jamk.fi

Henkilöstöjohtaminen itseohjautuvassa organisaatiossa

Case GreenStar Hotels Oy

Pinja Pellikka

Opinnäytetyö
Kesäkuu 2021
Palveluala
Restonomi (AMK), matkailu- ja palveluliiketoiminta

Jyväskylän ammattikorkeakoulu
JAMK University of Applied Sciences

jamk.fi

Kuvailulehti

Tekijä(t)	Julkaisun laji	Päivämäärä
Pellikka, Pinja	Opinnäytetyö, AMK	Kesäkuu 2021
	Sivumäärä 33	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x

Työn nimi
Henkilöstöjohtaminen itseohjautuvassa organisaatiossa
Case: GreenStar Hotels Oy

Tutkinto-ohjelma
Matkailu- ja palveluliiketoiminta

Työn ohjaaja(t)
Tarja Niemelä

Toimeksiantaja(t)
GreenStar Hotels Oy

Tiivistelmä

Henkilöstöjohtaminen on yksi yrityksen tärkeimpiä menestystekijöitä. Tutkimuksen tehtävänä oli tunnistaa henkilöstöjohtamiseen liittyviä kehittämiskohteita joihin yrityksen johdon tulisi jatkossa kiinnittää huomiota. Tutkimusongelmana oli GreenStar hotellin henkilöstöjohtamisen nykytilan kuvaaminen. Tutkimus jaettiin osioihin, joiden aiheina olivat johtaminen, itseohjautuvuus, motivaatio ja osaamisen kehittäminen.

Tutkimusotteeksi valikoitui määrällinen tutkimus. Tutkimus tehtiin Webropol-kyselynä. Kysely lähetettiin GreenStar hotellin työntekijöille helmikuussa 2021. Kyselylomake julkaistiin työntekijöiden käyttämässä Workplace-yritysviestintäpalvelussa. Vastausaikaa heillä oli kaksi viikkoa. Kyselyyn vastasi 15 työntekijää.

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että GreenStarin henkilökunta ajattelee henkilöstöjohtamisen olevan yrityksessä varsin hyvällä tasolla. Hotellin johto suoriutuu henkilökunnan mukaan tehtävistään hyvin. Kehittämiskohteiksi mainittiin perehdyttäminen, palkitseminen ja palautteen antaminen. Myös henkilöstön vaihtuvuus nostettiin tuloksessa esiin. Työntekijät toivoivat enemmän tukea ja kannustusta tehtäviinsä. Henkilöstö suhtautui erittäin myönteisesti kehittämään omaa osaamistaan ja kehittymään työssään.

Tutkimus osoitti GreenStarin johdolle työntekijöiden näkemyksen henkilöstöjohtamisen nykytilasta. Tutkimustulosten avulla yritys pystyy tunnistamaan johtamistyöhön liittyvät kehitysalueet. Tutkimustulosten perusteella GreenStarille tuotettiin myös valmiita innovatiivisia kehitysideoita yrityksen henkilöstöjohtamisen tukemiseen. Tutkimuksesta saadut tiedot tukivat niin yrityksen johdon kuin uusien Team Leaderien työtä.

Avainsanat (asiasanat)
Johtaminen, henkilöstöjohtaminen, hotelli, palveluala, perehdyttäminen, motivointi, osaamisen kehittäminen, palkitseminen, määrällinen tutkimus

Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)
Liitteet 1, 2, 3, 4 ja 5 ovat salassa pidettäviä, ja ne on poistettu julkisesta työstä. Salassapidon perusteena on viranomaisten toiminnan julkisuudesta annetun lain (621/1999) 24 §:n kohta 17: yrityksen liike- tai ammattisalaisuus. Liikesalaisuuksiksi luokitellut tiedot on korvattu kirjainyhdistelmällä xxx. Salassapitoaika on kolme (3) vuotta. Salassapito päättyy 6.5.2024.

jamk.fi

Description

Author(s)	Type of publication	Date
Pellikka, Pinja	Bachelor's thesis	June 2021
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 33	Permission for web publication: x

Title of publication

Human resource management in a self-directed organization

Case: GreenStar Hotels Oy

Degree programme

Tourism and hospitality management

Supervisor(s)

Niemelä, Tarja

Assigned by

GreenStar Hotels Oy

Abstract

Human resource management is one of the most important success factors for a company. The task of the study was to identify development areas related to human resource management that the company's management should pay attention to in the future. The research problem was to describe the current state of personnel management at the GreenStar Hotel. The research was divided in four sections: leadership, self-direction, motivation and competence development.

Quantitative research was chosen as the research method. The survey was conducted as a Webropol-survey. The questionnaire was sent to the employees of GreenStar Hotels in February 2021. The questionnaire was published in the Workplace corporate communications service used by employees. They had two weeks to respond. 15 employees responded to the survey.

The survey results showed that GreenStar Hotels' employees think that human resource management is at a fairly good level in the company. Management is thought to perform well. Orientation, rewarding and giving feedback were mentioned as areas for development. The survey results also showed employee turnover in the company. Employees hoped to have more support and encouragement for their tasks. They were also very interested in developing their working skills.

The research revealed employees' thoughts on leadership. The research results enable the company to identify development areas related to management. Based on the research results, GreenStar Hotels was also provided with new innovative development ideas to support the company's human resource management. The data obtained from the study supported the work of both the company's management and the new Team Leaders.

Keywords/tags (subjects)

Leadership, human resource management, hotel, hospitality, quantitative research

Miscellaneous (Confidential information)

Attachments 1, 2, 3, 4 and 5 are confidential and are removed from the public thesis. The basis for secrecy is section 24 (17) of the Act on the Disclosure of the Activities of Public Authorities (621/1999): a company's business or professional secret. Information classified as business secrets has been replaced by the letter "xxx". The period of secrecy is three (3) years. The secrecy ends on May 06, 2024.

Sisältö

1 Johdanto ... 3

2 Toimeksiantaja GreenStar Hotels Oy (salataan) ... 4

3 Palveluliiketoiminta ... 4

4 Ihmisten johtamisesta itseohjautuvuuteen ... 6

4.1 Henkilöstöjohtaminen ... 7

4.1.1 Henkilöstön suunnittelu ... 8

4.1.2 Henkilöstön hankinta ja perehdyttäminen ... 9

4.1.3 Henkilöstön motivointi ... 10

4.1.4 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ... 12

4.1.5 Henkilöstön palkitseminen ... 15

4.2 Esimiehen tehtävät ... 17

4.3 Itseohjautuvat tiimit ... 20

5 Tutkimusasetelma ... 21

5.1 Tutkimuksen tavoite, ongelma ja tutkimuskysymykset ... 21

5.2 Kvantitatiivinen tutkimusote ... 22

5.3 Aineiston keruu ja analysointi ... 23

5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys ... 24

6 Tutkimustulokset (salataan) ... 25

7 Pohdinta ... 25

7.1 Johtopäätökset (salataan) ... 25

7.2 Kehitysideat (salataan) ... 25

7.3 Jatkotutkimusaiheet ... 26

7.4 Luotettavuusarviointi ... 26

Lähteet ... 29

Liitteet ... 33

Liite 1. Toimeksiantaja GreenStar Hotels Oy (salattu) ... 33

Liite 2. Tutkimustulokset (salattu) 34
Liite 3. Johtopäätökset (salattu) 35
Liite 4. Kehitysideat (salattu) 36
Liite 5. Kyselylomake (salattu) 37

Kuviot

Kuvio 1. Henkilöstöjohtamisen ydintehtävät 7
Kuvio 2. Prosessi osaamisen kehittämisestä (Viitala 2021, 123.) 13

1 Johdanto

Henkilöstön kyvykkyys on edellytys yrityksen taloudelliseen menestymiseen, koska esimies ei pysty tekemään tulosta yksin. Esimiehen tehtäviin kuuluu motivoida, kannustaa, palkita, kehittää ja valmentaa alaisiaan kohti parempaa tulosta. Henkilöstöjohtaminen on ihmisten johtamista, joka pohjautuu esimiehen ja hänen alaistensa väliseen kanssa käymiseen. Ilman vastaanottavia alaisia, on johtajalla vaikeuksia onnistua omassa työssään. Johtaa voi vain silloin kun joku seuraa. (Eräsalo 2008, 13 & 116.)

Tämä opinnäytetyö on tehty yhteistyössä toimeksiantajana toimivalle GreenStar hotellille. GreenStar Hotels Oy on suomalainen kasvava hotelliketju, jonka toimipisteitä on vuonna 2021 Joensuussa, Jyväskylässä, Lahdessa ja Vaasassa. Heidän tavoitteenaan on laajentua tunnetuksi vihreitä arvoja vaalivaksi hotelliketjuksi ympäri Suomen. Yritys on paraikaa käymässä läpi muutosvaihetta, jonka aikana hotellien esimiestoimintaa laajennetaan yksikkökohtaisen lähiesimiestoiminnan osalta. Tämä edesauttaa itseohjautuvien tiimien toimintaa ja luo edellytyksiä itsenäiseen päätöksentekoon tiimien kesken. Tarkoituksena on myös parantaa tiedonkulkua yrityksen johdon ja hotellitiimien välillä. Tehtävään on valittu hotellikohtaiset Team Leaderit eli vastaanottopäälliköt.

Tämä opinnäytetyö on selvitys niin yrityksen johdolle kuin uusille lähiesimiehillekin siitä, kuinka henkilöstöjohtaminen toteutuu yrityksessä nykyisin ja kuinka henkilöstö haluaisi johtamistoimintaa yrityksessä parannettavan. Tarkoitus on löytää GreenStarin henkilöstöjohtamisesta onnistumisia ja tuoda johdolle ilmi mahdollisia kehittämisalueita. GreenStar näkee tutkimuksen hyödyn merkittäväksi osaksi johtamisen kehittämistä. Aihetta ei ole tutkittu yrityksessä aiemmin. Opinnäytetyöntekijän oma ammatillinen kiinnostus ja toimeksiannon tarpeet yhdistyvät tässä opinnäytetyön tutkimuksessa hyvin ja hyödyttävät toimialaa myös laajemmin. Yhteiskunnallisesti ajatellen henkilöstöjohtamisen onnistuminen on merkittävä tekijä yrityksen henkilöstön työhyvinvoinnin ja ammatillisen kehittymisen näkökulmasta.

Opinnäytetyössä johtaminen keskittyy ihmisten johtamiseen ja henkilöstöjohtamiseen. Henkilöstöjohtaminen on puolestaan rajattu neljään päätehtävään: henkilöstön hankintaan ja perehdyttämiseen, motivointiin, osaamisen kehittämiseen ja palkitsemiseen. Myös itseohjautuvuutta tarkastellaan, koska se näyttäytyy suurena tekijänä toimeksiantajayrityksen johtamistyylissä. Teoriaosuudessa käsitellään lisäksi toimeksiantaja GreenStar hotellia itseään ja hotelli- ja palvelualaa, jossa yritys toimii.

Opinnäytetyössä tutkittiin yrityksen henkilöstöä. Henkilöstölle luotiin tutkimuskysely Webropol-ohjelmalla. Kyselyn teemoina olivat johtaminen, itseohjautuvuus, motivaatio ja osaamisen kehittäminen. Kyselyllä saadut tutkimustulokset avataan omassa kappaleessa ja johtopäätöksissä tutkimustuloksia heijastetaan aiempaan tutkimustietoon. Lopuksi esitetään johtamiseen liittyvä kehitysideoita ja opinnäytetyöntekijän esille nostamia jatkotutkimusaiheita. Opinnäytetyön salassa pidettävät osiot on merkattu merkinnällä ”xxx”.

2 Toimeksiantaja GreenStar Hotels Oy (salataan)

xxx

3 Palveluliiketoiminta

Matkailu- ja majoitusalalla käytetään yleisesti tunnettua englanninkielistä sanaa hospitality. Hospitality määritellään tässä asiayhteydessä palveluliiketoiminnaksi. Palveluliiketoiminta tähtää asiakkaan palvelupolun ymmärtämiseen ja isännän ja vierailijan välisen suhteen määrittelyyn. Tarkoitus on selvittää mikä tuottaa vierailijalle iloa hänen vierailunsa aikana. Hospitality voidaan suomentaa myös vieraanvaraisuutena. Tällöin isännöivä taho tuottaa vierailijalle eri palveluja täyttääkseen hänen tarpeensa ja toiveensa majoittumisen aikana. Tästä vieraanvaraisuudesta asiakas maksaa isännälle sovitun korvauksen. (Mullins & Dossor 2013, 4.) Vielä muutama vuosi aiemmin,

vieraanvaraisuuden ajateltiin keskittyvän lähinnä ruoan ja juoman tarjoamiseen vieraalle. Nykyään sen ymmärretään sisältävän myös paljon sosiaalisia ja psyykkisiä elementtejä. Lynch (2011) kritisoi vain toisen määritelmän käyttöä ja painottaa, että yhdessä ne muodostavat laajemman katsauksen itse alaan. (Lynch 2011, 3–5.)

Palvelualan työntekijät kohtaavat paljon haasteita työelämässään. Työpäivät ovat pitkiä ja vuorotyö tuo haasteensa varsinkin perheellisille. Henkisesti ja fyysisesti raskaasta asiakaspalvelu- ja seisomatyöstä maksetaan suhteessa työkuormaan varsin pientä palkkaa. Alalla on myös tyypillistä käyttää osa-aikaisia työsopimuksia. Tästä syystä palvelualoilla työskentelevät henkilöt todennäköisemmin tulevaisuudessa vaihtavat alaansa. (Mullins & Dossor 2013, 411.)

Hotelli- ja majoitusala on osa työvaltaista palvelualaa. Hotelli- ja majoitusalalle tyypillistä on kausiluontoisuus ja suuret suhdannevaihtelut. Hotellialalla tuotetaan työhön ja vapaa-aikaan liittyviä majoituspalveluja niin kotimaisille kuin ulkomaisille asiakkaille. Tämä edellyttää työntekijöiltä hyvää kielitaitoa ja kulttuurien tuntemusta. (Koppinen 2002, 15.) Hotelliyrityksen ydintuote on majoituspalvelu. Tämän lisäksi yritys voi tarjota esimerkiksi ravintola-, viihde- ja kokouspalveluja. (Rautiainen & Siiskonen 2020, 50.) Palvelualan työntekijöiden päällimmäisenä tavoitteena on tuottaa asiakkaillensa elämyksiä. (Koppinen 2002, 15.)

Hotellialalla tyypillistä on polarisoituminen eli alalla toimii paljon suuria ketjuhotelleja ja pieniä majoitusyrityksiä. Suomessa hotellialaa hallitsevat suuret ketjuhotellit. Tällä hetkellä yli puolet Suomen hotellikapasiteeteista kuuluu ketjuille. Tähän on syynsä: ketjuuntuneiden hotellien on turvallisempaa harjoittaa kannattavaa liiketoimintaa, koska mahdollisuuksia menestymiseen on laajempi valikoima mitä yksittäishotelleilla. Yksittäishotellien on taas tärkeä löytää oikea kohdeyleisönsä ja suunnata markkinointinsa siihen suuntaan. Ketjuhotellien korkeammat käyttöasteet mahdollistavat usein myös hintojen nostamisen. (Rautiainen & Siiskonen 2020, 81.)

Koppinen (2002) listasi hotellialan ongelmiksi jo 2000-luvun alussa arvostuksen puutteen, epävarmat työsuhteet ja palveluiden ylitarjonnan. Alan työntekijöiden hyvinvointia onkin pyritty parantamaan muun muassa palvelualojen ammattiliitto PAMin

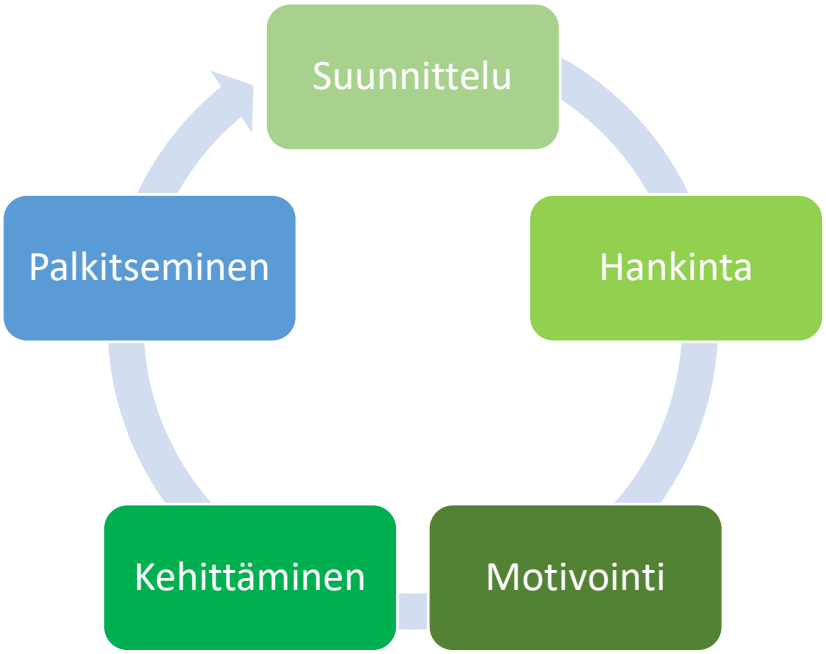
aloitteesta. Alalla vallitsee myös vahvasti kausiluontoiset trendit, jotka rantautuvat Suomeen pienellä viiveellä. Tämä auttaa palvelualojen yrityksiä ennakoimaan asiakkaiden toiveita ja tarpeita. Tulevaisuudessa asiakkaat kiinnittävät yhä enemmän huomiota käyttämänsä yrityksen arvoihin. Varsinkin ympäristöasiat puhuttavat matkailijoita, eikä omista vihreistä arvoista haluta tinkiä lomallakaan. (Mts. 48–49.)

4 Ihmisten johtamisesta itseohjautuvuuteen

Historian mukaan yhteisöissä on aina kaivattu ja etsitty johtajuutta. Vahvojen ja rohkeiden johtohahmojen on uskottu huolehtivan omistaan ja kantavan vastuun yhteisön olojen kehittämisestä. Johtajuus on ajan saatossa muokkaantunut ja johtajan rooli muuttunut, mutta johtajuutta silti kaivataan ja pidetään tärkeänä. Nykypäivänä johtajuutta pidetään prosessina, jossa merkittävinä toimijoina ovat johdettavat, tilanne sekä johtaja itse. Modernin johtamisajattelun myötä johtajien päätehtäväksi on muodostunut työntekijöiden tukeminen. Yrityksiä on alettu tarkastelemaan oppivina systeemeinä, joissa johtajan rooli painottuu oppimisprosessien johtamiseen. (Viitala 2005, 296–298.) Toisaalta myös johtajat tarvitsevat tukea ja luottamusta itse yritykseltä ja sen henkilöstöltä. Heille täytyy antaa mahdollisuudet toimia esimiehen roolissa. Tämä tarkoittaa esimiehen roolin määrittelyä ja vallankäytön valtuutusta. Esimiehen rooli, hänen oikeuksineen ja velvollisuuksineen, on oltava kaikkien yrityksen jäsenien tiedossa. (Aarnikoivu 2008, 28.)

4.1 Henkilöstöjohtaminen

Tässä opinnäytetyössä keskitymme kahdesta johtajuuden alasta, asioiden ja ihmisten johtamisesta, jälkimmäiseen. Henkilöstövoimavarojen johtaminen (engl. human resource management) lyhennetään usein, kuten tässäkin opinnäytetyössä, henkilöstöjohtamiseksi. Henkilöstöjohtamisen ydinasioihin kuuluu (kuvio 1) henkilöstön suunnittelu, hankinta, motivointi, kehittäminen ja palkitseminen (Joki 2018, 123).



Kuvio 1. Henkilöstöjohtamisen ydintehtävät

Kauhasen (2009) mielestä jokaisen yrityksen tulisi kyetä houkuttelemaan palvelukseensa haluamiaan työntekijöitä, pitämään heidät yrityksessä eri kannustimia käyttäen, palkitsemaan heitä hyvistä suorituksista sekä kehittämään heitä jokaisen omien puutteiden mukaan tukemalla samalla heidän työsuorituksiaan ja mahdollisimman pitkää ja antoisaa työuraa (Mts. 16). Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa keskitymme henkilöstöjohtamisen ydinasioista jo olemassa olevan henkilöstön motivointiin, kehittämiseen ja palkitsemiseen. Tästä lisää tutkimusosiossa.

Yrityksen henkilöstöstrategian tulee tukea liiketoimintastrategiaa henkilöstön laadun ja määrän osalta. Yrityksen toiminnan ja henkilöstön osaamisen kehittäminen yhteydessä henkilöstön hyvinvointiin ovat henkilöstöjohtamisen strategisia lähtökohtia (Eräsalo 2008, 15). Vaarana on päätyä näkemään henkilöstövoimavarojen johtaminen merkittävänä kustannuseränä, jota pyritään minimoimaan. Tähän johtaa tavallisesti esimiesten ymmärryksen ja osaamisen puute, kun ajatellaan ettei asia ole yrityksen tärkeysjärjestyksessä korkealla. (Kauhanen 2009, 16.)

Majoitusalalla toiminnan laadun paraneminen välittyy yritykselle muun muassa parantuneiden asiakaskokemuksien myötä. Henkilöstön kehittäminen edesauttaa myös muutosten toteuttamisessa. Muutosprosessia tuetaan työyhteisössä, jonka arjessa ruokitaan luovuutta ja innovatiivisuutta. Kun henkilöstö kehittyy, myös yksilöt sen sisällä kehittyvät. Tämä johtaa myös yksilöiden työmarkkinakelpoisuuden paranemiseen. Se tarkoittaa työpaikkojen ja työtehtävien laajempaa valikoimaan ja myös mahdollisesti työpaikan kilpailutusta. (Viitala 2005, 254.)

Henkilöstöjohtamisessa operatiivisen johtajan vastuualueisiin kuuluu muun muassa henkilöstörakenteen suunnittelu, työnjako yrityksessä, huolehtiminen henkilöstön osaamisesta ja sen tarpeen mukainen kehittäminen, toteuman seuranta sekä erilaiset korjaavat toimenpiteet (Eräsalo 2008, 18). Käytännössä tämä pitää sisällään palautteen antamista, palaverikäytäntöjä, viestintää, delegoimista sekä yrityksen tiedonkulusta huolehtimista (Joki 2018, 123). Osaamisen johtaminen tulee viemään yhä enemmän resursseja, kun arjen johtamiseen liittyy enenevissä määrin työntekijöiden osaamisen suunnittelu ja heidän oppimisensa tukeminen (Viitala 2005, 299).

4.1.1 Henkilöstön suunnittelu

Henkilöstösuunnittelu on oman henkilöstön ennakointia määrällisesti ja laadullisesti. Suunnittelussa määrätään ennalta, mikä on henkilöstöön käytettävä budjetti ja mihin sitä käytetään. Tämä määritellään yleensä strategiakauden ajalle, jossa vuosisuunnitelman luominen on suosittua. (Viitala 2021, 11–12.)

Henkilöstötarpeen suunnittelua varten tietoa saadaan yrityksen keräämistä raporteista, kuten kassaraportista, asiakastutkimuksesta sekä organisaation omista seurantatilastoista. Asiakastiheys, asiakaskäyttäytyminen ja myynnin vaihtelu vaikuttavat myös osaltaan henkilöstötarpeeseen. Asiakaskäyttäytyminen osoittaa kuinka suuri osa asiakkaista käyttää aktiivisesti yrityksen palveluita, minä ajankohtina ja kuinka paljon he tarvitsevat apua ja palvelua vierailunsa aikana. Henkilöstötarpeeseen vaikuttaa osaltaan myös työtehtävät ja niihin käytetty aika, esimerkiksi hotellien viikkosiivous- ja tavarantilauspäivät. (Eräsalo 2008, 22–23.)

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä, YT-laki (334/2007), velvoittaa yli 20 työntekijää kattavassa yrityksessä johtoa laatimaan ja neuvottelemaan henkilöstön kanssa vuosittaisen henkilöstösuunnitelman. Suunnitelmasta on käytävä ilmi henkilöstön määrä, rakenne, arvio ammatillisesta osaamisesta ja kehitystavoitteet. (Eräsalo 2008, 18–19.)

4.1.2 Henkilöstön hankinta ja perehdyttäminen

Tapoja hankkia uusia työntekijöitä on monia. Henkilöstöä hankkiessa yleensä joko rekrytoidaan uutta henkilöstöä tai valitaan organisaation sisäisellä siirrolla jo talossa oleva työntekijä. Onnistunut henkilöstönhankintaprosessi luo hyvää työnantajakuvaa ja houkuttelee parempia työnhakijoita (Dessler 2017, 171). Uutta henkilöstöä valitessa on hyvä muistaa, että tiimin erilaisuus on yrityksen voimavara. Tasapainoinen tiimi, jonka jäsenet täydentävät osaamisellaan toinen toistaan koetaan vahvaksi. (Jabe 2017, 83–85.) Tutkimuksia tiimien monimuotoisuuden hyödyistä on tehty vuosikymmenien ajan ja vastauksiksi on saatu, että monimuotoiset tiimit ovat innovatiivisempia, luovempia ja täten myös menestyksekkäämpiä kuin saman mielisten työntekijöiden tiimit (Merkityksellinen ja arvokas työ 2015).

Perehdyttäminen on työntekijän valmennusta ja koulutusta tiettyihin työtehtäviin. Tarkoituksena on vahvistaa työntekijän osaamista ja suoriutumiskykyä muuttuvissa työtehtävissä. Työntekijöiden perehdyttäminen on yksi henkilöstöjohtamisen ydintehtävistä. Usein virheellisesti ajatellaan, että perehdyttäminen alkaa työntekijän saavuttua ensimmäiseen työvuoroonsa, kun todellisuudessa perehdyttäminen alkaa

jo rekrytointivaiheessa. Perehdyttämisestä vastaa esimies, mutta hän voi tarpeen mukaan delegoida tehtävän myös muulle henkilöstölle. Perehdyttämiseen sisältyy muun muassa uuden työntekijän palkkaaminen yritykseen ja hänen ohjaamisensa tulevaan työhönsä, talossa olevan työntekijän opastus muuttuviin työtehtäviin, takaisin töihin tulevien työntekijöiden uudelleen opastus, uusien laitteiden hallintaan opastaminen sekä yhteisen osaamisen muodostaminen eri työntekijöiden osaamisalueista. Perehdyttämisen voi yrityksessä jakaa myös laajemmin työyhteisöön perehdyttämiseen, työpaikkaan perehdyttämiseen sekä työhön perehdyttämiseen. Työntekijän siirtyessä uuteen työtehtävään yrityksen sisällä, on pääpaino uusiin työtehtäviin perehdyttämisessä. Uuden työntekijän tapauksessa perehdytystä vaaditaan uusien työntehtävien lisäksi myös uuteen työyhteisöön ja työpaikkaan tutustumiseen. (Viitala 2005, 251–252.)

Onnistunut perehdyttäminen auttaa uutta työntekijää sopeutumaan uuteen työyhteisöönsä ja omaksumaan niin sanotut talon tavat. Useissa yrityksissä hyvän perehdyttämisen tueksi on luotu perehdyttämiskansio tai ohjekirja, johon työntekijä aluksi tutustuu itsenäisesti, ja josta myöhemmin voidaan tarkastella yhdessä perehdyttäjän kanssa opittavia ja opittuja asioita. Perehdyttämisjärjestelmässä on määriteltävä erikseen kuka, miten ja missä perehdyttää uuden työntekijän hänen tehtäviinsä (Viitala 2005, 253). Perehdyttämisen tavoitteena tulee olla työtehtävän hallitseminen ja laadukkaan tuotteen tai palvelun tuottaminen. Hyvässä perehdyttämisessä huomioidaan käytännön toimien lisäksi myös hyvänä pidettävien ominaisuuksien osoittaminen, esimerkiksi omatoimisuus ja idealistisuus. (Kauhanen 2009, 151–152.)

4.1.3 Henkilöstön motivointi

> *”Motivaatio on yksilön psyykkinen tila, joka määrää, millä vireydellä (aktiivisuudella ja ahkeruudella) ja mihin suuntautuneena hän tietyssä tilanteessa toimii”* (Peltonen & Ruohotie 1987, 18).

Työmotivaatioon syntyyn vaikuttaa kolme tekijää: työ itsessään, työntekijän persoonallisuus sekä työympäristö, jossa toimitaan (Viitala 2021, 119). Motivaatio voidaan käsittää liikkeelle panevana voimana, mikä ajaa työntekijää kohti parempia tuloksia

ja yrityksen asettamia tavoitteita. Yritykselle tämän selvittäminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta tätä pystytään oikeaoppisesti tukemaan. Palvelualoilla työtä tekevien työntekijöiden motivoimiseen on kiinnitettävä huomiota erityisesti siksi, että asiakaspalvelu vaatii työntekijältä suurta panosta positiivisen asenteen ylläpitoon ja persoonallisen ja yksilöllisen palvelun tuottamiseen asiakkaalle. (Mullins & Dossor, 2013.)

Motivaatio voidaan jakaa karkeasti sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäistä motivaatiota nauttii henkilö, joka hakeutuu tekemään työtehtäviä, jotka innostavat ja kiinnostavat häntä itseään. Nämä tehtävät koetaan arvokkaiksi ja niillä on vähemmän kuluttava vaikutus työntekijään, koska niistä todella nautitaan. (Martela & Jarenko 2015, 26.) Sisäistä motivaatiota kokeva työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi nähdessään hyvän työnsä tuloksen. Sisäisesti motivoitunut työntekijä kokee myös useammin työn imua, eli niin sanotun flow-tilan, jossa työntekijä tuntee aitoa iloa ja innostusta tekemäänsä työtä kohtaan. Hän pääsee käyttämään askareissaan omia vahvuuksiaan ja tukemaan omia arvojaan. Rubanovitsch (2020) muistuttaa esimiehen ja työtovereiden tuen ja arvostuksen olevan omiaan tukemaan flow-tilassa työskentelevää työntekijää. (Rubanovitsch, 2020.)

Ulkoisesti motivoituneet työntekijät eivät innostu työtehtävästä vaan tehtävän suorittamisen tuomasta palkkiosta. Vaihtoehtoisesti he voivat myös vältellä rangaistuksia ja vain tästä syystä suorittaa työtehtävänsä. Pääajatuksena on, että ulkoisesti motivoitunutta henkilöä ajaa aina ulkoinen päämäärä. (Martela & Jarenko 2015, 25–26.) Ulkoisesti motivoituneen työntekijän kiinnostus kohdistuu normaalisti palkkaan ja arvostukseen. Esimies tukee ulkoisesti motivoitunutta työntekijää kehumalla ja kiittämällä. Mikäli näitä ei työtekijä koe tarpeeksi usein arjessaan saavansa, on vaarana motivaation ja työhyvinvoinnin aleneminen. (Rubanovitsch 2020, 178–179.) Martela ja Jarenko (2015) huomauttavat, että ylentäminen on vahva motivoinnin keino, koska ulkoisesti motivoitunut työntekijä motivoituu menestymisestä urallaan. (Mts. 172).

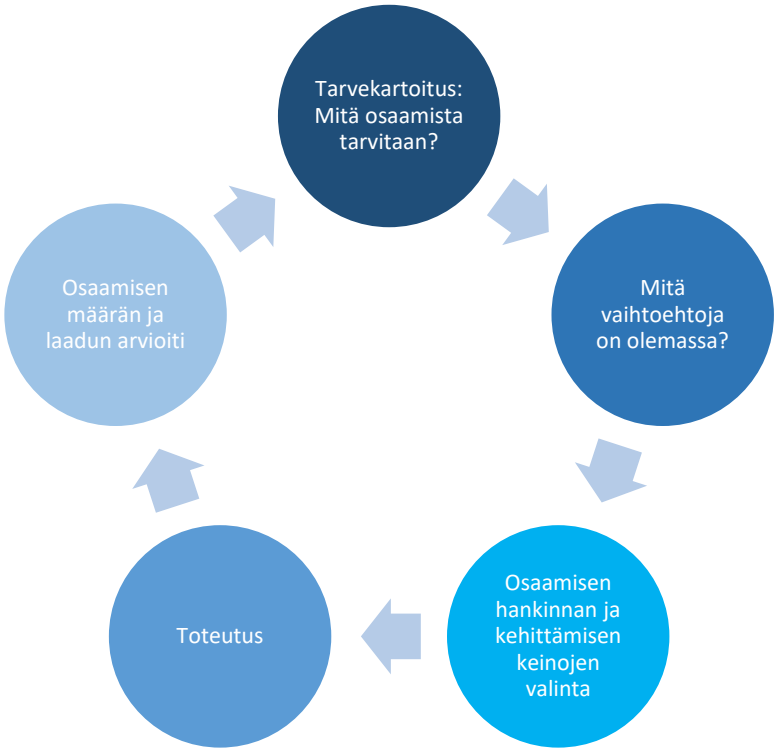
Tämänkaltainen jaottelu sisäisesti ja ulkoisesti motivoituviin työntekijöihin on siitä syystä varsin karkeaa, että tosielämässä nämä motivaatiomuodot ovat usein molemmat läsnä työntekijän arjessa. Raha on monelle työntekijälle ulkoinen motivaattori hyvien elinolojen turvaamiseksi ja siksi olennainen osa työn suorittamista. Kuitenkin

työssä, missä sisäinen motivaatio on vallitsevasti työtehtävissä läsnä, viihdytään paremmin. Tällöin koetaan, että on saatu suoritettua hyödyllisiä asioita suhteessa siihen kulutettuun aikaan. (Martela & Jarenko 2015, 26.) Motivaatiotekijöiden huomioimisen käsikädessä kulkee onnistunut palkitseminen, joka ohjaa haluttuun suuntaan ja ruokkii ihmisen motivaatiota (Joki 2018, 169).

4.1.4 Henkilöstön osaamisen kehittäminen

Osaamista on tarkasteltava elementtinä, joka alati muuttuu ja uudistuu, jotta yrityksellä säilyy mahdollisuudet menestyä markkinoilla. Markkinat toimivat samoin, ne uudistuvat ja muuttuvat, mikä määrittää myös yrityksen tarpeen toimia samoin. (Viitala 2005, 17.)

Osaamisen johtaminen tähtää organisaation toiminta- ja kilpailukyvyn vahvistamiseen osaamispohjan kautta. Organisaation kokemusta ja osaamista vaalitaan ja aktiivisesti kehitetään sen kaikilla tasoilla. Tähän liittyy määrittelyä, arviointia, suunnittelua ja kehitystyötä. Kaiken kaikkiaan osaamisen johtaminen pitää sisällään kaiken sen toiminnan minkä avulla osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan lisää osana yrityksen strategiaa. Yrityksillä, jotka eivät ole paneutuneet osaamisen johtamiseen, on usein vääristynyt mielikuva siitä, että osaamisen johtaminen pitää sisällään vain osaamiskartoitusten tekemistä, arviointia ja lisäkoulutuksia. Tästä syystä yrityksiä kehotetaan laatimaan oma malli osaamisen kehittämisen kokonaisuudelle, alaisten kanssa käydyn yhteisen keskustelun pohjalta. (Viitala 2005, 14.)



Kuvio 2. Prosessi osaamisen kehittämisestä (Viitala 2021, 123.)

Henkilöstön kehittämisessä paneudutaan aina yrityksen tulevaisuuden tahtotilaan. Ensin on selvitettävä mihin suuntaan toimintaa halutaan yritystasolla alkaa kehittämään. Tähän tarvitaan nykytilan kartoitusta ja selvitystä, mikä on tavoitetila tulevaisuudessa. Tulevaisuuden tilan määrittelystä voidaan käyttää nimityksiä visio, päämäärä tai tahtotila. Tässä työssä käytämme sanaa visio. Vision määrittelyllä pyritään siihen, että jokainen yrityksessä tietää mitä tavoitellaan ja mihin pyritään. Seuraavaksi osaamisen selvitys pilkotaan pienempiin osiin, prosessi-, toiminto- ja yksikkötasolle. Tällöin selvitetään mitä osaamista vaaditaan kussakin yrityksen osassa, jotta yrityksen tulevaisuuden tavoitteet ja päämäärät toteutuvat. (Viitala 2005, 15–16.)

Jotta osaamista pystyttäisiin arvioimaan, on ensin oltava selvillä edellä luetellut toiminnot eli mitä osaamista tarvitaan ja millaista sen tulisi olla. Arviointiin tarvitaan aina jokin yritykselle ideaali tavoitekuva. Hyvin perinteisesti osaamisen arviointia suoritetaan tutkimalla, missä ovat yrityksen merkittävimmät osaamispuutteet suhteessa tavoitetilaan. Tästä käynnistyy toimintasarja, jolla pyritään korjaamaan näitä osaamisaukkoja eri kehitystoimenpiteitä käyttäen. Tämä on kuitenkin työntekijöiden

silmissä nähty varsin negatiivisena tapana tarkastella yrityksen ja sen työntekijöiden osaamistilaa, painottaen näiden tekijöiden puutteita. Osaamisen arviointia tulisikin suorittaa niin, että siinä nostetaan esille niin työntekijän vahvuuksia kuin heikkouksiakin. Tärkein osuus osaamisen arvioinnissa on selvitys missä tilanteessa yrityksessä ollaan nyt. (Viitala 2005, 16–17.)

Henkilöstön kehittämismenetelmiä riittää. Työpaikalla toteutettavia menetelmiä ovat esimerkiksi työnkierto, projektityöskentely ja mentorointi. Sijaisena ja perehdyttäjänä toimiminen tuovat myös uutta näkökulmaa yritykseen ja sen sisäisiin työtehtäviin. Oman osaamisen kehittämiseen tulisi työntekijöitä kuitenkin kannustaa myös työpaikan ja -ajan ulkopuolella. Erilaisiin ilta- ja viikonloppukursseihin osallistuminen oma-aloitteisesti viestii työntekijän motivoitumisesta ja välillisesti myös onnistuneesta esimiestyöstä. Tätä voi esimies puolestaan tukea osallistumalla kustannuksiin, myöntämällä opintovapaata tai palkitsemalla loppuunviedystä opintosuorituksesta. Tämä on vahva viesti koko yrityksen henkilöstölle osaamisen oma-aloitteisen kehittämisen arvostuksesta. Se on vahva motivaattori työyhteisön osaamisen kehittymiseen. (Joki 2018, 145–146.) Työpaikalla esimiehen ja alaisen välillä käytävät kehityskeskustelut ovat myös yksi tapa luoda edellytyksiä työntekijän kehittymiselle. Kehityskeskusteluissa esimies tutustuu työntekijän tavoitteisiin sekä kerää tietoa ja palautetta omaa toimintaansa reflektoiden. Esimies voi myös luoda työntekijälleen oman henkilökohtaisen kehittymissuunnitelman, mikä mahdollistaa työntekijän kehittymisen toteutuksen ja seurannan. (Aarnikoivu 2016, 35.)

Perinteisesti henkilöstön onnistuneen kehittämisen pystyy näkemään työtehtävien suorittamisen tehostumisena, mikä näkyy konkreettisesti toteutuneissa työtunneissa. Tärkein hyöty henkilöstön kehittämisessä kuitenkin on organisaatiossa työskentelevien ihmisten osaamisen tason nostaminen ja sen hyödyntäminen yrityksen visioon nähden. Työntekijöiden kytkentä yrityksen päämääriin ja tavoitteisiin on erityisen tärkeää, mikäli toivotaan että työntekijöiden osaamisen kehittäminen tukee koko yritystä eikä vaan työntekijän työmarkkina-arvon kehitystä. Yksilöiden osaaminen on toki koko yrityksen osaamisen lähtökohta ja ratkaiseva tekijä, mutta yrityksen osaaminen on aina linkitettynä ihmisiin. Ydinsanomana osaamisen kehittämisessä pide-

täänkin tästä syystä ymmärrystä yksilön oppimiseen ja osaamiseen. Yksilön osaamiseen ja sen kehittämiseen vaikuttaa aina hänen omat lähtökohtansa, kokemuskenttä, sosiaalinen ympäristö sekä tietenkin tahtotila. (Viitala 2005, 17.)

4.1.5 Henkilöstön palkitseminen

Henkilöstön motivoimisen kannalta palkitseminen on monitulkintainen ja eri tavoin koettu toiminto. Palkitsemisen edellytyksiin vaikuttaa niin yrityksen ja sen henkilöstön sisäiset asiat kuin ulkoa tuleva byrokratia. Yrityksellä tulee olla selvillä henkilöstörakenne ja yksilöiden motivoituminen, jotta tietty palkitsemiskeino tavoittaa oikeat henkilöstön jäsenet. Esimerkiksi nuoret suosivat tyypillisesti palkitsemiskeinona mahdollisuutta edetä urallaan ja kehittää itseään, kun taas vanhempi väestö pitää usein merkittävänä oman arvonsa osoitusta yritykselle sekä konkreettisia palkintoja. (Kauhanen 2009, 110–111.)

Aineeton palkitseminen pitää sisällään sosiaalisiin palkkioihin ja työuraan liittyviä palkitsemistapoja. Kauhanen (2009) summaa, että tutkimukset osoittavat mitä enemmän yksilö tienaa, sitä merkityksekkäämmäksi aineeton palkitseminen kasvaa. Aineettomiksi palkitsemiskeinoiksi lasketaan muun muassa työn jatkuvuus, mahdollisuus edetä uralla ja kehittää itseään, tulojen lisäys, uudet statussymbolit, kiitokset ja erinäiset tunnustukset sekä julkinen arvostus. (Mts. 134–139.)

Yrityksen kannalta rahallista palkitsemista tulee harkita huolellisesti, koska tarkastelussa on yksilön lisäksi koko tiimi. Ajankohta rahalliselle palkitsemiselle tulisi olla lähellä vuosiarviointia, jotta palkitsemisen syyt ovat selvillä kaikille asianomaisille. Rahallinen palkitseminen palkan korotuksen muodossa on motivaatiotekijöiltään työntekijälle varsin lyhytkestoinen verrattuna sen tuomiin kuluihin. Tulospalkkaus on työntekijälle voimakkaampi motivaation lähde. Yrityksissä, missä on yhteisesti sovittu, että hyvän tuloksen teko tuo rahallista korvausta, työntekijät myös tavoittelevat parempia tuloksia arjessaan. Tulospalkkaus hyvin tehdystä työstä voidaan myös osoittaa helposti oikeille henkilöille, eikä se vaikuta pitkäkestoisesti yrityksen kuluihin. (Esimiehen tehtävät: motivointi ja palkitseminen 2009.)

Useat organisaatiot osallistuvat työntekijöidensä kehittämiseen muun muassa tukemalla heitä kurssi- ja kirjamaksuissa. Useimmiten kuitenkin itse kouluttautuminen on työntekijän omissa käsissä ja itsensä kehittäminen tapahtuu vapaa-ajalla. Yritys voi tästä palkita työntekijänsä esimerkiksi antamalla vaativampia työtehtäviä ja osoittamalla uusia urapolkuja yrityksessä. (Joki 2018, 171). Etenemismahdollisuuksia ja kasvupolkuja yrityksen sisällä luovat yritykset itse. Mikäli työntekijälle ei ole tuotu ilmi mahdollista kasvupolkua tai mahdollisuutta etenemiseen urallaan, on hänen usein vaikea myös motivoitua itsensä kehittämiseen. Uralla eteneminen ja haastavammat työtehtävät tuovat yleensä mukanaan myös suuremmat tulot. Henkilöstön keskuudessa on myös vaiettu totuus, että puhuttaessa etenemismahdollisuuksista, osa odottaakin lisätuloja uutta työnkuvaa ja statusta enemmän. On kuitenkin todettu, että näkyvät arvoaseman merkit eli statussymbolit tuovat työntekijälle kunnioituksen ja arvostuksen tunnetta ja ovat sosiaalisista palkinnoista pitkäaikaisimpia. Statussymboleiksi lasketaan muun muassa toiminimikkeet, alaisten lukumäärä, työpiste ja siihen kuuluvat välineet, laajemmat kulkuluvat sekä jäsenyysedut ja muut erityisoikeudet. Nämä etuudet luovat mielikuvaa henkilön asemasta ja arvostuksesta yrityksessä. (Kauhanen 2009, 136–137.)

Kauhasen (2009) mielestä suomalaisessa työkulttuurissa julkista tunnustusta tulisi käyttää palkitsemiskeinona tulevaisuudessa enemmän (Mts. 138). Suomalaisessa kulttuurissa julkista yrityksen sisällä tiedotettavaa henkilölle annettavaa kiitosta tai tunnustusta käytetään aivan liian harvoin. Se mielletään kuitenkin työntekijöiden keskuudessa sosiaalisena palkkiona samalla tasolla kuin pieni palkankorotus. Perinteisiä julkisia tunnustuksia ovat esimerkiksi kuukauden työntekijä -tittelit, jotka poikivat parhaimmillaan myös arvostusta muilta työntekijöiltä ja lähiesimiehiltä. Julkiset kiitokset ovat yritykselle ilmaisia, mutta henkilöstölle merkityksellisiä motivoinnin keinoja. (Kauhanen 2009, 139.)

Työnantaja voi tarjota työntekijöilleen palkan lisäksi myös henkilöstöetuja, jotka lukeutuvat epäsuoraksi palkitsemiseksi. Näitä ovat muun muassa kattavampi terveydenhuolto, mahdollisuus harrastustoimintaan, henkilöstöalennukset, lisävakuutukset ja täydennyskoulutukset. Ongelmana epäsuorassa palkitsemisessa on se, etteivät

etuudet ole kaikille työntekijöille yhtä merkityksellisiä. Joku voi nauttia ja saada erityisen paljon iloa liikuntaseteleistä, kun taas toinen ei vapaa-ajallaan juurikaan piittaa liikuntaharrastuksista. Vaikka kyseiset setelit jäisivätkin joltain käyttämättä, tästä kuitenkin aiheutuu työnantajalle yhtä suuret kulut, koska etuuksia on tarjottava koko henkilöstölle tasaisesti. Jotta henkilöstöetuudet toimisivat oikein yrityksen henkilökunnan hyvinvoinnin ylläpitämiseksi, on yrityksen tunnettava tarkkaan mitä heidän henkilöstönsä arvostaa ja millaiseen palkitsemiseen kannattaa alaistensa osalta panostaa. (Kauhanen 2009, 120–121.)

4.2 Esimiehen tehtävät

Esimiestyöstä puhutaan johtajuuden alueena, jossa johtaja on vuorovaikutuksessa johdettaviensa kanssa kaikilla yrityksen eri tasoilla. Esimiestyötä tapahtuu niin toimitusjohtajan ja pienempien tiimiesimiesten kesken, kuin tiimiesimiesten ja rivityöntekijöidenkin kesken. Tällaiset valtarakenteet on katsottu välttämättömiksi yrityksen koossapitämisen kannalta. Esimiehillä on aina alaisiinsa nähden asemaan perustuvaa valtaa, jota pystytään käyttämään muun muassa kriittisten resurssien suhteen, tiedon hallintaan ja työntekijöiden tilanteeseen vaikuttamiseen. (Viitala 2005, 297.) Muodollisen vallan osoittaa aina yritys. Persoonallisen vallan esimies joutuu taas itse alaisiltaan ansaitsemaan. (Aarnikoivu 2008, 28.)

> *”Esimies, joka ei nauti alaistensa luottamusta eikä kykene luottamaan, on kuin kädetön soutuveneessä.” – (*Aarnikoivu 2016, 27.)

Pystyäkseen toimimaan hyvänä esimiehenä alaisilleen, on esimiehen nautittava alaistensa luottamusta. Esimiehen rooli tämän luottamussuhteen syntymisessä on merkittävä. Pätevyys, reiluus ja rehellisyys, ratkaisukeskeisyys ja ennustettavuus ovat luotettavan esimiehen piirteitä. Luottamusta herättävä esimies ottaa myös tunteet huomioon. Johtaakseen onnistuneesti, on esimiehen välitettävä alaisistaan. Hän sitoutuu tukemaan ja edistämään hyvien työolosuhteiden luomista alaisilleen, jotta nämä voivat menestyä työssään. (Aarnikoivu 2016, 27 & 31.)

Muutos- ja oppimisprosessissa esimiehen nostaa vallankahvaan hänen organisatorinen asemansa. Esimiehen nostaessa esille osaamisnäkökulman työyhteisön kehittämiseksi, tilannetta ei ihmetellä yhtä suureen ääneen kuin rivityöntekijän tekemää aloitetta. Näitä aloitteita esimieheltä odotetaan osana johtamistyötä. Nykyään ei voida enää olettaa, että työntekijät omaehtoisesti huomaavat yhteisön kehitystarpeet ja ryhtyvät aktiivisesti toimiin niiden kohentamiseksi. Osaamistarpeet muuttuvat muun ympäröivän maailman muutosten vuoksi yhä nopeampaan tahtiin. Esimies on tässä muutoksessa asemansa puolesta parhaiten läsnä, kyetessään tekemään nopeita kehittämistoimenpiteitä ja tuntiessaan sekä työyhteisön, että muutosympäristön. Esimiehen muutostoimiin kuuluu kyky havaita uusia mahdollisuuksia ja tunnistaa yrityksen kehittämistarpeet sekä rohkeus tarttua niihin ajoissa. Häneltä toivotaan myös ideointikykyä ja visionäärisyyttä uuden edessä sekä taitoa luoda yhteistyötä eri toimijoiden välillä kehityksen aikaansaamiseksi. (Viitala 2005, 300.)

Muutosprosessin onnistumisen kannalta esimiehen on pystyttävä tekemään selväksi muutoksen syyt, sen tarkoitus ja uudet tavoitteet. Työntekijän kannalta olennaisinta on pystyä näkemään muutoksessa järkeä, ei riitä, että pintapuolisesti kerrotaan mitä tehdään ja miten tehdään. Yleisimmät muutosprosessissa ilmaantuvat kysymykset liittyvät muun muassa muutoksen lähtökohtiin, pyrkimyksiin ja tavoitteisiin, hyötyyn yrityksen eri osapuolille, syyhyn miksi vanha tapa toimia ei enää toimi, keillä on mahdollisuus vaikuttaa prosessiin ja kuinka todetaan, ettei muutos johda huonompaan tulokseen. Muutosvastarinnan ennalta ehkäisemiseksi näihin edellä mainittuihin kysymyksiin tulisi esimiehellä olla vastaus jo ennen kuin niitä kysytään. Muutosvastarintaa kokeva työntekijä kipuilee hämmennyksen kanssa, se vaatii työntekijältä vanhasta tavasta luopumista mikä voidaan kokea pettymyksenä ja menetyksenä. Tämä on kuitenkin luonnollinen prosessi muutoksen työstämisessä. (Viitala 2005, 306–308.)

Yrityksen johdon tehtävä on hallita laajoja kokonaisuuksia. Se huolehtii tulevaisuuden suunnasta, organisoi yrityksen työntekijöiden toiminnan, hankkii resurssit ja luo yritykselle hallintamallin, jonka ohjeiden mukaisesti yrityksen työntekijät toimivat. (Jalava & Matilainen 2010, 60.) Käytännössä esimiehet hoitavat työn organisoinnin ja määrittelevät työntekijöiden roolit. He osoittavat alaisilleen työn tavoitteet ja keinot

niiden saavuttamiseksi. Johdolla on loppupeleissä vastuu sovittujen käytäntöjen täytäntöönpanosta ja niiden toteutumisen seuraamisesta. Johtajien tehtäviin kuuluu myös aktiivisesti opastaa ja näyttää alaisilleen esimerkkiä, kuinka toimia. Tällä pyritään siihen, että sovitut tavoitteet yrityksessä toteutuvat ja samalla myös henkilöstö kehittyy. (Mullins & Christy 2016, 350.) Avoimen vuorovaikutuksen piirin luominen ja työyhteisön innostaminen vaikuttavat työyhteisön ihmissuhteisiin ja ilmapiiriin positiivisesti.

Auktoriteetteja ei enää kunnioiteta työelämässä samalla tavalla kuin ennen. Nykyään esimieheltä toivotaan empaattisuutta ja kaverillisia otteita työntekijöitään kohtaan. Sosiaalisuus ja hyvät kommunikointitaidot koetaan erittäin tärkeiksi ominaisuuksiksi hyvälle esimiehelle. Kommunikoinnin toivotaan olevan välitöntä ja esimiehen avautuvan työntekijöilleen ihmisenä. Mikäli mielii lähelle alaisia, on esimiehen annettava ensin myös itsestään. (Rubanovitsch 2020, 220.)

Rubanovitschin (2020) mukaan hyvän johtajan kuuluu haastaa, kuunnella, arvostaa, voimaannuttaa, tukea ja osallistaa työntekijöitään sekä olla läsnä heidän arjessaan. (Mts. 220.) Hyvä esimies johtaa esimerkillä ja delegoi työtehtäviä ja vastuuta alaisilleen tasaisesti. Joki (2018) listaa hyvän esimiehen luonteenpiirteiksi myös muun muassa rehellisyyden, oikeanmukaisuuden, luotettavuuden, avoimuuden, sitkeyden ja joustavuuden (Mts. 124). Samat piirteet sopivat myös hyvän työkaverin piirteiksi.

Esimiehellä on myös vaarana kaatua tiettyjen toimintatapojen ja piirteiden vuoksi. Näitä ovat muun muassa: laiskuus, pelkuruus puuttua asioihin, töiden vitkastelu, ujous, joka tuottaa ongelmia kommunikoinnissa, taipumus tyytyä vähään ja kärsimättömyys viedä tehtäviä loppuun saakka (Rubanovitsch 2020, 57). On olemassa myös johtajia, jotka vain pitävät omasta äänestään. Itsensä korokkeelle nostaminen ja käskyjen jakaminen vallan sokaisemana johtaa auttamatta huonoon johtajuuteen (Martela & Jarenko 2015, 92). Huomattavaa on, ettei työntekijää virheistään rankaiseminen tuo etua yritykselle, päinvastoin, tämä johtaa mahdollisesti virheiden peittelyyn mikä vie mahdollisuuden oppimiselta ja kehittymiseltä. Esimiehen on myös pyrittävä unohtamaan tietty spontaanius kommunikoidessaan epäonnistumisista alaistensa

kanssa. Se voi pahimmillaan johtaa konfliktiin mikä näkyy laajalti koko organisaatiossa ja josta voi työntekijän olla vaikea niin sanotusti päästä irti. Sen sijaan onnistumisista tulisi voida iloita entistä avoimemmin. (Viitala 2005, 310–311.)

Nykyään esimiestä pidetään myös valmentajana alaisilleen. Valmentajana esimiehen tavoite on luoda yritykselle etua opettamalla, kasvattamalla ja kehittämällä työntekijöitä kohti parempaa tulosta. Konkreettisesti taitava valmentaja selkiyttää tavoitteita, sitouttaa työntekijöitä ja muovaa yhtenäisen ja samaa tavoitetta ajavan tiimin, jota hän kehittää ja ohjaa oman esimerkkinsä avulla. Sujuva tiedonkulku, rehti palautteenanto ja hyvistä suorituksista palkitseminen edesauttavat alaisia kokemaan työnsä merkitykselliseksi. (Viitala 2005, 310–311.) Tyypillisesti työntekijät toivovat omalta esimieheltään palautetta tehdystä työstä nopeasti ja jatkuvasti. Tämä mahdollistaa työntekijän kehittymisen, mihin varsinkin nuorilla on vahva tahto. Uuden oppimiseen ja ammatilliseen kehittymiseen tulisi työpaikalla kannustaa jo johtajiston puolesta. (Rubanovitsch 2020, 220.) Osaava ja ammattitaitoinen työntekijä on yritykselle aina rikkaus. Hyvä esimies osaa myös kaiken ammattitaitonsa takaa kysyä, kuinka hänen alaisensa toivoisivat itseään johdettavan (Aarnikoivu 2008, 105).

4.3 Itseohjautuvat tiimit

Tänä päivänä työskennellään yhä suuremmissa määrin tiimeissä. Tiimit muodostuvat henkilöistä, joilla on yhteinen tavoite. Tämän yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi tarvitaan usean henkilön yhteispanosta. (Mullins & Dossor 2013, 338.) Tiimissä yhdistyy usean henkilön taidot ja tiedot, mikä on tiimille suuri etu ja voimavara. Varsinkin hotelli- ja ravintola-alalla arkea pyöritetään usein tiimeissä.

Itseohjautuvuus perustuu kokeiluun ja avoimuuteen muutoksille. Kun tiimille annetaan valtuuksia luoda ja kokeilla uusia entistä toimivampia tapoja työskennellä, parhaassa tapauksessa nämä käytännöt toteutetaan organisaation muissakin tiimeissä. Itseohjautuvuudessa vallitseva ilmapiiri on avainasemassa. Muutoksiin ja kehittymiseen kannustetaan ja epäonnistumisten tulee olla sallittuja. Itseohjautuvissa tiimeissä työskennellessä informaation on kuljettava vaivattomasti. On myös otettava huomioon, ettei näissä olosuhteissa johtajaa ole paikalla sopimassa konflikteja, vaan

tiimin on kyettävä hallitsemaan ongelman ratkaiseminen yhdessä. Tämä vaatii tiimin jäseniltä hyviä keskustelu- ja ihmissuhdetaitoja. (Martela & Jarenko 2015, 170–171.) Itseohjautuvassa tiimissä työskentelevä on moniosaaja, joka kykenee reflektoimaan niin toisten kuin itsensäkin toimintaa.

Yrityksen näkökulmasta itseohjautuvuus on keino säästää kustannuksissa ja karsia turhat prosessit matkan varrelta (Martela & Jarenko 2015, 172). Itseohjautuvuus perustuu aina luottamukseen esimiehen ja työntekijöiden välillä. Onnistuessaan itseohjautuvuus on oiva keino työntekijöiden motivoimiseen ja sitouttamiseen. Työntekijän saama vastuu voi saada hänet tuntemaan olonsa yrityksessä merkitykselliseksi. Rubanovitsch (2020) huomauttaa kuitenkin, että itseohjautuvuuden vaarana on, etteivät edes työntekijät itse tiedä mikä on yrityksen tavoite ja kuinka heidän tulisi toimia sen saavuttamiseksi, tai mitkä ovat heidän valtuuksiaan ja velvollisuuksiaan niiden täyttämiseksi. Itseohjautuvuus voi siis pahimmillaan uuvuttaa työyhteisön. (Rubanovitsch 2020.)

5 Tutkimusasetelma

5.1 Tutkimuksen tavoite, ongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka henkilöstöjohtaminen toimii GreenStar hotellissa. Ongelmana oli, ettei GreenStarin johto tiedä kuinka alaiset kokevat heidän toimintansa tai mihin henkilöstöjohtamisen alueisiin tulisi johtamisen osalta panostaa. Tämän tutkimuksen tulokset toimivat perustana esimiestoiminnan parantamiseen kyseisessä yrityksessä. Aihe valikoitui myös tutkijan kiinnostuksen myötä. Tutkimuksen vastaajat olivat GreenStar hotellin työntekijöitä ja tarkastelussa oli koko hotelliketju. Tutkimus jaettiin neljään tarkasteltavaan teemaan: johtamiseen, itseohjautuvuuteen, motivaatioon ja osaamisen kehittämiseen. Tutkittavia kannustettiin vastaamaan kysymyksiin heidän omien kokemuksien ja mielipiteidensä kautta. Toiveena oli löytää hyviä puolia missä yritys onnistuu sekä huonoja puolia, joita voidaan alkaa kehittämään tutkimuksen tulosten myötä.

Tutkimuskysymyksinä käytettiin: *Kuinka henkilöstöjohtaminen toimii yrityksessä tällä hetkellä? Kuinka johtamista voitaisiin parantaa?*

Apukysymyksinä käytettiin:

- Kuinka itseohjautuvuus koetaan yrityksen työntekijöiden keskuudessa?
- Mikä motivoi yrityksen työntekijöitä?
- Millaista palkitsemista työntekijät toivovat?

5.2 Kvantitatiivinen tutkimusote

Tämän opinnäytetyön tutkimusote oli kvantitatiivinen eli määrällinen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetään jo olemassa olevaa tietoa ilmiöstä ja sovelletaan sitä käytäntöön, puhutaan myös deduktiosta (Kananen 2010, 76). Määrällisessä tutkimuksessa kerättyä tietoa tarkastellaan numeerisesti, eli numeroiden avulla kuvaillen. Tätä tutkimusmenetelmää käyttäen pystytään vastaamaan kysymyksiin, kuinka moni ja kuinka usein. (Vilkka 2007, 14.)

Kvantitatiivista tutkimusta päädyttiin käyttämään, koska yhdessä toimeksiantajan kanssa haluttiin selvittää työntekijöiden mielipiteitä ja kokemuksia henkilöstöjohtamisesta yleistämällä. Yleistämisestä puhutaan, kun aineistoa kerätään pieneltä joukolta, jonka vastauksien oletetaan edustavan koko joukon vastauksia (Kananen 2011, 17). Tämä edellyttää kuitenkin riittävää vastaajamäärää. Tavoitteena oli kerätä aineistoa mahdollisimman monelta työntekijältä, parhaassa tapauksessa koko 30 ihmisen työyhteisöltä. Vastauksista pyrittiin muodostamaan johtopäätöksiä, mitkä kattavat yleisluontoisesti koko ketjun työntekijöiden ajatukset ja toiveet johtamisen suhteen. Tutkittavat henkilöt eli GreenStarin työntekijät ovat jakautuneet n. 6–10 henkilön itseohjautuviin hotellitiimeihin. He ovat täysi-ikäisiä ja pääsääntöisesti osa-aikaisia työntekijöitä, jotka ovat olleet yrityksessä alle 10 vuotta.

5.3 Aineiston keruu ja analysointi

Kvantitatiiviselle tutkimukselle tyypillisesti tiedonkeruu suoritetaan usein kyselytutkimuksena ja aineisto kerätään ilmiön kohderyhmältä strukturoidun kyselylomakkeen avulla (Borg & Mattila 2013). Tässä opinnäytetyössä aineistonkeruumenetelmänä käytettiin Webropol-kyselytutkimusta. Kysely toteutettiin sähköisenä ja se lähetettiin toimeksiantajan työntekijöiden yritysviestintäpalvelu Workplaceen jokaiselle vapaasti täytettäväksi. Kyselyn jakamiseen käytettiin julkista nettilinkkiä, jonka ansiosta tutkimuksen tekijältä ei vaadittu tutkittavien henkilötietojen keräämistä ja käsittelyä. Workplace-viestintäpalvelu koettiin toimivaksi tiedonkeruualustaksi sen laajan tavoittavuuden vuoksi. Kyseinen viestintäpalvelu on aktiivisessa käytössä yrityksessä ja sinne on jokaisella työntekijällä omat käyttäjätunnukset. Kyselylomake (liite 6) rakennettiin monivalinta- ja avoimista kysymyksistä ja se julkaistiin helmikuussa 2021. Vastaajia kannustettiin vastaamaan kyselyyn osana työyhteisön kehittämistoimenpiteitä. Vastausaikaa työntekijöille annettiin kahden viikon ajan. Vastausaikaa jouduttiin kuitenkin pidentämään viikolla heikon vastaajamäärän vuoksi.

Tämä opinnäytetyö on vahvasti aineistolähtöinen ja näin ollen tutkimuksessa suoritettavalla aineistonkeruulla tuotetaan lisää materiaalia tietoperustaan. Tutkimustuloksista nähdään, mitkä ovat tämän opinnäytetyön kannalta tärkeimmät tarkasteltavat osa-alueet, joita pyritään tietoperustassa selittämään auki.

Tutkimuksesta kerätty tieto analysoidaan tilastollista päättelyä käyttämällä, eli yleistämällä. Tilastollisessa päättelyssä johtopäätökset tehdään tietyn vastaajamäärän eli otannan vastauksista, joiden yleistetään kuuluvan jollekin tietylle ryhmälle, esimerkiksi tässä työssä koko hotelliketjulle. Tässä tutkimuksessa otanta oli sen verran suppea (n=15), että tilastollinen päättely oli järkevin analyysimenetelmä tuloksien esiin saamiseksi. Toisena analyysimenetelmänä käytettiin ristiintaulukointia. Ristiintaulukoinnin tarkoitus on tuoda esiin syy-seuraussuhteita tiettyjen muuttujien välillä (Kananen 2011). Tämä ei kuitenkaan tuottanut merkittäviä tuloksia tutkimuksen suppean otannan vuoksi. Tärkeimmät havainnot on kirjattu ylös tutkimustulokset -osioon.

5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Kvantitatiivisessa tutkimustyössä luotettavuuden arviointi on erittäin tärkeää. Luotettavuutta mitataan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetti mittaa tutkimuksen tutkimuskysymyksien pysyvyyttä, vaikka tutkimus suoritettaisiin uudestaan. Reliabiliteetti on korkea, mikäli saman tutkimuksen eri mittauskerroilla tulos on henkilöistä riippumatta sama. (Kananen 2011, 118.) Tutkimuksen reliabiliteettia arvioidessa tarkastellaan muun muassa kyselyn vastausprosenttia, mittausvirheiden mahdollisuutta, perusjoukon valitsemisessa onnistumista sekä muuttujien tietojen syöttöä (Vilkka 2007, 150). Tässä työssä reliabiliteetti on pyritty varmistamaan dokumentoimalla kaikki tutkimuksen vaiheet tarkastelua varten ja lopuksi perustellaan, miten tutkimuksen ratkaisuihin päädyttiin. Tutkimuksen reliabiliteettia mietittäessä voidaan pohtia, olisivatko vastaukset erilaisia, mikäli tutkimuksen olisi toteuttanut yrityksen ulkopuolinen henkilö.

Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa mitataan ja tutkitaan niitä asioita, jotka ovat tutkimusongelman kannalta oikeita. Validiteetti voidaankin kääntää myös sanaksi pätevyys. Tutkimuksen pätevyyteen voidaan vaikuttaa valitsemalla oikea tutkimusmenetelmä ja -mittari sekä mittaamalla juuri oikeita asioita. (Kananen 2011, 121.) Validiteetin arvioinnissa tarkastellaan muun muassa valitun asteikon toimivuutta, mittarin epätarkkuuksia sekä kuinka teoreettiset käsitteet ja kysymykset on onnistuttu määrittelemään arkikielelle tutkittavia varten (Vilkka 2007, 150). Tässä työssä tutkimuksen validiteetti on pyritty varmistamaan kiinnittämällä huomiota tarkkoihin sanavalintoihin, jotta kaikki yrityksen työntekijät koulutustaustastaan huolimatta pystyisivät vaivatta vastaamaan kyselyyn.

Tutkimus, missä haluttiin yleisesti selvittää, kuinka henkilöstöjohtaminen toimii GreenStar hotellissa, haluttiin pitää sopivan kattavana, mutta myös vastaajille ajallisesti tarpeeksi lyhyenä. Kysely jaettiin neljälle eri sivulle, joissa kysyttiin: taustamuuttujista, johtamistyöstä, itseohjautuvuudesta sekä motivaatiosta ja osaamisen kehittämisestä. Näistä muodostui koko tutkimuksen rakenne, joka rajasi aiheen pienempiin kokonaisuuksiin. Näin pyrittiin välttämää vastaajien turhautuminen ja epäpätevien vastauksien anto tai jopa kyselystä poistuminen.

Tutkimusta tehdessä on pyritty objektiivisuuteen, eli puolueettomuuteen niin tutkimusprosessin kuin ratkaisujen osalta. Tutkija ei tapaa tutkittavia henkilökohtaisesti, jolloin vastaajien henkilötiedot jäävät pimentoon ja tutkittavat pysyvät etäisempinä. Tämä perustellaan sillä, että tutkija on myös itse töissä tutkittavassa yrityksessä ja tuntee tutkimuksen vastaajat. Myös kvantitatiivinen tutkimusote itsessään tukee objektiivisuutta, koska tuloksia tarkastellaan numeraalisesti.

Tutkimusta eettisesti tarkasteltuna tutkittavilla on oltava oikeus kieltäytyä tutkittavan roolista. He voivat vetäytyä tutkimuksesta missä tahansa tutkimuksen vaiheessa. (Vilkka 2007, 101.) Tässä tutkimuksessa tämä tarkoittaa sitä, että kaikkien työntekijöiden ei ollut pakko vastata kyselyyn ja tätä painotettiin saatekirjeessä. Vain kyselyyn vapaaehtoisesti vastanneet otettiin mukaan tutkimuksen otantaan. Tämä myös poistaa tutkimuksesta vastaajat, jotka eivät tiedä tutkittavasta asiasta tarpeeksi, jotta pystyisivät vastaamaan kysymyksiin, heikentämättä tutkimuksen luotettavuutta. Toisaalta samalla vastaajamäärä vähenee, jolloin tutkija joutuu yleistämään saatuja tuloksia yhä pienemmältä vastaajamäärältä.

6 Tutkimustulokset (salataan)

xxx

7 Pohdinta

7.1 Johtopäätökset (salataan)

xxx

7.2 Kehitysideat (salataan)

xxx

7.3 Jatkotutkimusaiheet

Yrityksen tulevaisuuden kannalta olisi jatkotutkimuksena mielenkiintoista selvittää työntekijöiden sitoutumista GreenStariin. Tutkimuksesta nousi esiin viitteitä, että työntekijöiden vaihtuvuus kyseisessä yrityksessä on normaalia ja työntekijöiden yrityksessä vietetyt vuodet jäävät lyhyiksi. He kuitenkin tuntevat työnsä melko merkitykselliseksi ja vaikuttavat viihtyvän niin tiimin kuin työnsä parissa. Mikä tähän työntekijöiden vaihtuvuuteen sitten on syynä? Kuinka työntekijöiden sitoutumista yritykseen voitaisiin parantaa? Lisäksi monet tässä työssä esitetyt kehitysideat on suunnattu juuri Team Leaderien käyttöön. Olisikin mielenkiintoista selvittää esimerkiksi vuoden kuluttua, kuinka vastikään käyttöön otetut Team Leaderit ovat vaikuttaneet työntekijöiden tyytyväisyyteen johtamisen näkökulmasta. Ollaanko johtamisen tasoon tällöin tyytyväisempiä vai onko tilanne ajautunut negatiivisempaan suuntaan?

Myös koronapandemian (Covid-19) vaikutuksia yritykseen olisi syytä tutkia. Covid-19 virus on vaikuttanut talouteen ja ihmiskuntaan maailmanlaajuisesti tuhoisin seurauksin. Varsinkin matkailuala on ollut suuressa ahdingossa jo reilun vuoden ajan. Tilastokeskuksen raportin (2020) mukaan kotimaan vapaa-ajanmatkoja oli tammi-huhtikuussa 2020 jopa 40 % vähemmän kuin vuonna 2019 (Suomalaisten matkailu pysähtyi keväällä 2020, 2). Ihmiset eivät pääse työmatkoilleen tai uskalla matkustaa vapaa-ajallaan. Myös matkustajien suosimat ravintola- ja viihdepalvelut ovat suljettuina. Pahimmassa viruksen leviämistilanteessa käynnissä olivat aluekohtaiset liikkumisrajoitukset. Matkailu, viihde ja tapahtumat ovat niitä mistä aletaan tinkiä, kun on tarpeen, koska ne eivät laskeudu elämän edellytyksiksi. Kuinka matkailuyritys selviytyy tällaisesta koettelemuksesta? Miltä näyttää matkailun tulevaisuus? Entä kuinka tuhoisin seurauksin koronapandemia iski GreenStariin?

7.4 Luotettavuusarviointi

Työn luotettavuutta arvioitaessa on tarkastelussa koko työ. Teoriaosuuden tietoperustaa lähdettiin kartoittamaan janet.finna-tiedonhakupalvelusta. Hakusanoina käytettiin muun muassa ”hotel management”, ”henkilöstöjohtaminen”, ”itseohjautu-

vuus”, ”palveluliiketoiminta” ja ”esimiehen tehtävät”. Nämä liitettiin hotelli- ja palvelualaan liitesanalla AND, joka rajasi hakutuloksia haluttuun suuntaan. OR-sanaa käytettiin tiedonhaun nopeuttamiseksi. Hakusanoilla löydettiin monipuolisesti haluttua aineistoa.

Tutkimuksen teoria koottiin suuremmaksi osaksi kirjalähteistä. Tutkija suosi näitä lähteitä, koska koki luottavansa painettuun kirjallisuuteen. Myös E-kirjoja käytettiin runsaasti. Tutkija luki myös paljon omaa aihettaan sivuavia aiempia opinnäytetöitä, joista hän löysi paljon mielenkiintoista ja käytettävää lähdeaineistoa omaan työhönsä. Myös Jyväskylän Ammattikorkeakoulu Jamkin kurssikirjallisuus oli hyödyksi. Kansainvälisen kirjallisuuden käytössä tutkija oli varovainen. Kansainväliset lähteet tuovat mahdollisuuden tulkintavirheille. Näitä kuitenkin tarkasti analysoitiin ja niistä poimittiin tärkeimmät ja varmasti ymmärrettävät asiat työn hyväksi. Kaiken kaikkiaan teoriaosuus oli lähteineen moninaista ja tutkija piti tätä luotettavana.

Tutkimuksen toteutus sujui melko oletetusti. Tutkija kokosi Webropol-kyselylomakkeen teoriapohjaansa perustuen ja kokeili sitä kahdella tuttavallaan. Kyselyn julkaisun jälkeen vastaajille annettiin 2 viikkoa vastausaikaa. Tutkija totesi, että kyselyyn vastanneita oli sen verran niukasti, että päätyi kannustamaan tutkittaviaan vastaamaan ja antamaan heille viikon lisäaikaa tutkimuksen täyttämiseen. Tästä huolimatta tutkimuksen vastaajamäärä jäi niukaksi. Otanta on kuitenkin tarpeeksi suuri suhteessa mahdollisien vastaajien määrään, joka yrityksessä oli 25. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta voidaan pohtia, saako joukosta eriävät mielipiteet niukan vastaajamäärän vuoksi suuremman arvon tuloksissa? Myös pienen joukon vastauksien samankaltaisuus yllätti, tutkija odotti heterogeenisempiä tuloksia. On myös otettava huomioon mahdollisuus, että tutkijan oma rooli yrityksessä loi kyselylle ja vastaajille tietyt oletukset tutkimuksesta.

Vaikka tutkimuksen vastaajamäärä jäi pieneksi, onnistuttiin sieltä poimimaan vastaukset tutkimuskysymyksiin. Johtopäätöksiin käytetyt aiemmat tutkimukset eivät liittyneet GreenStariin yrityksenä, mutta sopivat heidän toimialaansa ja henkilöstöjohtamiseen, mitä yrityksestä tutkittiin. Näitä vertailemalla voitiin todeta, että aiemmat tutkimukset todistavat toteen tämän tutkimuksen tärkeimmät havainnot.

Kaiken kaikkiaan työ onnistui luotettavuuden mittareilla varsin hyvin. Tutkimus vahvisti aiempia tutkimuksia henkilöstöjohtamiseen liittyen, ja toi toimeksiantajalle uutta ja ajankohtaista tietoa heidän tilanteestaan johtamisen saralla. GreenStarille pystyttiin näin ollen luomaan luotettavia kehitystoimenpideideoita, jotka pohjautuvat laajaan tietoperustaan. Ainoastaan tutkimuksen otannan osalta olisi toivottu suurempaa vastaajamäärää, joka olisi voinut tuoda esiin vielä mullistavampia löytöjä ja mahdollistanut monipuolisempien tutkimusmenetelmien laajan käytön.

Tutkimus tuotti konkreettista hyötyä toimeksiantajayritykselle. Yrityksen johto sai tutkimuksesta arvokasta tietoa johtamisen kehitystyötä varten. Henkilöstö pääsi myös osaltaan vaikuttamaan ja muovaamaan vastauksillaan yrityksen tulevaisuutta. Tutkimuksesta nousseiden kolmen ydinkehityskohteen, perehdyttämisen, palkitsemisen ja osaamisen kehittämisen lisäksi johto sai arvokasta palautetta hyvin suoritetusta työstään. Lisäksi Team Leaderit pääsevät aloittamaan uuden roolinsa valmiin selvitystyön avulla. Heille on myös luotu suoria ehdotuksia mahdollisista käyttöön otettavista välineistä lähiesimiestyön tueksi.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYPro.

Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 3., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

Alakoski, L., Hörkkö, P. & Lappalainen, H. 2006. Hotellin vastaanoton operatiivinen toiminta. Helsinki: Restamark.

Borg, S. & Mattila, M. 2013. KvantiMOTV. Kvantitatiivisten menetelmien tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkiston ylläpitäjä ja tuottaja. Viitattu: 19.4.2021. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/

Dessler, G. 2017. Human resource management. Boston: Pearson.

Eklund, A. 2020. Hyvä perehdytyssuunnitelma on organisaation näköinen ja muokattavissa – lataa mallipohja. Brik: Johtamisen ja esimiestyön erikoisammattilehti. Viitattu: 27.4.2021. https://brik.fi/brik-lehti/hyva-perehdytyssuunnitelma-on-organisaation-nakoinen/

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

Esimiehen tehtävät: Motivointi ja palkitseminen. 2009. Esimies.info. Verkkojulkaisu. Viitattu: 18.4.2021. Luettavissa: https://johtajuus.info/johtajuus-ilmiona/esimiehen-rooli-ja-tehtavat/motivointi-ja-palkitseminen/

GreenStar: ekologinen kaupunkihotelli. N.d. Yrityksen verkkosivut. Viitattu: 2.2.2021. https://www.greenstar.fi/tietoja/

GreenStarin tarina. N.d. Yrityksen verkkosivut. Viitattu: 2.2.2021. https://www.greenstar.fi/tietoja/our-story/

Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Helsinki: Kauppakamari.

Jalava, U. & Matilainen, R. 2010. Dynaaminen johtaminen. Helsinki: Tammi.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari.

Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.

Koppinen, S. 2002. Peti & Safka: Hotelli ja ravintola-alan perusteet. Helsinki: Tammi.

Merkityksellinen ja arvokas työ. 2015. Suomalaisen työn liitto. Verkkojulkaisu. Viitattu 19.4.2021. https://suomalainentyo.fi/wp-content/uploads/2015/08/Merkityksellinen-ja-arvokas-tyo-tyoyhteison-ja-tyontekijan-nakokulma.pdf

Lynch, P., et al. 2011. Hospitality & Society Journal Editorial Theorizing Hospitality. Artikkeli. https://www.researchgate.net/publication/270540861_Theorizing_hospitality

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum Media Oy.

Mullins, L. & Dossor, P. 2013. Hospitality management and organisational behaviour. United Kingdom: Pearson.

Mullins, L. J. & Christy, G. 2016. Management & organisational behaviour. Eleventh edition. E-kirja. Harlow, England: Pearson.

Nevalainen, H. 2021. GreenStar Hotels Oy:n Business Manager. Haastattelu: 20.4.2021.

Paakkanen, U. 2020. Itseohjautuvuuden tukeminen jaetun johtajuuden keinoin. Pro gradu. Vaasan yliopisto, henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma. Viitattu: 23.4.2021. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/11010/UniVaasa_2020_Paakkanen_Ulrika.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1987. Motivaatio: menetelmiä työhalun parantamiseksi. Keuruu: Otava.

Rautiainen, M. & Siiskonen, M. 2020. Hotellivaraukset: Majoitusala tutuksi. Helsinki: Restamark.

Repo, S., Ravantti, E. & Pääkkönen, R. 2015. Johda tuottavasti: opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin. Verkkojulkaisu. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu: 20.4.2021. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134834/Johda%20tuottavasti%20%e2%80%93%20Opas%20ty%c3%b6hyvinvoinnin%20ja%20tuottavuuden%20lis%c3%a4%c3%a4miseksi%20esimiesty%c3%b6n%20keinoin.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rubanovitsch, M. D. 2020. Modernin johtajan käsikirja: Älä ole pomo. Espoo: OY Imperial Sales AB/Johtajatiimi.

Sahimaa, J. 2017. Psykologiset perustarpeet ja työn merkityksellisyys työtyytyväisyyden, työpaikkaan sitoutumisen, työtehokkuuden ja työpaikalla tapahtuvan vapaaehtoisuuden selittäjinä? Pro gradu. Helsingin yliopisto, lääketieteellinen tiedekunta. Viitattu: 23.4.2021. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/227969/PROGRADU_JAAKKOSAHIMAA.pdf?sequence=2

Sarkkinen, M. 2017. Palaute on työelämän pienin suuri asia. Työterveyslaitos. Työpiste-verkkolehti. Viitattu 19.4.2021. https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia/

Suomalaisten matkailu pysähtyi keväällä 2020. 2020. Tilastokeskus. Viitattu: 4.5.2021. https://www.stat.fi/til/smat/2020/13/smat_2020_13_2020-09-03_fi.pdf

Viitala, R. 2005. Johda osaamista!: Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing.

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Liitteet

Liite 1. Toimeksiantaja GreenStar Hotels Oy (salattu)

Liite 2. Tutkimustulokset (salattu)

Liite 3. Johtopäätökset (salattu)

Liite 4. Kehitysideat (salattu)

Liite 5. Kyselylomake (salattu)