

Johtamisen kehittäminen hotelli- ja ravintola-alalla johtamisen tavoitetilan muotoilulla ja suunnitelmalla arkeen viemiseksi

Loppuraportti

16.11.2023

Ulla Vilkmán
Timanttia Consulting Oy

Sisällysluettelo

Sisällysluettelo	2
Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen	3
Hankkeen kuvaus	3
Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija	5
Hankkeen toteutuminen ja eteneminen	6
Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset	6
Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet	7
Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä	7
Organisaatiosi ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot	8

Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Lähtötilanteessa hotellinjohtaja oli aloittanut joitakin kuukausia aikaisemmin uudessa tehtävässä. Tavoitteena oli parantaa modernin luksushotellin asiakkaiden palvelukokemusta työntekijäkokemusta parantamalla. Henkilökunnalle toteutettiin säännöllisiä pulssimittauksia, joiden tuloksissa toistui hotellin henkilöstön odotus entistä paremmasta johtamisesta. Kokemukset johtamisesta heijastuivat muun muassa motivaatioon, työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin.

Keskeisinä haasteina olivat erot esihenkilöiden ja vuoropäälliköiden johtamisosaamisessa, yhteneväisten johtamiskäytäntöjen puute sekä toimintakulttuurin hajanaisuus. Eri esihenkilöillä oli eri käsityksiä omasta esihenkilöroolista ja sen tuomasta vastuusta työntekijöiden ohjaamisessa. Johtamisessa keskityttiin ensisijaisesti asioiden johtamiseen, eikä motivaation vahvistaminen, tavoitteiden kirkastaminen sekä ihmisistä huolehtiminen toteutunut kovin hyvin.

Johtaminen koettiin kovin abstraktiksi, enemmän ylimmän johdon tehtäväksi ja organisaatioon kaivattiin konkreettisia esimerkkejä ja selkeää viitekehystä johtamisen laadusta ja käytännön toimenpiteistä keskusteluun. Johtamishaasteista johtuen henkilöstön sitoutumisessa oli parannettavaa.

Hankkeen kuvaus

Hankkeessa lähdettiin määrittelemään hotellissa haluttua johtamista sekä muotoilemaan selkeää ja ymmärrettävää kuvausta sekä toimeenpanosuunnitelmaa johtamisen tavoitetilalle. Hankkeen keskeisenä tarkoituksena oli luoda malli soveltavalle organisaatiolle toteuttaa johtamisen tavoitetilan muotoilua yhdessä organisaation henkilökunnan, esihenkilöiden ja johtoryhmän kanssa sekä laatia suunnitelma siihen, miten johtamisen tavoitteita mitataan sekä miten ne näkyvät osaamisen kehittämisessä, rekrytoinnissa ja perehdyttämisessä.

Ensimmäisessä vaiheessa haluttiin osallistaa esihenkilöt ja kertoa heille käynnistyvästä hankkeesta, sen merkityksestä ja heidän roolistaan siinä. Sen jälkeen käynnistettiin koko henkilöstön osallistamisen vaihe, jossa kaikilla työntekijöillä oli mahdollisuus kertoa, millaista johtamista ja esihenkilötyötä he työyhteisössään odottavat.

Henkilöstön näkemykset yhdistettiin hotelliketjussa tehtyjen pulssikyselyiden tuloksiin ja lähdettiin määrittelemään työpajoissa johtamisen tavoitetilaa. Johtoryhmän kanssa varmistettiin, että tavoitetilan syntymistä ohjaa arvot, strategia sekä liiketoimintamalli. Toisessa työpajassa tavoitetilan muotoilua vietiin eteenpäin konkreettisiksi johtamislupauksiksi. Kolmannessa työpajassa johtamisen tavoitetila kiteytettiin ja esihenkilöt arvioivat omaa johtamisosaamistaan tavoitetilaan nähden.

Seuraavassa vaiheessa hankkeessa keskityttiin työpajoissa työstämään suunnitelmaa siitä, miten johtamislupaukset näkyvät hotellin rekrytointi- ja perehdyttämiskäytännöissä sekä johtamisosaamisen kehittämisessä. Työpajoissa tarkasteltiin nykyisiä käytäntöjä sekä tehtiin suunnitelma siitä, miten rekrytointin, perehdyttämisen ja osaamisen kehittämisen osa-alueilla voidaan jatkossa huomioida tavoiteltu johtaminen paremmin. Viimeisessä työpajassa laadittiin suunnitelma siihen, miten johtamisen tavoitetilan toteutumista seurataan ja millaisiin toimenpiteisiin mittaustulosten perusteella kannattaa varautua.

Hankkeen tavoitteet

Tavoitteena oli kehittää hotellin johtamiskulttuuria määrittämällä yhtenäiset johtamiskäytännöt ja toimintatavat, antaa työyhteisölle standardit minkälaista johtamista organisaatiossa on lupa odottaa, sekä edistää työntekijöiden samanarvoista kohtelua ja työhyvinvointia.

Hankkeen merkitys organisaatiollesi ja soveltajalle

Hanke on ollut tärkeä osa organisaation johtamis- ja toimintakulttuurin kehittämistä sekä yhteisten käytäntöjen luomista. Sen aikana myös vuoropäällikkötasolle on syntynyt lisää ymmärrystä omasta esihenkilöroolista. Esihenkilöidentiteetin syntymisen ja vahvistumisen myötä kaikki päälliköt ottavat enemmän vastuuta ja työntekijät saavat parempaa johtamista.

Soveltaja on hankkeen aikana kyennyt rakentamaan ja konseptoimaan toimintamalleja johtamiskulttuurin kehittämiseen, joita voidaan toteuttaa organisaatiolle ulkoisena kumppanina auttaen muodostamaan selkeän ja konkreettisen tavoitetilan johtamiselle sekä tukien konkreettisten suunnitelmien ja toimenpiteiden tekemistä johtamisen kehittämiseksi ja tavoitetilan toteuttamiseksi arjessa.

Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija

Ulkopuolinen asiantuntija Timanttia Consulting perusti hankkeen aikana toteutetut toimenpiteet seuraavassa mainittuihin tutkimuksiin ja niiden löydöksiin:

Henkilöstötuottavuuden johtaminen 2018 (Aura, Ahonen, Hussi, Ilmarinen) - tutkimuksella voidaan osoittaa, että johtaminen ja esihenkilötyö ovat vahvasti sidoksissa henkilöstön työkykyyn ja yrityksen kannattavuuteen.

Human capital trends 2018 (Deloitte) -tutkimus selvittää hankkeen taustalle milleniaalien odotuksia työnantajalta sekä osoittavat mielekkään ja merkityksellisen työn olevan tärkeää ja yhteydessä hyvään esihenkilötyöhön ja luottamisessa johtoon.

Global Survey 2021 (McKinsey&Company) -tutkimuksen keskeisimpiä suosituksia on, että johtajat alkavat kiinnittää huomiota johtamistaitoihin, joilla on positiivinen merkitys yrityksen ilmapiiriin. Positiivinen ilmapiiri on tutkimuksen mukaan tärkein psykologisen turvallisuuden edistäjä.

Huono lähiesimiestyö pilaa kannattavuuden 2015 (Ilmarinen & Evalua International) -tutkimuksessa havaittiin, että huono johtaminen näkyi heikosti pärjänneissä yksiköissä monella tapaa, kuten puutteina palautteen antamisessa, esimiehen viestinnässä sekä siinä, kuinka hyvin henkilöt tunsivat omat tavoitteensa. Ongelmia ilmeni myös palkitsemisessa, yrityksen tavoitteiden tuntemisessa sekä siinä, kuinka henkilöstöä kohdellaan.

Tutkimukset osoittavat, että johtamisen ja esihenkilötyön laatu on vahvasti yhteydessä työkykyyn ja myönteiseen työyhteisön ilmapiiriin. Johtamisen kehittämisessä Timanttia Consulting näkee tärkeänä lähtökohtana sen, että organisaatiossa on yhtenevä käsitys siitä, millaista hyvä johtaminen on. Siksi hankkeessa lähdettiin koko henkilökuntaa osallistamalla keräämään näkemystä siitä, mitä tässä organisaatiossa ymmärretään hyvällä johtamisella ja esihenkilötyöllä. Esihenkilöt olivat vahvasti mukana johtamisen tavoitetilan muotoilussa, jolloin heille syntyi ymmärrys siitä, minkälaista toimintaa arjen esihenkilö- ja vuorovaikutustilanteissa heiltä edellytetään.

Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Hanke käynnistyi huhtikuussa 2023 esihenkilöiden tiedotustilaisuudella ja sitouttamisella kehittämishankkeeseen, jonka jälkeen kerättiin odotuksia hyvästä johtamisesta ja esihenkilötyöstä koko henkilöstöltä. Huhti-kesäkuun aikana toteutettiin kolme eri työpajaa, joissa syntyi hotellin strategiaan, arvoihin ja liiketoimintamalliin perustuva johtamisen tavoitetila. Johtamisen tavoitetilaa kuvattiin neljällä johtamislupauksella. Osana johtamisen tavoitetilan syntyä johtavaa prosessia syntyi myös yhtenäisiä johtamiskäytäntöjä, joiden on tarkoitus varmistaa tasalaatuisempi johtaminen ja esihenkilötyö. Työpajojen jälkeen henkilökunnalle viestittiin johtamisen tavoitetila sekä tiedotettiin siitä, miten ne tulevat näkymään arjen työssä.

Elokuussa käynnistyi hankkeen jälkimmäinen vaihe, jossa tarkasteltiin rekrytoinnin, perehdyttämisen ja osaamisen kehittämisen käytäntöjä johtamisen tavoitetilan edistämisen näkökulmasta. Jokaisen teeman osalta järjestettiin työpaja, jossa syntyi suunnitelma siihen, miten johtamisen tavoitetila näkyy ja huomioidaan näissä eri toimenpiteissä jatkossa. Lisäksi tehtiin suunnitelma johtamisen tavoitetilan säännölliseen seurantaan, jotta johtamiskulttuurin kehittyminen jatkuu arjessa halutulla tavalla.

Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Hankkeen myötä organisaatioon on alkanut muotoutua oma johtamiskulttuuri. Se näkyy niin viestintä- kuin toimintakulttuurissa. Uusi johtamiskulttuuri ilmenee käytännössä esimerkiksi harmonisempana johtamisena ja työntekijöiden tasapuolisemmassa kohtelussa. Myös esihenkilöt ottavat nyt enemmän vastuuta omasta esihenkilöroolistaan ja ymmärtävät tehtävänsä merkityksen.

Työyhteisön vuorovaikutus on kehittynyt parempaan suuntaan ja konfliktien määrä on laskenut, joten organisaatiossa on havaittavissa parempi työrauha ja vahvempi luottamus henkilöstön keskuudessa, joka näkyy myös siinä, että keskusteluun käytetään enemmän aikaa ja asioista keskustelun tärkeys ymmärretään.

Konsernin toteuttamien säännöllisten pulssimittausten mukaan myös työtyytyväisyys on lisääntynyt. Lyhyellä aikavälillä tarkasteltuna myös henkilökunnan vaihtuvuus on vähentynyt.

Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Tilaaaja on tyytyväinen on hankkeen toteutukseen: "Toteutuksen arvosanaksi voisi antaa kiitettävän (9)." Henkilökunnan työhyvinvoinnin ja mielen hyvinvoinnin lisääntyminen ovat merkittäviä asioita, jotka heijastuvat myönteisesti myös asiakaskohtaamisiin. Kumppanin kanssa yhteistyö on ollut joustavaa, vuorovaikutus helppoa ja asiantuntevaa, ja projekti on johdettu hienosti maaliin.

Jatkotoimenpiteitä:

- Perehdytyskäytännöissä huomioidaan työtehtävien perehdyttämisen lisäksi myös perehdytys hotellin kulttuuriin ja toimintatapoihin
- Johtamiskulttuurin kehittämistä seurataan jatkossa itsearviointien avulla sekä seuraamalla konsernin omia mittaustuloksia
- Monikulttuurisuus huomioidaan paremmin vuorovaikutuskäytäntöjen osalta ja valitaan ne kielet, joilla toimitaan
- Kokeillaan työnkiertoa, jotta kaikille syntyisi ymmärrys erilaisista toimenkuvista
- Etsitään toimivia osallistamisen keinoja osallistumisen vahvistamiseen

Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Hankkeesta on kerrottu ulkopuolisen asiantuntijan nettisivuilla sekä projektia esittelevässä webinaarissa. Hankkeen lopputuloksista on tehty myös podcast-jakso, jota ei vielä loppuraporttia kirjoitettaessa ollut julkaistu. Sisäisesti hankkeesta on tiedotettu hotellin henkilökunnalle sekä Strawberryyn (ent. Kämp Collection Group) johdolle Suomessa.

Hankkeen myötä ulkopuoliselle asiantuntijalle on syntynyt konsepti ja malleja, joiden avulla se voi toteuttaa vastaavankaltaisia johtamiskulttuurin kehittämiseen ja johtamisen tavoitetilan toteuttamiseen organisaation arjessa.

Suomalaisessa työelämässä on tärkeää ymmärtää, että yrityksen arkeen voi vaikuttaa johtamiskulttuuria kehittämällä. Johtamiskulttuurin kehittämisen tulee olla vahvasti yhteydessä strategiaan, arvoihin ja johtamiskäytäntöihin, muuten se on vain ylimääräinen määritelmä tai kuvaus, joka jää hyödyntämättä ja unohdetaan pian projektin päättymisen jälkeen.

Vaikka jokainen esihenkilö johtaakin omalla persoonallaan, on tärkeää että organisaatiossa on yhteinen käsitys siitä, millaista johtamista arvostetaan ja tavoitellaan. Ilman selkeää tavoitetilaa on mahdotonta odottaa kaikilta esihenkilöiltä

samankaltaista johtamista. Esihenkilötyöhön tulee selkeämmät raamit ja toiminta ja päätöksenteko arjen kohtaamisissa on helpompaa, kun tavoitetila antaa siihen tukevan selkänojan. Myös johtamisosaamisen kehittämisessä löytyy helposti tärkeät osa-alueet, joihin kannattaa keskittyä johtamisen trendien sijaan.

Organisaatiosi ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot

Jukka Räisänen, hotellinjohtaja, Hotel St. George
p. 040 590 6595, jukka.raisanen@stgeorgehelsinki.com

Ulla Vilkmán, toimitusjohtaja, Timanttia Consulting Oy
p. 040 515 8625, ulla.vilkmán@timanttia.fi