



# Henkilöstöjohtamisen kehittäminen hotellialalla Investors in People -standardia soveltaen - Case: Hotel Haven

---

Nouidra, Pauliina

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara

## Henkilöstöjohtamisen kehittäminen hotellialalla Investors in People -standardia soveltaen - Case: Hotel Haven

Nouidra, Pauliina  
Hotelli- ja ravintola-alan  
liikkeenjohdon koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Maaliskuu, 2013

Nouidra, Pauliina

### Henkilöstöjohtamisen kehittäminen hotellialalla Investors in People -standardia soveltaen - Case: Hotel Haven

Vuosi 2013

Sivumäärä 47

Tutkimuksen tavoitteena oli osoittaa, miten saada tieto yrityksen henkilöstöjohtamisen kehityskohteista Investors in People -standardia soveltaen. Esimerkkiyrityksenä toimi Helsingin keskustassa sijaitseva OY Union Hotels Ab/ Hotel Haven. Tutkimuksen tarkoituksena oli saada selville, miten yrityksessä henkilöstöjohtamisen ongelmakohtiin voitiin reagoida.

Teoriaperustassa käsitellään henkilöstöjohtamista hotellialalla ja sen haasteita sekä Investors in People -standardin perusteita. Jotta kyseinen kyselytutkimus voidaan toteuttaa yrityksessä, on kyseisen yrityksen tiedostettava oma toimiala ja sen haasteet, joiden perusteella yritys on luonut oman strategian.

Tutkimusmenetelminä tutkimuksessa käytettiin haastattelua ja kyselyä, jotka pohjautuivat Investors in People -standardiin. Hotellipäällikköä haastateltiin, missä selvitettiin kyseisen yrityksen tämän päivän haasteisiin vastaava strategia. Kysely lähetettiin yrityksen majoituspuolen henkilökunnalle, kahdelle ylimpään johtoon kuuluvalla henkilöllä, kuudelle esimiehelle ja kymmenelle muulle työntekijälle. Vastauksia tuli 13 eli vastausprosentiksi saatiin 70 %.

Tutkimuksessa tuli ilmi, että kohdeyrityksessä henkilöstöjohtaminen on pääosin huomioitu hyvin, mutta henkilöstön keskuudessa oli selviä mielipide-eroja henkilöstöjohtamisen toimivuudesta. Tutkimus osoitti, että Investors in People -standardin periaatteisiin pohjautuvan kyselyn toteuttaminen yrityksen henkilöstölle on erittäin hyödyllinen, sillä sen avulla yritys pystyy saamaan tiedon kehityskohteista henkilöstöjohtamisen kehittämistä varten. Tämä prosessi on erittäin tarpeellinen varsinkin niillä aloilla, joilla työntekijöiden vaihtuvuus on suurta, sillä henkilöstön kehityskohteet on tiedostettava, jotta osaaminen voi olla jatkuvaa henkilöstön vaihtuvuuden jälkeen.

Nouidra, Pauliina

**The Development of Human Resources Management in the Hotel Industry by Exploiting the Investors in People Standard Criteria - Case: Hotel Haven**

Year 2013

Pages

47

---

The objective was to show how to get information about the commissioner company's human resource management development targets by applying the Investors in People standard. The commissioner company is located in central Helsinki and it is called OY Union Hotels Ltd. / Hotel Haven. The purpose of the study was to scrutinize how the personnel management fails.

The theory basis deals with human resource management in the hotel industry and its challenges, as well as the Investors in People standard criteria. In order for the survey to be carried out within the company, the company needs to be aware of its own business and challenges that the company has developed in its own strategy.

The research study used interviews and questionnaires, which were based on the Investors in People standard. The interview was conducted with the hotel manager with an emphasis on the company's strategy. The survey was sent to the company's staff in charge of accommodation, two members of senior management, supervisors, and ten other employees. Replies were received from 13 so the response rate was 70%.

The study revealed that the commissioner company's personnel management is mainly well catered for, but among the staff there were clear differences of opinion in human resource management functionality. The study showed that the Investors in People standard, based on the principles investigated about the management of the company's staff, is very helpful, because it allows the company to receive information on areas for development of the human resource management. This process is very necessary, especially in those areas where the employee change rate is great, as the staff must be aware of the development so that to know-how can be constant after staff changes.

**Keywords** human resources management, Investors in People standard

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Investors in People -standardi .....	7
2.1	Tausta .....	7
2.2	IIP-standardin periaatteet .....	8
2.2.1	Sitoutuminen .....	8
2.2.2	Suunnittelu .....	10
2.2.3	Toteutus.....	10
2.2.4	Arviointi .....	11
3	Henkilöstöjohtaminen hotellialalla .....	12
3.1	Hotellialan haasteet .....	12
3.2	Tutkimuskohteen kuvaus ja sen tavoitteet .....	15
4	Kyselytutkimus.....	15
4.1	Tutkimusmenetelmät .....	16
4.2	Kyselytutkimuksen suunnittelu ja toteutus .....	16
4.3	Tutkimusaineiston keruu ja analysointi .....	17
4.3.1	Taustatietojen tulokset .....	18
4.3.2	Monivalintakysymysten tulokset .....	19
4.3.3	Avointen kysymysten tulokset.....	26
4.3.4	Tutkimuksen luotettavuus .....	30
4.3.5	Tutkimuksen validiteetti .....	30
5	Johtopäätökset .....	31
	Lähteet.....	36
	Liitteet .....	40
	Liite 1: Henkilöstökysely, ylinjohto.....	41
	Liite 2: Henkilöstökysely, esimies.....	43
	Liite 3: Henkilöstökysely, työntekijät .....	44
	Liite 4: Taustatietokysely.....	45
	Liite 5: Ohjeistus kyselyä varten .....	46
	Liite 6: Hotellipäällikön haastattelu .....	47

## 1 Johdanto

Nykyään yritysten monimuotoistuva työyhteisö luo paineita henkilöstöjohtamiselle. Työyhteisön monimuotoisuuteen johtavien ilmiöiden, väestörakenteen muutokset, kansainvälistyminen, globalisaatio, yritysostot ja muut työympäristön muutokset, myötä tullessiin haasteisiin on vastattava jo kilpailukyvyinkin säilyttämiseksi. (Eräsalo 2008, 29.) Hyvä ja laadukas henkilöstöjohtaminen on yrityksen toiminnan tuloksen kannalta oleellinen asia, olipa sitten kyseessä paikallinen tai maailmanlaajuinen yritys.

Koska nämä uudet haasteet vaikuttavat suoraan yritysten henkilöstöjohtamiseen ja yrityksen hengissä pysymiseen, henkilöstöjohtamiseen keskittyminen on tullut tärkeämmäksi kuin koskaan (Viitala 2007, 5). Tutkimuksen tavoitteena oli osoittaa, miten saada tietoa yrityksen henkilöstöjohtamisen kehityskohteista Investors in People -standardia soveltaen. Esimerkkiyrityksenä toimi Helsingin keskustassa sijaitseva OY Union Hotels Ab/ Hotel Haven. Tutkimuksen tarkoituksena oli saada selville, miten kyseessä olevassa yrityksessä henkilöstöjohtamisen ongelmakohtiin voitiin reagoida. Tutkimusmenetelminä käytettiin haastattelua ja kyselyä.

Tutkimuksessa käsitellään ensin Investors in People -standardi ja sen periaatteet, minkä jälkeen tarkastellaan kohdeyrityksen toimiala henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Kyselyn toteuttamisen ehtona on, että kohdeyritys on tietoinen omasta toimialasta ja omaa strategian, joka vastaa tämän päivän haasteisiin. Tämän jälkeen käsitellään standardin periaatteista koostuva kysely, sen toteutus ja tulokset sekä tutkimuksen johtopäätökset.

## 2 Investors in People -standardi

Erilaisia laatustandardeja pystytään hyödyntämään organisaatioiden apuna kehittäessä toimintojaan. Investors in People -standardin lisäksi on ISO-standardi ja Euroopan laatupalkintomalli (EFQM-malli) sekä Balanced Scorecard (BSC). BSC ei ole varsinainen malli vaan mittaristo. Tutkimukseen valittu Investors in People -standardin (IIP) ero EFQM-malliin verrattuna löytyy näkökulmassa ja toimintatavassa. Keskeinen keino saavuttaa tavoitteet IIP-standardin mukaan on henkilöstön osaaminen ja motivaatio. Tämä tarkoittaa käytännössä, että IIP-standardi sopii hyvin henkilöstöjohtamisen tarkasteluun, jossa henkilöstö ja sen osaaminen ja motivaatio korostuvat. Näiden keskeisten erojen takia tutkimukseen on valittu kyseinen standardi sovellettavaksi. (Kilpimaa 2005, 4 - 11.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ole perehtyä koko IIP-standardin sisältyvään kehitysprosessiin, joka voi olla muutamien vuosien prosessi eri yrityksissä, jotta yritys voidaan sertifioida IIP-standardin mukaan toimivaksi yritykseksi. Tässä tutkimuksessa on oleellista perehtyä kyseisen standardin periaatteisiin ja niihin pohjautuvaan kyselyyn. Tässä luvussa tarkastellaan kyseisen standardin tausta ja periaatteet.

### 2.1 Tausta

Mallin kehittäminen on lähtenyt käyntiin Iso-Britanniassa 1990-luvun alussa. IIP:n kehitystyön takana oli Iso-Britannian hallituksen huoli paikallisten yritysten kilpailukyvystä. Eri tutkimusten mukaan työntekijöiden osaaminen oli huonompaa kuin ulkomaisilla kilpailijoilla, vaikka koulutukseen laitettiin paljon rahaa. Lisäksi siellä tehtiin Euroopan pisintä työpäivää, mutta se ei näkynyt työn tuottavuudessa. Kansallisen kilpailukyvyn parantamiseksi hallitus asetti työryhmän, joka muodostui johtavista yhteiskunnallisista toimijoista ja työmarkkinajärjestöistä. Ryhmän tehtäväksi jäi löytää työkaluja yritysten ja työvoiman osaamisen tason kohottamiseksi. (Ojala & Tuominen 2011, 4.)

Työryhmä muodosti työskentelytavakseen hyvin menestyvien yritysten toimintatapojen tarkastelun. Menestyvien organisaatioiden käytännöistä saatiin aikaan Investors in People -standardi. Mallia käytetään menestyksellisesti jo useissa maissa, muun muassa Hollannissa, Ruotsissa ja Australiassa. Esimerkiksi Isossa-Britanniassa yli 30% työvoimasta työskentelee IIP:ia soveltavissa organisaatioissa. (Ojala & Tuominen 2011, 4 - 6.)

Tärkeimpänä työkaluna tavoitteiden toteutumisessa on henkilöstön osaamisen ja asiantuntemuksen jatkuva kehittäminen. Nimestään huolimatta IIP ei standardisoi organisaatioiden toimintaa, vaan tarkoituksena on toiminnan kehittäminen alkaen organisaation omista tavoitteista. Tutkimustyön tuloksena nämä parhaat työkalut on muokattu standardin muotoon neljään periaatteeseen pohjautuen. (Kilpimaa 2005, 6 - 30.)

## 2.2 IIP-standardin periaatteet

Organisaatio on sitoutunut henkilöstönsä kehittämiseen, jotta se saavuttaisi tavoitteensa. IIP pitää tärkeänä organisaation sitoutumista, osaamisen kehittämistä ylimmästä johdosta alkaen. Tämä rakentuu näkemykseen johdon keskeisestä tekijästä, mikäli organisaatiossa halutaan saada muutoksia aikaan. Sitoutumisen aste näkyy käytännössä siinä, miten paljon johdolla on vastuuta prosessien suunnittelussa, ja kuinka hyvin se ymmärtää osaamisen kehittämiseen käytettyjen investointien hyödyt. Toimenpiteiden suunnittelua ja toteutusta seuraa niiden arviointi, jonka avulla suunnitellaan uudet tavoitteet. (Ojala & Tuominen 2011, 32 - 34.)

### 2.2.1 Sitoutuminen

Sitoutumisen ensimmäisenä kriteerinä on, että organisaatio on sitoutunut auttamaan henkilöstönsä kehittymistä. Aluksi tämä tarkoittaa, että ylin johto näyttää sitoutumisensa kuvaamalla työtapoja, joita organisaatio käyttää henkilöstönsä kehittämisessä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Toiseksi tämä tarkoittaa, että esimiehet näyttävät sitoutumisensa kuvaamalla erityisiä toimintoja, joilla he ovat auttaneet alaistensa kehittymistä. Kolmantena on tarkoitus, että henkilöstö vahvistaa, että edellä mainitut järjestelmät ja toiminnot toteutuvat käytännössä. Neljäntenä on tärkeää, että henkilöstö uskoo, että organisaatio on aidosti sitoutunut auttamaan henkilöstönsä kehittämistä. (Kilpimaa, 9 - 10.)

Käytännössä kehittämisen tavoite on parantaa henkilöstön ammattitaitoa, jotta organisaatio saavuttaa tavoitteensa. Tarkoituksena on kokeilla, kuinka sitoutunut organisaatio on henkilöstönsä kehittämiseen. Tämä tarkoittaa, että organisaation on näytettävä, että kaikki johtajat tukevat koko ajan henkilöstön kehittymistä. Henkilöstön pitää uskoa, että johto auttaa aktiivisesti sen kehittymistä ja että sitoutuminen on aitoa. Organisaation näytettävä, että se on sitoutunut tukemaan kaikkien kehittymistä riippumatta hänen asemastaan organisaatiossa. (Kilpimaa, 12 -13.)

Toisena ehtona on, että henkilöstöä kannustetaan kehittämään sekä omia että muiden työsuorituksia. Tämä tarkoittaa, että henkilöstö pystyy näyttämään, kuinka heitä on kannustettu kehittämään omaa työtä. Lisäksi tämä tarkoittaa, että henkilöstö voi osoittaa, kuinka heitä on kannustettu kehittämään toisten työtä. Käytännössä organisaation kehittäessä työtapoja työntekijöiden työsuoritusten parantamiseksi se myös saavuttaa omat tavoitteensa. Tarkoituksena on kokeilla niitä organisaation työtapoja, jotka auttavat työntekijöitä parantamaan omia ja toistensa työsuorituksia. Oleellista on, että henkilöstö pystyy kertomaan, miten organisaatio luo koko ajan apukeinoja parempiin työsuorituksiin. Työntekijät pystyvät ilmaisemaan, miten organisaatio antaa heille riittävää apua omien ja toistensa työsuoritusten parantamiseksi. (Ojala & Tuominen 2011, 42.)

Kolmantena sitoutumisen ehtona on, että henkilöstö on vakuuttunut siitä, että organisaatio arvostaa sen työtä. Tämä edellyttää, että henkilöstö voi kuvata, kuinka organisaatio arvostaa





varmistamaan jokaiselle tasa-arvoiset mahdollisuudet kehittyä organisaation tavoitteiden mukaisesti. On muistettava, että tasa-arvoisten mahdollisuuksien täytyy toteutua myös käytännössä. Organisaation pitää tunnistaa erilaisten ryhmien kehitystarpeet ja tukea niiden toteutumista. Esimiesten täytyy näyttää, että he antavat jokaiselle työntekijälle tasa-arvoisen mahdollisuuden kehittyä organisaation tavoitteiden mukaisesti. Työntekijät uskovat, että heidän esimiehensä aidosti toimivat tällä tavalla. (Ojala & Tuominen 2011, 51.)

### 2.2.2 Suunnittelu

Ensimmäisenä kriteerinä on, että organisaatiolla on strategia, jonka koko henkilöstö pystyy ymmärtämään. Tämä tarkoittaa, että toimintasuunnitelmassa on kerrottu selkeät päämäärät. Toiseksi tämä tarkoittaa, että henkilöstö ymmärtää oman roolinsa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Kolmanneksi henkilöstön edustajien kanssa on puhuttu organisaation tavoitteista. Käytännössä menestyvän organisaation työntekijät tiedostavat, mitä organisaatio tavoittelee. Organisaatiolla on strategia, jonka kaikki ymmärtää. Täytyy muistaa, että organisaatiolla pitää olla strategia, jossa on selkeät tavoitteet niiden saavuttamiseksi. Useimmilla organisaatioilla on strategia kirjallisessa muodossa, mutta se ei ole pakollista. Työntekijöiden täytyy ymmärtää tavoitteet, koska se on kunkin oman työn kannalta tarkoituksenmukaista. (Kilpimaa 2005, 21 - 30.)

Toiseksi henkilöstön kehittäminen on suoraan verrannollinen organisaation vision ja tavoitteiden kanssa. Tämä tarkoittaa, että organisaatiolla on selkeät painopisteet, jotka yhdistävät henkilöstön kehittämisen ja organisaation tavoitteet ryhmä- ja yksilötasolla. Lisäksi edellytyksenä on, että henkilöstö ymmärtää kehitykselleen asetettujen tavoitteiden saavuttamisen merkityksen sekä itselleen että organisaatiolle. Käytännössä, jotta saavutettaisiin paras tuotto henkilöstön kehittämiseen käytettävälle investoinnille, kehittämistoimien täytyy olla johdettu organisaation tavoitteista. (Kilpimaa 2005, 41 - 47.)

Suunnittelun viimeinen kriteeri on, että henkilöstö ymmärtää oman työpanoksensa merkityksen organisaation vision ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä tarkoittaa, että henkilöstö osaa kuvata, kuinka sen työpanos edistää organisaatiota saavuttamaan visionsa ja tavoitteensa. Käytännössä työntekijöiden tulee ymmärtää, mitä organisaatio tavoittelee ja mitä heiltä odotetaan tavoitteiden toteutumiseksi. Keskeistä on sisäistää, ymmärtävätkö työntekijät, miten he edistävät organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa. Tämä edellyttää, että työntekijät kykenevät kuvaamaan, kuinka heidän jokapäiväinen työnsä auttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa. (Ojala & Tuominen 2011, 31.)

### 2.2.3 Toteutus

Toteutuksen ehtona on, että esimiehet tukevat hyvin henkilöstönsä kehittämistä. Tämä edellyttää, että organisaatio varmistaa, että esimiehillä on riittävät tiedot henkilöstön kehittämisestä. Lisäksi pitää muistaa, että esimiehet kaikkialla ymmärtävät tehtävänsä alaisten

kehittämisen auttamisessa. Lisäksi alaiset ymmärtävät, mitä esimiesten pitäisi tehdä tukeakseen heidän kehittymistään. Pitää myös ymmärtää, että esimiehet voivat antaa käytännön esimerkkejä alaistensa kehittämisen tukemisessa. Alaiset voivat myös esimerkein vahvistaa esimiestensä tuen kehittymiselleen. Käytännössä organisaation esimiehet auttavat varmistamaan, että työntekijät kehittyvät hyvin ja tekevät, mitä heidän pitää tehdä sen eteen. Tärkeintä on tietää, kuinka hyvin esimiehet tukevat henkilöstön kehittymistä. Lisäksi pitää ymmärtää, että organisaation pitää näyttää ne toimenpiteet, joilla on varmistettu, että esimiehillä on riittävät tiedot henkilöstön kehittymisen auttamiseksi. Henkilöstö tietää esimiesten roolin sen kehittämisessä sekä pystyy kuvaamaan esimiesten toimintaa tässä roolissa. (Kilpimaa 2005, 17 - 29.)

Seuraavana ehtona on, että henkilöstö kehittyy jatkuvasti. Tämä tarkoittaa, että uudet työntekijät vahvistavat, että heidät on hyvin perehdytetty. Oleellista on myös, että organisaatio pystyy näyttämään, että henkilöstö kehittyy ja että henkilöstö tietää kehittämistoimenpiteiden merkityksen omalle työlleen. Edellytyksenä on myös, että henkilöstö pystyy osoittamaan esimerkein kehittymisensä. Edellytyksenä on myös, että kehittämistoimet yhdistetään tutkintokoulutukseen silloin, kun se on oleellista. Käytännössä organisaation sitoutuminen henkilöstönsä kehittämiseen käsittää tehokkaita toimia työntekijöiden suorituskyvyn parantamiseksi. Täytyy tietää, kuinka tehokkaasti henkilöstö kehittyy. Tämä tarkoittaa, että organisaation pitää näyttää, että kehittämistoimet suuntaavat tehokkaaseen kehittymiseen. Työntekijöiden täytyy pystyä kuvaamaan kehittämistoimien vaikutukset sekä niiden hyöty. Sekä organisaatiolle että yksilöille on apua, jos kehittämistoimet voidaan yhdistää tutkintoihin. (Ojala & Tuominen 2011, 34 - 36.)

#### 2.2.4 Arviointi

Arvioinnin ehtona on, että henkilöstön kehittäminen auttaa organisaation, ryhmien sekä yksilöiden työtä. Tämä tarkoittaa, että organisaatio voi näyttää, että henkilöstön kehittäminen on parantanut organisaation suoritusta. Käytännössä tavoite on parantaa organisaation suoritusta kehittämällä sen henkilöstöä. Pitää tietää, kuinka paljon kehittämistoimet ovat kehittäneet suoritusta. Tämä tarkoittaa, että organisaatio pystyy kuvaamaan kehittämistoimista johtuvia parannuksia koko organisaation toimintaan. (Ojala & Tuominen 2011, 21.)

Ehtona on myös, että henkilöstö tietää kehittämisen vaikutuksen organisaation suorituskyykyyn. Edellytyksenä on, että ylin johto tietää henkilöstön kehittämisen hyödyt sekä sen vaikutuksen organisaation tulokseen. (Erämetsä 2009, 24.) Tämä tarkoittaa myös, että henkilöstö pystyy selittämään kehittymisensä vaikutukset koko organisaatioon. Käytännössä organisaation pitää ymmärtää henkilöstön kehittämisen vaikutukset organisaation suorituskyykyyn. On tärkeää tietää, miten henkilöstö ymmärtää investointien vaikutukset suorituskyykyyn. Toisin sanoen ylimmän johdon pitää ymmärtää kehittämisen hyödyt. Toisin sanoen he osoittavat ymmärtävänsä investointien tavoitteen ja osaavat kertoa, miksi heidän sitoutumisensa henkilöstön

kehittämiseen on hyödyllistä. Lisäksi henkilöstön pitää ymmärtää kehittämistoimien vaikutukset suoritukseen. (Kilpimaa 2005, 40 - 51.)

Lisäksi ehtona on, että organisaatio parantaa toimintaansa opettamalla henkilöstöään. Tämä tarkoittaa, että henkilöstö voi antaa esimerkkejä työn suoritetuista parannuksista, joilla organisaation kehittämisprosessia on parannettu. (Hyppönen 2007, 18.) Käytännössä jatkuva kehittäminen on standardin oleellinen osa-alue. Organisaatio ei pysy paikallaan, ja tarpeiden muuttuessa on oleellista pitää yllä jatkuvaa kehitystä. Tiedostetaan, miten organisaatio parantaa koko ajan omaa toimintaa henkilöstönsä kehittämisessä. Ehtona on, että henkilöstön pitää kyetä kuvaamaan, miten organisaatio on vastannut kehittämisprosessin parantamiseen. (Kilpimaa 2005, 22 - 27.)

Kehittämistoimet liitetään organisaation tavoitteisiin, joista ne siirretään yksilötasolle asti. Jotta tavoitteet saavutetaan, kehitetään koko henkilöstön osaamista. Kehitystyön kautta toimintojen kehittämisestä syntyy organisaatiossa normaali käytäntö. Kyseessä ei ole mikään yksittäinen hanke. Tämän avulla on jatkuvan parantamisen prosessi, jota kehitetään koko ajan, kun organisaation toiminta kehittyy. (Ojala & Tuominen 2011, 23.)

Indikaattorit perustuvat hyviksi nähtyihin käytäntöihin. Tämän avulla voidaan todeta, että IIP ei sisällä konkreettisesti mitään uutta. Tämä lisää organisaatiolle apukeinon toimia ja parantaa toimintaansa jatkuvasti. Tämä on lisäksi muiden laatustandardien joukossa vaihtoehtona soveltaa erittäin hyviä periaatteita yrityksen kehittämisessä. (Kilpimaa 2005, 51 - 53.)

### 3 Henkilöstöjohtaminen hotellialalla

Henkilöstöjohtaminen on yksi johtamisen osa-alue ja sillä tarkoitetaan johtamistyön henkilöstöosa-aluetta, erilaisia henkilöstötoimintoja ja henkilöstöosastoa. Johtamistyön henkilöstöosa-alueen tarkoituksena on organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi tärkeimpien inhimillisten resurssien hankinta, ylläpito ja kehittäminen. Esimiehen tehtäviin kuuluu liiketoiminnan toteuttamisessa tarvittavien taitojen kehittäminen. (Heikkilä & Viljanen 2000, 95.)

Investors in People -standardin periaatteisiin pohjautuvan kyselyn toteuttamisen ehtona on, että kohdeyritys on tietoinen omasta toimialasta ja omaa strategian, joka vastaa tämän päivän haasteisiin. Tässä luvussa käsitellään hotellialan henkilöstöjohtamisen haasteet, mikä on oleellista tietää, jotta yrityksellä on selvät tavoitteet luotuna henkilöstöjohtamisen suunnitelmaan. Lisäksi esitellään tutkimuksen kohdeyritys, jonka strategia vastaa selvästi tämän päivän haasteisiin hotellialalla.

#### 3.1 Hotellialan haasteet

Työvoimakulut ovat yksi harva tekijä hotellin tuotantoprosessissa, johon pystytään vaikuttamaan. Työvoiman käyttöä pystytään kehittämään joustavuudella. Työvoiman käytön ja johtamisen arjen huomioiminen on tärkeää, jotta voi käsittää tuottavuuden rakentumista. Tuottavuus voidaan myös selittää henkilöstön tehokkuudella, riittävän työtuloksen laadun ja määrän saavuttamisella. (Miettinen & Santala 2003, 5 - 6.) Tässä luvussa halutaan vielä tarkentaa henkilöstöjohtamista hotellialalla, jotta tutkimuskohteelle Hotel Havenille on täsmällisempiä vertailukohtia. Luvussa kerrotaan muutospaineista, henkilöstövoimavaroista matkailualalla, työvoimaan kohdistuvista ongelmista sekä henkilöstöjohtajille kuuluvista haasteista.

Eräsalon (2011, 66) mukaan Hotellialan uudet haasteet pohjautuvat sosiaalisiin tekijöihin. Työssä vaadittu yleispätevyys on työstä riippuvaisia eli vaatimukset muuttuvat tilanteen mukaan. Työnantajat haluavat moniosaajia. Matkailun arkityötä ei voida korvata teknologian avulla, sillä esimerkiksi kerroshoidon työ on hyvin ihmislähtöistä. Työnantaja joutuu olemaan hyvin joustava pienenevän, osaavan työvoiman takia saadakseen tarpeeksi osaavaa henkilökuntaa. (Eräsalo 2011, 66.)

Käytännössä tämä tarkoittaa tasapainon mahdollistamista työntekijän arjen ja työn välille. Tehokkuutta haetaan yhdistämällä työtilanteet sekä työnantajalle että työntekijälle. Tarkoitus on kysyä, kuka tekee ja milloin, mitä ja millä motivaatiolla. (Baron & Armstrong 2007, 62.) Ne organisaatiot, jotka eivät pysty tähän, kadottavat sitoutumista, työvoiman hankkimista ja tuottavuutta. Länsimainen työntekijä tahtoo olla yksilö ja tehdä ratkaisut omasta elämästään. Toisaalta on mahdollista ottaa maahanmuuttajia työhön, jolloin näitä kriteerejä ei ole. (Rusesabagina & Zoellner 2007, 52.)

Matkailualan kilpailussa pärjätäkseen yrityksen täytyy keskittyä palvelun laatuun, mihin päästään investoimalla henkilöstöjohtamiseen. Matkailu globalisoituu, minkä vuoksi asiakasvaatimukset ovat moninaisia. Palvelun laatu on työntekijöiden hallittavissa. (Laurent 2006, 22.) Työntekijöihin suhtaudutaan itsestään selvytenä, mitä pyritään pitämään niin pienenä määränä kuin mahdollista. Työ on osa-aikaista ja ajoittuu sesonkeihin, palkkataso on yleensä huono ja työllä matala taitovaatimus, minkä vuoksi työmarkkinat ovat pienet. Työ ei motivoi eikä anna haastavia uranäkymiä. Työntekijät eivät ole järjestyneet ammatillisesti, alalla keskitytään väliaikaisuuteen, mutta henkilöstöjohtamisen merkitys unohdetaan. Matkailutyössä ei nähdä yleensä suuria taitovaatimuksia, mikä heikentää alan arvostusta, palkkoja ja työolosuhteita. Alan ylimmältä johdolta kuitenkin vaaditaan runsaasti kulttuurista tietotaitoa, jotta työskentely onnistuu parhaalla mahdollisella tavalla. (Schuler & Jackson 2006, 54.)

Runsas vaihtuvuus työntekijöiden keskuudessa tuo haasteita sekä alalle koulutettu työvoima siirtyy monesti muille aloille. Matkailualan henkilöstövoimavarojen johtamisessa ihmiset täytyisi ymmärtää kilpailuetuna. (Ulrich 2007, 45.) Huomio pitäisi kohdentaa sitoutumisen korostamiseen, työhönoton kehittämiseen, vuorovaikutukseen, palkitsemiseen. Työntekijöille kuuluu myös antaa vastuuta. Kaikissa näissä toimissa lähiesimiehen vastuu pitäisi korostua

entistä enemmän. Kaikkein tärkeintä on kuitenkin hyvä johtajuus ja johtajien itseohjautuvuus. (Sydänmaanlakka 2012, 40.)

Henkilöstöjohtamisen ihmisenäkökulmasta on yksisuuntainen. Merkittävää on vain parantaa organisaatiota, ei työntekijöiden elämää. Tämän vuoksi esimerkiksi vaaditaan lojaalisuutta mutta vain niin kauan kuin sille on tarvetta. On tehtävä töitä organisaation määrittämällä tavalla, mutta oltava yhtäaikaan joustava työntekijä. (Sunkin & Tuomi 2012, 26.)

Joka viides hotelli- ja ravintola-alan yritys ilmoitti vuonna 2004 omaavansa vuokratyövoimaa. Lisäksi selvisi, että suuremmat yritykset käyttävät kyseistä työvoimaa enemmän kuin pienemmät. Yrityksissä teetetään ylitöitä ja käytetään väliaikaista työvoimaa. Hotelliala nähdään huono palkkaisena, työtä tehdään sesonkiluonteisesti ja osa-aikaisilla vaihtuvuus on suuri ja maahanmuuttajien käyttö on merkittävää. Näin ollen joustavuutta ajateltaessa pitäisi miettiä myös työtyytyväisyyttä ja laadun parantamista. (Dowling ym. 2008, 62 - 69.)

Henkilöstö haluaa hyvän johtamisen ja palkan lisäksi yksilöllistä huomioimista, oikeudenmukaisuutta sekä tunnustusta hyvästä työstä. Nämä tekijät auttavat alalle kouluttaneita jäämään matkailualalle. Ulkoistamien on keskeinen työkalu johtamisessa, mutta siinä on riskinsä, sillä johtamisen täytyy riittää myös heihin, jotta eriarvoisuus ei lisää työtytymättömyyttä. (Armstrong 2011, 54.)

Johtajataidot näkyvät hyvin yrityksessä. Johtajuuden ydin on ihmiskäsityksessä: miten hän näkee ympärillään olevat työntekijät. Suhtautuminen alaisiin liittyy myös siihen, miten esimies ymmärtää itsensä. Hotellissa asiakas pystyy helposti näkemään ja tuntemaan yrityksen ilmapiiirin, mikä vaikuttaa hänen kokemukseensa yrityksestä. (Beardwell & Claydon 2010, 29.)

Esimiehen kuuluu hahmottaa kokonaisuudet suorittavan työn sijasta. Työsuhteen kesto lisää motivaatio, sekä myös se, että tuntee kuuluvansa joukkoon. Vuokratyötä on haasteellisempaa motivoida. Kokemus oikeudenmukaisuudesta sekä työn ja arjen yhteensovittaminen ovat tärkeitä tekijöitä. Eri palkitsemiskeinoilla voidaan parantaa motivoitumista strategian toteutumiseksi. (Boxall & Purcell 2011, 30 - 33.)

Henkilöstöjohtamisen kestävyydelle löytyy haasteita. Esimerkiksi paikalliset eivät tutkimusten mukaan välttämättä itse halua tai osaa toimia turismialalla, mikä lisää paineita siihen, miten luoda osaava ja näkemisen arvoinen työvoima ulkomailta matkaaville, jotka odottavat saavansa paikallisten ihmisten palvelua eli henkilöstösuunnittelu on merkittävänä tekijänä vieraanvaraisuutta mietittäessä. (Dowling ym. 2008, 30 - 33.)

Moni työntekijä miettii, mitä heiltä todellisuudessa odotetaan kyseiseltä työltä. Hotellin johtajien työtilanteet ovat haastavia, sillä johtajuus on konkreettista yhteistyötä koko hotellin henkilöstön kanssa. Tasapainoa haetaan myös ketjutasolla, mikä vaikuttaa erilaisiin näkemyksiin johtajuudesta. Hallinta vaatii monipuolisia johtajuuden taitoja, monesti myös yksityiselämä

vaatii osansa. Erityisesti perustyöntekijöiden huolenpito korostuu, sillä he luovat arkisia hyvinvoinnin hetkiä, mikä taas aiheuttaa itse työntekijöille väsymystä ja rooliepäselvyyksiä työn suhteen. (Juuti & Vuorela 2002, 23.)

Johtajien oma osallistuminen ja vaivannäkö hotellin arjessa nostavat muun henkilöstön työmotivaatiota, mikä taas nostaa asiakastytyväisyyttä (Kauhanen 2010, 21). Pitää miettiä, miten kokonaisvaltaiset ketjupäätökset vaikuttavat omaan yksikköön. Pitää kuitenkin pystyä erottamaan oma johtaminen ketjun luomista säädöksistä. (Sydänmaanlakka 2009, 57.)

Monesti lähijohtajille unohtuu informoida odotuksista ja vaatimuksista, mikä luo ristiriitoja. Työtaakat erityisesti ketjuhotellien työntekijöille koetaan usein suurina. Kaikken merkittävänä tekijänä kuitenkin nähdään yhteisöllisyyden tunteen luominen, joka edesauttaa työssä jaksamista ja näin ollen henkilöstöjohtamista. (Helsilä & Salojärvi 2009, 39.)

### 3.2 Tutkimuskohteen kuvaus ja sen tavoitteet

Tutkimuskohteen perustiedot ja strategia selvitettiin haastatteleamalla kyseisen yrityksen hotellipäällikköä Janne-Ant-Wuorista. Haastattelussa selvisi, että OY Union Hotels Ab/ Hotel Haven on Suomen ensimmäinen Small Luxury Hotels of the World -ketjun jäsen. Se sijaitsee Helsingin keskustassa ja toimintansa se aloitti vuonna 2009. Hotelliin kuuluu 77 korkealuokkaista huonetta sekä ravintola- ja kokouspalvelut. Se tekee myös yhteistyötä SiluettiSpan kanssa. Hotelli toimii yksityisomistuksessa, perheyrittäjänsä.

Haastattelun avulla selvisi myös, että hotellin strategiana on olla tuottoisa sijoittajilleen, omistajilleen sekä tarjota korkealuokkaista, viiden tähden palvelua asiakkailleensa. Henkilöstön näkökulmasta sen tavoitteena on tarjota työntekijöille paras työympäristö, niin että heidät saa sitoutettua pitkäksi aikaa työtehtävään. Hotellin tavoite on asetettu selkeäksi, joka vastaa tämän päivän hotellialaan kohdistuviin haasteisiin, jotka on esitetty aikaisemmin tutkimuksessa. Liitteessä 6 esitellään haastattelukysymykset, jotka kerätty IIP-standardin arvioijan kuuluvista kysymyksistä.

Tutkimuskohteena on hotellin majoituspuolen henkilökunta, johon kuuluu 18 vakituista jäsentä. Kyselyyn heidät ovat ryhmitelty kolmeen kategoriaan: kaksi ylinjohto-, kuusi esimies- ja kymmenen työntekijäkategoriaan. Koska tutkimuksella halutaan osoittaa, että kyseinen kysely toimii kaiken kokoisille yritykselle, joilla on tarve saada kattavasti ja nopeasti tietoa henkilöstöjohtamisen toimivuudesta käsitellään, työssä ei tuoda ilmi henkilöstön rakennetta muulla tavalla esille kuin tutkimuksen kolmijaon avulla. Myöskään taloudellisia lukuja ei haluta korostaa tämän takia. Niin voimme säilyttää sekä jokaisen työntekijän yksityisyyden.

## 4 Kyselytutkimus

Empiirisessä tutkimuksessa saadaan tuloksia tutkittavasta kohteesta tekemällä kyselystä konkreettisia havaintoja, analysoimalla sekä mittaamalla. Koottu konkreettinen tutkimusaineisto on tutkimuksen tärkein osa empiirisessä tutkimuksessa ja se on alkuna tutkimuksen tekemiselle. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 171.) Tässä tutkimuksessa on kyseessä kyselytutkimus.

Kysely lähetettiin Hotel Havenin majoituspuolen henkilöstön 10 työntekijälle, kuudelle esimiehelle sekä kahdelle ylimpään johtoon kuuluvalla henkilöllä. Vastauksia kyselyyn kertyi 13 kappaletta, eli vastausprosentiksi tuli 70 prosenttia. Mielenkiintoisen lähtökohdan, toisin sanoen lisäarvon, tuo se, että tutkimuksen kyselyyn vastanneet ovat kaikki vakinaisia työntekijöitä. Tässä tilanteessa usein ajatellaan, että henkilöstö on hyvin sitoututettua ja henkilöstöä kuunnellaan hyvin tarkkaan ja otetaan huomioon suunnittelussa.

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen empiiristä osuutta, joka pohjautuu tutkimuksen teoriaosuuteen. Tutkimukseen liittyvät tutkimusmenetelmät sekä tutkimuksen eri toteutusvaiheet käsitellään tässä luvussa. Lisäksi analysoidaan tutkimuksen tulokset.

#### 4.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät ovat konkreettisia aineiston hankintatapoja. Tutkimusmenetelmät jaetaan laadullisiin eli kvalitatiivisiin ja määrällisiin eli kvantitatiivisiin menetelmiin. Kvalitatiivisia ovat esimerkiksi haastattelu, havainnointi ja kulttuurituotteiden keruu. Kysely puolestaan on kvantitatiivinen aineistonhankintamenetelmä. (Tuomi 2007, 31.)

Tutkimusmenetelmää valittaessa pitää pohtia erilaisia asioita. On mietittävä, millä menetelmillä saadaan ongelmaan parhaiten vastaus. Keskeistä on miettiä, mitkä vaihtoehdot tulevat kyseeseen ja vertailla eri menetelmiä. Tavoitteena on selvittää, mitä aineistoa on kerättävä etukäteen. (Vilkka 2007, 56.)

Tutkimuksen alkuvaiheessa suunniteltiin, että tehdään kvalitatiivinen tutkimus haastatteleamalla monta yrityksen esimiestä. Monet muutkin kuin vain esimiehet, joutuvat miettimään henkilöstöön ja henkilöstöjohtamiseen liittyviä asioita, joten tutkimukseen haluttiin laajempi vastaajajoukko. Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista menetelmää, mutta suuremman vastaajajoukon takia päädyttiin kyselyyn ja haastatteluun. Kysely toteutettiin monivalintakysymyksinä ja avoimina kysymyksinä, joiden lomakkeet lähetin kyseiseen yritykseen.

#### 4.2 Kyselytutkimuksen suunnittelu ja toteutus

Kyselytutkimusta suunniteltaessa pitää huomioida erilaisia asioita, esimerkiksi perusjoukon määrittely. Perusjoukolla ymmärretään ihmisiä, joilla on tutkijaa kiinnostavia ominaisuuksia. Tässä tutkimuksessa perusjoukko koostuu kyseisen yrityksen majoituspuolen henkilöstöstä, sen ylimmästä johdosta, esimiehistä ja muista työntekijöistä.



Tutkimuskysymyksiin lähdettiin hakemaan vastauksia kyselyn avulla. Kyselyn tekeminen aloitettiin Word-tiedostona laatimalla aluksi taustakysymyksiä ja sitten syventäviä, avoimia kysymyksiä teoriaosuuteen pohjautuen. Kun keskusteltiin hotellipäällikkö Ant-Wuorisen kanssa, päätettiin työstää kysymykset enemmän monivalintakysymyksiksi, jotta henkilöstö vastaisi paremmin kyselyyn. Tästä johtuen kysely tehtiin monivalintakysymysten avulla, mihin sisällytettiin avoimia kysymyksiä. Kyseiset monivalintakysymykset ovat johdettu IIP-standardin kysymyksistä, jotka löytyvät liitteistä 1, 2, ja 3. Lisäksi kyselyn lisäksi teetettiin taustatietolomake, joka ei kuulu varsinaisen standardin vaiheisiin (Liite 4) sekä ohjeistus kyselystä (Liite 5), mistä käy ilmi kyselyn tarkoitus ja tehtävä sekä toimintaohjeet kyselyn täyttämiseksi.

Kyselyn kieliasun tarkastamisen jälkeen kysymykset vietiin kyseiseen yritykseen. Kirjallinen kysely koettiin haasteelliseksi ja hitaaksi, mistä syystä kirjallisen kyselylomakkeen sijasta sovittiin, että henkilöstölle lähetetään sähköinen kysely. Kyselytutkimuksen alussa on taustakysymyksiä koskien vastaajien ikää, sukupuolta, työ- ja koulutustaustaa, jotta vastauksia voidaan vertailla näidenkin tekijöiden perusteella. Kyselyn muut vertailua varten asetetut kysymykset koskevat muun muassa vastaajan työskentelyaikaa nykyisessä työpaikassa ja esimiehenä toimimisaikaa. Kyselytutkimuksen avoimet kysymykset koskevat erilaisia henkilöstöjohtamiseen liittyviä aiheita.

Kyselyssä on paljon avoimia kysymyksiä monivalintakysymysten lisäksi vastausten monipuolisuuden saamiseksi. Kyselylomakkeet on jaettu kolmeen kategoriaan: ylimmälle johdolle, esimiehille tai muille työntekijöille. Kyselyssä ylimmälle johdolle on yhteensä 20 kysymystä, esimiehille 21 kysymystä sekä muille työntekijöille 19. Kun kyselyn todettiin olevan selkeä ja toimiva, lähetettiin se yrityksen henkilöstölle. Vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa, jotta vastauksia saataisiin mahdollisimman paljon.

#### 4.3 Tutkimusaineiston keruu ja analysointi

Tutkimusaineiston keruu sähköisellä kyselyllä oli helppoa ja nopeaa, mutta korkean vastausprosentin saaminen osoittautui työlääksi. Kyselyn lähdettyä henkilöstölle, ensimmäisen viikon aikana vastauksia saatiin kuusi kappaletta. Seuraavalla viikolla ylimmän johdon henkilö muistutti sähköpostiviestillä henkilöstöä lomakkeiden täytöstä. Tämä oli hyödyllinen viesti, koska vastauksia tuli vielä reilusti lisää, sekä viimeisenä vastauspäivänä saatiin vielä tietää, että yksi vastaus tulee päivän myöhässä.

Sähköinen kysely lähetettiin kohderyhmälle 8.10.2012. Aluksi oli tarkoitus saada kyselyn vastaukset jo 15.10., mutta mahdollisen vähäisen vastausprosentin takia vastausaikaa pidennettiin 22.10.2012 asti. Kyselyyn vastattiin nimettömänä, mikä tuli vastaajille selväksi taustatietokyselyssä, jossa ei pyydetty vastaajan nimitietoja. Näin voitiin varmistaa kyselyn luottamuksellisuus. Luottamuksellisuutta lisäsivät se, että henkilöstö lähetti sähköisesti

vastauslomakkeet suoraan tutkimuksen tekijälle. Hyvää on myös se, että tutkimuksessa ei anneta henkilöstörakenteesta muuta tietoa, kuin lukumäärä kyseessä olevan hotellin majoituspuolen työntekijöistä, esimiehistä ja ylimmästä johdosta, jolloin varmistetaan, ettei vastauksia voida henkilökohtaistaa kehenkään yksittäiseen työntekijään.

Tässä luvussa esitellään ja analysoidaan kyselytutkimuksen tulokset. Tässä työssä kyselytulokset on analysoitu erittäin tarkasti, mutta yritykset pystyvät analysoimaan tulokset nopeasti silmäilemällä määrällisesti kyselyjen vastaukset: Kun kokoaa kaikki vastaukset taulukkoon (Taulukot 1, 2 ja 3), pystyy IIP: periaatteiden mukaan (Kuva 1) kokoamaan tarvittavat ohjeet/tavoitteet. (Kuva 5) Vastausten analysoinnissa käytettiin apuna Microsoft Excel - taulukkolaskentaohjelmaa. Kysely lähetettiin siis sähköpostilla 10 työntekijälle, kuudelle esimiehelle sekä kahdelle ylimpään johtoon kuuluvalla henkilöllä, jotka työskentelevät kyseisen hotellin majoituspuolella. Vastauksia kyselyyn kertyi 13 kappaletta, eli vastausprosentiksi tuli 70 prosenttia. Vastausten määrä ei yltänyt aivan tavoitteisiin, mutta muistutuksella ja vastausajan pidentämisellä yritettiin kasvattaa vastausprosenttia.

#### 4.3.1 Taustatietojen tulokset

Tässä luvussa esitellään ja kerrotaan taustatietojen tulokset. Kysymyksissä, jotka koskivat taustatietoja, selvitettiin vastaajien sukupuoli, ikä, koulutustausta, työskentelyaika yrityksessä, esimiehenä työskentelyaika sekä koko työelämän työskentelyaika.

Ensimmäinen taustakysymys koski vastaajan sukupuolta. Kyselyyn vastanneista 54 prosenttia (7 kpl) oli naisia ja 46 prosenttia (5 kpl) miehiä. Naisilta vastauksia tuli siis enemmän. Tutkimuksessa on hyvä vertailla sukupuolen perusteella, että eroavatko eri sukupuolten väliset mielipiteet ja näkökulmat toisistaan.

Toinen kysymys koski vastaajien ikää. Haluttiin selvittää vastaajien ikäluokka ja vastausten analysointia helpottamiseksi iät jaettiin neljään eri luokkaan. Kyselyyn ei vastannut ainuttakaan 18-21-vuotiaista. 22-30-vuotiaita oli 54 prosenttia (7 kpl), 31-40-vuotiaita oli 39 prosenttia (5 kpl) ja yli 41-vuotiaita oli seitsemän prosenttia (1 kpl) vastanneista. Ikäjakaumasta päätellen yli 20-vuotiaat työntekijät olivat innokkaimpia vastaajia. Kokonaisuutena ajatellen kuitenkin vähäisempi vastaaminen tapahtui työntekijöiden kategoriassa, sillä ylimmän johdon ja esimiesten vastaajat vastasivat kaikki ja työntekijöistä vastasivat vain puolet. Työntekijöiden kategoriassa oli siis suurempi odotusjoukko lomakkeiden vastaamiseen.

Kolmas kysymys koski pohjakoulutusta. Kahdeksan prosentilta vastaajista jäi kertomatta pohjakoulutus, joten vastauksien vertailussa on pieni vääristymä. Pohjakoulutus oli jaettu neljään vaihtoehtoon: kansakoulu, keskikoulu, peruskoulu tai ylioppilas. Kansakoulun käyneitä ei ollut yhtään vastaajista. Keskikoulun käyneitä vastaajista oli kahdeksan prosenttia (1 kpl) sekä peruskoulun käyneitä oli saman verran vastaajista. Ylioppilaita vastaajista oli 62 prosenttia (8 kpl) eli selvästi kaikkein suurin joukko vastaajista oli pohjakoulutukseltaan ylioppilaita.

Neljännessä kysymyksessä haluttiin selvittää ammatillista koulutusta. Kattegoria oli jaettu viiteen vaihtoehtoon: ammatillinen oppilaitos, ammattikorkeakoulu, yliopisto/korkeakoulu, muu koulutus tai ei ammatillista koulutusta. Ammatillisen oppilaitoksen käyneitä vastaajista oli kolmannes (4 kpl). Heistä yksi vastaaja oli myös käynyt ammattikorkeakoulun. Ammatikorkeakoulun oli käynyt kaksi kolmasosaa (8 kpl). Yhdellä heistä koulutus on vielä kesken. Vajaa viidennes (2 kpl) oli käynyt yliopiston. Muu koulutus- tai ei ammatillista koulutusta -kategoriaan ei kuulunut yhtään vastaajista. Reilusti eniten henkilökunnasta on siis ammattikorkeakoulun käyneitä.

Taustakyselyn viidennessä kysymyksessä selvitettiin työtehtävää, joka oli jaettu joko esimies- tai työntekijävaihtoehtoon. Tämä käy jo ilmi kyselyn vastaajajoukon jaottelussa: Ylinjohto ja esimiehet kuuluvat esimiehiin eli 62 prosenttia (8kpl) vastaajista. Työntekijät kuuluvat työntekijäjoukkoon, eli heitä vastaajista oli 38 prosenttia (5 kpl). Hotellin majoituspuolella työskentelee melko pieni henkilöstö, josta suurin osa omaa esimiestehtävän.

Kyselyn kuudennessa kysymyksessä kysyttiin työsuhteen luonnetta, eli vaihtoehtoina oli joko vakinainen tai määräaikainen. Mielenkiintoista oli, että kaikki vastaajista olivat vakinaisessa työtehtävässä. Tämän selittää se, että kyseinen yritys on perheyryitys, jossa voidaan palkata keskeisiin yrityksen tehtäviin läheisten joukosta. Tämä tieto selvisi hotellipäällikkö Ant-Wuorisen haastattelussa.

Kolme viimeistä kysymystä koski työvuosia. Ensimmäisessä kysyttiin työvuodet nykyisessä tehtävässä, toisessa työvuodet työelämässä yhteensä sekä kolmannessa työvuodet esimiestehtävässä yhteensä. Ensimmäisessä selvisi, että noin yhden vuoden ajan olleita oli 23 prosenttia (3 kpl) vastaajista. Kaksi tai noin kaksi ja puoli vuotta tämänhetkissä tehtävissä olleita vastaajista oli 46 prosenttia (6 kpl). Neljä vuotta työskennelleitä oli 31 prosenttia (2 kpl). Melko lyhyet työvuodet selittävät sen, että yritys on aloittanut toimintansa vuonna 2009. Toisessa kysymyksessä selvisi, että alle 10 vuotta työvuosia omaavia oli 39 prosenttia (5 kpl), 10 - 19 vuotta työssä olleita vastaajista oli 31 prosenttia (4 kpl) ja 20 - 25 vuotta työelämässä työskenteleviä oli 7 prosenttia (1 kpl). Kolmannessa kohdassa selvisi, että 1-10 vuotta esimiesvuosia omaa 46 prosenttia (6 kpl) sekä 11 - 20 vuotta omaavia vastaajista oli 15 prosenttia (2 kpl). Kaikki työntekijäkategoriaan kuuluvista vastaajista eivät olleet olleet esimiestehtävissä ollenkaan.

#### 4.3.2 Monivalintakysymysten tulokset

Ylimmän johdon, esimiesten ja työntekijöiden kyselylomakkeet koostuivat ensimmäisestä osasta, jossa oli 1-19 monivalintakysymystä henkilöstöjohtamisesta riippuen työtehtävästä. Toisessa osassa on kaksi monivalintakysymystä, joihin vastattiin vain jos oli tullut organisaation palvelukseen tai siirtynyt toiseen työhön organisaation sisällä kuluneen vuoden aikana. Arviointiasteikkona toimivat kirjaimet A, B, C, D ja E. Tämä arviointiasteikko on IIP-standardista

johdettu. A tarkoitti seuraavaa: Kyllä, pitää kaikilta osin paikkaansa. B tarkoitti seuraavaa: Kyllä, pitää suurimmaksi osaksi paikkansa. C tarkoitti seuraavaa: Ei, pitää vain osittain paikkansa. D tarkoitti seuraavaa: Ei, ei pidä miltään osin paikkansa. E tarkoitti seuraavaa: En tiedä. Taulukoihin (Taulukko 1, 2 ja 3) on merkitty punaisella värillä ne vastaajien määrät, joihin on vastattu C, D tai E -vaihtoehto, sillä ne ovat kohtia, joihin yrityksen pitää erityisesti kiinnittää huomiota.

*Tutkimuksen johtopäätöksissä on käytetty seuraavanlaista ajattelutapaa, joka perustuu tutkijan omaan jaottelutapaan: Pysähdystilan (eli mahdollisesti täysin muutosta kaipaava kohta) vastaukset saivat, jos kysymykseen oli vastattu vähintään yksi D-vaihtoehto. (D=Ei, ei pidä miltään osin paikkansa.) Huomion arvoiseksi tai toisin sanoen hälyyttävässä tilassa oleviksi kysymyksiksi oli laskettu ne, joihin oli vastattu vähintään yksi C-vaihtoehto tai E-vaihtoehto. (C=Ei, pitää vain osittain paikkansa, E=En tiedä)*

Nämä pysähdystilan ja hälyyttävän tilan omaavat vastauskohdat ovat merkitty punaisella, jotka näkyvät taulukoissa 1, 2 ja 3. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kun kyselyä teetetään tulevaisuudessa työkalun tapaan, niin ylimmän johdon ei tarvitse kuin silmäillä kyselyn vastaukset ja jos he huomaavat vastausten kohdalla kyseisiä vaihtoehtoja, on heidän otettava kyseiset asiat uudelleen käsittelyyn henkilöstöjohtamisen suunnitteluvaiheessa yhdessä muun henkilöstön kanssa. Normaalin tilan vastaukset saivat, jos kysymykseen oli vastattu ainoastaan A- tai B-vaihtoehtoja.

*Ylimpään johtoon kuuluvista (Taulukko 1) toinen henkilö (1 kpl) oli kaikilta osin samaa mieltä, että organisaatiolla on selkeä visio, ja toinen henkilö (1 kpl) oli suurimmaksi osaksi samaa mieltä. (Kuva 2) Samanlainen jako muodostui väitteestä, että organisaatiolla on strategia selkeine tavoitteineen. Väitteestä henkilöstö on tietoinen sekä organisaation visiosta että strategian sisällöstä molemmat (2 kpl) olivat suurimmaksi osaksi samaa mieltä. Väitteestä- Henkilöstö on tietoinen, kuinka heidän työpanoksensa edistää organisaation tavoitteiden toteutumista muodostui samanlainen mielipide kuin edeltävässäkin. Ylimmästä johdosta toinen oli suurimmaksi osaksi samaa mieltä ja toinen kaikilta osin samaa mieltä, että voi esimerkein kuvailla, kuinka organisaatiossa huomioidaan henkilöstön työpanos ja annetaan henkilöstölle palautetta.*

*Väitteestä- ”Organisaatiolla on osaamisstrategia” molemmat olivat sitä mieltä, että se pitää vain osittain paikkansa. Voin esimerkein kuvailla, kuinka organisaatiossa varmistetaan kaikille yksilöille tasapuoliset mahdollisuudet kehittyä -väitteestä toinen oli kaikilta osin samaa mieltä ja toinen suurimmaksi osaksi samaa mieltä. Seuraavista kolmesta väitteestä ylin johto oli suurimmaksi osaksi samaa mieltä: Henkilöstön kehittämisen painopisteet on johdettu organisaation tavoitteista. Henkilöstön kehittämisen painopisteet on viestitetty henkilöstölle. Organisaatio on varmistanut, että esimiehillä on riittävät tiedot ja taidot henkilöstön kehittämiseksi. Esimiehet tietävät, miten heidän tulee tukea henkilöstön kehittymistä -*



			Yhteenveto: ylinjohto				
			A	B	C	D	E
A=Kyllä, pitää kaikilta	1.		1	1			
osin paikkansa	2.		1	1			
	3.			2			
B=Kyllä, pitää suurimmaksi	4.			2			
osaksi paikkansa	5.		1	1			
	6.				2		
C=Ei, pitää vain osittain	7.		1	1			
paikkansa	8.			2			
	9.			2			
D=Ei, ei pidä mitään osin	10.			2			
paikkansa	11.		1	1			
	12.			1	1		
E=En tiedä	13.		1	1			
	14.		1	1			
	15.		2				
	16.		1	1			
	17.		1	1			
	18.		1	1			

Taulukko 1: Ylimmän johdon vastausten jakaantuminen

Edellä olevien tulosten perusteella ylimmän johdon mielipiteiden perusteella löytyy muutama pohdittava kohta yrityksen henkilöstöjohtamista miettiessä. Organisaation osaamisstrategia ei ole konkreettisesti kirjattuna yrityksen strategiaan, mikä aiheuttaa epävarmuutta henkilöstön tietoisuudessa ja toiminnassa. Lisäksi toisena mietittävänä asiana on, että työntekijät tiedostavat paremmin esimiesten velvollisuudet heidän kehittämisessään. Kolmantena pitää tarkastella ylimmän johdon perehdytyksen suunnitteluaperusteellisemmaksi.

*Esimiehille* esitetystä (Kuva 3) väitteestä- Organisaatiolla on selkeä visio vastanneista 33 prosenttia (2 kpl) oli kaikilta osin samaa mieltä, 50 prosenttia (3 kpl) suurimmaksi osaksi samaa mieltä ja 17 (1 kpl) prosenttia ei tiennyt. (Taulukko 2) Organisaatiolla on strategia selkeine tavoitteineen -väitteestä esimiehistä 17 prosenttia oli kaikilta osin samaa mieltä, 67 prosenttia (4 kpl) oli suurimmaksi osaksi samaa mieltä ja 17 prosenttia ei tiennyt. Tiimimme tetää sekä organisaation vision että strategian sisällön -väitteestä 67 prosenttia oli suurimmaksi osaksi samaa mieltä, 17 prosenttia oli vain osittain samaa mieltä ja 17 prosenttia ei tiennyt.

Sekä minä että tiimimme tiedämme, kuinka työpanoksellamme edistämme organisaation tavoitteiden toteutumista -väitteestä 17 prosenttia oli kaikilta osin samaa mieltä, 67 prosenttia oli suurimmaksi osaksi samaa mieltä ja 17 prosenttia oli vain osittain samaa mieltä. Voin esimerkein kuvailla, kuinka huomioin henkilöstöä ja annan palautetta -väitteestä 50 prosenttia (3 kpl) oli kaikilta osin samaa mieltä ja 50 prosenttia oli suurimmaksi osaksi samaa mieltä. Organisaatiolla on osaamisstrategia -väitteestä 17 prosenttia oli kaikilta osin samaa mieltä, 33 prosenttia oli suurimmaksi osaksi samaa mieltä, 33 prosenttia oli vain osittain samaa mieltä ja 16 prosenttia ei tiennyt. Organisaatiossa kaikilla yksilöillä on tasapuoliset mahdollisuudet kehittyä -väitteestä 16 prosenttia oli kaikilta osin samaa mieltä, 33 prosenttia suurimmaksi osaksi samaa mieltä ja 50 prosenttia oli vain osittain samaa mieltä. Henkilöstön kehittämisen



samaa mieltä ja 33 prosenttia ei tiennyt. Uskon organisaation aidosti olevan sitoutunut tukemaan henkilöstön kehittymistä - väitteestä 17 prosenttia oli kaikilta osin samaa mieltä, 50 prosenttia oli suurimmaksi osaksi samaa mieltä ja 17 prosenttia oli vain osittain samaa mieltä. Uskon organisaation aidosti olevan sitoutunut varmistamaan kaikille yksilöille tasapuoliset mahdollisuudet kehittyä -väitteestä 50 prosenttia oli suurimmaksi osaksi samaa mieltä ja 50 prosenttia vain osittain samaa mieltä. Toisessa osassa väitteestä- Aloittaessani työt organisaatiossa minut perehdytettiin perusteellisesti työssäni 67 prosenttia (2 kpl) oli kaikilta osin samaa mieltä ja 33 prosenttia (1 kpl) oli suurimmaksi osaksi samaa mieltä. Väitteestä- Saadessani uusia tehtäviä/siirtyessäni toiseen työhön organisaatiossa minut perehdytettiin perusteellisesti työhöni 33 prosenttia oli kaikilta osin samaa mieltä, 33 prosenttia oli suurimmaksi osaksi samaa mieltä ja 33 prosenttia ei tiennyt.

Yhteenveto: esimiehet					
A	B	C	D	E	
1.	2	3			1
2.	1	4			1
3.		4	1		1
4.	1	4	1		
5.	3	3			
6.	1	2	2		1
7.	1	2	3		
8.	1	3	1		1
9.	1	2	1		2
10.		3	2		1
11.	1	5			
12.	2	1	1		2
13.	1	5			
14.	2	3			1
15.	1	4			1
16.	1	4			1
17.	1	3			2
18.	1	3	2		
19.		3	3		

Taulukko 2: Esimiesten vastausten jakaantuminen

Edellä olevien tulosten perusteella esimiesten kohdalla löytyy useita pohdittavia kohtia henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Voisi sanoa, että ainoastaan kahdesta väitteestä esimiehet olivat melkein samaa mieltä: organisaatio rohkaisee kehittämään tietoja ja taitoja sekä esimies huomioi henkilöstöä ja antaa palautetta. Muissa väittämissä oli melko paljon hajontaa sekä epävarmuutta, mikä osoittaa vuorovaikutteisemman suhteen ylimmän johdon kanssa olevan kehittämisen tarpeessa.

*Työntekijät* olivat Voin jokseenkin kuvailla organisaation tavoitteet -väitteestä (Kuva 4) 33 prosenttia (1 kpl) kaikilta osin samaa mieltä ja 67 prosenttia (2 kpl) suurimmaksi osaksi samaa mieltä. (Taulukko 3)Tämän ensimmäisen kohdalla on vääristymä, sillä kaksi vastaajista ei ollut vastannut siihen. Toisesta Voin esimerkein kuvailla, kuinka työpanoksellani edistän organisaation tavoitteiden toteutumista -väitteestä työntekijöistä 20 prosenttia (1 kpl) oli kaikilta osin samaa mieltä ja 80 prosenttia (4 kpl) oli suurimmaksi osaksi samaa mieltä. Koen, että työ panostani arvostetaan -väitteestä vastaajista 20 prosenttia oli kaikilta osin samaa mieltä, 40 prosenttia (2 kpl) oli suurimmaksi osaksi samaa mieltä ja 40 prosenttia oli vain osittain samaa mieltä.





prosenttia ei ollut ollenkaan samaa mieltä. Voin esimerkein kuvailla, mitä parannuksia on tehty organisaation kehittämisprosessiin -väitteestä 20 prosenttia oli kaikilta osin samaa mieltä, 40 prosenttia oli suurimmaksi osaksi samaa mieltä, 20 prosenttia ei ollut ollenkaan samaa mieltä ja 20 prosenttia ei tiennyt. Tiedän esimiesten tehtävät henkilöstön kehittämisen tukemisessa -väitteestä 20 prosenttia oli suurimmaksi osaksi samaa mieltä, 60 prosenttia vain osittain samaa mieltä ja 20 prosenttia ei tiennyt. Voin esimerkein vahvistaa, kuinka esimieheni tukee oppimistani -väitteestä 40 prosenttia oli kaikilta osin samaa mieltä, 40 prosenttia oli suurimmaksi osaksi samaa mieltä ja 20 prosenttia ei ollut lainkaan samaa mieltä.

Uskon organisaation aidosti olevan sitoutunut tukemaan henkilöstön kehittymistä -väitteestä 25 prosenttia (1 kpl) oli kaikilta osin samaa mieltä, 50 prosenttia (2 kpl) oli suurimmaksi osaksi samaa mieltä ja 25 prosenttia ei ollut lainkaan samaa mieltä. Tämän väitteen tuloksessa on pieni vääristymä, sillä yksi vastanneista ei ollut vastannut tähän väitteeseen. Uskon organisaation aidosti olevan sitoutunut varmistamaan kaikille yksilöille tasapuoliset mahdollisuudet kehittyä -väitteestä 25 prosenttia oli kaikilta osin samaa mieltä, 50 prosenttia oli vain osittain samaa mieltä ja 25 prosenttia ei tiennyt.

Yhteenveto: työntekijät				
	A	B	C	D
1.	1	2		
2.	1	4		
3.	1	2	2	
4.	2	2		1
5.	1	2	2	
6.	1	2		
7.	2	1	2	
8.	1	2	1	1
9.	1	3	1	
10.		5		
11.	2	2	1	
12.		4		1
13.	1	2		1
14.		1	3	1
15.	2	2		1
16.	1	2		1
17.	1		2	1

Taulukko 3: Työntekijöiden vastausten jakaantuminen

Edellä olevien tulosten perusteella työntekijöiden keskuudessa löytyy paljon epävarmuutta henkilöstöjohtamisesta, sillä melkein joka väitteen kohdalla osa työntekijöistä oli vain osittain samaa mieltä tai jopa ei tiennyt asiasta. Erityisiä mielipide-eroja työntekijät kokivat esimiesten tuesta oppimiseen, esimiesten tehtävistä henkilöstön kehittämisen tukemisessa, parannuksista organisaation kehittämisprosessiin sekä koulutus ja kehittämistoimien vaikutukset suorituskyykyyn niin tiimin kuin organisaation näkökulmasta, sillä osa työntekijöistä ei ollut ollenkaan samaa mieltä väitteiden kanssa.

### 4.3.3 Avointen kysymysten tulokset

Tässä kappaleessa analysoidaan avointen kysymysten vastaukset. Varsinaisen IIP-standardin kyselyyn ei sisälly avoimia kysymyksiä, mutta tutkimuksen luonteen mukaan on oleellista antaa vastaajille selittää vastausvaihtoehtoa, jotta yritys voi parhaalla mahdollisella tavalla hyödyntää tuloksia toiminnassaan. Näissä kysymyksissä keskityttiin vastaajien omiin mielipiteisiin henkilöstöjohtamisesta. Samat kysymykset ovat monivalintakysymyksiä, joihin on haluttu vastaajien vastaavan vielä lisäksi avoimesti, esimerkkien avulla. Avoimien kysymystyn vastaukset avataan vastausjoukon jaon perusteella: ensin katsotaan ylimmän johdon vastaukset, minkä jälkeen esimiesten vastaukset, ja viimeisenä tarkastellaan työntekijöiden vastaukset avoimiin kysymyksiin.

*Ylimmän johdon monivalintakysymykset, joihin sisältyivät avoimet kysymykset, olivat seuraavanlaiset:* Viidenteen kysymykseen (Voin esimerkein kuvailla, kuinka organisaatiossa huomioidaan henkilöstön työpanos ja annetaan henkilöstölle palautetta.) ylinjohto vastasi kirjalliset kiitokset, vuosittaiset kehityskeskustelut, myyntipalkitsemiset, virkistykset sekä erinäiset koulutukset. Seitsemänteen kysymykseen he vastasivat, että jokaiselle annetaan lisähaasteita ja vastuualueita. Lisäksi mainittiin, että kehityskeskusteluiden yhteydessä sovitaan kehityskohteista ja että kaikki ylennekset tapahtuvat henkilöstön sisällä. 13. kohtaan (Voin esimerkein kuvailla, kuinka organisaatio rohkaisee ja tukee koko henkilöstöä kehittämään tietojään ja taitojaan.) ylinjohto mainitsi avoimen keskustelun, säännölliset kehityskeskustelut, joissa sovitaan jokaiselle omat kehitysprojektit eli omat projektit, jotka ovat omien työntekijöiden ulkopuolisia tehtäviä. 14. kohtaan (Voin esimerkein kuvailla, kuinka rohkaisen ja tuen suoraan henkilöstöä kehittämään tietojään ja taitojaan.) korostettiin, että työvuoroissa joustetaan ja rohkaistaan lisäkoulutuksen hankkimiseen.

Lisäksi edellä mainitut kehitysprojektit koetaan tärkeiksi, missä projektit suunnitellaan jokaisen työntekijän taitojen ja osaamisen pohjalta. 15. kohdassa (Voin esimerkein kuvailla, kuinka organisaatio oppii ja kehittyy.) mainitaan, että virheistä oppii ja että yrityksessä kehitetään jatkuvasti palvelua ja henkilökunnan palaverissa mietitään yhdessä parannusmahdollisuuksia. Tarkennuksena kerrotaan myös, että vain pieni osa ajasta käytetään itse palaveriin, minkä jälkeen suurin osa ajasta kuluu innovoimiseen. 16. kohtaan (Voin esimerkein osoittaa koulutus- ja kehittämistoimien vaikutukset organisaation, tiimien ja yksilöiden suorituskykyyn.) ylinjohto vastaa, että motivaatio on kasvanut lisäkoulutuksen myötä. Lisäksi sen, että perehdytyksen ja hyvän ilmapiirin ansiosta saadaan hyvin vähän rakentavaa palautetta ja että yritys ei ole ”menettänyt” työntekijöitä. Viimeiseen kohtaan ylinjohto vastaa uudet ideat ja että aloitekyky paranee. Lisäksi kaksipäiväisen perehdytyksen ansiosta hyödytään selkeästi henkilöstön osaamisesta, esimerkiksi sen tuomalla itsevarmuudella, mistä seuraa myynnin kasvua.

*Esimiehille tarkoitetut monivalintakysymykset, joihin sisältyivät avoimet kysymykset, olivat seuraavanlaiset:* Viidenteen kohtaan (Voin esimerkein kuvailla, kuinka huomioin henkilöstöä ja annan palautetta.) esimiehet vastasivat, että asiakaspalautteet käydään läpi mahdollisimman nopeasti henkilöstön kanssa. Lisäksi he mainitsivat sen, että työvuoron päättyessä kiitetään työpäivästä, myös sen, että he seuraavat työntekoa, jotta voi antaa kohteliaasti palautetta

työsuorituksesta. Lisäksi mainitaan pienet bonuslahjat työsuorituksen jälkeen, ja se, että he kääntyvät esimiehen puoleen, kun havaitsevat kollegassa käytöstä, johon toivotaan esimiehen puuttuvan. Myös se mainitaan, että työvuoron aikana olevien ruokatauoista pidetään huolta. Yhdeksänteen kohtaan esimerkeiksi kerrotaan ammattitaidon, myynnin ja työhyvinvoinnin kehittäminen.

Myös ryhmän sisäinen ja osastojen välinen kommunikaatio, sekä ulospäin suuntautuva kirjeenvaihto mainitaan. 14. kohdassa (Voin esimerkein kuvailla, kuinka rohkaisen tiimiämme kehittämään tietojään ja taitojaan.) kerrotaan, että henkilökunnan palaverissa käy usein vieraita puhujia, jotka kartuttavat alatietoisuutta. Lisäksi esimiehet kannustavat opiskelemaan työn ohella. Perehdytyksen yhteydessä uudelle työntekijälle varataan aikaa esimerkiksi tutustua lähiseutuun. Annetaan välitöntä palautetta ja näytetään hyvää esimerkkiä. Rennompi työympäristö ja paremmat viestintätaidot mainitaan myös. 15. kohtaan (Voin esimerkein kuvailla, mitä minä ja tiimimme ovat oppineet.) kerrotaan ensiapu ja paloturvallisuus sekä lisämyyntistrategiat, yhteisten tilojen siisteyden pitäminen, yhteisten sovittujen toimintamallien noudattaminen sekä alalla vaadittujen luonteenpiirteiden omaksuminen, kuten kärsivällisyys ja kovan työn kestäminen.

16. kohtaan (Voin esimerkein kuvailla, mitä minä ja tiimimme ovat oppineet.) mainitaan työharjoitteluvastaavan koulutuksen anti niin yksilölle kuin koko organisaatiolle. Henkilökunnan palaverit, joihin kaikki tiimin jäsenet valmistavat mielestään tärkeitä läpikäytäviä asioita. Palaverissa päätetään uusista toimintamalleista, jotka kirjataan pöytäkirjaan eräänlaisiksi toimintaohjeiksi. Tämä lisää selvästi työmotivaatiota ja asiakaspalvelua. Lisäksi asiantuntijat ja konsultit koetaan hyviksi esimerkeiksi. Viimeiseen kohtaan (Sekä minä että tiimimme voimme esimerkein kuvailla, mitä parannuksia on tehty organisaation kehittämisprosessiin.) mainitaan työhyvinvointi, erilaiset ammatilliset koulutukset sekä turvallisuuteen liittyvät kurssitukset sekä yrityksen sisäinen viestintä.

*Työntekijöille tarkoitetut monivalintakysymykset, joihin sisältyivät avoimet kysymykset, olivat seuraavanlaiset:* Toiseen kohtaan (Voin esimerkein kuvailla, kuinka työpanoksellani edistän organisaation tavoitteiden toteutumista.) työntekijät vastaavat, että jokainen on motivoitunut etsimään parannuksia organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi iloisuus ja asianosaava asiakaspalvelu mainitaan. Neljänteen kohtaan (Voin esimerkein kuvailla, kuinka työpanokseni on huomattu.) työntekijät kertovat palkitsemisen mainitseminen julkisesti, asiakkaan ja esimiehen antama positiivinen palaute, palkan korotus sekä vastualueen lisääminen. Kuudenteen kohtaan (Voin esimerkein kuvailla, miten minua on rohkaistu parantamaan työsuoritusta.) eräs mainitsee, että kollegat kertovat ehdotuksia, esimerkiksi miten nopeuttaa tiettyä prosessia. Lisäksi kerrotaan, että ruotsin kielen saaminen puhetasolle ja työtehtäväkohtaiset vaatimukset ovat annettuja haasteita, jotka auttavat parantamaan työsuoritusta. Lisäksi jatkuva koulutus ja uusien työtehtävien antaminen mainitaan.

Seitsemänteen kohtaan (Voin esimerkein kuvailla, miten minua on rohkaistu auttamaan muiden työsuoritusta.) kerrotaan, että aina kun tulee uusi harjoittelija, työntekijöille informoidaan neuvomaan ja ohjeistamaan häntä. Lisäksi eräälle on annettu suunnitella uusien työntekijöiden koulutus. Kahdeksanteen kohtaan (Voin esimerkein vahvistaa organisaation johdon ja esimiesten toimenpiteet henkilöstön kehittämisessä.) työntekijät kertovat, että esimerkiksi kun turvakoulutukseen pyydettiin lisäperehdytystä, niin se järjestettiin esimiehen toimesti melkein heti. Lisäksi tasaisin väliajoin pidettävät palaverit ja kehityskeskustelut sekä sähköpostiviestintä koettiin tärkeiksi. Yhdeksänteen (Voin esimerkein kuvailla, mitä tavoitteita koulutus- ja kehittämistoimilleni on asetettu.) kohtaan eräs vastaa, ettei ole aivan varma siitä, miten häntä yritetään kehittää työssä. Vastuualueen lisääminen, koulutuksen korostaminen, kielitaidon kohentaminen sekä työtehtävän omaksuminen mainitaan myös.

10. kohtaan (Voin esimerkein kuvailla, mitä minun käytännössä odotetaan osaavan työssäni koulutus- ja kehittämistoimien toteuttamisen jälkeen.) mainitaan, että pitää osata käyttää suomen ja ruotsin kieltä työssä sekä omien työtehtävävaatimusten omaksuminen. 11. kohtaan (Voin esimerkein kuvailla koulutus- ja kehittämistoimien vaikutukset tietoihini ja taitoihini.) eräs mainitsee, että yrittää parhaansa mukaan hyödyntää oppimaansa työssä. Toinen mainitsee perusruotsin osaamisen, toinen käyttöjärjestelmien käytön oppimisen. Myös asiakaspalvelun parantaminen mainitaan. 12. kohdassa (Voin esimerkein kuvailla koulutus- ja kehittämistoimien vaikutukset suorituskyyyni sekä tiimini ja organisaation suorituskyyyn.) eräs kertoo, että oppiessaan uutta hän pyrkii hyödyntämään sitä työssä ja kertomaan kehitysehdotuksia esimiehille. Toinen mainitsee, että mielenkiinto työhön säilyy, kun voi kehittyä omassa työssään. 13. kohdassa (Voin esimerkein kuvailla, mitä parannuksia on tehty organisaation kehittämisprosessiin.) mainitaan muun muassa, että esimiesten työtehtäviä pyritään jatkuvasti hieman muuttamaan, jotta toiminta olisi mahdollisimman tehokasta työpaikalla.

Eräs mainitsee myös kanta-asiakkiden huomioimisen. Viimeiseen kohtaan (Voin esimerkein vahvistaa, kuinka esimieheni tukee oppimistani.) eräs mainitsee, että esimies halusi, että työntekijä menee kouluun työn ohessa, minkä työntekijä koki merkinä siitä, että esimies haluaa kehittää hänen taitoja. Toinen mainitsee, että perehdyttäjä muistuttaa työntekijöiden vahvuuksista, mikä auttaa kehittymään työssä ja motivoitumaan. Lisäksi esimiesten antama välitön positiivinen palaute, lisävastuualueiden jakaminen esimiesten kesken sekä työvuoroajoissa joustaminen opiskeluiden mahdollistamiseksi mainitaan.

#### 4.3.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksissa arvioidaan luotettavuutta virheiden välttämiseksi, koska tulosten luotettavuuksissa ja pätevyyksissä esiintyy vaihtelua. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan mitata eri keinoin. Erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja ovat esimerkiksi reliabiliteetti ja validiteetti. (Vilkka 2005, 34.)

Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa toistettavuutta mittaustuloksissa. Se siis tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia. Tulokset voidaan todeta reliabeleiksi, mikäli esimerkiksi kaksi arvioijaa päätyy samaan tulokseen. Tutkimuksen validiteetilla puolestaan tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitettu mitattavan. Tällä tarkoitetaan sitä, että esimerkiksi kyselylomakkeen kysymykset on voitu asettaa siten, että vastaajat ovat käsittäneet kysymykset toisin kuin tutkija on ajatellut. Puhutaan siis tutkimuksen pätevydestä. (Tuomi 2007, 56.)

Reliabiliteetti voidaan kääntää sanoiksi luotettavuus, käyttövarmuus ja toimintavarmuus. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa sillä määritetään mittarin johdonmukaisuutta, eli sitä, että se mittaa aina samaa asiaa. Jos mittari on kokonaan reliabeli, siihen eivät vaikuta satunnaisvirheet eivätkä olosuhteet. Tutkimuksen reliabiliteetti on kunnossa silloin kun tulokset eivät ole sattuman aiheuttamia. Samoissa olosuhteissa pitäisi saada samat tulokset, mikäli tutkimus tehtäisiin uudestaan. Kyselytutkimuksen kysymysten tulee olla selkeitä ja yksinkertaisia. (Vilkka 2007, 33.)

Tämän tutkimuksen reliabiliteettia eli luotettavuutta voidaan pitää hyvänä, koska tutkimuksen kohteena oli ainoastaan Hotel Haven -yrityksen majoituspuolen henkilöstö, joten kaikilla vastaajilla oli samat lähtökohdat kyselyyn vastaamiseen. Vastausprosentiksi tässä tutkimuksessa saatiin 70 prosenttia, joka on kohtuullinen tulos sähköpostikyselystä, jossa kato on usein suuri. Kyselyssä oli paljon monivalintakysymyksiä, joiden vastausvaihtoehdot olivat yksiselitteisiä ja niiden tarkoitus tuli selvästi ilmi kyselylomakkeesta. Nämä seikat auttoivat analysointia ja edesauttoivat reliabiliteetin syntymistä tutkimuksessa.

#### 4.3.5 Tutkimuksen validiteetti

Mittarin validiteetilla ymmärretään sen pätevyyttä mitata juuri sitä, mitä sen on tarkoitus mitata tarpeeksi kattavasti. On kyettävä käyttämään mittaria oikeaan kohteeseen, oikealla tavalla, jotta se tavoittaa kohteen. Oikea aika on myös merkittävä tekijä. Perusjoukko on siis määriteltävä tarkoin. Korkea vastausprosentti edesauttaa pätevän tutkimuksen toteutumista. (Vilkka 2007, 41.) Tutkimukseen valittiin kyseisen yrityksen koko majoituspuolen henkilöstö,

jotta saataisiin vertailukelpoisia vastauksia. Kyselyn kysymykset tehtiin mahdollisimman yksiselitteisiksi ja lomaketta testattiin koehenkilöillä, jotka totesivat sen olevan selkeä.

Tämä tutkimus on validi, koska kysymysten avulla saatiin vastaukset juuri niihin asioihin, joita haluttiin selvittää. Kyselylomakkeen kysymyksillä onnistuttiin mittaamaan niitä asioita, joita tutkimuksen tarkoitus tukee. Tutkimusta voidaan myös pitää pätevänä, koska kyselytutkimuksella saatiin selvitettyä sitä aihealuetta, joka oli tutkimusongelmana.

## 5 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli osoittaa, miten saada tieto yrityksen henkilöstöjohtamisen kehityskohteista Investors in People -standardia soveltaen. Esimerkkiyrityksenä toimi Helsingin keskustassa sijaitseva OY Union Hotels Ab/ Hotel Haven. Tutkimuksen tarkoituksena oli saada selville, miten kyseessä olevassa yrityksessä henkilöstöjohtamisen ongelmakohtiin voitiin reagoida. Tutkimuskohteen hotellin majoituspuolen henkilöstön mielipiteitä kysyttiin monilla henkilöstöjohtamiseen liittyvillä osa-alueilla, jotka perustuivat Investors in People -standardin periaatteisiin (sitoutuminen, suunnittelu, toteutus ja arviointi).

Tutkimuksen johtopäätöksissä on käytetty seuraavanlaista ajattelutapaa: Pysähdystilan (eli mahdollisesti täysin muutosta kaipaava kohta) vastaukset saivat, jos kysymykseen oli vastattu vähintään yksi D-vaihtoehto. (D=Ei, ei pidä miltään osin paikkansa.) Huomion arvoisiksi tai toisin sanoen hälyyttävässä tilassa oleviksi kysymyksiksi oli laskettu ne, joihin oli vastattu vähintään yksi C-vaihtoehto tai E-vaihtoehto. (C=Ei, pitää vain osittain paikkansa, E=En tiedä) Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kun kyselyä teetetään tulevaisuudessa työkalun tapaan, niin ylimmän johdon ei tarvitse kuin silmäillä kyselyn vastaukset ja jos he huomaavat vastausten kohdalla kyseisiä vaihtoehtoja, on heidän otettava kyseiset asiat uudelleen käsittelyyn henkilöstöjohtamisen suunnitteluvaiheessa yhdessä muun henkilöstön kanssa. Normaalin tilan vastaukset saivat, jos kysymykseen oli vastattu ainoastaan A- tai B-vaihtoehtoja.

Kyselyyn vastanneista ylivoimaisesti suurimmalla osalla oli kokemusta esimiestehtävistä jo yli kaksi vuotta. Tämä osoitti, että tutkimukseen vastanneet osasivat suhteuttaa ja vertailla kysymyksiä paremmin. Lisäksi tämä auttoi vastaajia paremmin hahmottamaan henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta. Vastausten analysoinnin perusteella havaittiin suurimman osan vastaajista olevan yli 20-vuotiaita naisia. Miesten ja naisten vastaukset eivät kuitenkaan huomattavasti eronneet toisistaan. Kaikki vastanneet olivat työskennelleet kyseisessä yrityksessä vähintään noin vuoden, mikä antoi hyvän ja tasapuolisen ympäristön havainnoida tuloksia.

Tuloksissa todettiin, että ylimmän johdon, esimiesten ja muiden työntekijöiden välillä löytyy selviä mielipide-eroja. Ylimpään johtoon kuuluvien vastauksista kävi ilmi, että ainoastaan kaksi kohtaa oli niin sanotusti huomion arvoisia tai toisin sanoen hälyyttävässä tilassa olevia, kun tarkastellaan henkilöstöjohtamisen kehittämistä vuorovaikutteisemmaksi. Nämä uudelleen tarkastelua vaativat osa-alueet koskivat osaamisstrategian olemassaoloa yrityksessä sekä henkilöstön tietoisuutta siitä, miten esimiesten tulee tukea henkilöstön kehittymistä.

Esimiesten kategoriassa puolestaan hälyyttäviä kohtia kirjattiin 16. Vain kolme kohtaa täytti niin sanotusti normaalin tilan. Nämä uudelleen tarkastelua vaativat osa-alueet koskivat organisaation vision selkeyttä, tiimin tietoisuutta organisaation vision ja strategian sisällöstä. Lisäksi uudelleen tarkastelua tarvitsevat kohdat, jotka koskivat esimiehen ja hänen tiiminsä tietoisuutta, miten heidän työpanoksensa edistää organisaation tavoitteiden toteutumista, organisaation osaamisstrategian olemassaoloa, yksilöiden tasapuolisia kehittymismahdollisuuksia.

Näiden lisäksi kohdat, jotka käsittelivät henkilöstön kehittämisen painopisteiden johtamista organisaation tavoitteista, tietoisuutta tiimin kehittämisen painopisteistä, organisaation varmistamista esimiesten riittävästä taidoista henkilöstön kehittämisen tueksi sekä tiimin tietoisuutta, miten heidän tulee tukea henkilöstön kehittymistä, tarvitsevat lisätarkastelua.

Esimiesten keskuudessa viimeiset tarkastelua vaativat kohdat koskivat esimiesten taitoa rohkaista tiimiä kehittämään taitojaan, tietoisuutta tiimin oppimisesta, koulutustoimien vaikutusta koko organisaation suorituskyykyyn, tietoisuutta organisaation kehittämisprosessin parannuksista, organisaation sitoutuneisuutta henkilöstön kehittämisessä sekä organisaation sitoutuneisuutta varmistamaan kaikille tasapuoliset mahdollisuudet kehittyä.

Työntekijöiden keskuudessa voitiin havaita 10 hälyyttävää kohtaa ja jopa neljä pysähdystilaan luokiteltavaa kohtaa vastauksia analysoitaessa, eli ainoastaan kolme kohtaa täyttivät normaalin tilan. (Yksi normaalin tilan täyttävä kohta sai vain kolme vastausta viidestä.) Hälyyttäviksi asioiksi nousivat tietoisuus organisaation tavoitteista, työpanosten arvostaminen, työpanosten huomioiminen, esimiesten säännöllistä palautteenantoa oman työn edistymisestä, työsuorituksen parantamisen rohkaisua, muiden työsuoritusten parantamisen rohkaisua, tietoisuutta johdon ja esimiesten toimenpiteistä henkilöstön kehittämisessä, tietoisuutta koulutustoimien tavoitteista, koulutustoimienvaikutukset taitoihin, tietoisuutta esimiesten tehtävistä henkilöstön kehittämisen tukemisessa sekä organisaation sitoutuneisuutta varmistamaan kaikille tasapuoliset mahdollisuudet kehittyä. Pysähdystilan saavuttivat kohdat, jotka käsittelivät koulutustoimien vaikutuksista koko organisaation suorituskyykyyn, kehittämisprosessiin tehdyistä parannuksista, esimiesten



tukemista oppimisessa sekä organisaation sitoutuneisuutta tukemaan henkilöstön kehittymistä.

Tutkimustulosten perusteella voitiin havaita (Kuva 5) myös, että näiden kolmen kategorian kesken erottautui selkeästi yksi yhteinen hälyyttävä aihe, henkilöstön kehittäminen: koko henkilöstön tietoisuus, miten heidän tulee tukea henkilöstön kehittymistä, esimiestin tiimin tietoisuus, miten yksittäisen esimiehen tulee tukea henkilöstön kehittymistä ja työntekijän tietoisuus esimiesten tehtävistä henkilöstön kehittämisen tukemisessa. Huomion arvoista oli myös, että sekä esimiesten että työntekijöiden keskuudessa hälyyttäväksi asiaksi korostui organisaation sitoutuneisuus varmistamaan kaikille tasapuoliset mahdollisuudet kehittyä. Tärkeää oli myös huomata, että työntekijät antoivat pysähdystilan ja esimiehet hälytystilan kohdalle, joka koski organisaation sitoutuneisuutta tukemaan henkilöstön kehittymistä.

Kyselytutkimuksessa saatiin avointen kysymysten avulla tarkennettu tietoa siitä, kuinka paljon standardin periaatteisiin pohjautuva henkilöstöjohtaminen vaatii kehittämistä. Hotel Havenin kohdalla sitoutumisen ja suunnittelun periaatteet kaipaavat enemmän tarkastelua kuin muut periaatteet: Vastauksissa korostettiin koulutuksen ja kielitaidon tärkeyttä, kun mietittiin työntekijöiden selviytymistä työtehtävästä. Myös merkittäväksi avuksi nousivat kehityskeskustelut sekä tasaisin väliajoin pidettävät palaverit, joissa suurin osa ajasta käytetään innovoimiseen. Yllättävän vähän korostettiin käytännön kokemusta, sillä Eräsalon (2008, 31) varsinkin monikulttuuristen yrityksissä työskenteleminen ja niiden henkilöstöjohtamisen suunnitteluun osallistuminen vaatii pitkäjänteisyyttä ja vankkaa työkokemusta alalta.

Työtehtävien sisällön tiedostamisessa löytyi lisäksi epävarmuutta. Lisäksi selvisi, myös että palautetta voidaan antaa kun nähdään alaisen tekevän virhe, mutta hyvistä suorituksista ei saada palautetta läheskään yhtä usein. Kun vastaajilta kysyttiin yrityksen osallistumisesta työntekijöiden motivoimiseen, palkitseminen mainittiin osana henkilöstöjohtamista suurimmassa osassa vastauksista, kun taas sitoutumiseen ja suunnitteluun tulisi panostaa vielä entistä enemmän vastausten perusteella. Tämän osoitti esimerkiksi, että osaamisstrategian suunnitelman kirjallinen toteutus puuttui kokonaan, mikä osaltaan varmasti aiheutti sitoutumisen kohdalla ristiriitaisia mielipiteitä kyselyssä henkilöstön keskuudessa.

Kyselyssä sekä monivalinta- että avointen kysymysten vastaukset vahvistivat, että henkilöstöjohtaminen toimii yrityksen avaintekijänä, ja sen tarkastelussa on hyvä käyttää apuna IIP-standardin moniulotteisia periaatteita: sitoutumista, suunnittelua, toteutusta ja arviointia. Powell & Watsonin (2006, 74 - 76.) mukaan Henkilöstövoimavarojen johtamisen toimet ovat nykyään monenlaisen paineen ympäröimänä. Työntekijöiltä halutaan joustavuutta

ja organisaatiolta tahdotaan koko ajan suurempaa tehokkuutta. Suurten ikäluokkien poisjääminen työelämästä aiheuttaa osaavan työvoiman katoamisen, mikä tuo lisää ongelmia. Henkilöstökäytäntöjä ulkoistetaan ja annetaan ammattilaisilta perusjohdon ja työntekijöiden itsensä ratkottavaksi.

Periaate 1: Sitoutuminen						
#	ylimmän johdon kehitettävä enemmän toimintatapoja, joilla kehittää henkilöstöä					
#	esimiesten pystyttävä kuvaamaan enemmän toimenpiteitä, joilla tukea alaisten kehittymistä					
#	muiden työntekijöiden kyettävä olemaan samaa mieltä, että organisaatio on aidosti sitoutunut tukemaan heidän kehitystä					
Periaate 2: Suunnittelu						
#	toimintasuunnitelmaan määritettävä selkeämmät päämäärät ja tavoitteet					
#	henkilöstön ymmärrettävä paremmin oma rooli organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi sekä henkilöstön kanssa keskusteltava enemmän organisaation tavoitteista					
Periaate 3: Toteutus						
#	ylimmän johdon varmistettava paremmin, että esimiehillä on riittävät tiedot henkilöstön kehittämisestä					
#	kaikkien esimiesten ymmärrettävä samalla tavalla tehtävänsä alaisten kehittämisen tukemisessa					
#	muiden työntekijöiden ymmärrettävä paremmin, mikä on esimiesten tehtävät heidän kehittymisen tukemisessa					
Periaate 4: Arviointi						
#	ylimmän johdon pystyttävä osoittamaan, että henkilöstön kehittäminen tulee parantamaan organisaation ja yksilöiden suorituksia					

Kuva 5: IIP:n periaatteisiin perustuvat kehityskohteet Hotel Havenille kyselytulosten perusteella

Hotellialan arjessa osaaminen on yksi tärkeimpiä asioita, mutta alan luonteen vuoksi haasteet ovat hieman erilaisia kuin muilla aloilla. Henkilöstöön yhdistetty joustavuus tarkoittaa monia asioita: työympäristön muutokseen sopeutumista, nopeaa oppimiskykyä, asiakaslähtöisyyttä, henkilöstökustannusten ymmärtämistä, suorituspalkkausten hyödyntämistä. (Järvinen 2012, 22.) Monet näkevät joustavuuden kehittämisen tärkeänä työkaluna saada työvoima vastaamaan talouden haasteisiin eli hankkia halpaa ja tehokasta työvoimaa. Osa-aikatyön lisääntyminen ei käy yhteen henkilöstöjohtamisen käytänteiden kanssa, koska sitoutumisen vastaisesti osa-aikaiset eivät todennäköisesti pysty tai tahdo sitoutua organisaatioon. Työvoima on vaihtokelpoinen tuote työmarkkinoilla, mutta sillä on inhimillistä ominaisuutta, mikä tarkoittaa hyvin ennalta arvaamatonta käytöstä työssä. (Kotila 2007, 13 - 14.) Nämä ovat

suuria syitä, miksi yritysten pitäisi esimerkiksi hotellialalla vastata nopeammin henkilöstön vaihtuvuuden tuomiin haasteisiin.

Tutkimus osoitti, että Investors in People -standardin periaatteisiin pohjautuvan kyselyn toteuttaminen yrityksen henkilöstölle on erittäin hyödyllinen, sillä sen avulla yritys pystyy saamaan tiedon henkilöstöjohtamisen kehityskohteista. (Kuva 5) Esimerkiksi Hotel Haven kokee tulevaisuutta varten kyselyn perusteella saadut kehityskohteet tarpeellisiksi, sillä ne auttavat henkilöstöjohtamisen ongelmakohtien reagoinnissa, mikä auttaa koko organisaation osaamisen ja toimintakyvyn kehittämistä. Hotelliala on hyvä esimerkki nopean työvoiman vaihtuvuuden tuomista haasteista. Nopean henkilöstön muutoksen omaavan yrityksen on kyettävä tänä päivänä nopeasti tunnistamaan henkilöstöjohtamisen ongelmakohdat parantaakseen suorituskykyä.

## Lähteet

### Kirjalliset lähteet

Alakoski, L., Hörkkö, P. & Lappalainen, H. 1998. Hyvä vastaanotto - kohti hotellin vastaanottotyön asiantuntijuutta. Helsinki: Restamark.

Armstrong, M. 2011. Armstrong's handbook of strategic human resource management. London: Kogan Page.

Baron, A. & Armstrong, M. 2007. Human capital management: achieving added value through people. London: Kogan Page.

Beardwell, J. & Claydon, T. 2010. Human resource management: a contemporary approach. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Boxall, P. & Purcell, J. 2011. Strategy and human resource management. New York: Palgrave MacMillan.

Dale Timpe, A. 1989. Mikä motivoi henkilöstöä. Espoo: Weiling+Göös.

Dowling, P., Festing, M. & Engle, A. 2008. International Human Recource Management. Kiina: C & C Offset.

Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi: esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.

Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. Helsinki: Restamark.

Heikkilä P. & Viljanen R. 2000. Yritystoiminta hotelli-, ravintola- ja matkailualalla. Helsinki: Vimark.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY.

Hyppönen, R. 2007. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Helsinki: WSOY.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Järvinen, P. 2012. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: Sanoma Pro.

Kilpimaa, A. 2005. Investors in People käytännössä - avain organisaation menestykseen. Vantaa: Dark Oy.

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Juva: Bookwell Oy.

Kotila, O. 2005. Strateginen henkilöstöjohtaminen ja yrityksen tuloksellisuus. Helsinki: Helsingin Kauppakorkeakoulu.

Laurent, B. 2006. Päivittäisjohtaminen matkailu- ja ravintola-alalla. Helsinki: WSOY oppimateriaalit.

Miettinen, P. & Santala, H. 2003. Tuloksen tekijät: yritystoiminta ja talous hotelli- ja ravintola-alalla. Helsinki: WSOY.

Otala, L. & Tuominen, K. 2011. Investoi oppimiseen ja kehittymiseen: näin sovellan Investors in People -standardia ja EFQM-mallia: itsearvioinnin työkirja: 30 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia. Turku: Benchmarking.

Perkka-Jortikka, K. 2002. Työyhteisöjohtaminen - vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Powell, P. & Watson P. 2006. Service unseen: The hotel room attendant at work. Hospitality management. London: Blackwell.

Puro, J. 2004. Onnistu viestinnässä. Helsinki: WSOY.

Rautiainen, M. & Siiskonen M. 2006. Majoitustoiminta ja palveluosaaminen. Vantaa: Dark Oy.

Rusesabagina, P. & Zoellner, T. 2007. Hotellinjohtaja: omaelämäkerta. Helsinki: Bazar.

Schuler, R. & Jackson, S. 2006. Human resource management: international perspective. London: Thomson South Western.

Storey, J. 1992. Developments in the management of human resources: An analytical review. London: Blackwell.

Sunlin, T. & Tuomi, L. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen: organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen: luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.

Tuomi, J. 2007. Tutki ja lue: johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Helsinki: Tammi.

Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Talentum.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing.

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Wood, R. 1997. Working in Hotels and Catering. London: International Thomson Business Press.

Julkaisemattomat lähteet

Ant-Wuorinen, J. 2012. Hotellipäällikkö Janne Ant-Wuorisen haastattelu 5.10.2012. OY Union Hotels Ab/ Hotel Haven, Helsinki.

## Kuvat

Kuva 1: IIP:n kehittämisen malli .....	9
Kuva 2: Pääkysymykset ylimmälle johdolle (liitteestä 1) .....	21
Kuva 3: Pääkysymykset esimiehille (liitteestä 2) .....	23
Kuva 4: Pääkysymykset työntekijöille (liitteestä 3) .....	25
Kuva 5: IIP:n periaatteisiin perustuvat kehityskohteet Hotel Havenille kyselytulosten .....	34

## Taulukot

Taulukko 1: Ylimmän johdon vastausten jakaantuminen.....	21
Taulukko 2: Esimiesten vastausten vakaantuminen.....	23
Taulukko 3: Työntekijöiden vastausten jakaantuminen.....	25

## Liitteet

Liite 1: Henkilöstökysely, ylinjohto.....	40
Liite 2: Henkilöstökysely, esimies.....	43
Liite 3: Henkilöstökysely, työntekijät .....	44
Liite 4: Taustatietokysely .....	45
Liite 5: Ohjeistus kyselyä varten .....	46
Liite 6: Hotellipäällikön haastattelu.....	47





Kirjoita vähintään yksi esimerkki kyseisiin kysymyksiin, jotka ovat merkattu TÄHDELLÄ JA LIHAVOITU, jos vastasit A, B tai C vaihtoehdon.

- 5.
- 7.
- 13.
- 14.
- 15.
- 16.
- 17.

## Osa 2

*Vastaa vain, mikäli olet tullut organisaation palvelukseen tai siirtynyt toiseen työhön organisaation sisällä kuluneen vuoden aikana.*

[illegible]

## Liite 2: Henkilöstökysely, esimies

Henkilöstökysely									
A	Kyllä, pitää kaikilta osin paikkansa.								
B	Kyllä, pitää suurimmaksi osaksi paikkansa.								
C	Ei, pitää vain osittain paikkansa.								
D	Ei, ei pidä miltyään osin paikkansa.								
E	En tiedä.								
Esimiehet									
Kysymykset									
1. Organisaatiolla on selkeä visio ja/tai pidemmän tähtäimen tavoitteet.									
2. Organisaatiolla on strategia selkeine tavoitteineen.									
3. Tiimimme tietää sekä organisaation vision että strategian sisällön.									
4. Sekä minä että tiimimme tiedämme, kuinka työpanoksellamme edistämme organisaation tavoitteiden toteutumista.									
5. Voin esimerkein kuvailla, kuinka huomioin henkilöstöä ja annan palautetta.									
6. Organisaatiolla on osaamisstrategia.									
7. Organisaatiossa kaikilla yksilöillä on tasapuoliset mahdollisuudet kehittyä.									
8. Henkilöstön kehittämisen painopisteet on johdettu organisaation tavoitteista.									
9. Voin esimerkein kuvata tiimimme kehittämisen painopisteet.									
10. Organisaatio on varmistanut, että esimiehillä on riittävät tiedot ja taidot henkilöstön kehittymisen tukemiseksi.									
11. Ymmärrän, miten minun tulee tukea henkilöstön kehittymistä.									
12. Tiimimme tietää, miten minun tulee tukea henkilöstön kehittymistä.									
13. Organisaatio rohkaisee ja tukee minua ja tiimiämme kehittämään tietojaa ja taitojaan.									
14. Voin esimerkein kuvailla, kuinka rohkaisen tiimiämme kehittämään tietojaa ja taitojaan.									
15. Voin esimerkein kuvailla, mitä minä ja tiimimme ovat oppineet.									
16. Voin esimerkein osoittaa koulutus- ja kehittämistoimien vaikutukset suorituskykyyni sekä tiimimme ja organisaation suorituskykyyn.									
17. Sekä minä että tiimimme voimme esimerkein kuvailla, mitä parannuksia on tehty organisaation kehittämisprosessiin.									
18. Uskon organisaation aidosti olevan sitoutunut tukemaan henkilöstön kehittymistä.									
19. Uskon organisaation aidosti olevan sitoutunut varmistamaan kaikille yksilöille tasapuoliset mahdollisuudet kehittyä.									

Kirjoita **vähintään yksi esimerkki** kyseisiin kysymyksiin, jotka ovat merkattu TÄHDELLÄ JA LIHAVOITU, jos vastasit A, B tai C vaihtoehtoon.

- 5.
- 9.
- 14.
- 15.
- 16.
- 17.

## Osa 2

*Vastaa vain, mikäli olet tullut organisaation palvelukseen tai siirtynyt toiseen työhön organisaation sisällä kuluneen vuoden aikana.*

[illegible]

### Liite 3: Henkilöstökysely, työntekijät

Henkilöstökysely																				
A Kyllä, pitää kaikilta osin paikkansa.										E En tiedä.										
B Kyllä, pitää suurimmaksi osaksi paikkansa.																				
C Ei, pitää vain osittain paikkansa.																				
D Ei, ei pidä miltyään osin paikkansa.																				
Työntekijät																				
Kysymykset																				
1. Voin jокseenkin kuvailla organisaation tavoitteet.																				
2. Voin esimerkein kuvailla, kuinka työpanoksellani edistän organisaation tavoitteiden toteutumista.										*										
3. Koen, että työpanostani arvostetaan.																				
4. Voin esimerkein kuvailla, kuinka työpanokseni on huomattu.										*										
5. Saan esimiehiltäni säännöllisesti palautetta edistymisestääni omassa työssä																				
6. Voin esimerkein kuvailla, miten minua on rohkaistu parantamaan työsuoritusta.										*										
7. Voin esimerkein kuvailla, miten minua on rohkaistu auttamaan muiden työsuoritusta.										*										
8. Voin esimerkein vahvistaa organisaation johdon ja esimiesten toimenpiteet henkilöstön kehittämisessä.										*										
9. Voin esimerkein kuvailla, mitä tavoitteita koulutus- ja kehittämistoimilleni on asetettu.										*										
10. Voin esimerkein kuvailla, mitä minun käytännössä odotetaan osaavan työssäni koulutus- ja kehittämistoimien toteuttamisen jälkeen																				
11. Voin esimerkein kuvailla koulutus- ja kehittämistoimien vaikutukset tietoihini ja taitoihini.										*										
12. Voin esimerkein kuvailla koulutus- ja kehittämistoimien vaikutukset suorituskykyyni sekä tiimini ja organisaation suorituskykyyn.																				
13. Voin esimerkein kuvailla, mitä parannuksia on tehty organisaation kehittämisprosessiin.										*										
14. Tiedän esimiesten tehtävät henkilöstön kehittämisen tukemisessa.																				
15. Voin esimerkein vahvistaa, kuinka esimieheni tukee oppimistäni.										*										
16. Uskon organisaation aidosti olevan sitoutunut tukemaan henkilöstön kehittymistä.																				
17. Uskon organisaation aidosti olevan sitoutunut varmistamaan kaikille yksilöille tasapuoliset mahdollisuudet kehittyä.																				

Kirjoita **vähintään yksi esimerkki** kyseisiin kysymyksiin, jotka ovat merkattu TÄHDELLÄ JA LIHAVOITU, jos vastasit A, B tai C vaihtoehdon.

5.	
9.	
14.	
15.	
16.	
17.	

## Osa 2

*Vastaa vain, mikäli olet tullut organisaation palvelukseen tai siirtynyt toiseen työhön organisaation sisällä kuluneen vuoden aikana.*

[illegible]

## Liite 4: Taustatietokysely

Taustatiedot						
Sukupuoli		nainen		mies		
Ikä			vuotta			
Pohjakoulutus		kansakoulu				
		keskikoulu				
		peuskoulu				
		ylioppilas				
Ammatillinen koulutus			ammatillinen oppilaitos			
			ammattikorkeakoulu			
			yliopisto, korkeakoulu			
			muu koulutus			
			ei ammatill koulutusta			
Työtehtävä		esimies				
		työntekijä				
Työsuhteen luonne			vakinainen			
			määräaikainen			
Työvuosia nykyisessä tehtävässä						
Työvuosia työelämässä yhteensä						
Työvuosia esimiestehtävissä yhteensä						

## Liite 5: Ohjeistus kyselyä varten

### Ohjeet kyselyä varten

#### Kyselyn tausta

Opinnäytetyö toteutetaan Espoon Leppävaaran Laurea- ammattikorkeakoulun Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelman linjalla. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, Investors in People -standardia (IIP) soveltaen, miten Helsingissä sijaitsevassa Hotel Havenissa henkilöstöjohtaminen ymmärretään ja koetaan tällä hetkellä ja miten mahdollisiin ongelmakohtiin voidaan reagoida. Tavoitteena on antaa työkalu, jonka avulla tehostaa henkilöstöjohtamista vuorovaikutteisemmaksi. Työ antaa myös pohjaa jatko-opintoihini henkilöstöjohtamisen parissa. Tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat; Miten henkilöstö kokee nykyiset toimintatavat? Ovatko toiminnan suuntaviivat selkeät ja kaikkien tiedossa? Onko esimiestoiminnassa selkeitä kehittämisalueita henkilöstön mielestä? Ovatko henkilöstön kehittämisen toimenpiteet oikean suuntaisia?

Vastaa ensin **taustatietokyselyihin**, minkä jälkeen siirry vastaamaan **monivalintakysymyksiin** sekä **mahdollisiin avoimiin kysymyksiin**. Vastaa kysymyksissä **vain sinun oman työtehtävän mukaisiin kysymyksiin** eli vaihtoehtoina: ylin johto, esimiehet tai työntekijät.

Palauta paperit täytettyinä sovittuun paikkaan, sovittuun aikaan mennessä.

Kiitos jo etukäteen vastauksistasi.

#### Huom!

Jokaisen työntekijän kannattaa vastata tähän kyselyyn, sillä mitä parempi vastausprosentti niin sitä paremmin saadaan tietoa yrityksen tästä tilanteesta henkilöstöjohtamisen näkökulmasta, minkä avulla voidaan mahdollisesti parantaa työtänne ja näin ollen koko hotelliosaston suorituskykyä. (Kyselyn täyttäminen vie vain hetken.)

## Liite 6: Hotellipäällikön haastattelu

### Strategia

1. Mihin organisaatio pyrkii?
2. Mitkä ovat sen tavoitteet?
3. Miten tavoitteiden/ strategian suunnittelu tapahtuu?
4. Ketkä osallistuvat siihen?
5. Miten tavoitteista tiedotetaan henkilöstölle?

### Osaamisstrategia

1. Onko organisaatiossa laadittu osaamisstrategiaa?
2. Mitkä ovat sen tavoitteet, esimerkkejä?
3. Miten osaamisstrategian suunnittelu toteutetaan?
4. Ketkä osallistuvat siihen?
5. Miten siitä tiedotetaan henkilöstölle?
6. Onko henkilöstön kehittämistoimia suunniteltu kytkettäviksi ulkoisiin kelpoisuuksiin, arvosanoihin tai tutkintoihin?
7. Mitkä ovat osaamisstrategian painopisteet organisaatiotasolla, esimerkkejä?
8. Entä tiimi- ja yksilötasolla, esimerkkejä?
9. Miten ne kytkeytyvät organisaation tavoitteisiin?
10. Miten organisaatiossa varmistetaan kaikille tasapuoliset kehittymismahdollisuudet, esimerkkejä?
11. Miten perehdyttäminen toteutetaan?
12. Onko organisaatiolla perehdytysohjelmaa?

### Henkilöstön kehitystarpeet

1. Mitkä ovat esimiehen tehtävät henkilöstön kehittymisen tukemisessa, esimerkkejä?
2. Miten organisaation strategia ja henkilöstön kehittäminen kytkeytyvät esimiehen tehtäviin?
3. Miten määritellään esimiesten osaamisalueet/ tarpeet? Miten esimiehiä koulutetaan tai kehitetään?

### Arviointi

1. Miten organisaatio arvioi henkilöstön oppimista?
2. Mitä oppimista on tapahtunut, esimerkkejä?
3. Miten oppiminen on vaikuttanut henkilöstön tietoihin, ammattitaitoon ja asenteisiin?
4. Miten organisaatio arvioi kehittämistoimen vaikutusta henkilöstön työsuorituksiin, esimerkkejä?
5. Millaisia resursseja organisaatio käyttää henkilöstön kehittämiseen, esimerkkejä?
6. Mitä henkilöstön kehittämisellä tavoitellaan?
7. Mitä henkilöstön kehittämiseen käytetyillä investoinneilla on saavutettu, esimerkkejä?





