negatiivisesti ja aiheuttaa työuupumusta. Työntekijöiden keskeiset riidat voivat johtua myös esimiesten riidoista. (Mäkinen 2012, 21.) Esimiehen pitäisi antaa työntekijöille kristallinkirkas kuva yrityksen suunnasta, strategiasta ja tavoitteista, pystyäkseen johtamaan työntekijöitä toivotuun suuntaan.

## 5.1 Johtamisen tavoitteet ja johtajan tehtävät

Nykyisin johtajuus ei ole pelkkää johtamista, vaan se on esimiehen ja työtekijöiden vuorovaikutusta. Kun tiimissä jaetaan tietoa ja ideoita toisille, siitä syntyy uudet ajatukset. Silloin ei ole merkitystä, keneltä tuli tämä idea, koska kaikkien pitää tehdä töitä yhteisen päämäärän eteen. Vastuu ja valta jakautuu työyhteisössä ja onnistumiset tai epäonnistumiset koetaan yhdessä. Tämä vaikuttaa motivaatioon ja sitoutumiseen työhön, koska työntekijöille on tärkeää tuntea voivansa vaikuttaa asioihin. Uudenlaisessa johtamistavassa jokaisen pitäisi pystyä tuoda omat näkemykset keskusteluun. Työntekijöiden pitäisi luottaa omiin kykyihinkin, koska esimies ei voi tarjota aina valmiita ratkaisuja, tämä johtuu siitä, että nykyaikana työ vaatii monenlaista osaamista ja organisaatiot ovat monimutkaisempia. (Kaivola & Launila 2007, 39–40.)

Johtajan ja henkilöstöhallinnon virkailijan tavoitteet ovat useimmiten samantyyppisiä. Laajin tavoite on yrityksen henkilöstöpotentiaalin muodostaminen ja kehittäminen. Tämä tarkoittaa jokaisen työntekijän työn parantamista niin, että hän optimaalisesti kasvattaa omaa potentiaalia, edistäen siten yhtiön tavoitteiden saavuttamista, sekä tukien muiden työntekijöiden toimintaa tähän suuntaan. Johtamisen tavoitteena on myös kontrolloida ja johtaa työntekijöitä niin, että se on kustannustehokasta ja taloudellisesti järkevää. (Gerchikova 2002, 487.)

Henkilöstön johtamisessa, yhteistyö on hyvin tärkeää, koska sillä voidaan saavuttaa ratkaisuja monimutkaisiin haasteisiin. Yhteisöllisen johtamisen tavoitteena on saada hyvät tulokset yritykselle, yhteisen kehittymisen ja innostumisen kautta. Yhteistyössä syntyy uusia ideoita ja osaamisia jaetaan keskenään, mikä edistää luottamusta yhteisössä. Hyvää luottamusta varten tarvitaan myös avoimuutta työntekijöiden ja työnjohdon suhteissa. Yhteisöllinen johtaja jakaa vastuut ja mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön työntekijöille. Se myös tarkoittaa sitä, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus kehittyä työssä paremmin. Esimiesten pitäisi ymmärtää työntekijöitä ja tehdä niin että he myös ymmärtävät esimiehiä. (Kaivola & Launila 2007, 42–44.)

Työnjohtajan on tärkeää osata säilyttää suotuisaa ilmapiiriä ja ratkaista ristiriitoja, jotta sellaisissa tilanteissa päästäisiin kompromisseihin työntekijöiden ja

organisaation tavoitteiden välillä, eikä valita etusijalle yrityksen tavoitteiden saavuttamista. Yrityksen johdon pitäisi tarjota työntekijöille korkeatasoiset työolosuhteet ja yleensä elämänlaatu. Johdon vastuulle jää henkilöstön ura edistäminen ja koulutus sekä uudelleen koulutus. Johtaja ei saisi käskyttää alaisiaan, vaan hänen kuuluu ohjata heidän pyrkimyksiä, sekä auttaa paljastamaan heidän kykynsä ja muodostaa itselleen joukon saman mielisiä ihmisiä.

(Gerchikova 2002, 487.)

Johtajan työt on jaettu kahteen eri tyyppiin: asiajohtamiseen ja työntekijöiden johtamiseen. Asiajohtamiseen suhtaudutaan yleensä vakavammin ja sitä pidetään tärkeämpänä. Työntekijöiden motivointi, hyvinvointi ja osaamisen ylläpito ei kuulu johtajan päätehtäviin. Tästä johtuu asiajohtamisen korostuminen, koska asioihin on helpompi tarttua. Johtajuudessa pitäisi yhdistää asia- ja henkilöstöjohtaminen niin, että niitä ei jaeta eri kategorioihin vaan ne kuuluisivat yhteen kokonaisuuteen. Nykypäivänä johtajien pitäisi tukea työntekijöitä johtamisen sijaan. Hyvä esimies antaa mahdollisuuksia työntekijöiden kehittämiseen ja yrittää ratkoa tehtävät yhdessä. (Kaivola & Launila 2007, 44–45.)

Työnjohtajan velvollisuutena on nähdä työntekijät arvokkaina yksilöinä ja osata toimia erilaisten ihmisten kanssa. Koska kaikilla työntekijöillä on oikeus hyvään johtamiseen, johtajalta odotetaan tukea ja kannustusta. Johtajan pitäisi huolehtia siitä, että työn tavoitteet ovat selkeät ja toiminta on ohjeiden mukaista. Työntekijöille on myös tärkeää, että esimies käy työpisteellä ja osoittaa arvostusta ja kiinnostusta alaisten tehtäviin. Vaikka esimiehellä ei ole osaamista tästä työtehtävästä, hän saa samalla enemmän tietoa tapahtuvista asioista, mikä myöhemmin auttaa häntä tekemään oikeat päätökset. (Kaivola & Launila 2007, 46–50.)

## **5.2 Johtamisen tavat**

Esimiehen johtamistavat vaikuttavat suuresti työtyytyväisyyteen ja tuloksellisuuteen. Perinteisessä johtamistavassa esimiehellä on päätöksentekovalta ja hän kantaa vastuut yrityksen tai tiimin puolesta. Nykypäivänä johtamistavat on inhimillisempiä. Johtajat ja työntekijät ovat enemmän yhteistyössä, koska on ymmärrys siitä, että koko yrityksen menestys ei riipu vain johtajan toimista

vaan työryhmän tuloksista. (Kaivola & Launila 2007, 37–39.) Venäjällä kuitenkin käytetään vanhoja autoritaarisia johtamistapoja. Autoritaarinen johtamistyyli on jäänyt Neuvostoliiton ajoilta ja nykyaikanakin venäläiset työntekijät odottavat esimiehiltä selkeitä ohjeita ja välttävät päätöksentekoa. (Rouvinen 2010, 35).

Johtamisen tapoja on erilaisia ja ne myös johtuvat johtajan persoonasta. Jos esimies on pessimisti, hän käyttää käskyttävää johtamistyyliä. Hän näkee työntekijät negatiivisessa valossa. Hänen ajattelutapaansa kuuluu, että työntekijät ovat laiskoja ja epäluotettavia. Hän on lisäksi ainut ihminen, joka tietää kaiken ja hänen käskyjä pitää noudattaa epäilemättä. Tällöin johtaja käyttäytyy jäykästi ja virallisesti työntekijöitä kohtaan. Optimistinen johtaja suhtautuu työntekijöihin toisella tavalla; hän näkee työntekijät arvokkaina ihmisinä eikä objekteina. Sellainen johtaja arvostaa ja kannustaa työntekijöitä, sekä tarvittaessa neuvottelee heidän kanssa. Optimistinen johtaja on yleensä oikeudenmukainen, mikä tarkoittaa, että hänen työntekijät voivat työssä paremmin. Sellainen johtaja tekee päätökset viisaasti, osaa tunnustaa omat virheet, sekä pystyy purkamaan väärin tehdyt päätökset. (Kaivola & Launila 2007, 62–63.)

### 5.3 Johtamisen tyylit

Jokainen johtaja ennemmin tai myöhemmin pyrkii valitsemaan itselleen sopivan johtamistyylin, useimmiten johtamistyyliä yhdistetään toisiinsa riippuen tilanteesta. Aikaisemmin johtamistyyliä olivat jaettu kolmeen eri tyyliin:

1. Liberaalinen – esimies ei osallistu alaisten hallintaan, enemmän kontrolloi, että tehtävät tehdään hyvin ja ajoissa. Hän on vain välikappale korkeamman johtajan ja työntekijöiden välissä. Tätä johtamistyyliä voidaan käyttää vain organisaatioissa, joissa työntekijät tietävät omat tehtävät erityisen hyvin ja heidän päivät on hyvin kiireisiä, joten esimiesten ei tarvitse puuttua työntekijöiden tehtäviin ja hidastaa jo toimivaa prosessia. Tätä johtamistyyliä on hyvin vaikea toteuttaa, koska jokaisen työntekijän pitäisi olla täysin ammattilainen ja osata työskennellä itsenäisesti.
2. Autoritäärinen – esimies tekee kaikki työhön liittyvät päätökset itsenäisesti. Tätä tyyliä käyttävä johtajat kontrolloivat jatkuvasti kaikki tehtävän askeleet, vaativat paljon ja siitä johtuen luovat paineita työntekijöille. Autoritäärinen tyyli on hyvä äärimmäisissä tilanteissa, joissa päätökset on tehtävä nopeasti. Yleisin johtamistyyli Venäjällä.

3. Demokraattinen – esimies voi kutsua osallistumaan johtopäätöksiin kaiken tasoisia ammattilaisia. Johtajat motivoivat työntekijöitä näyttämään heidän luovuutta ja työskentelyä tiimin jäsenenä. Hyvin yleinen johtamistyyli länsimaissa. (Kabushkin 2002, 207.)

Nykypäivänä käytetään myös uudenlaisia johtamistyyliä kuten Coaching & mentoring – eli opetustyyli. Opetustyylin päätavoitteena on pitkäaikainen ammatillinen työntekijöiden kehitys. Johtajat innostavat työntekijöitä kehittämään heidän vahvuuksiaan ja samalla parantamaan työn laatua. Käytännössä on hyvin vaikea käyttää vain yhtä johtamistyyliä. Niin työntekijät kuin työnjohtajat ovat hyvin erilaisia ihmisiä ja vaativat erilaista johtamista. Kuten Kaivola & Launila (2007) kirjoittivat johtamisen tyyli, kuin myös johtamistavat riippuvat johtajan persoonasta. Venäläinen professori Kabushkin (2002) lisää, esimiesten johtamistyyliin vaikuttaa myös hänen ammattikoulutus, henkiset ominaisuudet, sekä yrityksen perinteet.

Ylläolevat johtamistyyliä kuuluvat kahteen päätyyliin: Transaktionaalinen ja Transformationaalinen johtamistyyli. Ensimmäinen kuka aloitti käyttämään näitä, käsitteitä oli James MacGregor Burns sen jälkeen Bernard Bass jatkoi tutkimusta tästä aiheesta. (Hujanen & Rahikainen 2017, 13).

### **5.3.1 Transaktionaalinen tyyli**

Johtaja, joka käyttää transaktionaalista johtamistyyliä, saavuttaa tehtävien tekoa työntekijöiltä ”porkkana- ja keppi” -menetelmällä. Hän analysoi huolellisesti alaisten toimintaa, tunnistaakseen virheet ja epätarkkuudet niissä. Tällainen johtaminen on tehokasta kriisitilanteissa ja myös silloin, kun tarvittava hanke toteutetaan ennalta määrättyllä tavalla. Transaktionaalista tyyliä käyttävät johtajat käyttävät vaihtokauppamenetelmää. Tämä tarkoittaa sitä, että hyvin tehdystä työstä johtaja palkitsee työntekijöitä ja huonosti tehdystä työstä tai heikosta suorituskyvystä rankaisee. (Hujanen & Rahikainen 2017, 15.) Tämä johtamistyyli keskittyy välittömien ongelmien ratkaisemiseen eikä pitkäaikaisiin tehtäviin. Transaktionaaliset johtajat ovat yleensä passiivisempia - he seuraavat työn etenemistä niin pitkään, kunnes tapahtuu ongelmatilanne, johon heidän on pakko puuttua.

Transaktionaalinen johtamistyyli voi toimia vain, jos työntekijät ovat tyytyväisiä ja motivoituneita palkkioista. Kun palkkio on liian pieni tai työntekijöiden pelko rangaistuksesta on suuri, tilanne voi johtaa työhyvinvoinnin vähenemiseen. Transaktionaalinen johtamistyyli voi sopia organisaatioihin, joissa pitäisi nopeasti sopeutua tilanteeseen. (Hujanen & Rahikainen 2017, 15.)

### **5.3.2 Transformationaalinen tyyli**

Transformationalisen johtamistyylin tarkoituksena on lisätä työntekijöiden motivaatiota, uskollisuutta ja tuottavuutta erilaisilla menetelmillä. Transformationaalinen johtaja on tässä tapauksessa tiimivetäjä, eli esimerkki omille työntekijöille. Hänen tehtäviä on tunnistaa heikkoudet ja vahvuudet ja asettaa tehtävät niin, että työntekijät voivat optimoida heidän työnsä. Tarkoitus on saada luottamus ja hyvät suhteet johtajan ja henkilöstön välillä. Kun johtaja on karismaattinen, inspiroiva ja kannustava, työntekijät ovat motivoituneita ja saattavat tehdä jopa enemmän tuloksia, kuin mitä heiltä odotetaan. (Hujanen & Rahikainen 2017, 13.)

Transformationaalinen johtaminen tarjoaa työntekijöille enemmän kuin pelkästään palkkiota hyvin tehdystä työstä. Siihen kuulu työntekijöiden henkinen tukeminen ja inspirointi, joka motivoi ratkomaan myös pitkäaikaiset haasteet ja tuloksena on koko henkilöstön ja johtajan kehittyminen. Transformationaalista johtamista kutsutaan myös enemmän ihmisten johtamiseksi ja transaktionaalista johtamista asioiden johtamiseksi. Transformationaalinen johtaja on yleensä keskusteleva ja demokraattinen, kun taas transaktionaalinen on autoritääriäinen ja joustamaton. (Hujanen & Rahikainen 2017, 14.)

Transformationaalinen johtaja on tunneälykäs ja vuorovaikutteinen. Hän osaa kuunnella työntekijöiden mielipiteitä ja keskustelee heidän kanssa, mikä lisää työhön sitoutumista. Sellainen johtaja arvostaa erilaisia työntekijöitä ja näkee henkilöstön voimavarana. Hän kohtelee heitä tasa-arvoisesti mikä vaikuttaa ilmapiiirin työpaikalla positiivisesti. (Hujanen & Rahikainen 2017, 15.)

## 6 HENKILÖSTÖ JA TOIMINNAN TULOSTEN ARVIOINTI

Henkilöstöarviointi on prosessi, jolla määritellään työntekijöiden työn tehokkuus eri menetelmillä. Tämä mahdollistaa tiedon saamisen seuraavien johtopäätöksen tekemistä varten. Työntekijöiden oikea arviointi on mahdollista vain, jos henkilöstövaatimukset on muotoiltu selvästi. Siksi nämä vaatimukset olisi kehitettävä ammattitaidolla. Jos työntekijävaatimuksia ei ole määritelty selkeästi, samaa työntekijää voidaan kohdella eri tavalla. (Strel'nikova 2009.)

On olemassa erilaisia arviointeja, se voi olla virallinen ja epävirallinen (esim. alaisen ohjaajan päivittäinen arviointi). Arviointi voidaan suorittaa epäsäännöllisesti, riippuen yrityksen erityistarpeista.

### 6.1 Sertifiointi

Sertifiointi on järjestelmällisen virallisen arvioinnin menettely, jonka mukaan arvioidaan tietyn työntekijän toiminnan yhteensopivuus tämän työn standardin kanssa. Arvioinnissa kerätään tietyn työntekijän työntuloksia rajatussa ajassa. On erittäin tärkeää ymmärtää, että arviointiprosessin aikana ei ole vertailua työntekijöiden välillä, vaan työntekijää vertaillaan työnormeihin. Voit verrata vain sitä, miten yksi työntekijä (enemmän tai vähemmän) vastaa työn standardeja kuin toinen. (Strel'nikova 2009.)

Työntekijöiden sertifiointia ja arviointia varten on olemassa erilaisia tapoja ja menetelmiä, ja niiden käyttö riippuu myös yrityksen tarpeista. Arviointi koeajan jälkeen, arviointi urakehityksen jälkeen, säännöllinen arviointi. Palataan menetelmiin, se voi olla 360 asteen arviointi, psykologinen arviointi, tarkistuslista arviointi. Yleensä organisaation johtaja toimittaa luettelon virkailijoista ja ajastuksista. (Kozak 2016.)

Sertifiointin tai arvioinnin jälkeen organisaation johtaja kannustaa tai sakottaa työntekijöitä vakiintuneella tavalla, yrityksen sääntöjen ja työlainsäädännön mukaisesti ottaen huomioon varmentamisviranomaisen suositukset. Palkkiona voi olla raha tai muita bonuksia, kuten urakehitys, mahdollisuus työskennellä poissa toimistosta, jne. Rangaistuksena voi olla bonuksien vähentäminen ura polulla laskeminen, joka voi johtaa irtisanomiseen.

## 6.2 Henkilöstö arvioinnin tavoitteet ja tehtävät

Sertifioinnin tavoitteena on henkilöstön järkevä sijoittaminen työtehtäviin ja työpanoksen tehokas käyttö. Henkilökunnan sertifiointi toimii oikeudellisena perustana siirroille, ylennyksille, korvauksille, palkanmääritykselle sekä alennukselle ja irtisanomiselle. Sertifioinnin tarkoituksena on parantaa henkilöstön laatua, määrätä työntekijöiden lastausaste ja tunnistaa ammattiosaamiset. Myös parantaa henkilöstöjohtamisen tyyliä ja menetelmiä. (Kozak 2016.)

Henkilöstön arvioinnin tehtäviin kuuluu: työntekijöiden urakehityksen mahdollisuuksien arviointi, epäpätevien työntekijöiden palkkaamisen riskien minimointi sekä työntekijän kouluttamiseen liittyvien kulujen määrittelyminen. Myös työntekijöiden oikeudenmukaisuuden tunteen tukeminen ja työmotivaation kehittäminen, työtuloksen laadun liittyvän palautejärjestelmän kehittäminen ja henkilöstökoulutus- ja kehitysohjelmien järjestäminen. Henkilöstön arviointi voi myös sisällyttää erityisen pätevien työntekijöiden erottamisen koko henkilöstön joukosta, joiden voidaan arvioida osaavan toimia vaikeissa kriisitilanteissa, esimerkiksi henkilöstön irtisanomisissa. Näistä henkilöistä koostuvan henkilöstöreservin muodostaminen sekä kehittäminen voi tulla hyödylliseksi esimiesten korvaamisessa tulevaisuudessa. (Kozak 2016.)

## 7 PALKKAUSJÄRJESTELMÄT

Palkka on palkkio tietystä työstä, joka riippuu työntekijän pätevyydestä, työn määrästä, monimutkaisuudesta ja laadusta. Palkka on rahaa, jonka työnantaja antaa työntekijöille sopimuksella. Se on myös työnantajan kustannus osana tuotanto- ja toteutusprosessia. Työvoimaresurssien hinta, joka ilmaistaan rahamääräisenä, joka on mukana tuotannollisessa prosessissa. Yleensä palkka maksetaan kerran tai kahdesti kuukaudessa, jokaiselle työntekijälle, tietystä työstä suoraan pankkitilille. (Kurakov 2004.)

Työntekijöille palkka on tärkein tulo, jonka on katettava heidän kulut ja vastattava työn panoksiin. Lisäksi sen pitäisi motivoida työntekijöitä toimimaan hyvin, jos he ovat kiinnostuneita rahoista. Palkka on kahdenlaista nimellistä ja todellista. Nimellinen palkka on se määrä rahaa, jonka työntekijä saa työnantajalta tietyn työn suhteen. Nimellinen palkka voi olla:

- Työntekijöille kertynyt maksu työajasta, suoritettujen töiden määrästä ja laadusta
- Henkilökohtainen palkkaus, taulukko palkkaus, urakka palkkauksen bonukset
- Lisämaksut, jotka johtuvat poikkeamasta työoloista, yötyöstä, ylitoista jne.

Reaalipalkat ovat tavaroiden ja palveluiden määrä, jotka voidaan hankkia nimellispalkalla nykyisellä hintatasolla. (Alan Price and HRM Guide contributors 2007.)

Palkkausjärjestelmä on palkan tai korvauksen laajempi käsite, palkkauksen olisi oltava laillista, mutta se voidaan maksaa tuntimäärästä tai urakkatyönä jonka, työntekijä on työskennellyt. Palkkausjärjestelmä on menetelmä, jonka avulla lasketaan rahamäärä, joka maksetaan työntekijälle hänen työn tulokista. Hotelli- ja ravintola-alan yritykset valitsevat itsenäisesti muodot ja maksujärjestelmät Venäjällä.

### **7.1 Palkkausjärjestelmä Venäjän hotelliliiketoiminassa**

Hotelliyrityksien peruspalkkiojärjestelmä Venäjällä on ollut tariffijärjestelmä. Järjestelmä on joukko normatiivisia säädöksiä, palkkojen tason eriyttämistä ja sääntelyä. Lisäksi ryhmien ja työnluokkien määrittelyä, jotka puolestaan ovat riippuvaisia pätevydestä, olosuhteista, vakavuudesta, työn intensiteettistä, sekä myös tehokkuus vastuusta. Järjestelmän perusta ovat valtion asettamat tariffit, jotka ovat pakollisia hotelliyrityksille. (Gorbunin & Kirsanova 2009.)

Edinaya tariffnaya setka (yhtenäinen tariffasteikko) on eri työryhmien (työpai-  
kat, ammatit) eri luokitukset, jotka määräytyvät työn ja työntekijöiden päte-  
vyysominaisuuksien monimutkaisuuden perusteella. Se on tehty luokitusas-  
teikon muotoon. Se koostuu 18 tariffiluokasta ja niiden kertoimista. UTS-peri-  
aatteella tapahtuu tariffien (salaries) eriyttäminen luokkiin suoritettavan työn ja  
henkilöstön pätevyyden perusteella. Muut tekijät kuten: vakavuus, haitallisuus,  
sekä työn määrä otetaan huomioon lisämaksujen, bonusten jne. kanssa. Tarif-  
fit toimivat perustana palkkojen muodostumiseen. (Andrushak 2010, 6.)

Nykyään Venäjällä hotelleissa on käytössä toinen järjestelmä, jonka nimi on  
Novaya Sistema oplaty truda (Uusi palkkausjärjestelmä). NSOT – eli uusi

palkkausjärjestelmä on paljon helpompi kaikille, sekä työntekijöille että työnantajille, koska se sisältää vain kolme osaa:

1. *Peruspalkka / vähimmäispalkka*
2. *Korvausmaksut (lisämaksu virkojen yhdistämisestä, työn korvaamisesta tai määrästä jne.)*
3. *Kannustimaksut (bonukset, lisämaksut, pitkän palvelun tai kokemuksen maksu jne.)*

Tämä järjestelmä luotiin parantamaan ja päivittämään edellistä. Uudessa palkkausjärjestelmässä on omia miinuksia ja plussia, mutta se mahdollistaa yrityksen johtajan hoitaa itsenäisesti palkanmaksuja ja kannustaa pätevimpiä työntekijöitä. (Andrushak 2010, 6.)

## 7.2 Palkka motivaatiotekijänä

Palkka on yksi ehdokkaan tärkeimmistä tekijöistä, kun hän hakee työtä. Se, missä määrin työntekijä on tyytyväinen hänen palkkaansa, riippuu siitä, kuinka laadukasta työtä hän tekee ja miten paljon hän tuo hyötyä yhtiölle. Työntekijän motivoimiseksi, saavuttamaan tai ylittämään annettuja tehtäviä, palkkion tulee olla kilpailukykyinen ja sen pitää sisältää kannustinpalkkioita. Siksi palkkajärjestelmän tarkoituksena on luoda olosuhteet henkilöstölle, jotka auttavat saavuttamaan tavoitteet, kuten myynnin lisääntyminen, tuottavuuden lisääminen tai tuotteiden ja palveluiden valmistuksen kustannuksien pienentäminen. (Cruz-Cruz & Frey 2009.)

Raha tai työn tunnustaminen eivät ole ainoita asioita, jotka motivoivat työntekijöitä. Työntekijät ovat kiinnostuneita mukavista olosuhteista, hyvästä ilmapiiristä ja sosiaalipaketista, joka sisältää oikeat sairausvakuutukset, lomat, vakuutukset, pysyvät työsopimukset, lainanottoikyky jne. (Cruz-Cruz & Frey 2009). Nämä ehdot on yleensä suunniteltu henkilöstöosastolla ja hyväksytty yhtiön ylimmällä johdolla, kuten hotellin päälliköllä tai talousjohtajalla.

Kannustinjärjestelmän on syytä oltava hyvin analysoitu ja ajateltu, jotta vältetään tällaiset virheet kuin: tuotannon tai palvelun nopeutta lisättäessä, saadaan laatu heikkenemään. Bonusten pitäisi olla riittävän suuria, jotta ne kannustaisivat työntekijöitä parantamaan tulosta, mutta ei liian suuria, jotteivat he tuntisi pelkoa siitä, että bonusten häviäminen johtaa valtaviin palkkojen pieneenemisiin. Tämä järjestelmä pitäisi olla tehty työntekijöitä varten ja sen tulokset työnantajaa varten. Tämä tarkoittaa sitä, että bonukset olisi järjestettävä paitsi

taloudellisessa myös urakasvun, koulutuksen, työajan joustavuus, sosiaalisten etujen ja niin edelleen mahdollisuuksien muodossa. Oikean kannustinpalkka-järjestelmän tuloksena yritys saa motivoituneen, yhtenäisen tiimin, jolla on kehittyviä tuloksia ja pienempi pysähtyneisyyden riski.

Keskikokoisille ja pienille organisaatioille työntekijöiden oikein järjestetty motivoiminen on erityisen tärkeää, sillä pienillä yrityksillä on rajoituksia taloudellisissa palkkioissa sekä vähemmän urakehitys mahdollisuuksia. Näistä syistä on erityisen tärkeää selvittää, mitkä motivaatiotekijät ovat sopivimmat organisaatiolle. (Naukkarinen 2012.)

## **8 TUTUSTUMINEN TYÖN TILAAJAORGANISAATIOON**

Opinnäytetyöni tilaajana on venäläinen ja Venäjällä sijaitseva hotelli Vedensky. Tämän neljän tähden hotellin rakennus sijaitsee Pietarin keskustassa, jossa on kuuluisia kartanoita, rantakatuja, puistoja ja kävelykatuja. Hotelli sijaitsee kuuluisan ”boutique-kadun” sydämessä – Bolshoy Prospektissa, vanhan Pietarin keskustassa, jossa on edustettuna useimpia maailman tunnettuja merkkejä. Kävelymatkan päässä hotellista on monia kuuluisia nähtävyyksiä: Pietari- ja Paavalin linnoitus, Ioannovskin luostari, Petrovsky- urheilukenttä, isoimmat konserttitalit A2 ja GlavCLUB, Pietari Suuren kasvitieteellinen puutarha.

Hotellin rakennuksen historia alkoi jo vuonna 1781, kun Ekaterina Toisen asetuksesta oli perustettu ensimmäisten koulujen joukossa kansanopisto. Vedenskyn kansanopisto oli suurin oppilaitos Pietarissa sillä hetkellä. Suuri ja tunnettu venäläinen runoilija Aleksandr Blok opiskeli kansanopistossa vuonna 1891-1898. Vuodesta 1910 siellä opiskeli Sergey Vasilyev näyttelijä, elokuvaohjaaja ja käsikirjoittaja, joka oli myös Chapaev elokuvan johtaja. Myöhemmin Neuvostoliiton aikana siitä tuli Vulkanin tehtaan omistama ammattikoulu, jossa vuonna 1954 Yuri Gagarin eli maailman ensimmäinen avaruudessa käynyt kosmonautti, teki työharjoittelun. (Hotel Vedensky 2018.)

Tämä hotelli on suhteellisen nuori, koska se oli avattu vasta vuonna 2011 lokakuussa. Silloin siellä oli 158 huonetta ja 5 kerrosta. Suuren suosion takia jo vuonna 2014 hotelliin rakennettiin lisää 4 kerrosta ja lisättiin huonetyyppejä.

Tänä päivänä siellä on 190 huonetta, 4 kokoussalia, 3 ravintola ja concierge-palvelut. Hotellissa on erilaisia huoneita, standardihuoneesta - royal sviittiin. Kesäisin avataan upealla näköalapanoraamalla varustettu ravintola. Hotellissa on myös 24 tuntia toimiva aula baari, kuntosali, kattoparkki, 2 tunnettua kauneushoitola ja matkamuuisto kauppa. Vanhan tyylin ja modernin mukavuuden hieno yhdistelmä houkuttelee hotellin asiakkaita, kuuluisia poliitikkoja, muusikoita ja elokuva tähtiä, mukaan lukien julkkikset kuten Virtus.pro, Imagine dragons ja Vitaliy Petrov. (Hotel Vedensky 2018.)

Hotelli Vedensky on noussut nopeasti suosioon ja on toiminut Pietarin sosiaali-, kulttuuri- ja liike-elämän keskuksina alusta asti. Vedenskyn menestyksellään sijainti ja juhlatilaisuuksien sekä kokoustilojen saatavuus mahdollistivat sen tulemisen yhdeksi kaupungin suosituimmista paikoista liiketapaamisille, konferensseille ja juhliin. Hotellin tilat on hyvin suosittu elokuvaajien keskuudessa, sen takia siellä kuvataan usein sarjoja ja paikallisia elokuvia. Hinta-laatusuhde on erittäin merkittävä hotellin omistajille. Sen takia hotelliin pääsee majoittumaan niin tunnetut ihmiset ja liikematkustajat, kuin myös pienemmän budjetin matkustajat. Tästä kertovat, korkeat arvostukset varauskanavoilla. (Hotel Vedensky 2018.)

Hotellin päätehtävänä ja missiona on luoda tilat, joissa on todella huolehtiva ja palveleva henkilöstö. Taata mukavuutta asiakkaille riippumatta siitä onko kyseessä hotellihuone tai häjärjestelyt. Tarjota ruoka- ja majoituspalveluita eri puolilta maailmaa olevien asiakkaiden tarpeisiin. (Hotel Vedensky 2018.)

## **9 TYÖKOKEMUKSENI JA TYÖTEHTÄVÄNI VEDENSKYSSÄ**

Pääsääntöisesti olin töissä hotellin aulassa, vastaanotossa, mutta toki työalueena oli koko hotelli, joten minun piti tietää kaikista hotellin osastoista ja niiden työtehtävistä, jotta pystyisin suorittamaan työtehtävät hyvin. Työni Vedenskyssä aloitin ruuhka aikana eli kesällä ja heti piti liittyä työyhteisöön nopeasti mutta laadukkaasti. Tästä johtuen sain nopean koulutuksen, joka ei ollut tarpeeksi tehokas. Stressin sietotuskyky ja stressin hallinta olivat ne taidot, jotka joutuivat koetukselle jo ensimmäisenä päivänä.

Tärkeimpänä työtehtävänä vastaanotossa oli asiakkaiden täsmällinen ohjaus hotellissa ja oikeaan ihmiseen yhdistäminen, koska tästä tulee eniten palautetta joko asiakkailta tai omilta kollegoilta. On myös todella tärkeää ohjelmien nopea käyttö, koska sisäänkirjautumiseen on rajattu aika, ja uloskirjautumisessa asiakkailla on yleensä kiire. Vastaanotossa pitäisi lukea ihmisiä hyvin ja ymmärtää heidän tarpeet. Osa asiakkaista suuttuu, jos heille tarjotaan tavallista taksia eikä, premium -luokan autoa, kuljettajan kanssa. Toisille tavallinenkin taksi voi olla kallis. Tästä johtuen palveluiden lisämyynti tehtiin kohteliaasti ja tilanteen mukaan.

Työtehtäviä vastaanotossa on paljon ja ne vaihtelevat järjestykseltään ja muodoltaan usein. Yleisimmät niistä on asiakaspalvelu eli myynti, lippujen tulostaminen, pöytävaraukset ravintolaan, asiakkaiden ohjaus kaupungilla, sääolosuhteiden seuraaminen ja niihin reagoiminen jne. Yhteistyö muiden osastojen kanssa, ovenavaajat, tavarankantajat, lobbybaarin työntekijät, ravintola, keittiö, siivous, myynti, vartiointi osastot, niin sanottu takatoimisto. Myös paperi postin järjestelyt, sähköpostiin vastaaminen, avaimien teko, valmistautumiset ryhmien tuloa varten, asiakkaiden rekisteröinti ja eri osastojen johtajien käskyjen suorittaminen.

Vedensky on korkean tason hotelli. Sen takia siellä vuorossa on aina kaksi vastaanottovirkailijaa ja yksi niistä korkeampi kuin toinen. Työvuoroni alkoi aina siitä, että edellisen vuoron kollegat antoivat meille kirjallisen raportin sekä myös suulliset ohjeet siitä, mitä päivän aikana tapahtuu. Sitten korkeamman viran kollega antoi minulle suulliset ohjeet, mistä kannattaa aloittaa päivä, jotta ennättäisimme tehdä kaiken ajoissa ja hyvin. Työvuoroni alkoi aina kello 08.00 ja päättyi kello 20.00, koska olin aamuvuoron vastaanottovirkailija. Kello 10.00 meidän esimies saapui toimistoon ja meillä oli pieni palaveri, jossa hän kertoi meille ohjeet ylimmältä johdolta, sekä uutiset muista osastoista ja tulevista suur tapahtumista ja vip -luokan vieraista. Tämän jälkeen jatkoin tekemisiäni ylemmän kollegan ohjeiden mukaisesti. Tehtäviin kuului: uloskirjautuminen, kirjepostin jakelu kollegoille ja tarkistus päivän saapuvien asiakkaiden tarpeista ja uloskirjautuvien asiakkaiden tarpeista, kuten lasku mukaan, minibaari laskun erittely erikseen, taksin tilaaminen, herätyssoitot ja niin edelleen.

## 10 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimusmenetelmän ensisijainen valinta tapahtuu tutkimuksen perustasta, joka on täsmällisesti määritetty. Tutkimuksen perusta sisältää tutkimusongelmat eli kysymykset, johon tutkimuksen avulla halutaan saada vastauksia. Se on jaettu pää- ja alakysymyksiin, joita myös kutsutaan teoreettisiksi tutkimuskysymyksiksi. Näitä kysymyksiä ei kysytä suoraan vastaajilta vaan yritetään vastata niihin tutkimuksen avulla. Tutkimusongelma ei kuitenkaan tarkoita negatiivista asiaa vaan syvällistä kysymystä, jota selvitetään tutkimuksen kautta. (Vilkkä 2005, 38.)

Tutkimusmenetelmän ja tutkimusaineiston hankkimisen tapa on riippuvainen siitä, mihin tutkimuskysymyksiin yritetään vastata. Pertti Töttö (1999, 284–286) toteaa, että kvalitatiivisella ja kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä saadaan vastaukset eri kysymyksiin, sen takia tutkimuskysymykset määräävät tutkimusmenetelmän. Tötön mukaan empiirisellä tasolla kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä vastaa kysymyksiin: mitä ja miten ja kvantitatiivinen vastaa kysymyksiin: miten paljon ja miksi. Lisäksi Tötön mukaan kvalitatiiviset eli laadulliset tutkimukset perustuvat: aikaisemmin tehdyistä tutkimuksista ja muotoilluista teorioista, tekstimuotoisista empiiriaineistoista ja tutkimuksen tekijän omista ajatuksista ja päätöksistä. Kvantitatiiviset tutkimukset perustuvat niin kerätyn aineiston pohjaan kuin myös mittaustuloksiin, jotka on saatu tutkimuksella. Tutkimusmenetelmät eivät ole rajattuja niin kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä voi sisältää määrällisiä tilastoja, kuin myös kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä voi sisältää empiirisiä eli tekstiksi muutettuja tiedostoja. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka.)

Tutkimuksessani oli valittu kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä, koska tarkoituksena oli kerätä uutta näkökulmaa hotellin työntekijöiltä. Lisäksi määrällinen tutkimusmenetelmä vastaa paremmin tutkimustyön kysymyksiin. Määrällinen tutkimusmenetelmä soveltui tähän tutkimukseen, koska haluttiin numeraalisesti mitata ja kuvailla missä määrin silloin oleva tilanne vaikutti työntekijöiden työssä onnistumiseen ja hotellin laadun. Tällä tutkimusmenetelmällä tavoitteena oli selittää työntekijöiden toimintaa numeraalisesti, kausaalisesti ja teknisesti. Pelkästään syyn löytäminen kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä ei vielä riitä, vaan tarkoituksena on myös löytää vastaukset kysymyksiin miksi

asiat ovat niin kuin ne ovat ja esittää ne jakaumina ja keskiarvoina. (Vilkkä 2005, 42.)

### **10.1 Vedensky hotelliin työntekijät tutkimusryhmäksi**

Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin tilaajaorganisaation vakituiset ja vuokra-työntekijät, jotka ovat saaneet aikaisemmin tai tutkimuksen aikana perehdytyksen. Tutkimusryhmä on mielenkiintoinen, koska hotellin henkilökunnalla on todella erilaiset koulutus-, harrastus-, ikä- ja syntymäpaikkataustat. Työntekijät käyttävät erilaisia toiminta- ja opiskelutapoja, koska heidän kulttuuriset erot ovat suuret.

Hotellissa työskentelee ihmisiä Venäjän eri alueilta kuten Siperian alueelta sekä Uzbekistanista, Egyptistä, Valko-Venäjältä, Iranista ja mahdollisesti muista maista. Tutkimuksen aikana oli erittäin tärkeää, olla loukkaamatta vastaajien tunteita. Monet ihmiset ovat todella herkkiä ja he voivat loukkaantua jopa kysymyksestä: Mistä olette kotoisin, jos tämä maa heidän mielestä ei ole ns. korkeatasoinen.

Hotellin työntekijät oli valittu tutkimusryhmäksi, koska tarkoitus oli löytää heidän havainnot, ideat, ongelmaratkaisut tai mielipiteet nykytilasta. Heidän vastausten ja tutkimustulosten perusteella voidaan parantaa henkilöstöhallinnon järjestelmää ja estää samojen virheiden uudelleen syntymistä. Minun ja heidän kokemus tai kokemuksen puutos auttoi tutkimuksen aikana ymmärtämään henkilökunnan työongelmia.

Opinnäytetyön ohjaajan hyväksynnän jälkeen, tutkimuksen kysely oli käännetty venäjän kielelle, koska kaikki hotellin työntekijät riippumatta syntymäpaikasta kommunikoivat keskenään ja asiakkaiden kanssa venäjän kielellä. Kyselyyn osallistui 20 henkilöä eli noin 10 % koko hotellin henkilökunnasta. Haluaisin sanoa, että vastausten saaminen oli hyvin työllistävää. Vaikka tämä oli ennakoitu ja otettu huomioon etukäteen, silti suurin osa jätti kyselyn tekemättä koska monet eivät luottaneet vastausten nimettömyyteen. Kahdestakymmenestä vastaajasta vain kaksi kuuluivat ikäkatgoriaan 36–45 -lopun vastaajista olivat nuorempia. Tästä ilmenee, että vanhemmat ihmiset näkivät kyselyn enemmän haitallisena kuin hyödyllisenä.

## 10.2 Survey-tutkimus tiedonkeruumenetelmänä

Aineistoa tutkimuksia varten hankitaan joko tutkimusongelman tai tehtävän perusteella, sen jälkeen valitaan tiedonkeruumenetelmät. On myös mahdollista edetä päinvastaisesti ja etsiä jo olemassa olevan tietoon uutta näkökulmaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka.) Tässä tapauksessa tutkimuksen aineiston hankinnassa oli huomioitu taloudelliset resurssit, koska hotelli Vedensky sijaitsee Pietarissa ja tutkimuksen aikana asuin Suomessa. Osa menetelmistä ei olisi mahdollista tai tulisi liian kalliiksi. Tutkimusmenetelmänä oli valittu määrällinen eli kvantitatiivinen menetelmä. Käytettäessä kvantitatiivista menetelmää lähtökohtana tutkimusaineiston keräämiseen voi valita survey-tutkimus eli kyselylomake, systemaattinen havainnointi tai valmiiden tilastojen käyttö.

Minulle sopivin tiedonkeruumenetelmä oli kyselylomake eli survey-tutkimus, siihen oli muutamia syitä: ensinnäkin kysely tehtiin luottamuksellisesti, tämä mahdollisti sen, että vastaajat uskalsivat olla rehellisiä, pelkäämättä sitä, että heitä arvioidaan tai tunnustetaan heidän osaamista. Toinen syy on se, että vastaajat saivat rauhassa itse lukea ja vastata kysymyksiin harkiten ja kirjallisesti. Kolmas syy oli mahdollisuus saada enemmän vastauksia ja kerätä tutkimusaineistoa etänä ja edullisesti. Hotellissa työskentelee satoja ihmisiä ja kaikkia olisi mahdotonta haastatella.

Yleensä kyselylomakkeet sisältävät kolmea erityyppistä kysymysmuotoa: avoimet kysymykset – vastaaja itse kirjoittaa vastauksen kysymykseen, monivalintakysymykset – vastaaja valitsee sopivimman vaihtoehdon valmiista vastauksista ja asteikkokysymykset – vastaaja valitsee, onko hän samaa vai eri mieltä esitetyn väittämän kanssa. Asteikkomuotoa kutsutaan myös Likertin mielipideasteikoksi. Likertin asteikko sisältää 5 tai 7 porrasta. Asteikon yhdessä päässä on täysin eri mieltä ja toisessa päässä on täysin samaa mieltä vaihtoehto. (Hirsjärvi ym. 2006 187–189.)

Tämän tutkimuksen kyselylomake sisälsi 8 taustakysymystä 24 Likertin asteikkokysymystä ja 3 avointa kysymystä. Kysely oli jaettu 4 osioon. Jokaisen osion, sekä kyselyn alussa oli annettu selkeät ohjeet. Lisäksi saatekirjeessä

oli minun yhteystiedot, jos jollain jää kysyttävää. Likertin asteikkokysymykset olivat viisiportaiset. Avoimet kysymykset olivat vain osioiden lopussa, koska ideana oli saada myös kehitysideoita hotellin henkilökunnalta.

### **10.3 Materiaalien kerääminen ja analysointi**

Hyväksynnän jälkeen, tutkimuksen kysely oli käännetty venäjän kielelle ja siirretty Google Forms -alustalle. Oli todella tärkeää tehdä kysely niin, että se on helppokäyttöinen ja luotettavan näköinen, jotta työntekijät suostuisivat tekemään kyselyn ajattelematta sellaisia seurauksia kuin: nimettömyyden paikkansapitämättömyydestä johtuvat ongelmat tai yhteystietojen hankinnasta markkinointitarkoituksessa. Venäjänkielinen versio kyselystä oli tarkistettu ja myös muokattu venäjän kielen ja kirjallisuuden opettajan kanssa. Myöhemmin oli testattu kahdella entisellä hotellin työntekijällä.

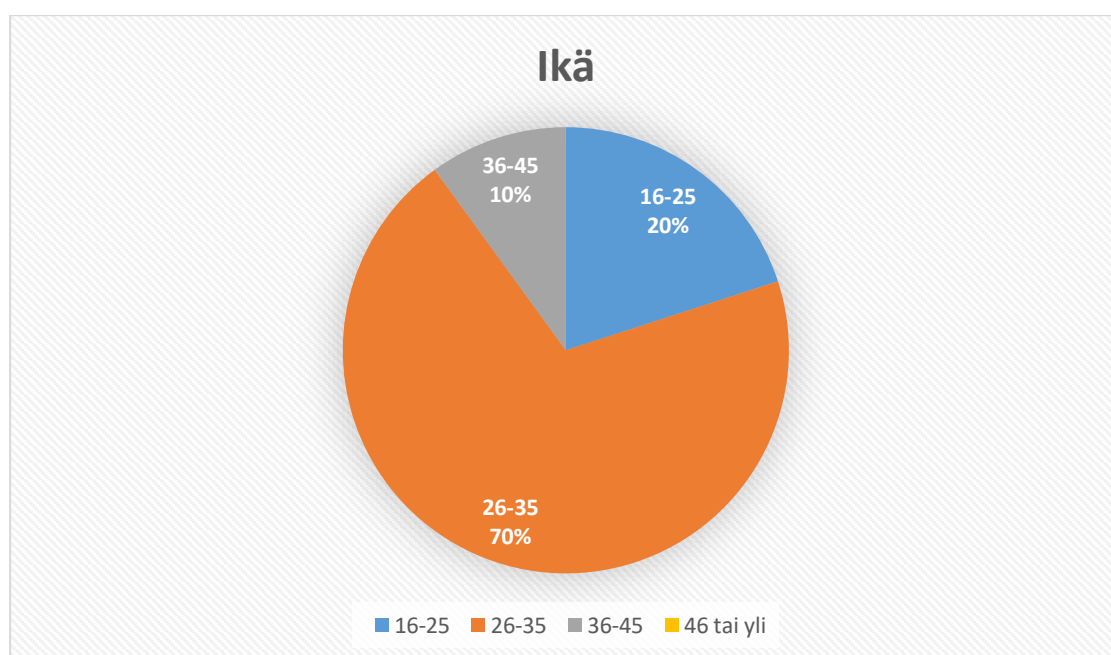
Kyselylomake alkoi saatekirjeestä, jossa oli selitetty kyselylomakkeen merkitys. Saatekirjeessä oli myös ohjeet kyselyyn sekä minun yhteystietoni. Kyselylomake oli lähetetty internetlinkkinä ja tehty niin, että siihen pystytiin vastaamaan puhelimella. Kysely lähetettiin vastaanoton esimiehelle, joka toimitti sen esimiesten palaverissa muiden osastojen vastuuhenkilöille. Myöhemmin esimiehet jakoivat linkin omille alaisilleen. Kyselyyn vastaamisen oli annettu aikaa kaksi viikkoa, minkä jälkeen olin lähtenyt motivoimaan henkilökuntaa paikan päällä. Kävin paikan päällä keskustelemassa työntekijöiden kanssa ja pyytämässä heitä vastaamaan kyselyyn, minkä jälkeen sainkin vastauksia lisää. On mahdotonta tarkistaa kyselyn vastausprosentti, mutta tiedossa on että, se jäi melko alhaiseksi.

Tutkimuksen tärkein asia on materiaalin analysointi, tulkinta ja sen jälkeen päätöksenteko. Siinä vaiheessa tutkimuksen tekijälle selviää, millaisia vastauksia hän voi saada tutkimusongelmiin. Ensin tutkimusmateriaalille tehdään esityöt. Aluksi vastaukset tarkistetaan mahdollisien virheiden ja puutteiden selvittämiseksi. Seuraavaksi pyydetään vastausta vastaamattomiin kyselyihin. Sitten järjestetään materiaalit tallennusta ja analysointia varten. Analyysi aloitetaan mahdollisimman pian, sen jälkeen, kun vastaukset on palautettu. (Hirsjärvi ym. 2006, 209–211.)

## 11 TULOKSET

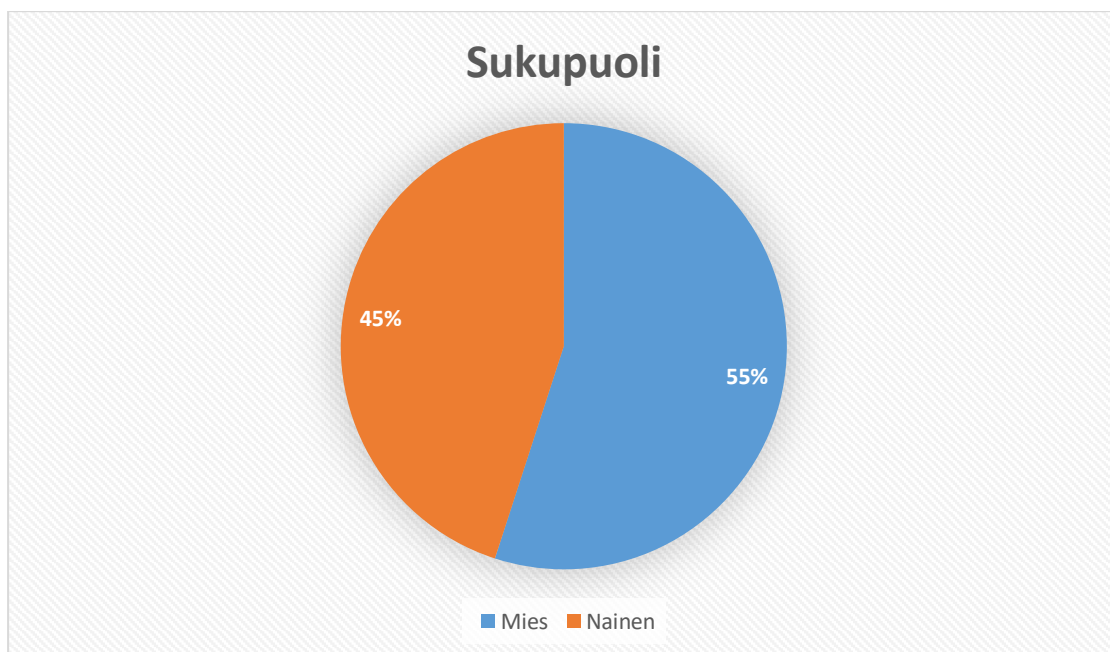
Tässä luvussa analysoidaan tutkimusaineisto sekä käydään läpi kyselyiden tuloksia. Tulokset on saatu hotelli Vedenskyn henkilökunnalta. Kysely oli tehty Google forms -välityksellä. Vastaukset tulivat sähköisesti Google forms -havaintomatriisiin, minkä jälkeen ne oli kopioitu ja käännetty suomen kielelle. Yhteensä saatiin 20 vastausta. On harmillista, että saatiin tämän verran vastauksia koko henkilökunnalta, koska tutkimuksen kannalta aineisto jäi laihaksi.

### 11.1 Vastajien taustatiedot



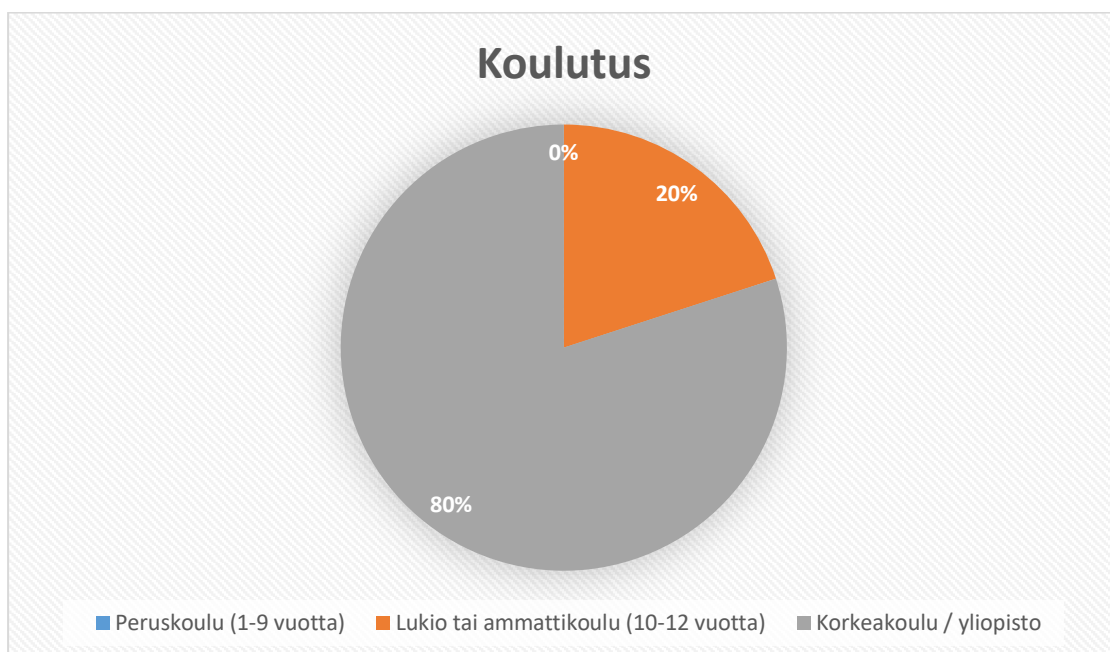
Kuva 3. Ikä.

Kyselyyn osallistuneista oli 20 % (n=4), 26–35-vuotiaita oli 70 % (n=14) ja 36–45-vuotiaita oli 10 % (n=2). Vanhempi henkilökunta ei suostunut osallistumaan kyselyyn (kuva 3.)



Kuva 4. Sukupuoli.

Kyselyyn osallistuneista miehiä oli 55 % (n=11) ja naisia oli 45 % (n=9). Muita vaihtoehtoja kyselylomakkeessa ei ollut (kuva 4.)



Kuva 5. Koulutus.

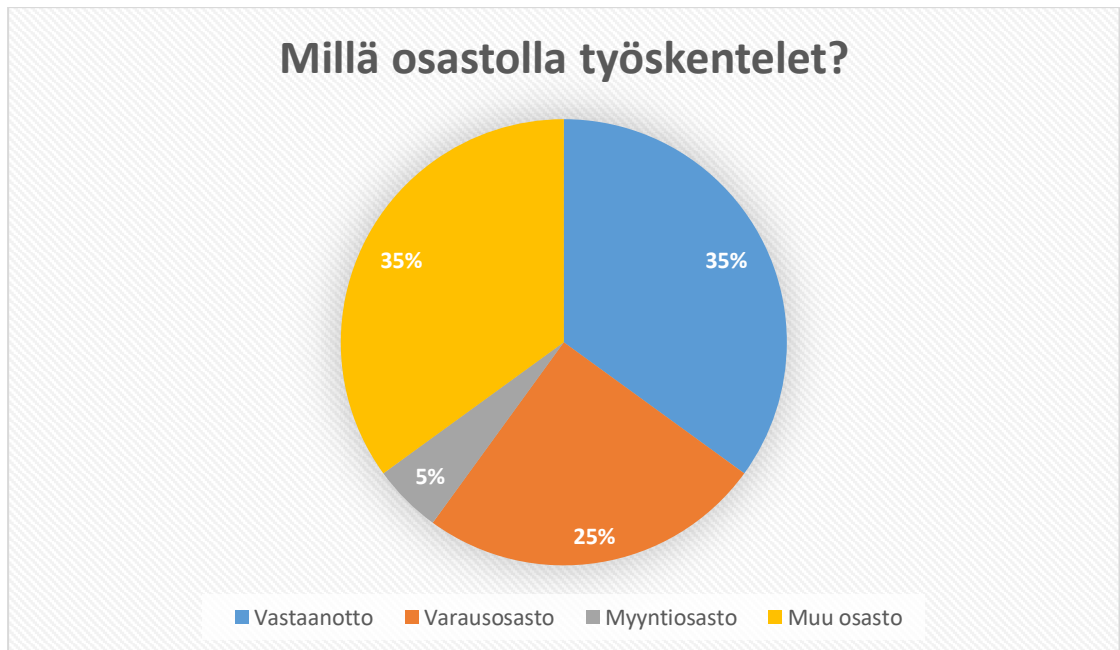
Kyselyn osallistuneista kaikilla oli korkeampi koulutus, kuin peruskoulu. Vastaaajista 20 % (n=4) oli suorittanut lukion tai ammattikoulun tutkinnon ja 80 % (n=16) korkeakoulun tai yliopiston tutkinnon (kuva 5.)

Seuraava kysymys oli, työntekijän ammatti koulutukseltaan, ei siis tämänhetkinen työvirka hotelli Vedenskyssä. Oli tärkeää saada vastaus tähän kysymykseen, jotta voisin paremmin ymmärtää minkälaista henkilökuntaa hotelli Vedenskyssä työskentelee ja millaista perehdytystä ja johtamista työntekijät tarvitsevat. Tähän kysymykseen saatiin seuraavat vastaukset: vastaanottovirkailija, taloustieteilijä, kielitieteilijä, insinööri, myyjä, matkailualan virkailija, autonkorjaaja, kuljettaja, kokki, johtaja ja matematiikan opettaja.



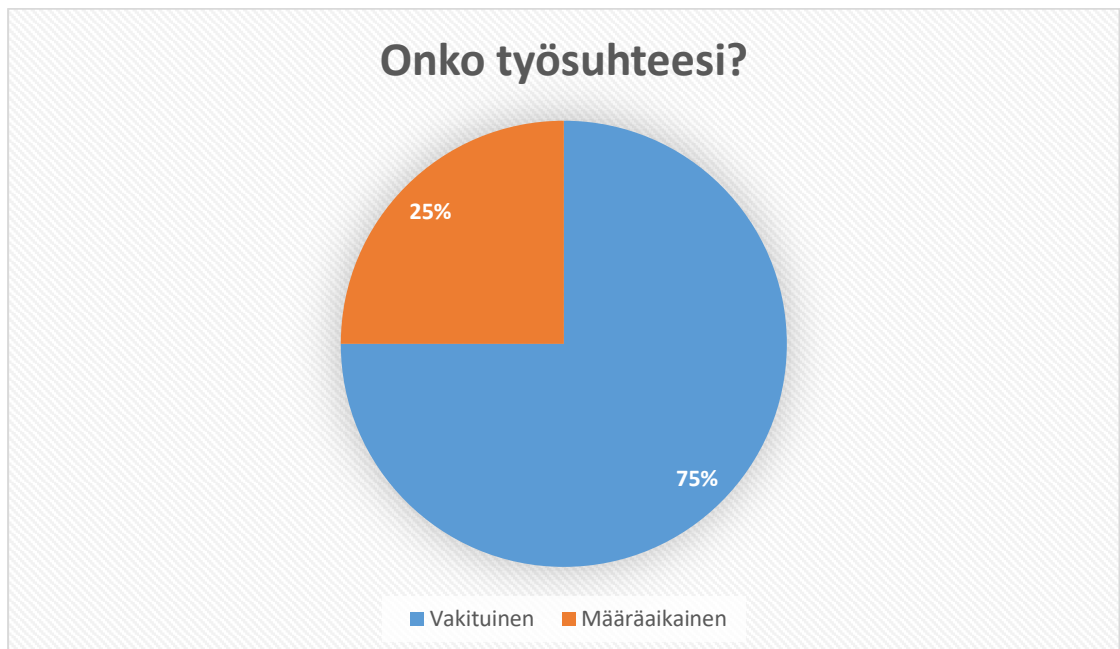
Kuva 6. Kuinka kauan olet työskennellyt tässä organisaatiossa?

Kyselyyn osallistuneista alle vuoden oli työskennellyt hotelli Vedenskyssä 45 % (n=9), 1–3 vuotta oli työskennellyt 50 % (n=10), 3–6 vuotta oli työskennellyt vain 5 % (n=1). Tästä huomaa, että mitä vanhempi ja kokeneempi henkilökunta oli, sitä vähemmän hyödyllisenä he näkivät kyselyyn osallistumisen (kuva 6.)



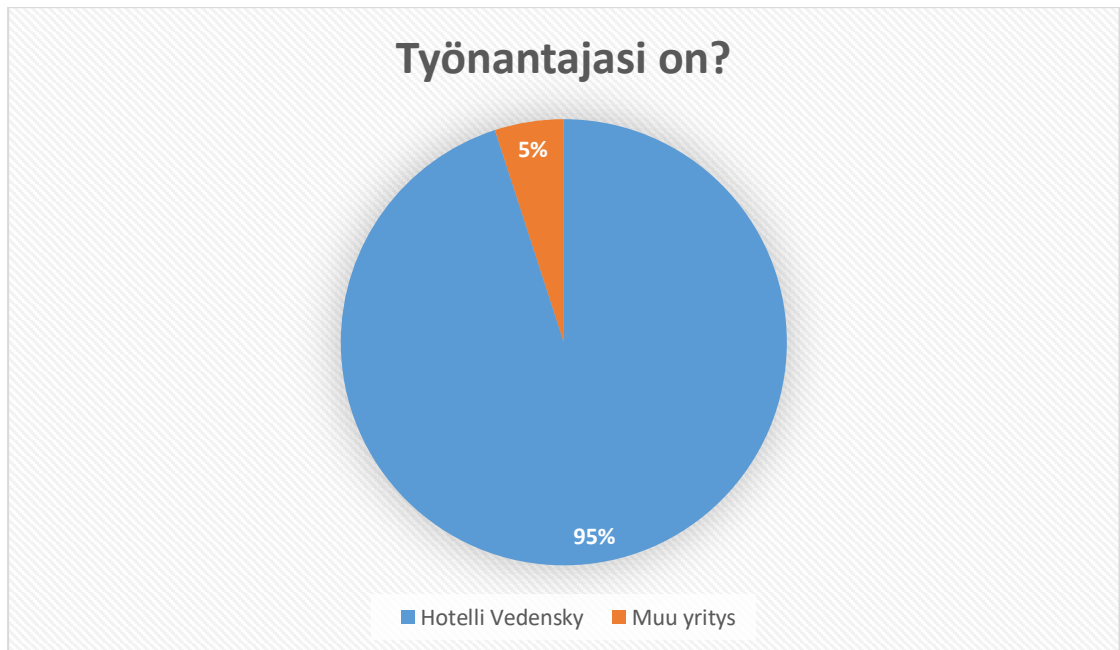
Kuva 7. Millä osastossa työskentelet?

Kyselyyn osallistuneista vastaanotto-osastolla oli työskennellyt 35 % (n=7), varausosastolla oli työskennellyt 25 % (n=5), myyntiosastolla oli työskennellyt 5 % (n=1) ja muilla osastoilla oli työskennellyt 35 % (n=7) (kuva 7).



Kuva 8. Onko työsuhteesi?

Kyselyyn osallistuneista vakituksella työsuhteella työskentelee 75 % (n=15) ja määräaikaisella työsuhteella työskentelee 25 % (n=5) (kuva 8).

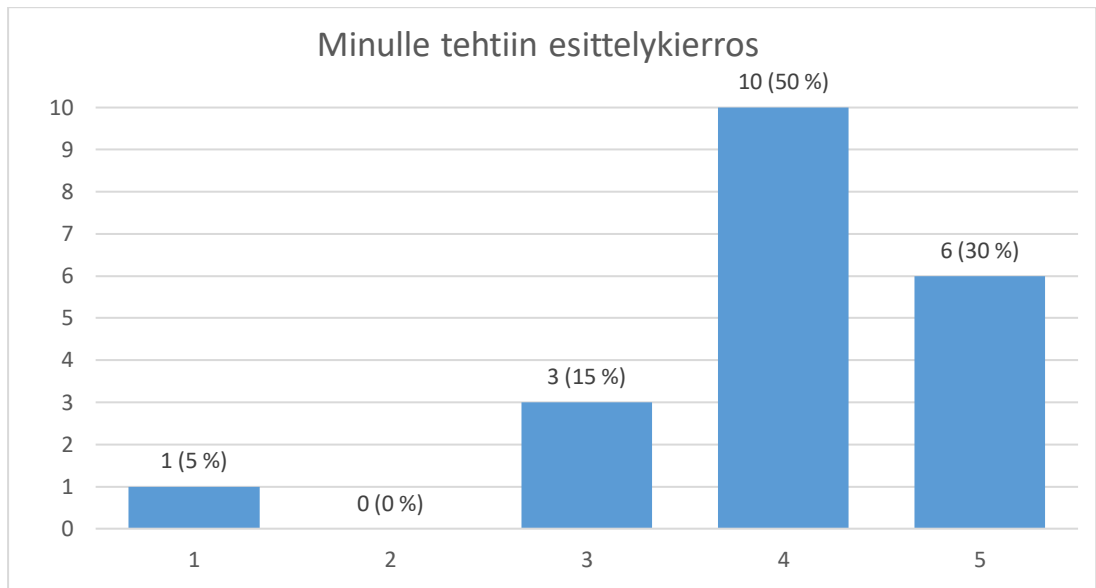


Kuva 9. Työnantajasi on?

Kyselyyn osallistuneista 95 % (n=19) on hotelli Vedensky:n omaa henkilökuntaa ja vain 5 % (n=1) on muun yrityksen palveluksessa (kuva 9).

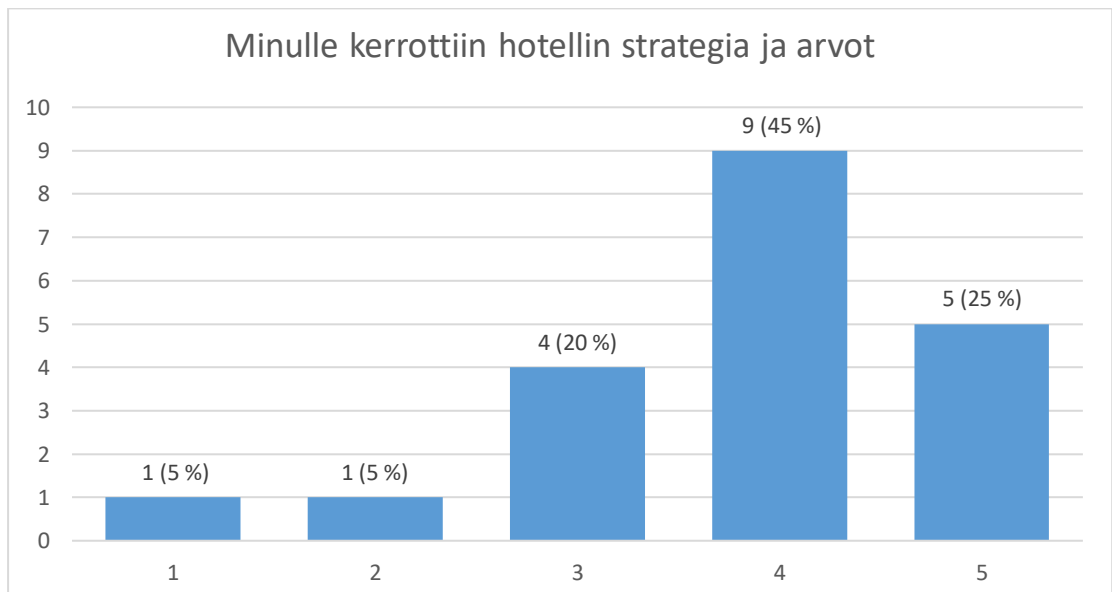
## 11.2 Henkilökunnan tulokset yleisperehdytyksestä

Tässä luvussa käydään läpi kyselyn tuloksia, koskien yleisperehdytystä hotellissa. Tämä perehdytys tehdään, kun uusi työntekijä otetaan töihin tai kun tehdään isoja muutoksia hotellin toimintaan. Yleisperehdytyksessä ei oteta huomioon perehdytystä työtehtäviin. Likertin asteikkokysymyksissä vastausvaihtoehdot olivat: 1 = todella huono/täysin eri mieltä ja 5 = erinomainen/täysin samaa mieltä.



Kuva 10. Minulle tehtiin esittelykierros.

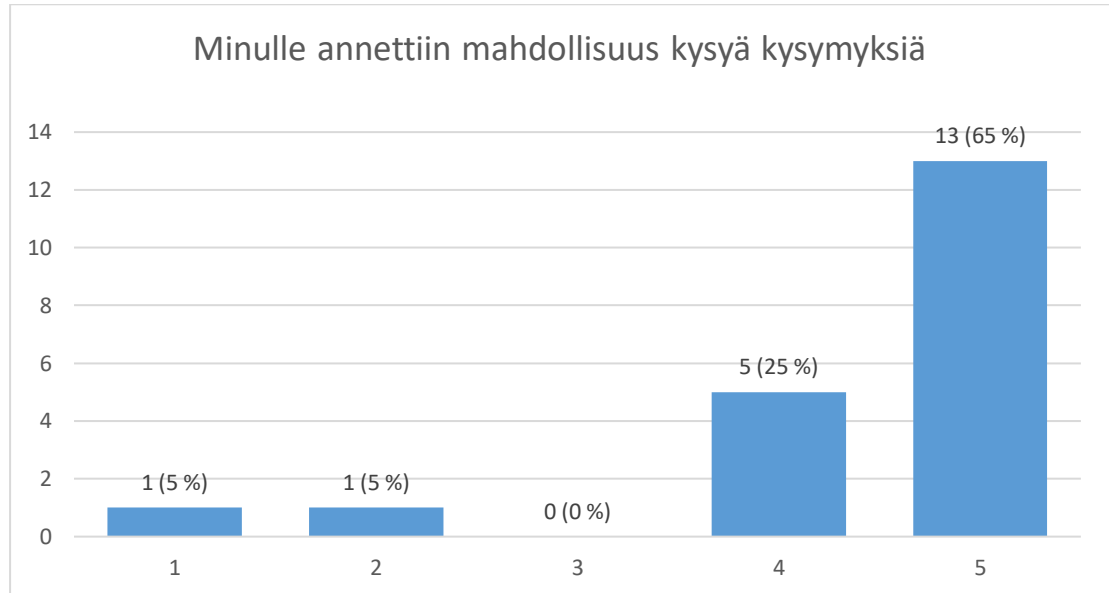
Kyselyyn osallistuneista vain 5 % (n=1) valitsi vaihtoehdon todella huono/täysin erimielttä esittelykierroksen pitämisestä. Huono/osittain erimielttä vastausvaihtoehtoa ei valinnut kukaan. Keskiverta/ei osa sanoa vastausvaihtoehdon valitsi 15 % (n=3). Hyvä/osittain samaa mieltä vastausvaihtoehdon valitsi 50 % (n=10) ja erinomainen/täysin samaa mieltä vastausvaihtoehdon valitsi 30 % (n=6) (kuva 10.)



Kuva 11. Minulle kerrottiin hotellin strategia ja arvot.

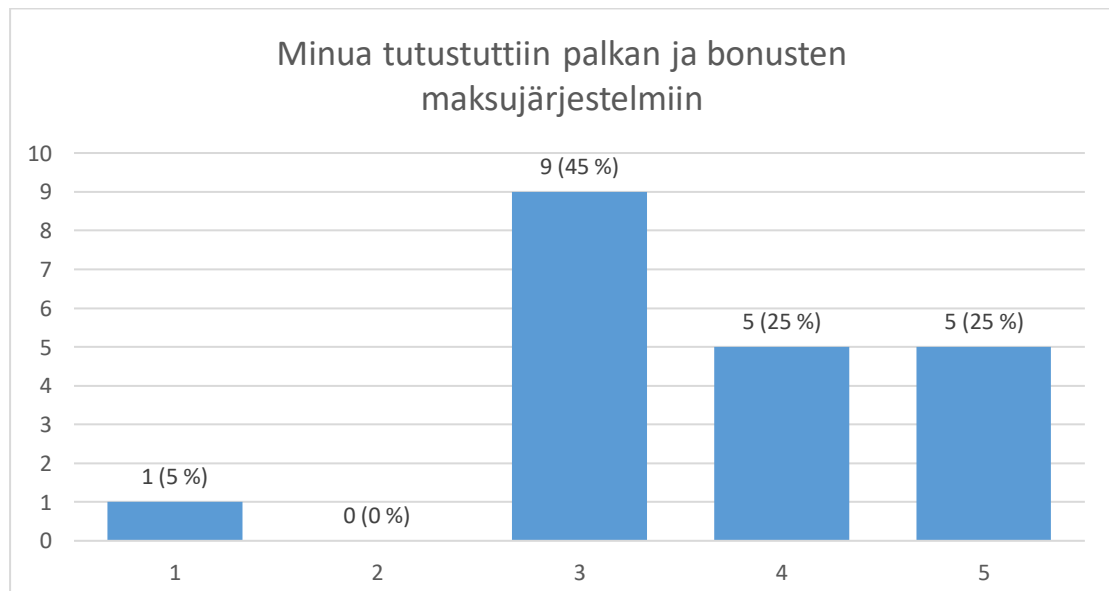
Kyselyyn osallistuneista 5 % (n=1) valitsi todella huono/täysin erimielttä vastausvaihtoehdon, väittämään: minulle kerrottiin hotellin strategia ja arvot.

Huono/osittain erimieltä vastausvaihtoehdon valitsi myös 5 % (n=1). Keski-  
 verto/ei osa sanoa vastausvaihtoehdon valitsi 20 % (n=4). Hyvä/osittain sa-  
 maa mieltä vastausvaihtoehdon valitsi 45 % (n=9). Erinomainen/täysin samaa  
 mieltä vastausvaihtoehdon valitsi 25 % (n=5) (kuva 11.)



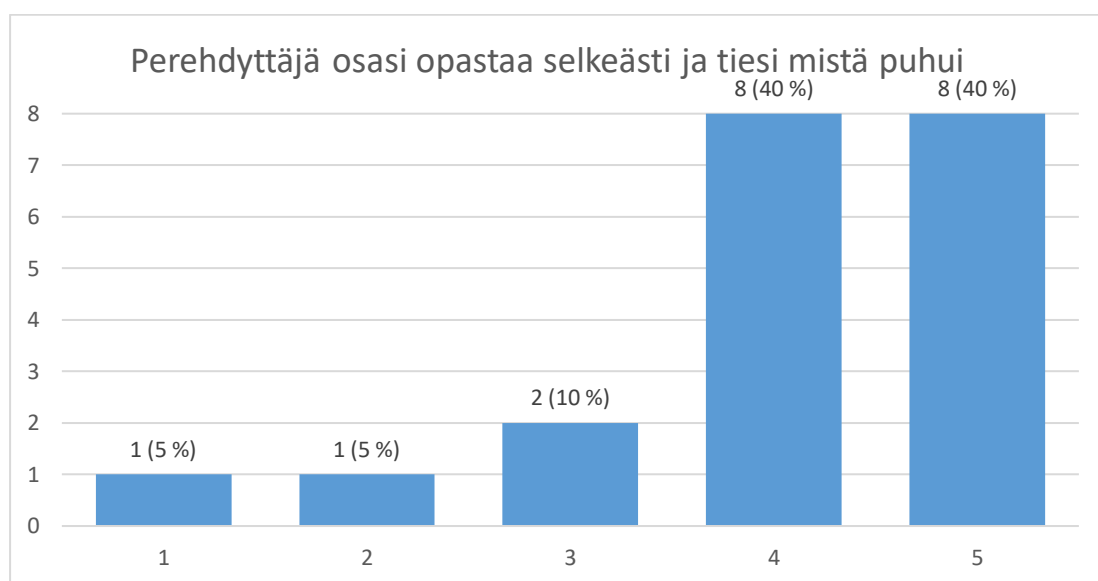
Kuva 12. Minulle annettiin mahdollisuus kysyä kysymyksiä.

Kyselyyn osallistuneista 5 % (n=1) valitsi vastausvaihtoehdon todella  
 huono/täysin erimieltä mahdollisuudesta kysyä kysymyksiä hotelliin perehdy-  
 tyksen aikana. Huono/osittain erimieltä vastausvaihtoehdon valitsi myös 5 %  
 (n=1). Keski-vertoa/en osa sanoa vastausvaihtoehdot ei valinnut kukaan.  
 Hyvä/osittain samaa mieltä vastausvaihtoehdon valitsi 25 % (n=5) ja erinomainen/  
 täysin samaa mieltä vastausvaihtoehdon valitsi 65 % (n=13) (kuva 12.)



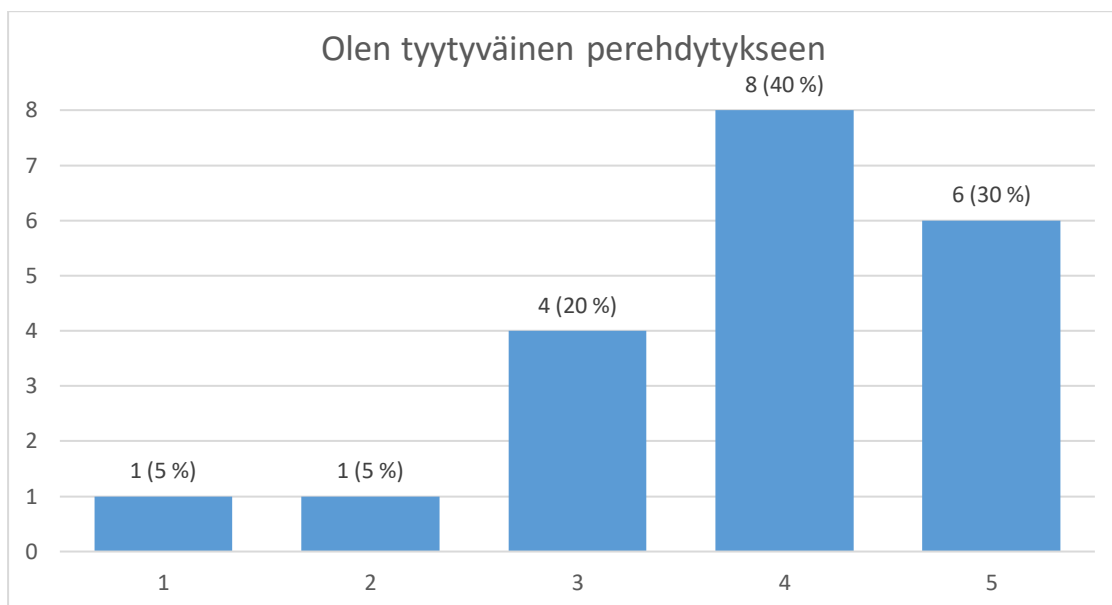
Kuva 13. Minua tutustuttiin palkan ja bonusten maksujärjestelmiin.

Kyselyyn osallistuneista 5 % (n=1) oli valinnut todella huono/täysin erimieltä vaihtoehdon väittämään, että heitä tutustuttiin palkan ja bonusten maksujärjestelmiin. Huono/osittain erimieltä vastausvaihtoehtoa ei valinnut kukaan. Keskiverto/en osa sanoa vastausvaihtoehdon valitsi suurin osa eli 45 % (n=9). Hyvä/osittain samaa mieltä vastausvaihtoehdon valitsi 25 % (n=5) ja erinomainen/täysin samaa mieltä myös 25 % (n=5) (kuva 13.)



Kuva 14. Perehdyttäjä osasi opastaa selkeästi ja tiesi mistä puhui.

Kyselyyn osallistuneista 5 % (n=1) oli valinnut todella huono/täysin erimieltä vastausvaihtoehdon väittämään: perehdyttäjä osasi opastaa selkeästi ja tiesi mistä puhui. Huono/osittain erimieltä vastausvaihtoehdon valitsi myös 5 % (n=1). Keskiverto/en osa sanoa vastausvaihtoehdon valitsi 10 % (n=2). Hyvä/osittain samaa mieltä ja erinomainen/täysin samaa mieltä vastausvaihtoehdot valittiin molempia 40 % (n=8) (kuva 14.)



Kuva 15. Olen tyytyväinen perehdytykseen.

Kyselyyn osallistuneista 5 % (n=1) oli valinnut todella huono/täysin erimieltä vastausvaihtoehdon väittämään: olen tyytyväinen perehdytykseen.

Huono/osittain erimieltä vastausvaihtoehdon valitsi myös 5 % (n=1). Keski-vertoen osa sanoa vastausvaihtoehdon valitsi 20 % (n=4). Hyvä/osittain samaa mieltä vastausvaihtoehdon valitsi 40 % (n=8) ja erinomainen/täysin samaa mieltä vastausvaihtoehdon valitsi 30 % (n=6) (kuva 15.)

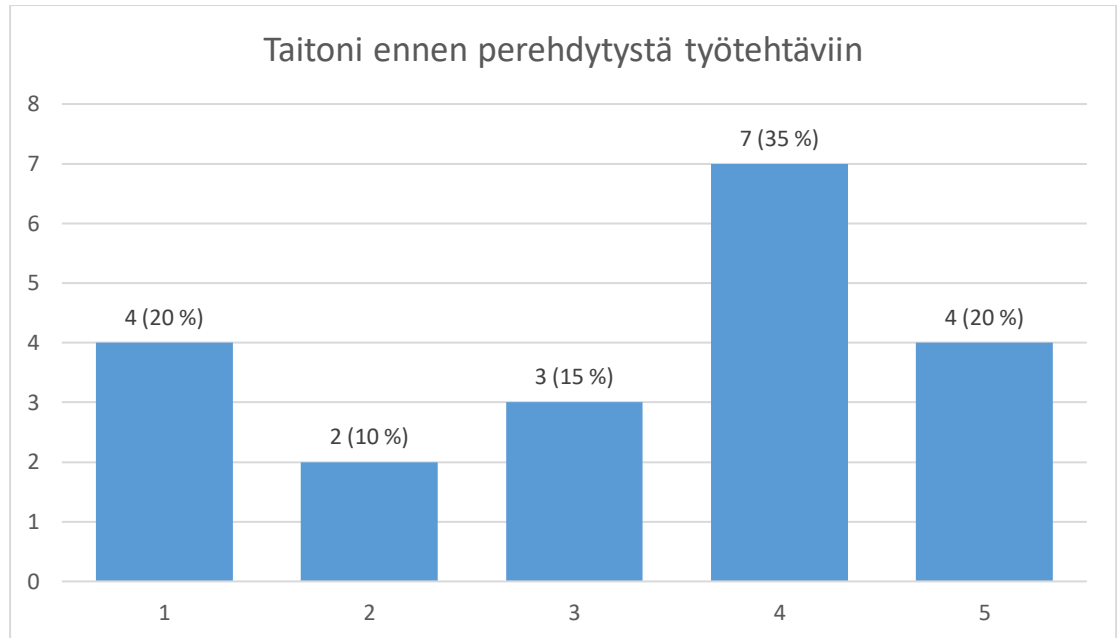
Tämän osion viimeinen kysymys oli: Kuinka perehdyttämistä tulisi kehittää? Siihen saatiin seuraavat vastaukset.

- Näyttää hotellin elokuva etukäteen ja heti alussa antaa hotellin esite, jossa on yleistiedot hotellista sekä hotellin strategia ja arvot.
- Kehittää yleistä perehdytysjärjestelmää tarkemmin. Jakaa informaatiovirta vaiheittain perusasioista yksityiskohtiin.
- Antaa perehdyttämismateriaalit alkuvaiheessa, jotta työntekijä voi tutustua siihen vapa ajallaan ja valmistella kysymyksiä.

### 11.3 Henkilökunnan tulokset perehdytyksestä työtehtäviin

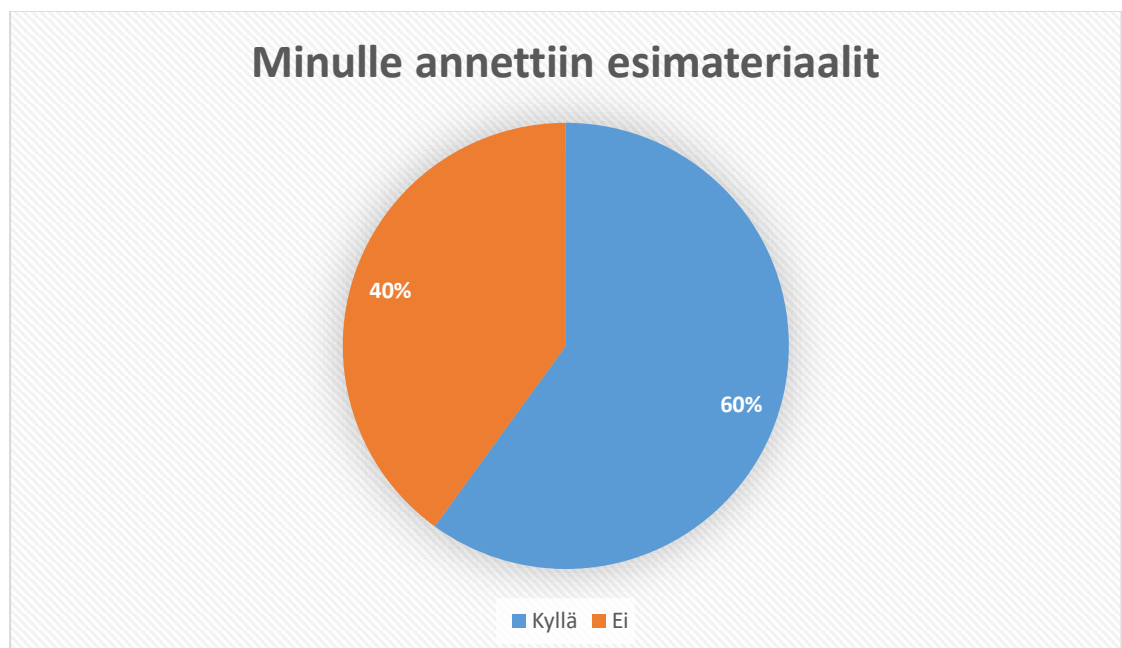
Tässä luvussa käydään läpi kyselyn tuloksia koskien perehdytystä työtehtäviin hotellissa. Tämä perehdytys tehdään: yleisperehdytyksen jälkeen, kun uusi henkilökunta otetaan töihin, kun työntekijän virka muuttuu tai kun isoja muutoksia tulee hotellin toimintaan. Työtehtäviin perehdytyksen tekevät eri henkilöt kuin yleisperehdytyksen, sen takia tässä tutkimuksessa ne oli jaettu eri osi-

oihin. Tässä osiossa suurin osa kysymyksistä oli myös Likertin asteikkokysymyksiä, jossa vastausvaihtoehdot olivat: 1 = todella huono/täysin eri mieltä ja 5 = erinomainen/täysin samaa mieltä.



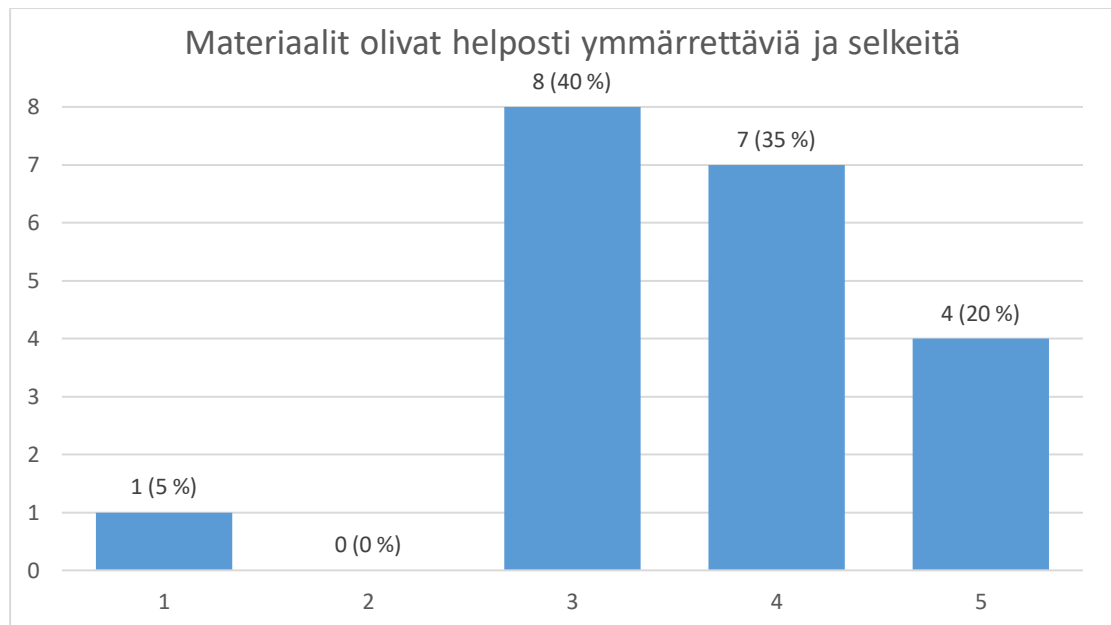
Kuva 16. Taitoni ennen perehdytystä työtehtäviin.

Kyselyyn osallistuneista 20 % (n=4) vastasi, tasonsa olleen todella huono, 10 % (n=2) vastasi, että taso oli huono ennen perehdytystä. 15 % (n=3) osallistuneista vastasi, että taso oli keskiverto, 35 % (n=7) vastasi, että taso oli hyvä ja 20 % (n=4) vastasi, että taso oli jo ennen perehdytystä erinomainen (kuva 16.)



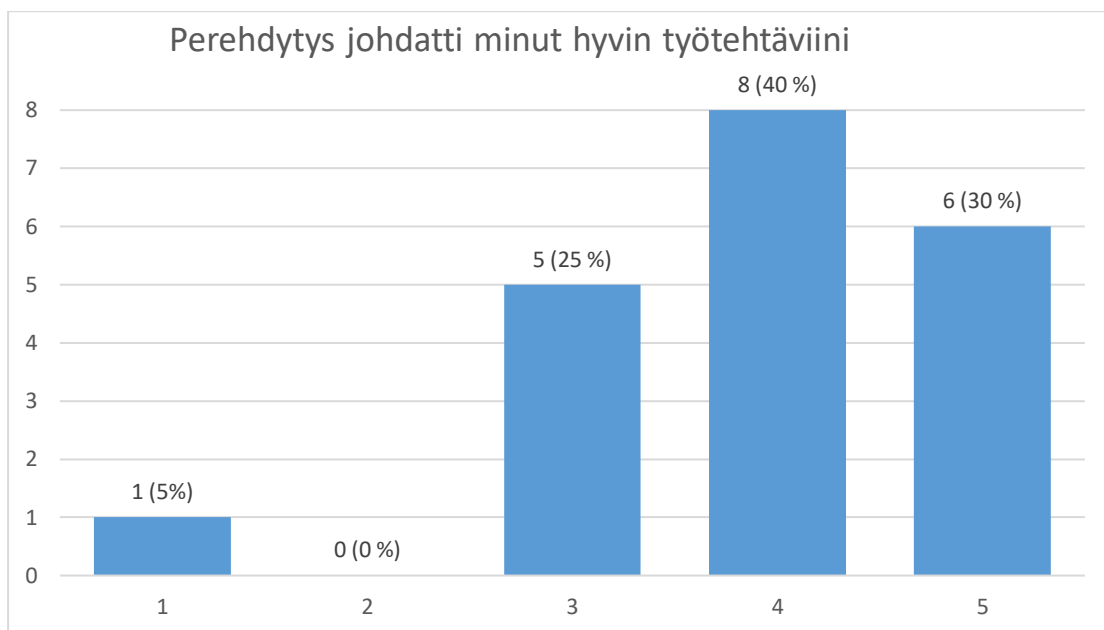
Kuva 17. Minulle annettiin esimateriaalit.

Kyselyyn osallistuneista 60 % (n=12) oli saanut esimateriaalit ja 40 % (n=8) oli vastannut, että he eivät saaneet esimateriaalia työtehtävän perehdytyksestä (kuva 17).



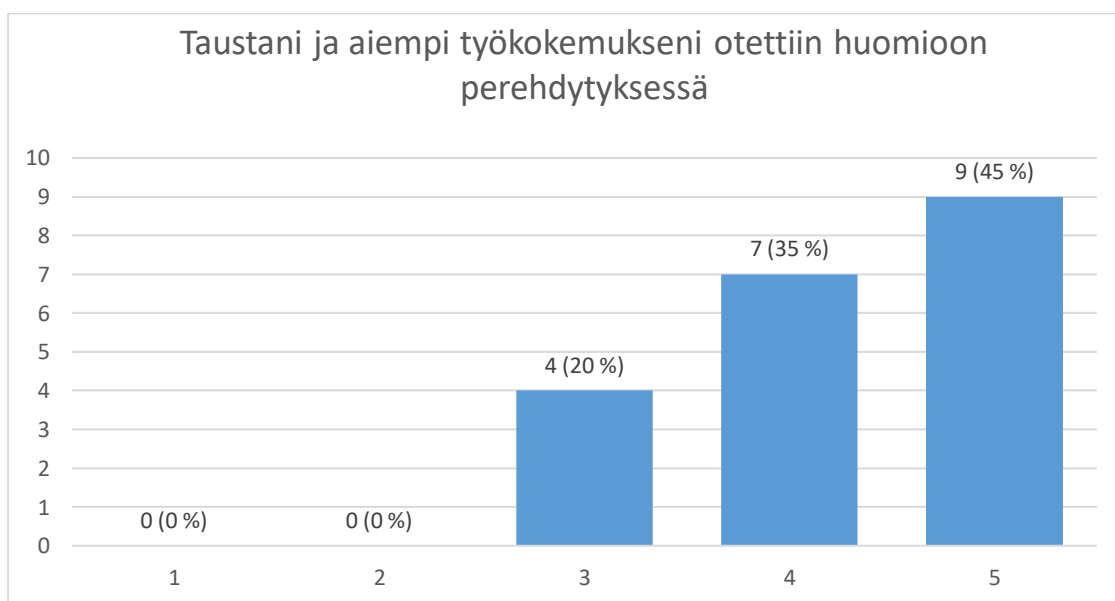
Kuva 18. Materiaalit olivat helposti ymmärrettäviä ja selkeitä.

Kyselyyn osallistuneista 5 % (n=1) valitsi todella huono/täysin erimielistä vastausvaihtoehdon väittämään: materiaalit olivat helposti ymmärrettäviä ja selkeitä. Huono/osittain erimielistä vastausvaihtoehtoa ei valinnut kukaan. Keski-vertoen osa sanoa vastausvaihtoehdon valitsi 40 % (n=8) ja tämä on loogista, sillä edellisessä kysymyksessä 40 % (n=8) osallistuneista vastasivat, että eivät saaneet esimateriaalia ollenkaan. Hyvä/osittain samaa mieltä vastausvaihtoehdon valitsi 35 % (n=7) ja erinomainen/täysin samaa mieltä vastausvaihtoehdon valitsi 20 % (n=4) (kuva 18.)



Kuva 19. Perehdytys johdatti minut hyvin työtehtäviini.

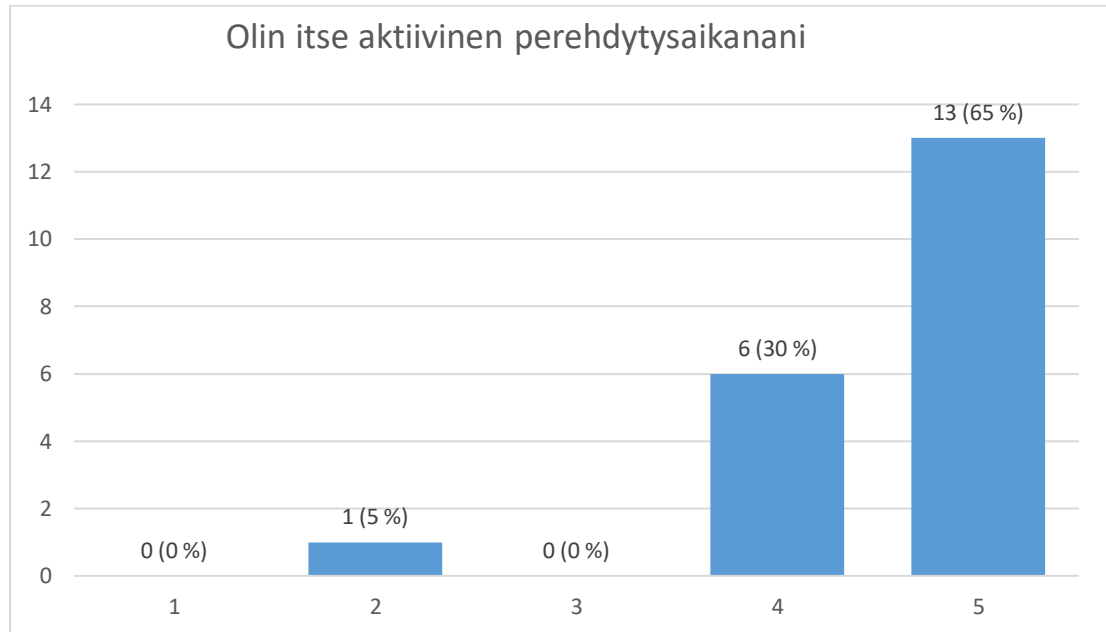
Kyselyyn osallistuneista 5 % (n=1) valitsi todella huono/täysin erimieltä vastausvaihtoehdon väittämään: perehdytys johdatti minut työtehtäviini hyvin. Huono/osittain erimieltä vastausvaihtoehtoa ei valinnut kukaan. Keskiarvo/en osa sanoa vastausvaihtoehdon valitsi 25 % (n=5). Hyvä/osittain samaa mieltä vastausvaihtoehdon valitsi 40 % (n=8) ja erinomainen/täysin samaa vastausvaihtoehdon valitsi 30 % (n=6) (kuva 19.)



Kuva 20. Taustani ja aiempi työkokemukseni otettiin huomioon perehdytyksessä.

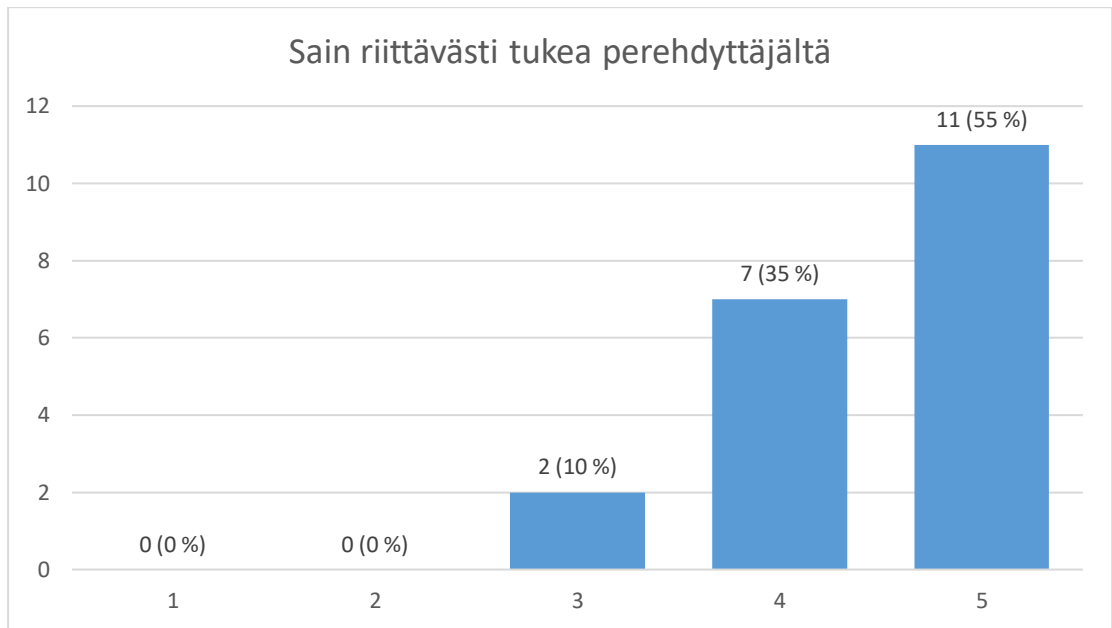
Kyselyyn osallistuneista kukaan ei valinnut todella huono/täysin erimieltä, sekä huono/osittain erimieltä vastausvaihtoehtoa väittämään: taustani ja aiempi työkokemukseni otettiin huomioon perehdytyksessä. Vain 20 % (n=4)

valitsi keskiverto/en osa sanoa vastausvaihtoehdon väittämään: minun tausta ja työkokemus otettiin huomioon perehdytyksessä. Kyselyyn osallistuneista 35 % (n=7) valitsi hyvä/osittain samaa mieltä ja 45 % (n=9) valitsi erinomainen/täysin samaa mieltä vaihtoehdot väittämään: Minun tausta ja työkokemus otettiin huomioon perehdytyksessä työtehtäviin (kuva 20.)



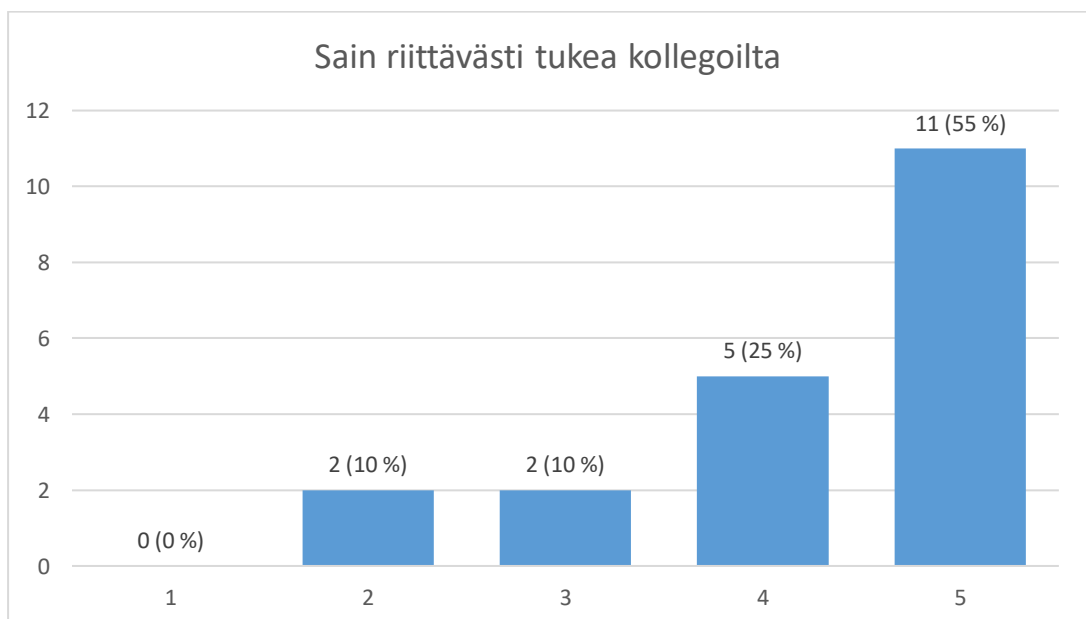
Kuva 21. Olin itse aktiivinen perehdytysaikani.

Kyselyyn osallistuneista kukaan ei vastannut, että hän ei olisi ollut itse aktiivinen perehdytysaikana. Kyselyyn osallistuneista 5 % (n=1) vastasi, että hän oli huonosti aktiivinen perehdytyksen aikana. Keskiverto/en osa sanoa vastausvaihtoehtoa ei valinnut kukaan. 30 % (n=6) vastasivat, että he olivat hyvin aktiivisia perehdytyksen aikana ja suurin osa 65 % (n=13) vastasivat, että he olivat erinomaisen aktiivisia perehdytysaikana (kuva 21.)



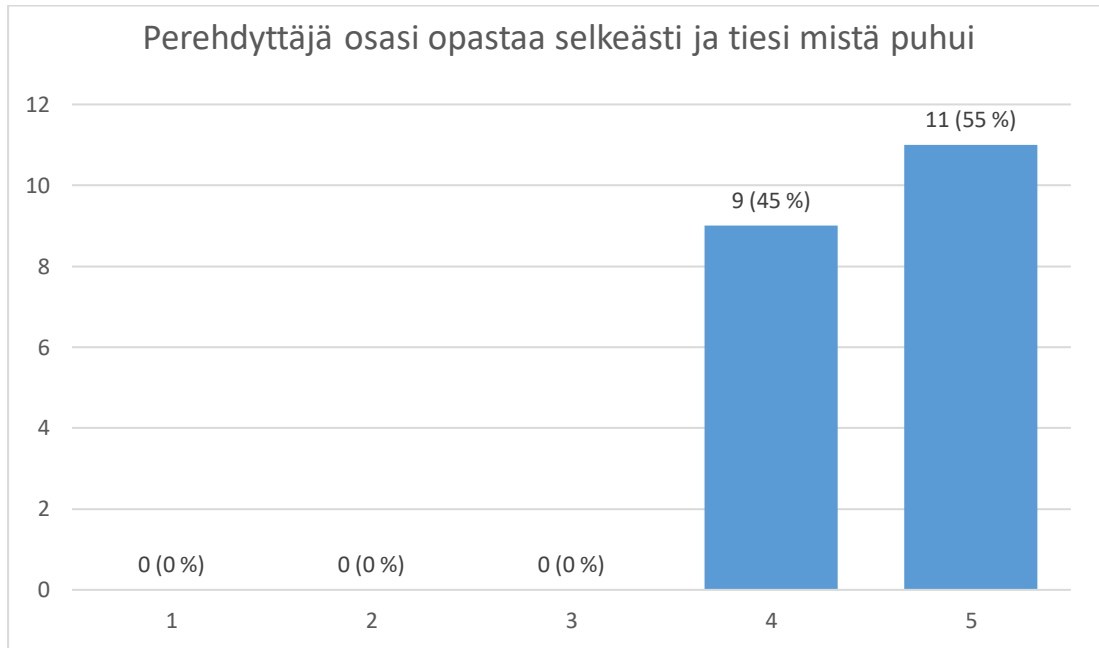
Kuva 22. Sain riittävästi tukea perehdyttäjältä.

Kyselyyn osallistuneista kukaan ei valinnut todella huono/täysin erimielistä sekä huono/osittain eri mieltä vastausvaihtoehtoja väittämään: sain riittävästi tukea perehdyttäjältä. 10 % (n=2) valitsi keskiverto/en osa sanoa vastausvaihtoehdon. Kyselyyn osallistuneista 35 % (n=7) valitsi hyvä/osittain samaa mieltä vastausvaihtoehdon. Suurin osa eli 55 % (n=11) valitsi erinomainen/täysin samaa mieltä vastausvaihtoehdon väittämään: sain perehdyttäjältä riittävästi tukea (kuva 22.)



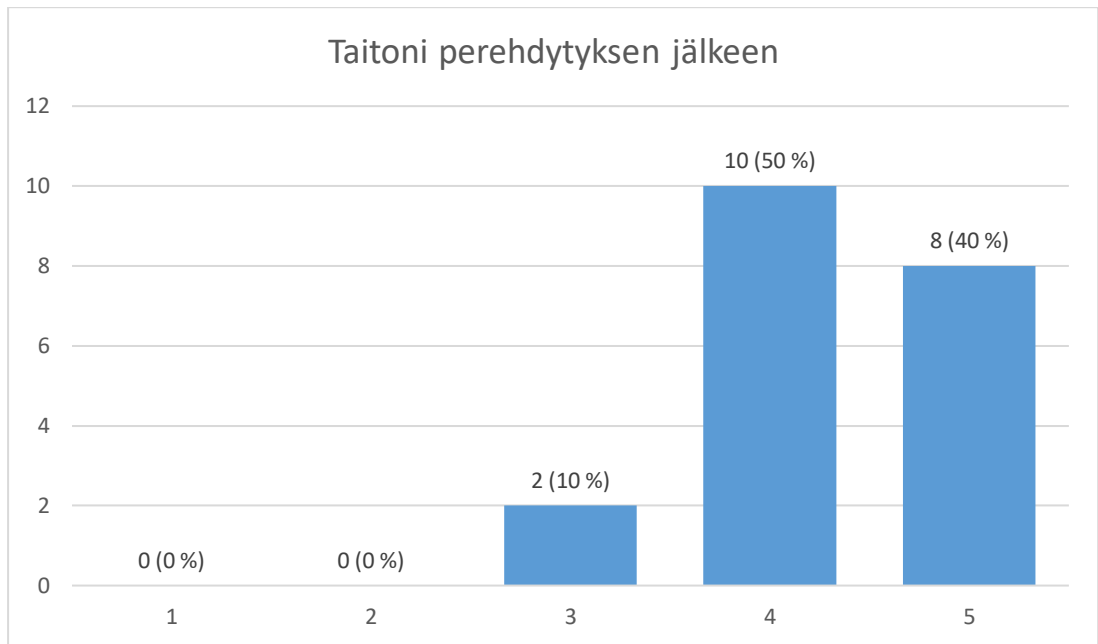
Kuva 23. Sain riittävästi tukea kollegoilta.

Kyselyyn osallistuneista kukaan ei vastannut todella huono/täysin erimieltä että sai riittävästi tukea kollegoilta. 10 % (n=2) vastasivat huono/osittain erimieltä, 10 % (n=2) vastasivat keskiverto/en osa sanoa. 25 % (n=5) vastasivat hyvä/osittain samaa mieltä ja 55 % (n=11) erinomainen/täysin samaa mieltä, että saivat kollegoilta riittävästi tukea (kuva 23.)



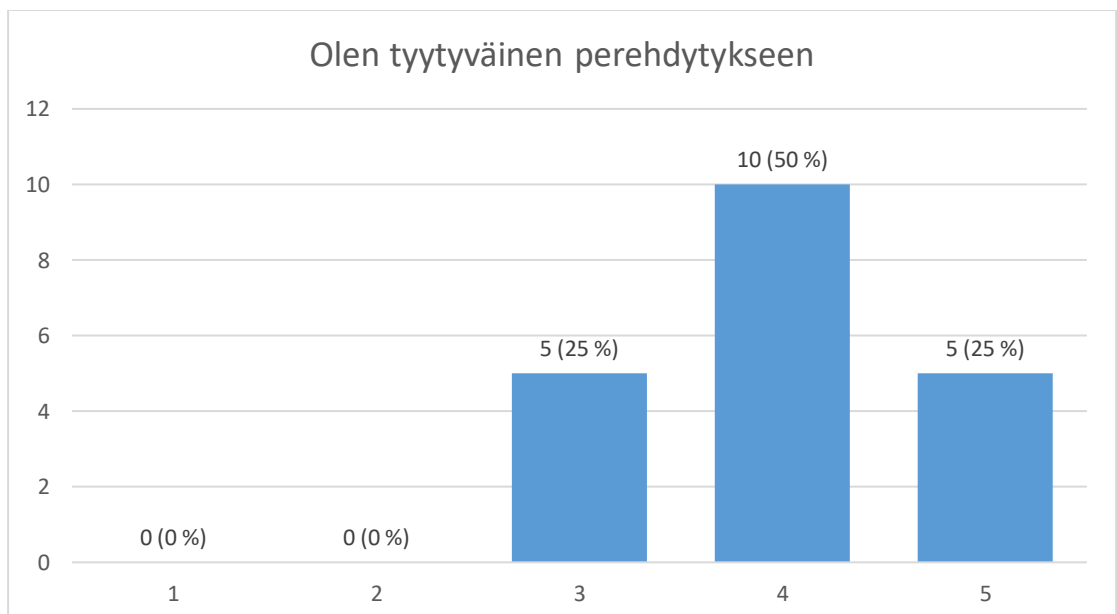
Kuva 24. Perehdyttäjä osasi opastaa selkeästi ja tiesi mistä puhui.

Todella huono/täysin erimieltä, huono/osittain erimieltä sekä keskiverto/en osaa sanoa vastauksia ei tullut yhtään. Kaikkien kyselyyn osallistuneiden mielestä perehdyttäjä osasi opastaa selkeästi ja tiesi mistä puhui. 45 % (n=9) vastasivat hyvä/osittain samaa mieltä ja 55 % (n=11) vastasivat erinomainen/täysin samaa mieltä, että perehdyttäjä osasi opastaa selkeästi (kuva 24.)



Kuva 25. Taitoni perehdytyksen jälkeen.

Todella huono/täysin erimieltä, huono/osittain erimieltä vastauksia ei tullut yhtään. Keskierto/en osa sanoa vastauksia oli 10 % (n=2). 50 % (n=10) osallistuneista vastasivat hyvä/osittain samaa mieltä ja 40 % (n=8) vastasivat erinomainen/täysin samaa mieltä (kuva 25.)



Kuva 26. Olen tyytyväinen perehdytykseen.

Kyselyn osallistuneista kukaan ei vastannut todella huono/täysin erimieltä sekä huono/osittain erimieltä perehdytyksen tyytyväisyydestä. 25 % (n=5) vastasivat keskierto/en osa sanoa. 50 % (n=10) vastasivat hyvä/osittain samaa mieltä ja 25 % (n=5) vastasivat erinomainen/täysin samaa mieltä (kuva 26.)

Tämän osion viimeinen kysymys oli: Kuinka perehdyttämistä työtehtäviin tulisi kehittää? Siihen saatiin seuraavia vastauksia.

- Pidentää perehdyttämisenjakso ja opettaa enemmän poikkeuksellisiin tilanteisiin.
- Tehdä kuvalliset tekstimateriaalit.
- Tehdä videomateriaalit.
- Antaa aikaisemmin uuden työntekijän kokeilla työtä, mutta tarkistaa hänen virheet alkuvaiheessa ja auttaa häntä korjaamaan niitä, jotta työntekijä oppii heti oikean tavan.
- Seurata työntekijän työtä heti alkuvaiheesta lähtien ja neuvoa häntä yksityisesti virheistä.
- Luoda yhteinen arkisto, josta löytyy kaikki tarvittavat tiedot ja yhteistiedot, kuten keneen saa ottaa yhteyttä missäkin tilanteessa. Päivittää arkistoa reaaliajassa, jottei synny ristiriitoja osastojen kesken.

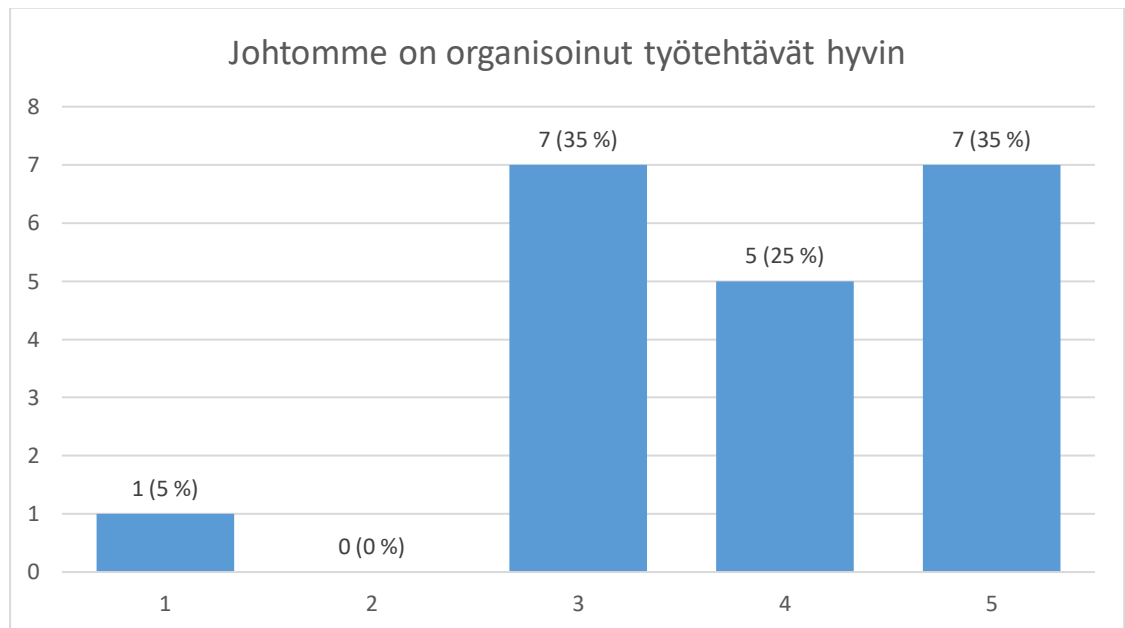
#### 11.4 Henkilökunnan tulokset työnjohtamisesta

Tässä luvussa käydään läpi kyselyn tuloksia koskien työnjohtamista hotelli Vedenskyssä. Tämän osion tulokset kertovat siitä, kuinka osastojen ja hotellin johtajat johtavat henkilökuntaa ja kuinka paljon ja miten johtajat informoivat ja organisoivat työtehtäviä alaisille. Myös tässä osiossa suurin osa kysymyksiä oli Likertin asteikkokysymyksiä, joissa vastausvaihtoehdot olivat: 1 = todella huono/täysin eri mieltä ja 5 = erinomainen/täysin samaa mieltä.



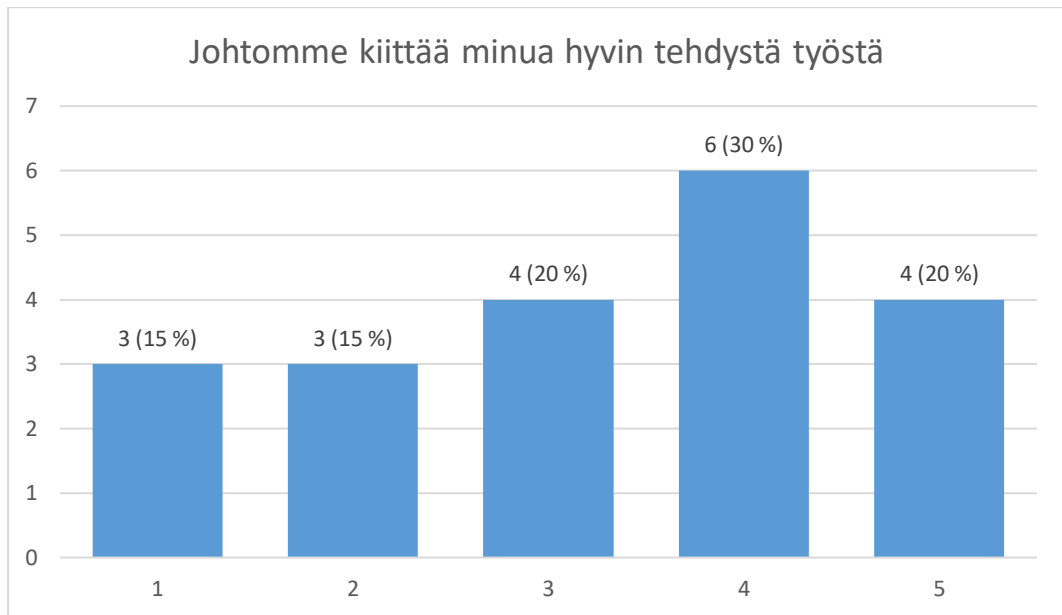
Kuva 27. Johtomme tiedottaa riittävästi tärkeistä asioista ja muutoksista.

Kyselyyn osallistuneista vain 5 % (n=1) vastasivat todella huono/täysin erimielä siitä, että johtajat tiedottavat riittävästi tärkeistä asioista ja muutoksista. Huono/osittain erimielä vastauksia ei tullut yhtään. Keskiwertoen osaa sanoa vastauksia oli 25 % (n=5). Hyvä/osittain samaa mieltä vastauksia oli 35 % (n=7) ja myös erinomainen/täysin samaa mieltä vastauksia oli 35 % (n=7) (kuva 27.)



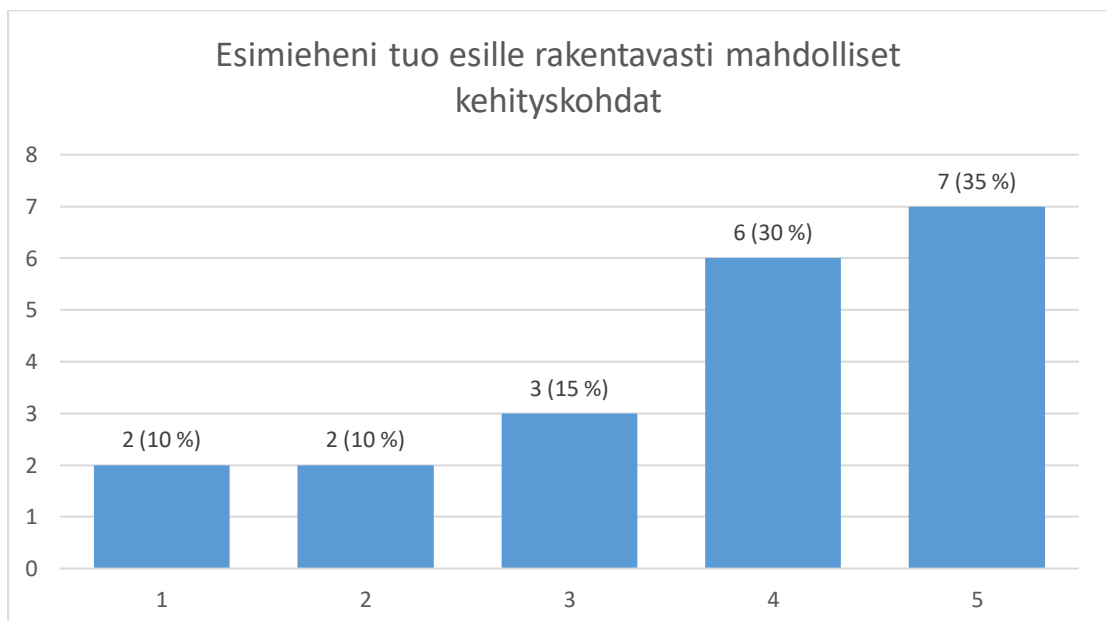
Kuva 28. Johtomme on organisoinut työtehtävät hyvin.

Kyselyyn osallistuneista vain 5 % (n=1) valitsi todella huono/täysin erimielä vastausvaihtoehdon väittämään: johtomme on organisoinut työtehtävät hyvin. Huono/osittain erimielä -vastauksia ei tullut yhtään. Keskiwertoen osaa sanoa -vastauksia oli 35 % (n=7). Hyvä/osittain samaa mieltä -vastauksia oli 25 % (n=5). Erinomainen/täysin samaa mieltä -vastauksia oli 35 % (n=7) (kuva 28.)



Kuva 29. Johtomme kiittää minua hyvin tehdystä työstä.

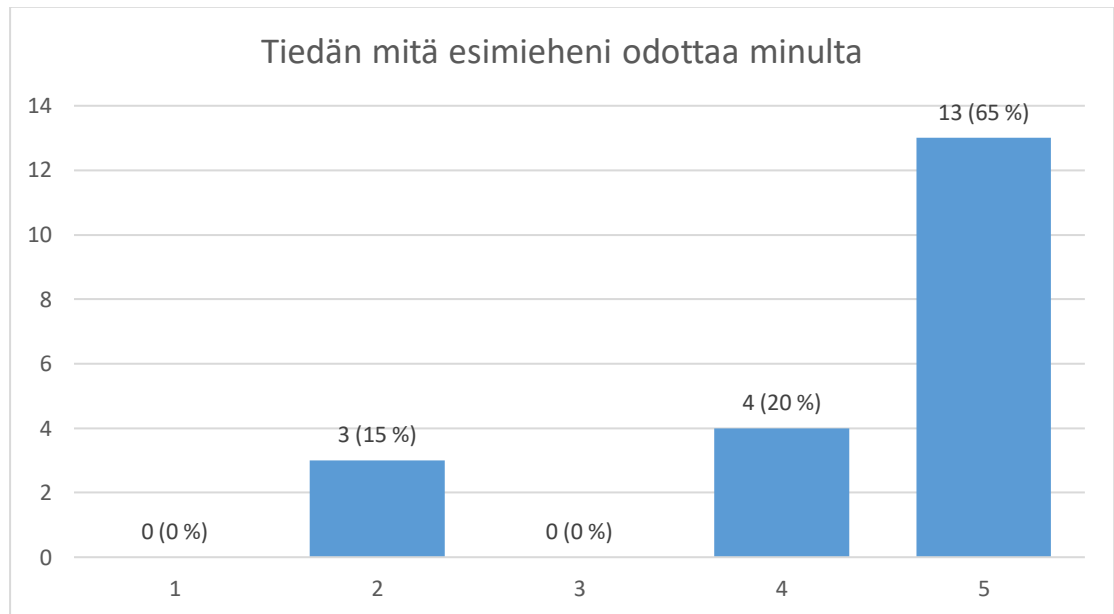
Kyselyyn osallistuneista 15 % (n=3) vastasivat todella huono/täysin erimieltä, että johto kiittää heitä hyvin tehdystä työstä, myös huono/osittain erimieltä vastauksia oli 15 % (n=3). Keskiarvo/en osaa sanoa vastauksia oli 20 % (n=4). Hyvä/osittain samaa mieltä vastauksia oli 30 % (n=6) ja erinomainen/täysin samaa mieltä vastauksia oli 20 % (n=4) (kuva 29.)



Kuva 30. Esimieheni kommunikoi rakentavasti mahdolliset kehityskohtat.

Kyselyyn osallistuneista 10 % (n=2) vastasivat todella huono/täysin erimieltä, että esimies tuo esille rakentavasti mahdolliset kehityskohtat. Myös huono/osittain erimieltä vastauksia oli 10 % (n=2). Keskiarvo/en osaa sanoa

vastauksia oli 15 % (n=3). Hyvä/osittain samaa mieltä vastauksia oli 30 % (n=6) ja erinomainen/täysin samaa mieltä vastauksia oli 35 % (n=7) (kuva 30.)



Kuva 31. Tiedän mitä esimieheni odottaa minulta.

Todella huono/täysin erimielistä vastauksia ei tullut yhtään. Kyselyyn osallistuneista 15 % (n=3) vastasivat huono/osittain erimielistä siitä, että tietävät mitä heidän esimies odottaa heiltä. Keskiarvo/en osaa sanoa vastauksia ei tullut yhtään. Hyvä/osittain samaa mieltä vastauksia oli 20 % (n=4) ja erinomainen/täysin samaa mieltä vastauksia oli 65 % (n=13) (kuva 31.)



Kuva 32. Työnjohto käy kehityskeskustelun minun kanssani vähintään kerran vuodessa

Kyselyyn osallistuneista 65 % (n=13) vastasivat, että johto ei pidä kehityskeskustelua vähintään kerran vuodessa. 35 % (n=7) vastasivat, että heidän kanssa päinvastoin johto pitää uran kehityskeskustelua vähintään kerran vuodessa (kuva 32).



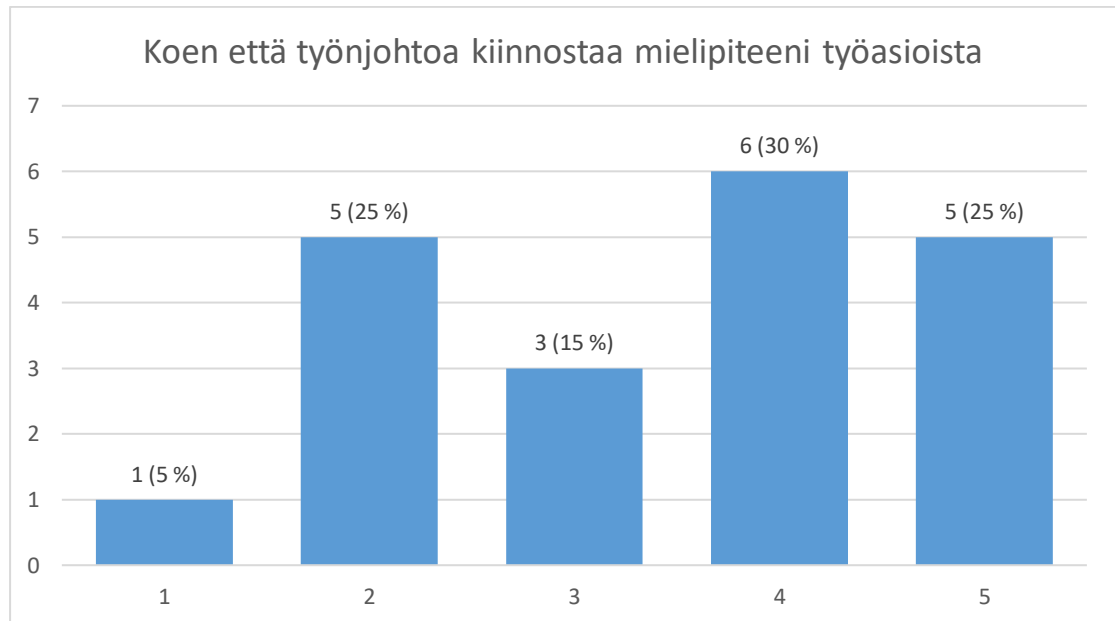
Kuva 33. Minulla on mahdollisuus tuoda kehitysehdotuksiani esimiehelleni ja hänen esimiehelle suoraan (F2F, sähköposti, yms.)

Kyselyyn osallistuneista 95 % (n=19) vastasivat, että heillä on mahdollisuus tuoda kehitysehdotuksia esimiehelle ja hänen esimiehelle suoraan ja vain 5 % (n=1) vastasi, että hänellä ei ole sellaista mahdollisuutta (kuva 33).



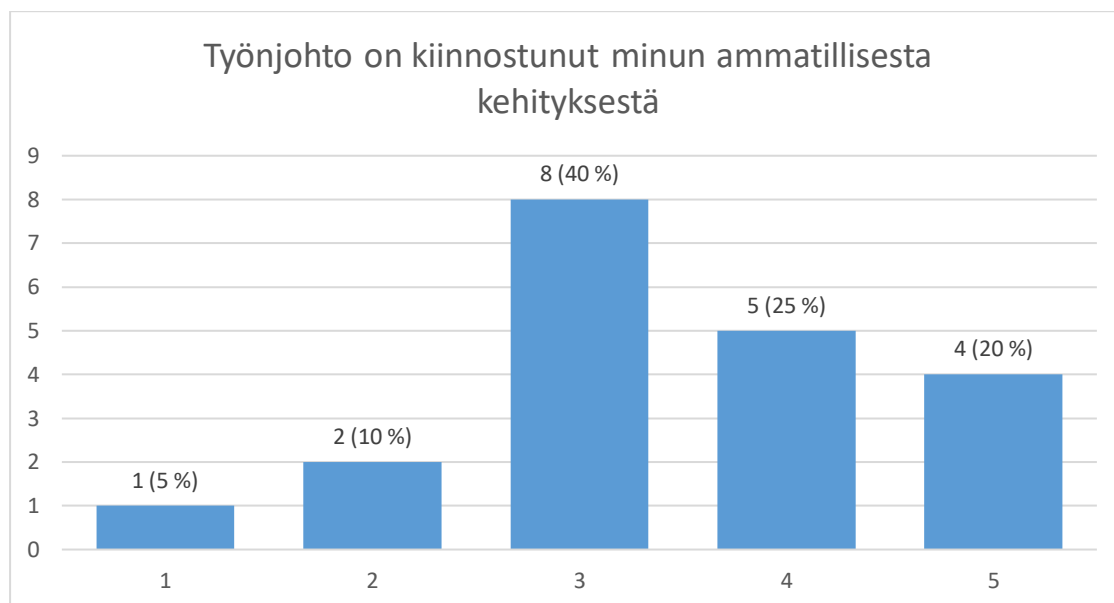
Kuva 34. Saan tarvittaessa tukea esimiehlteni.

Todella huono/täysin erimieltä vastauksia ei tullut yhtään. Kyselyyn osallistuneista vain 5 % (n=1) vastasivat huono/osittain erimieltä siitä, että tarvittaessa saavat tukea esimieheltä. Keskiperto/en osaa sanoa vastauksia oli 30 % (n=6). Hyvä/osittain samaa mieltä vastauksia oli 15 % (n=3) ja erinomaisen/täysin samaa mieltä vastauksia oli 50 % (n=10) (kuva 34.)



Kuva 35. Koen että työnjohtoa kiinnostaa mielipiteeni työasioista.

Kyselyyn osallistuneista 5 % (n=1) vastasi todella huono/täysin erimieltä siitä, että hän kokee työnjohtoa kiinnostuksen hänen mielipiteestä työasioista. Huono/osittain erimieltä vastauksia oli 25 % (n=5). Keskiperto/en osaa sanoa vastauksia oli 15 % (n=3). Hyvä/osittain samaa mieltä vastauksia oli 30 % (n=6) ja erinomainen/täysin samaa mieltä vastauksia oli 25 % (n=5) (kuva 35.)



Kuva 36. Työnjohto on kiinnostunut minun ammatillisesta kehityksestä.

Kyselyyn osallistuneista 5 % (n=1) vastasi todella huono/täysin erimieltä siitä, että työnjohto on kiinnostunut hänen ammatillisesta kehityksestä. Huono/osittain samaa mieltä vastauksia oli 10 % (n=2). Keski-verta/en osaa sanoa vastauksia oli 40 % (n=8). Hyvä/osittain samaa mieltä vastauksia oli 25 % (n=5) ja erinomainen/täysin samaa mieltä vastauksia oli 20 % (n=4) (kuva 36.)

Tämän kyselyn viimeinen kysymys oli: Kuinka työnjohtamista/organisointia voisi kehittää? Siihen saatiin seuraavia vastauksia.

- Keskustella alaisten kanssa useammin ja kysellä heidän kuulumisia työnasioista sekä siitä, onko heillä kaikki tarvittava hyvien työtulosten saavuttamista varten.
- Järjestää tiedonkulku osastosta toiseen, sillä joskus tiedot eivät tule perille ja siitä johtuen syntyy ristiriitatilanteita vieraiden kanssa. Ottaa enemmän huomioon työntekijöiden perehdyttämisen, kouluttamisen, sekä motivoida työntekijöitä pitkäaikaiseen työsuhteeseen, välttääkseen suurta henkilöstön vaihtuvuutta.
- Lähettää sähköpostin kautta uutiskirjeen tärkeistä muutoksista ja seurata, että työntekijät noudattavat uutiskirjeessä olevia ohjeita, koska tällä hetkellä tiedot eivät kulje riittävän nopeasti.
- Järjestää ja lähettää henkilöstö perehdytyskursseille ja olla kiinnostuneita henkilöstön ammatillisesta kehityksestä.
- Vaihtaa osan johtajista.
- Luoda prosessijärjestelmä, jotta prosessit olisivat selviä jokaiselle työntekijälle työhönotto päivästä lähtien.

## 12 POHDINTA

Idea kirjoittaa opinnäytetyö tästä aiheesta tuli vaihto-opiskelun aikana, kun kävin henkilöstönjohtamis -kurssia. Siellä henkilöstöhallinnon kurssilla oikea tapa johtaa ja kouluttaa ihmisiä alkoi kiinnostaa entistä enemmän. Vaihto opiskelun jälkeen, joka oli Tšekeissä, lähdin Venäjälle työharjoitteluun, jonka jälkeen tulin töihin hotelli Vedenskyyn ja olin siellä 5 kuukautta vastaanottovirkailijana. Työskennellessä siellä huomasin puutteita ja ongelmia henkilöstöhallintojärjestelmässä ja työnjohtamisessa. Monet kollegat keskustelivat päivittäin näistä ongelmista ja yrittivät ratkaista niitä ilman johtoa. Tämä herätti minussa halun auttaa kollegoitani niin paljon kuin pystyn ja niin päädyin kirjoittaa opinnäytetyötä henkilöstöhallinnon ja johtamisen ongelmista.

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää kaikki mahdolliset kehityskohteet henkilöstöhallinnossa ja mahdollisesti myös ratkaisut niihin. Mielestäni tutkimus onnistui hyvin, sillä saatiin tuloksia kaikkiin kyselyn osioihin ja myös avoimiin kysymyksiin tuli paljon hyviä ehdotuksia. Tutkimuksen tulokset ovat hyvin hyödyllisiä hotelli Vedenskyille, jos niihin reagoidaan tosissaan. Hyvin haastavaa ja työllistävää oli saada ihmiset uskomaan, että osallistumisesta tutkimuksessa heille ei tule haittaa. Jouduin itse käymään paikan päällä selittämässä eri osastoille, että heidän johtajat hyväksyvät osallistumisen ja se on täysin anonymi. Minua tulokset eivät yllättäneet, monissa kysymyksissä olen samaa mieltä suurimman joukon vastaajien kanssa. Oli kuitenkin mukava nähdä, kun avoimiin kysymyksiin tuli oikeita kehittämisideoita. Yllätyksenä tuli se, mitä vastaanottovirkailijoiden johtaja sanoi minulle, että ennen tätä tutkimusta kukaan ei ole tutkinut henkilöstön mielipiteitä tässä organisaatiossa, vaikka asiakkaiden mielipiteitä tutkitaan jatkuvasti. Mahdollisesti tämä myös vaikutti siihen, että vastauksia saatiin näin vähän.

Henkilöstöhallinto on laaja ala ja sen käsitteitä päivitetään usein. Opiskellessa teoriaa oli mielenkiintoista ymmärtää miksi asiat ovat niin kuin ne ovat. Esimerkiksi luku 5.3.1 transaktionaalinen johtamistyyli selittää paljon, miksi henkilöstöhallinnon ongelmiin kukaan ei ole puutunut aikaisemmin. Toinen asia, joka usein jää epäselväksi työntekijöille ja myös minulle, on venäjän palkanmaksujärjestelmät. Kysymys palkanmaksusta sai eniten ”en osaa sanoa vastauksia” tämän tutkimuksen kyselyssä.

## 12.1 Kehittämisehdotukset

Tutkimuksen tarkoituksena oli löytää kehityskohteita ja mahdollisesti ratkaisuja niihin hotellin oman henkilökunnan avulla. Tutkimuksen tulokset näyttävät, että onnistuin siinä hyvin. Tuloksista näkyy, että hotellin henkilökunta suuremmalta osalta on hyvin koulutettu, mutta heidän koulutukset ovat todella erilaisia ja usein eivät vastaa heidän virkaansa hotellissa. Uusien työntekijöiden työviran osaamistaso on todella erilainen, aloittelijoista ammattilaisiin. Tästä seuraa, että perehdytys pitäisi olla jaettu tasoihin. Kokeneelle henkilölle perusasiat voivat olla itsestään selviä toisin, kuin aloittelijoille. Kehittämisehdotukset, jotka tulivat omalta henkilökunnalta ovat todella hyödylliset. Mielestäni tällainen tai kehitetty kysely pitäisi olla pakollinen kerran kvartaalissa. Kyselyn perusteella henkilöstöhallinto voi analysoida, säätää ja kehittää henkilöstöhallinnon osaston työtä, sekä kontrolloida eriosastojen johtajien tuloksia paremmin ja selkeämmin.

Kehittämisehdotukset koskien perehdytystä:

- Luoda ja järjestellä ajan tasalle perehdytysmateriaalit yleisperehdytyksestä, sekä eri työviroille.
- Luoda yhteinen perehdytys järjestelmä, jossa näkyvät materiaalit, säännöt, perehdytyksen tasot alusta loppuun.
- Antaa perehdytettävälle nykyistä enemmän vastuutta ja kontrolloida sen tekoja, jotta niitä voidaan korjata hyvissä ajoin.

Kehittämisehdotukset koskien henkilöstön johtamista:

- Tuoda esille kehityskohteet rakentavasti ja hyväksyä virheet
- Tukea enemmän omia työntekijöitä, ja keskustella heidän kanssaan urapolkumahdollisuuksista tässä organisaatiossa.
- Olla enemmän yhteistyössä omien alaisten kanssa, ottaa vastaan heidän mielipiteet ja selittää heille omat näkemykset.

## 12.2 Johtopäätökset

Tutkimuksen tuloksissa näkyy, että henkilöstön johtamisen osiossa saatiin hyvin erimielisiä vastauksia. Osa työntekijöistä vastasivat selvästi, että työnjohtajat eivät ole kiinnostuneita heidän kehityksestään, eivät kuuntele heidän mielipiteitään, eivätkä anna positiivista palautetta hyvin tehdystä työstä. Toiset kui-

tenkin vastasivat positiivisesti samoihin väittämiin. Vastausten perusteella voidaan todeta, että organisaation eri osastoilla on hyvin erilainen johtamisen tapa ja tyyli. Mielestäni on hyvin tärkeää antaa palautetta työntekijöille, koska se auttaa heidän motivoimiseen ja kehittymiseen.

Yleisperehdytys ja perehdytys työtehtäviin toimii hotellissa melko hyvin. Vaikka kehityskohteita on monia, perehdyttäjien ja kollegojen asenne ja ammattipätevyys auttaa ongelmien syntyessä. Perehdytysmateriaaleihin pitäisi panostaa entistä enemmän ja tehdä niistä yhteinen kansio, jotta voitaisiin välttää konflikti tilanteita eri osastojen kesken. Mielestäni henkilöstöhallinnon pitäisi ottaa vastaan kehittämissuhteita henkilökunnalta ja mahdollisesti palkita parhaat niistä. Palkan ja bonusten maksujärjestelmät pitäisi selittää selkeästi heti alusta.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että henkilöstöhallinto hotelli Vedenskyssä on toimiva mutta kehittämiskohteita on vielä. Vahvuutena näemme, että suurin osa työntekijöistä osaa omat tehtävät perehdytyksen jälkeen, vaikka ennen perehdytystä ei olisi ollut minkäläistä tietämystä alalta. Heikkoutena nousi esille epäjärjestelmällisyys ja materiaalien puute perehdytyksessä. Palkan ja bonusten muodostumisen epäselvyys nousi myös keskeiseksi ongelmaksi. Henkilöstönjohtamista pitäisi tutkia syvemmin sillä vastaukset ovat ristiriitaiset riippuen vastaajan osastosta.

### **12.3 Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimuksen luotettavuutta mitataan kahdella käsitteellä: validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa valitulla menetelmällä saadaan juuri ne vastaukset, jotka haluttiin. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen tulosten toistuvuutta ja tulosten toistuvuus tarkoittaa tulosten tarkkuutta ja luotettavuutta. Yhdessä nämä käsitteet luovat tutkimuksen kokonaisluotettavuus. (Tuomi & Saarajärvi 2009, 136.) Hotelli Vedensky oli minun entinen työpaikkani ja minulle oli todella tärkeää päästä tekemään jotakin hyödyllistä vanhoille kollegoille, minkä takia yritin lukea ja käsitellä monia ja erilaisia lähteitä englannin, venäjän ja suomen kielillä. Kirjallisuutena käytin monia oppikirjoja, Venäjällä sekä maailmalla tunnettuja kuten: Armstrong's Handbook of

Human Resource Management Practice. Minun opinnäytetyöohjaajalla on myös suuri kokemus johtamisesta, joka oli hyvin hyödyllinen työn kannalta.

Mielestäni, luotettavuuden kannalta, kyselylomake oli paras tapa tehdä tutkimus, koska tällä tavalla kenenkään henkilöllisyys ei paljastu edes minulle. Niimmttömyys oli tärkein asia kyselyyn osallistuneille mutta suurin osa työntekijöistä jätti silti kyselyn tekemättä. Nämä 20 vastausta, jotka sain, olivat todella laadukkaat. Kyselylomake tehtiin mahdollisimman selkeään muotoon ja jokaiseen kysymykseen annettiin ohjeet. Kyselylomakkeen tekemisessä käytettiin venäjän kielen ja kirjallisuuden opettajan apua. Kyselylomake testattiin ensin kahdella entisillä työntekijöillä, minkä jälkeen lähetettiin saatekirjeen kanssa vastaanoton esimiehelle. Kyselylomake sisälsi myös saatekirjeen, jossa oli yleisohjeet kysymyksiin, selitys miksi tämä kysely on tärkeä ja mitä sillä yritetään tehdä, sekä yhteistiedot.

Tutkimuksen tulokset olivat juuri sellaiset kuin haluttiin, kaavioista ilmenee henkilöstöjohtamisjärjestelmän kehityskohdat hyvin. Avoimiin kysymyksiin saatiin hyvin ideoita ongelmien ratkaisemiseen. Harmillista, että vastausprosentti jäi näin alhaiseksi, sillä olisimme voineet saada enemmän ongelmaratkaisun ideoita henkilökunnalta. Mikä antaisi meille mahdollisuuden auttaa hotellin henkilöstöhallinnon osastoa enemmän.

**LÄHTEET**

Alan Price and HRM Guide contributors 2007, 5.

Andrushak, G. V., Koz'mina, Ya. Ya., Sivak, E. V. & Udkevich, M. M. 2010. Novaya Sistema oplaty truda v shkolah. Izadel'stvo PP Centr Print.

Armstrong, M. & Taylor, S. 2014. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Thirteenth edition. Kogan Page Limited.

Business Dictionary. 2015. Personnel management. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.businessdictionary.com/definition/personnel-management.html> [viitattu 29.11.2017].

Cruz-Cruz, J. & Frey, W. 2009. Using the Ethics Bowl to Integrate Ethics into the Business and Professional Curriculum. Rice University: Houston, Texas, 46–48.

Doyle, A. 2017. Recruitment and Hiring Process. Steps in the Recruitment and Hiring Process. WWW-dokumentti. Päivitetty 7.11.2018. Saatavissa: <https://www.thebalance.com/recruitment-and-hiring-process-2062875> [viitattu 4.12.2017].

Durovich, A. P. 2012. Organizaciya turizma. Uchebnoe posobie. Izdatel'stvo Piter.

Duunitori. 2016. Tällainen työpaikkailmoitus saa hakijoita. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/houkutteleva-tyopaikkailmoitus/> [viitattu 2.12.2017].

Foot, M. & Hook, C. 2008. Introducing Human Resource Management. Fifth Edition. FT Prentice Hall.

Gerchikova, I. N. 2002. Management: Uchebnik. 3-e izdanie. Izdatel'stvo UNITI.

Gorbulin, V. D. & Kirsanova, V. M. 2009. Tarifnaya sistema oplaty truda. Osobennosti oplaty truda rabotnikov budzhetnoy sfery. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.hr-portal.ru/article/tarifnaya-sistema-oplaty-truda-osobennosti-oplaty-truda-rabotnikov-byudzhethnoy-sfery> [viitattu 10.12.2017].

Hr-Life.ru. 2011. Upravlenie personalom. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.hr-life.ru/hrm/main> [viitattu 29.11.2017].

Hujanen, H. & Rahikainen, J. 2017. Johtamisen vaikutus työhyvinvointiin. Kasvatustieteiden koulutus. Kasvatuspsykologian kandidaatintyö.

Huntington, M. 2018. Goals of Human Resource Management. WWW-dokumentti. Päivitetty 29.6.2018. Saatavissa: <http://smallbusiness.chron.com/goals-human-resource-management-21317.html> [viitattu 15.10.2018].

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2006. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus.

Kabushkin, N. I. 2002. Osnovi menegementa. Uchebnoe posobie. Izdatel'stvo Novoe znanie.

Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Jyväskylä: Gummerrus.

Kangas, P. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. Helsinki: Oy Edita Ab.

Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Kibanov, A. Ya. 2005. Osnovi upravlenia personalom. uchebnik. Izdatel'stvo INFRA-M.

Kibanov, A. Ya. 2014. Upravlenie personalom organizacii: uchebnik. Izdatel'stvo INFRA-M.

Kozak, N. N. 2016. Ocenka personala i effektivnosti upravlenia. Biblioteka top-menegera.

Kupias, P. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.

Kurakov, L. P. 2004. Ekonomika i pravo: slovar'-spravochnik. Izdatel'stvo INFRA-M.

Lamminluoto, J. 2012. Uuden työntekijän perehdyttäminen käyttötukeen-Fujitsu Finland Oy. Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Mayhew, R. 2018. Six Main Functions of a Human Resource Department. WWW-dokumentti. Päivitetty 26.6.2018. Saatavissa: <http://smallbusiness.chron.com/six-main-functions-human-resource-department-60693.html> [viitattu 18.10.2018].

Merlevede, P. 2014. Talent Management: A Focus on Excellence: Managing Human Resources in a Knowledge Economy, Bookboon, 6–34.

Mikkola S. 2012. Uuden työntekijän perehdyttäminen Oulun seudun ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Mäkinen M. 2012. Työntekijöiden kokemuksia yksijohtajajärjestelmällä johtamisen toimivuudesta liikelaitoksessa. Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Nagimova, Z. A. 2004. Upravlenie personalom na predpriyatiyah gostinichnogo biznesa. Izdatel'stvo Piter.

Naukkarinen, S. 2012. Palkan ulkopuoliset palkitsemiskeinot ja niiden vaikutus henkilöstön sitoutumiseen ja motivaatioon. Kauppätieteellinen tiedekunta. Kandidaatin tutkielma.

Ojanen, S. 2000. Ohjauksesta Oivallukseen. Saarijärvi: Palmenia kustannus

Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakkoivaa työsuojelua. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Rouvinen, S. 2010. Kun suomalainen yritys Venäjälle meni. Suomalaisten esimiesten ja venäläisten alaisten välinen viestintä suomalaisessa organisaatiossa. Tampereen yliopisto. Puheviestinnän pro gradu -tutkielma.

Strel'nikova, L. 2009. Attestaciya ot A do Ya. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://hr-portal.ru/article/attestaciya-ot-do-ya> [viitattu 5.12.2017].

Surakka, T. 2009. Hyvä työpaikka hoitoalalla näin haetaan ja sitoutetaan osaajia. Tammi. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

Surbhi, S. 2015. Difference Between Personnel Management and Human Resource Management. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://keydifferences.com/difference-between-personnel-management-and-human-resource-management.html> viitattu 29.11.2017].

Tuomi, J. & Saarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Tammi.

Vedensky hotel 2018. Ob otele. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://vedenskyhotel.ru/ob-otele/> [viitattu 18.11.2018].

Vesnina, V. R. 2013. Upravlenie personalom. Teoria i praktika. Izdatel'stvo Prospekt.

Volodina N. 2009. Adaptaciya personala. Rossiyskiy opit postroenia kompleksnoi sistemi. Izdatel'stvo Eksmo.