

# SOSIAALISESTI VASTUULLINEN JOHTAMINEN LAPIN MATKAILUALAN YRITYKSISSÄ

Tarkastelussa Lapin matkailualan työntekijäkokemus-hanke

Jasmina Kangas

Opinnäytetyö  
Kauppa, hallinto ja oikeustieteet  
Liiketoimintaosaamisen johtaminen  
Tradenomi YAMK

2020

Liiketoimintaosaamisen johtaminen  
Tradenomi YAMK

---

<b>Tekijä</b>	Jasmina Kangas	Vuosi	2020
<b>Ohjaaja(t)</b>	Päivi Mastosaari		
<b>Toimeksiantaja</b>	Lapin Ammattikorkeakoulu		
<b>Työn nimi</b>	Sosiaalisesti vastuullinen johtaminen Lapin matkailu alan yrityksissä		
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b>	57 + 11		

---

Opinnäytetyöni tavoitteena oli tutkia, mitä sosiaalisesti vastuullinen johtaminen on Lapin matkailualan yrityksissä ja mitkä tekijät sosiaalisesti vastuullisessa johtamisessa työntekijät kokevat merkitykselliseksi. Toimeksiantajana oli Lapin Ammattikorkeakoulun hallinnoima Tarkastelussa Lapin matkailualan työntekijäkokeemus- hanke.

Matkailuala on Lapissa suuri työllistäjä ja työvoiman saatavuus on ollut haasteena alalla. Matkailualalla työsuhteet ovat määräaikaista ja painottuvat sesonkeihin, eivätkä työntekijät välttämättä työllisty yritykseen enää seuraavalle kaudelle. Tämä luo esimiestyöhön haasteita ja opinnäytetyölläni olenkin pyrkinyt tuomaan matkailualan esimiehille tietoutta johtamisesta, jotta he pystyvät vastaamaan työntekijöiden tarpeisiin paremmin.

Tutkimukseni toteutettiin laadullisena tutkimuksena, ja tutkimusmenetelmänä käytettiin kyselytutkimusta sekä fokusryhmähaastattelua, jotka toteutettiin talvella 2020. Kyselytutkimuksella saatiin sosiaalisesti vastuullisesta johtamisesta tietoperusta, ja fokusryhmähaastattelussa tietoa syvennettiin.

Tulosten perusteella työntekijät kokevat osaksi sosiaalisesti vastuullista johtamista työhyvinvoinnin, esimiestyön, osaamisen kehittämisen, yhteiset arvot työnantajan kanssa, työilmapiirin, työturvallisuuden ja motivaation.

Avainsanat

vastuullisuus, henkilöstöjohtaminen, sosiaalisesti vastuullinen johtaminen, johtaminen matkailualalla

Degree Programme of Business  
Master of Business Administration

---

<b>Author</b>	Jasmina Kangas	Year	2020
<b>Supervisor</b>	Päivi Mastosaari		
<b>Commissioned by</b>	Lapin Ammatikorkeakoulu, Tarkastelussa Lapin matkailualan työntekijäkokemus		
<b>Subject of thesis</b>	Social responsibility management in tourism industry in Lapland		
<b>Number of pages</b>	57 + 11		

---

The aim of this master's thesis was to define social responsibility management in tourism industry in Lapland and the factors meaningful to employees in social responsibility management. The commissioner of this thesis is Lapland University of Applied Sciences' Tarkastelussa Lapin Matkailualan Työntekijäkokemus project.

Tourism industry is a big employer in Lapland and there are challenges to get labour force to the industry. Typically, in the tourism industry the employees are hired with temporary contracts and the winter season is emphasized. It is possible that an employee works only for one season. This is a challenge in management and therefore, this thesis addresses the topic with a potential contribution to the development of the operations of the management in the Lappish tourism industry.

This is a qualitative research and the data was collected by using a survey and by conducting interviews to the focus group during the winter of 2020. The survey provided the knowledge base for this research and from the interviews it was possible to retrieve deeper information.

The results of this study showed that the employees perceive social responsibility management as being part of well-being at work, management, development of skills, shared values with the employer, working atmosphere, work safety, and motivation.

**Key words** social responsibility in human resources, employer management, sustainable HRM, corporate responsibility, management in tourism industry

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
2	TUTKIMUKSEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT .....	4
2.1	Vastuullisuuden osa-alueet.....	5
2.1.1	Taloudellinen vastuu .....	7
2.1.2	Ympäristövastuu.....	9
2.1.3	Sosiaalinen vastuu .....	10
2.1.4	Vastuullisuus kilpailutekijänä .....	12
2.1.5	Vastuullisen toiminnan jalkauttaminen .....	13
2.2	Henkilöstöjohtaminen.....	14
2.2.1	Henkilöstöjohtaminen murroksessa.....	15
2.2.2	Henkilöstöjohtaminen matkailualan yrityksessä .....	15
2.3	Sosiaalisesti vastuullinen johtaminen .....	17
2.4	Sosiaalisesti vastuullinen johtaminen matkailualalla .....	19
2.5	Sosiaalisesti vastuullisen johtamisen osa-alueet .....	21
2.5.1	Osaamisen kehittäminen.....	21
2.5.2	Työhyvinvointi .....	23
2.5.3	Työyhteisö.....	26
2.5.4	Esimiestyö.....	27
2.5.5	Arvot.....	30
2.5.6	Työturvallisuus .....	31
3	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET, TUTKIMUSTEHTÄVÄT JA TULOKSET .....	33
3.1	Kohderyhmä ja aineistonkeruu .....	34
3.2	Tulokset .....	36
4	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	49
5	POHDINTA .....	54
5.1	Tutkimuksen luotettavuus .....	55
5.2	Tutkimuksen merkitys ja jatkotutkimukset.....	57
6	LÄHTEET .....	58
7	LIITTEET .....	62

## 1 JOHDANTO

Tutkimukseni aiheena on sosiaalisesti vastuullinen johtaminen matkailualan yrityksessä. Tutkimusaiheeni on ajankohtainen johtamistapojen ollessa murroksessa työntekijöiden ikääntyessä ja uusien sukupolvien tullessa työmarkkinoille. Johtamisessa tarvitaan uudempia toimintamalleja sekä niiden omaksumista. Lisäksi työntekijät myös odottavat työnantajaltaan aikaisempaa parempaa johtamista. Matkailuala on Lapissa suuri työllistäjä ja alalla on ajoittain työvoimapula, jonka vuoksi on tärkeä tutkia juuri Lapin matkailualan johtamista. (Tarkastelussa matkailualan työntekijäkokemus, 2019)

Työntekijäkokemuksella tarkoitetaan työntekijän kokonaisvaltaista kokemusta työntekijänä työnantajayrityksessä. Forbes on määritellyt työntekijäkokemuksen rakentuvan kaikesta työpaikalla tapahtuvasta toiminnasta kuten yrityskulttuurista, toimintatavoista, tiloista ja teknologiasta. Työntekijäkokemuksen ajatellaan vaikuttavan oleellisesti työntekijän sitoutumiseen, työhyvinvointiin ja tuottavuuteen yrityksessä. Positiivinen työntekijäkokemus merkitsee paljon palveluammateissa, joissa työntekijät ovat vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. (Health A, 2018) Työntekijäkokemus rakentuu siis oleellisesti johtamisen kokemukseen, ja erityisesti sosiaalisesti vastuullisen johtamisen kokemukseen. Sosiaalisesti vastuullisella johtamisella pystytään rakentamaan työntekijälle positiivinen työntekijäkokemus ja tällä saavutetaan yritykselle merkittävää kilpailuetua.

Tutkimuksen toimeksiantajana on Lapin Ammattikorkeakoulun hallinnoima Tarkastelussa matkailualan työntekijäkokemus-hanke (jatkossa TMT-hanke). Tarve hankkeelle on käynyt ilmi keskusteluissa elinkeinotoimijoiden kanssa, jotka ovat nostaneet esiin, että johtamistapoja tulee uudistaa, jotta yritykset pystyvät vastaamaan muuttuviin työntekijöiden tarpeisiin. Nuoria työntekijöitä motivoivat muun muassa työn merkityksellisyys, työilmapiiri tai mahdollisuus vaikuttaa asioihin. (TMT-hanke, 2019)

Hankkeen tavoitteena on määritellä käsitteet työntekijäymmärrys sekä positiivinen työntekijäkokemus ja mitä nämä tarkoittavat Lapin matkailuelinkeinon näkökulmasta sekä tuottaa tietoa siitä, millaisia ovat positiiviset työntekijäkokemukset

matkailualalla. Positiiviseen työntekijäkokemukseen ja sen rakentumiseen liittyy oleellisesti sosiaalisesti vastuullinen johtaminen, jossa työntekijää arvostetaan, työntekijä on tyytyväinen työhönsä, viihtyy työssään ja on sitoutunut siihen. (TMT-hanke, 2019)

Matkailuala on kasvanut voimakkaasti ja yritykset haluavat ammattitaitoista ja osaavaa työvoimaa työskentelemään yrityksiin. Jotta yrityksiä ja koko matkailualan vetovoimaisuus kasvaisi ja työntekijät säilyisivät sesongista toiseen, tarvitaan työntekijöiden johtamiseen sosiaalisesti vastuullista johtamista, jossa keskittään työntekijöiden kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin yrityksessä. (TMT-hanke, 2019)

Tavoitteenani oli tutkia mitä sosiaalisesti vastuullinen johtaminen on Lapin matkailualan yrityksissä, ja mitkä tekijät työntekijät kokevat sosiaalisesti vastuullisessa johtamisessa merkitykselliseksi. Tutkimukseeni liittyy olennaisesti Lapin matkailuala, koska tutkimukseni käsittelee työntekijöitä, jotka työskentelevät Lapissa matkailualalla. Lapissa matkailualan juuret ovat 1920-luvulla, jolloin Jäämerentie avattiin. Ensimmäiset ohjelmapalveluyritykset perustettiin Lappiin 1980-luvulla, jolloin britit kiinnostuivat joulumatkailusta. (Lapin luotsi 2019)

Matkailu on vakaasti kasvava ala Lapissa ja sen toiminta on kansainvälistä. Suurimmat asiakasvirrat tulevat Keski-Euroopasta ja Kiinasta. Lapissa oli noin kolme miljoonaa yöpymistä vuonna 2018. Toimintaympäristön vetovoimaisuus perustuu ainutlaatuisuuteen ja puhtaaseen luontoon sekä sen ilmiöihin. Suurin sesonki matkailussa on talvikuukausina, jolloin on noin kaksi kolmasosaa yöpymisistä. (Lapin luotsi 2019) Matkailualan imagossa on kehitettävää työntekijöiden näkökulmasta. Palkkaus, pitkät työpäivät, liikkuvuuteen sekä koulutukseen ja perehdytykseen liittyvät ongelmat vaikuttavat alan houkuttelevuuteen. (Matkailudiili 2018)

Matkailuala työllistää noin 72000 työntekijää suoraan yrityksiin ja noin 6000 henkilövuokrayritysten kautta. Lapin matkailu työllistää noin 4100 henkilöä (Valtioneuvosto 2019). Opetushallitus on määritellyt kolme merkittävintä ammattiryhmää matkailualalla: ravitsemisalalan työntekijät (53 %), matkailu- ja ravitsemisalalan johtajat (22 %), ja matkapalvelutyöntekijät (alle 5 %). Kymmenen vuotta sitten

matkailualalla on työskennellyt kouluttamattomia kolmannes ja yliopistokoulutuksen suorittaneita vain yksi prosentti. (Tunkkari- Eskelisen 2017, 165)

Johtamisen ollessa murroksessa myös matkailualalla, sekä työvoiman saatavuuden ongelmien vuoksi, tulee johtamiseen ja työntekijöiden hyvinvointiin kiinnittää entistä enemmän huomiota. Erityisesti uusilla sukupolvilla on enemmän odotuksia työnantajalta ja sen johtamiskulttuurilta, eikä enää voida puhua vain työnantajan odotuksista työntekijöitä kohtaan. Enenevässä määrin odotetaan yksilöllistä johtamista, jossa esimerkiksi työntekijöiden ammattitaitoa voidaan kehittää, antaa aktiivisemmin palautetta sekä se, että työntekijä tietää saavansa esimieheltänsä tukea. (TMT-hanke 2019)

## 2 TUTKIMUKSEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

Vastuullinen liiketoiminta on ollut käsitteenä jo teollistumisen aikakaudella, jolloin yritykset ovat hallinneet monia paikkakuntia. Myöhemmässä vaiheessa, 1990-luvulla vastuullisuus käsitteenä on painottunut ympäristökysymyksiin. 1990-luvulla ensimmäiset yritykset ovat myös alkaneet laatimaan raportteja ekologisesta, sosiaalisesta ja taloudellisesta vastuustaan. Myös termit yrityskansalaisuus, kestävä kehitys, kestävä kasvu, kestävä liiketoiminta, kestävä yrittäjäyys, kolminkertainen tulos sekä yritysetiikka liitetään nykyisin termiin vastuullinen liiketoiminta. (Ketola 2005, 7-9) Nämä edellä mainitut termit ja määritelmät tarkoittavat yrityksen vapaaehtoisia toimia, joilla toteutetaan yhteiskuntavastuuta sidosryhmien odotusten perusteella. Suomessa on Elinkeinoelämän keskusliiton ohjeistuksen mukaan alettu käyttämään termiä vastuullinen yritystoiminta. (Harmaala & Jallinoja 2012)

Vastuullisuutta on määritelty muun muassa seuraavasti. Kansainvälisen Kauppakamarin ICC:n Business in Society valiokunta, EK:n vastuullisen yritystoiminnan työryhmä ja EU Multistakeholder Forum on CSR ovat kommentoineet vastuullisuutta ja korostaneet, että vastuullisuus on toimimista yli lainsäädännön vaatimusten, jotta sidosryhmien odotukset täytyisivät. Elinkeinoelämän keskusliitto on määritellyt vastuullisuutta näin: *”Vastuullisuudella tarkoitamme sitä, että yritys huomioi toimintansa taloudelliset, sosiaaliset ja ekologiset vaikutukset. Vastuullinen yritys toimii mahdollisimman kestäväällä tavalla ja sovittaa yhteen yrityksen ja sen sidosryhmien tavoitteet ja odotukset. Parhaimmillaan vastuullisuus on yrityksen kilpailuetu ja strategian ytimessä.”*

Jouko Kuisma (2015, 46) on määritellyt, että vastuullisuus sisältyy yrityksen strategiaa, visioon ja arvoihin. Yrityksellä on vastuullisuuteen liittyvät ohjeet, ja toimintamallit. Ylin johto on sitoutunut toimimaan vastuullisesti ja varmistaa, että myös henkilöstö on sitoutunut siihen. Yrityksen tulee lisäksi raportoida vastuullisuutta läpinäkyvästi esimerkiksi GRI:n (engl. Global Reporting Initiative) mukaan. Kehittämisen tulee lisäksi olla tavoitteellista ja yrityksen tulee toimia vuorovaikutuksessa sidosryhmiensä kanssa. (Kuisma 2015, 46)

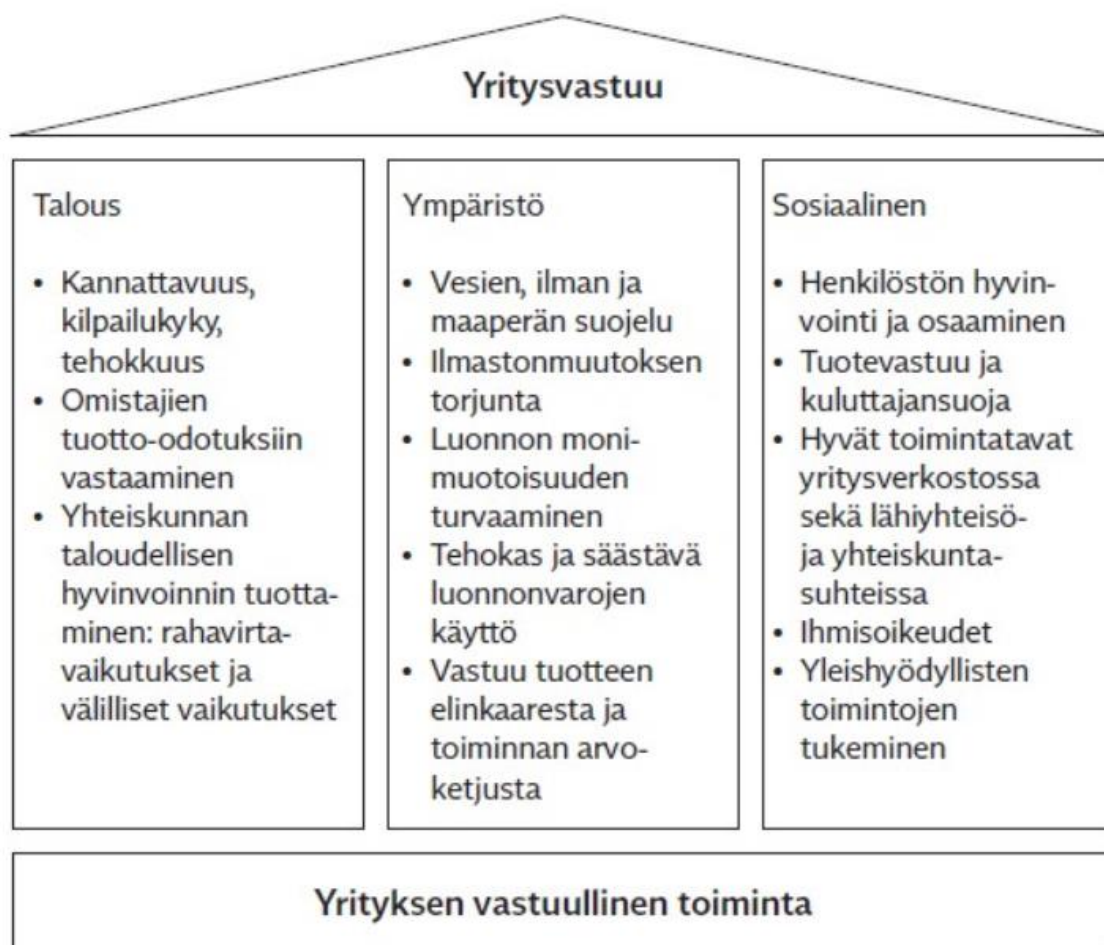


Carrollin mukaan vastuutasot ovat seuraavat: Taloudellinen vastuu merkitsee taloudellisesti kannattavaa toimintaa, joka mahdollistaa muiden vastuualueiden toiminnan. Oikeudellinen vastuu velvoittaa yrityksen toimivan yhteiskunnallisten perissääntöjen ja normien mukaan. Moraalinen vastuu merkitsee moraalissääntöjen ja oikeudenmukaisuuden noudattamista. Filantrooppinen vastuu määrittellään ihmisrakkauteen liittyvällä elämän laadun ja hyvinvoinnin edistämisellä. (Laine 2017, 154-155). Osa-alueet ovat riippuvuussuhteessa toisiinsa, ja ollen on hankala erottaa tarkasti osa-alueiden elementtejä toisistaan. (Harmaala & Jallinoja, 2012.)

Teoreettiseen viitekehykseen pohjautuen määrittelen vastuullisuuden seuraavasti. Yritys huomioi toiminnassaan vastuullisuutta kaikilla osa-alueilla: talouden, sosiaalisen ja ympäristön näkökulmista ja toimii yli lainmääräämään tason jokaisella osa-alueella. Yrityksen tulee varmistaa, että henkilöstö ymmärtää vastuullisuuden pääpiirteet ja että heidän toimintaansa ohjaa vastuullisuus. Yritys huomioi vastuullisuutta strategiassaan sekä arvoissaan ja päivittäisessä toiminnassaan. Lisäksi yritys raportoi vastuullisuudesta läpinäkyvästi valitsemiensä raportointityökalujen mukaan.

## 2.1 Vastuullisuuden osa-alueet

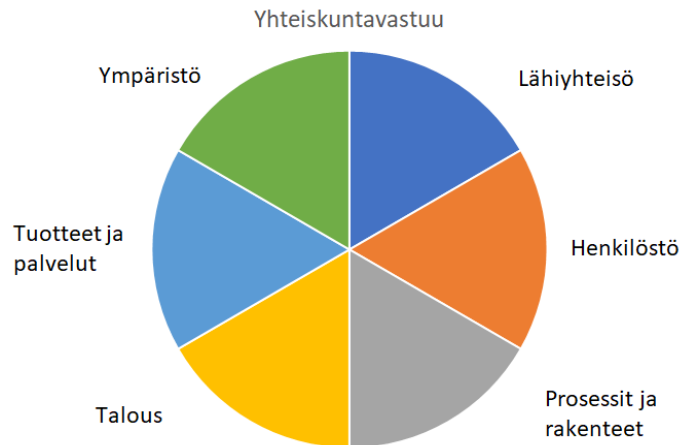
Vastuullisuutta on perinteisesti kuvattu kolmen pilarin mallilla, johon kuuluu kaikki kolme näkökulmaa: taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristö näkökulmat. Koipijärvi ja Kuvaja ovat määritelleet yritys vastuun koostuvan kolmesta kuvassa nähtävästä osiosta.



Kuva 1. Kolmen pilarin malli. (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 19)

Tämän mallin ongelmana on sen siilomaisuus. Vastuullisuudessa johonkin osa-alueeseen määritelty elementti kuuluu usein useampaan osa-alueeseen. Tämä malli mahdollistaa myös sen, että yrityksillä on jokaiseen osa-alueeseen oma vastuuasiantuntija, eikä vastuullisuutta katsota yhtenä suurena kokonaisuutena, jossa osa-alueet nivoutuvat yhteen. (Koipijärvi T & Kuvaja 2017, 19)

Tyypillisesti vastuullisuus on jaettu kolmeen osa-alueeseen, mutta näiden rinnalle on tullut 6+1 jaottelu, kuten alla olevasta kuvasta käy ilmi. Piirakkamallin jokainen segmentti määritellään organisaation tarpeen mukaan ja segmenttien painoarvot säädetään kunkin yrityksen mukaan yksilöllisesti. Jaottelussa tulee kuitenkin huomioida se, että vaikka jokin osa-alue olisikin organisaatiossa dominoivampi, se ei voi tukahduttaa muita osa-alueita. Esimerkiksi aatteellisella yhdistyksellä, joka korostaa ideologiaansa voimakkaasti, voi unohtua taloudelliset realiteetit. (Aaltonen, Luoma, Rautiainen 2004, 43)



Kuvio 2. 6+1 malli. (Aaltonen, Luoma, Rautiainen 2004, 43)

Vastuullisuutta voidaan jakaa lisäksi myös ulkoiseen ja sisäiseen vastuullisuuteen, jossa sisäisellä vastuullisuudella tarkoitetaan yrityksen sisäisiä toimenpiteitä kuten henkilöstön johtamista, prosesseja ja taloutta. Ulkoisella vastuullisuudella taas tarkoitetaan asiakkaalle suunnattuja tuotteita, ympäristöä ja yhteiskunnallisia toimia. (Aaltonen, Luoma, Rautiainen 2004, 43)

### 2.1.1 Taloudellinen vastuu

Taloudellinen vastuu osa-alueena tarkoittaa, että yritys tuo taloudellista hyvinvointia yhteiskunnalle vastuullisesti, sekä paikallisesti että globaalisti (Harmaala & Jallinoja 2012). Yrityksen tulee toimia taloudellisesti kannattavasti, jotta yritystoiminta voi jatkua. Konkreettisia toimia ovat muun muassa palkitsemisjärjestelmä, korruption ja lahjonnan estäminen, rahanpesun ja harmaan talouden estäminen sekä vastuullinen veronmaksu. (Liappis, Pentikäinen, Vanhala 2019, 8)

Taloudellisesta vastuuta voidaan määritellä myös sillä, millaisia taloudellisia vaikutuksia yrityksellä on omistajiin ja sidosryhmiin (Kuisma 2015, 88). Taloudellisen vastuun kantaminen on yleisesti ottaen luonnollinen asia yrityksille, koska yritysten olemassaolon ehtona on asiakkaiden ja sidosryhmien tyytyväisyys. Myös esimerkiksi työllistäminen voidaan määritellä kuuluvaksi taloudelliseen osa-alueeseen, esimerkiksi verojen maksaminen, mutta osa työllistämisestä voidaan määritellä kuuluvaksi myös sosiaaliseen osa-alueeseen. Taloudelliseen vastuuseen

voidaan määritellä kuuluvan voittojen jakaminen (osingot), pääoman arvo (osakekurssi) ja rahoittajien tarpeiden tyydyttäminen (lyhennykset ja korot). (Ketola 2005, 32).

Taloudelliseen osa-alueeseen kuuluu ajatus erityisesti siitä, että yritys toimii taloudellisesti ja vastuullisesti pitkällä aikavälillä. Esimerkiksi investoinnin eivät välttämättä tuo välittömästi taloudellista hyötyä, vaan hyödyt näyttäytyvät pidemmällä aikavälillä, jopa vasta seuraavalle sukupolven aikana. (Harmaala & Jallinoja 2012.) Taloudelliseen vastuuseen liitetään myös kannattavuus ja omistajien tuotto-odotuksiin vastaaminen (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 18). Taloudellista vastuuta voidaan GRI suositusten mukaisesti kuvata esittelemällä seuraavat tunnusluvut: pääomistajat, liikevaihto, tulos, henkilökunnan määrä ja maksetut verot, palkat ja henkilösivukulut. (Kuisma 2015, 88)

Matkailualan toimijat koostuvat yksityisistä elinkeinonharjoittajista, yrityksistä sekä julkisista toimijoista, jotka toimivat samoilla markkinoilla, jossa käydään kilpailua. Yritykset tavoittelevat toiminnassaan tuottoa ja kannattavuutta. Matkailualan luonteen vuoksi suurin osa tuotoista tehdään lyhyellä aikavälillä esimerkiksi talvisesonkina. Tämän vuoksi myös työntekijät työskentelevät usein vain tietyn ajan vuodesta. Työntekijöiden sitoutuminen on ongelmallista, koska työntekijät eivät pysty suunnittelemaan henkilökohtaista elämäänsä kovinkaan pitkälle määräaikaisten työsopimusten myötä. (Pesonen 2017, 125-128)

Matkailutoimiala toimii usein vahvasti sidosryhmien varassa. Yksinään harva matkailuyritys on riittävän vetovoimainen asiakkaille, vaan yleensä tarvitaan muita palveluita esimerkiksi ravintoloita, majoitustoimintaa tai elämyspalveluita oman liiketoiminnan ympärille. (Pesonen 2017, 128) Tämän vuoksi sidosryhmien kanssa tehtävä yhteistyö tulee olla vastuullista jokaisella vastuullisuuden osa-alueella.

Menestyneet matkailualan yritykset ovat niitä yrityksiä, jotka pystyvät kehittämään nopeasti erityisesti markkinoinnin ja palvelutuotannon osalta. Matkailualan ollessa pääasiassa palvelutuotantoa, osaava, ammattitaitoinen ja hyvinvoiva henkilöstö on siis yrityksen tärkeimpiä menestystekijöitä. (Pesonen 2017, 129)

Myös vastuullisuus nousee yhdeksi menestystekijäksi matkailualan yrityksissä. Yhä useammat ihmiset kiinnittävät toiminnassaan huomiota vastuullisuuteen, ja haluavat myös vapaa-ajan matkojen olevan vastuullisesti toteutettuja. (Matkailun ABC: Vastuullisuus)

Lait, jotka ohjaavat taloudellista vastuullisuutta ovat muun muassa kirjanpitolain säädäntö ja verolain säädäntö. Sekä rahanpesulaki, (444/2017) pakotelaki (659/1967) ja tilaajavastuulaki (1223/2006). Esimerkiksi kirjanpitolaki määrää, että yrityksen, joka työllistää yli 500 henkilöä, tulee toimintakertomuksessaan selvittää, miten yritys huolehtii ympäristöasioista, henkilöstöasioista ja taloudellisista tiedoista. (Liappis, Pentikäinen, Vanhala 2019, 62-63)

### 2.1.2 Ympäristövastuu

Ympäristövastuulla tarkoitetaan yrityksen toimintaa ympäristön kannalta parhaalla mahdollisella tavalla kaikkialla, missä yritys toimii. (Harmaala & Jallinoja 2012; Ketola 2005, 46) Ympäristövastuuseen kuuluu muun muassa jätteiden oikea käsittely, ympäristön suojeleminen, ilmastonmuutoksen torjuminen ja ympäristöstävällisten palveluiden tarjoaminen asiakkaille. Ympäristövastuuta tulee toteuttaa kaikkien prosessien läpi. (Elinkeinoelämän keskusliitto: Vastuullisuus liiketoiminnan ytimessä) Lait, jotka ohjaavat ympäristövastuuta ovat muun muassa ympäristönsuojelulaki (527/2014) ja jätelaki (646/2011). (Liappis, Pentikäinen, Vanhala 2019, 57-58)

Yritysten ostaessa yhä enemmän tuotantoa ulkopuolisilta toimijoilta, myös alihankkijoiden ympäristöasiat tulee huomioida yrityksen toiminnassa. Tavoitteena olisi, että yritykset huomioisivat myös yhteistyökumppaneiden ympäristöasiat jo suunnittelu- ja hankintavaiheessa. (Harmaala & Jallinoja 2012.) Käytännössä yritysten ympäristövastuu näyttäytyy prosessien kehittämisessä sekä tuotekehityksessä. Kierrätysteema ja ekotehokkuus on myös tärkeänä osana yritysten ympäristövastuuta. (Harmaala & Jallinoja 2012.)

Ympäristövastuun toteuttaminen on usein yritykselle myös imagokysymys ja ympäristöasioita toteutetaan usein tämän vuoksi vastuullisesti yli minimirajojen. Ympäristövastuun toteuttamista yritykset markkinoivat ja mainostavat paljon, koska se lisää asiakkaita ja sijoittajia ja yhteistyökumppaneita. (Ketola 2005, 46)

Suomen matkailualan vetovoimatekijä on luonto. Ainutlaatuinen luonto houkuttelee matkailijoita, joten matkailuyritysten on tärkeä huomioida ympäristötekijät, jotta alkuperäinen maisema ja luontoympäristö tulee säilymään myös tulevaisuudessa. Myös matkailuun liittyvä matkustaminen lisää ilmastonmuutosta ja näin ollen voi vaikuttaa esimerkiksi ilmastonlaatuun. Kestävän matkailun tavoitteena on vähentää ympäristövaikutuksia ja lisätä alan hyväksyttävyyttä. Mittareina voidaan pitää elinkaarianalyyssejä, ympäristövastuullisuutta ja sitä, että matkailun suunnittelussa otetaan mukaan myös paikallisväestöä. Haasteelliseksi tilanteen tekee se, että matkailualalla on kyse elinkeinon harjoittamisesta, jolloin tavoitellaan usein myös yritysten kasvua. Kasvun rajoittaminen on näin ollen haasteellista. Erityisen tärkeää kestävän matkailun kehittämisessä on se, että suunnittelussa käytetään moniammatillista työntekijäjoukkoa, jotta pystytään ymmärtämään kaikki syy-seuraussuhteet. (Tyrväinen 2017, 93-9)

### 2.1.3 Sosiaalinen vastuu

Sosiaalinen vastuu terminologian osalta on vielä vakiintumaton. Yhteiskuntavastuu, yritysten sosiaalinen vastuu ovat käsitteitä sosiaalisen vastuullisuuden rinnalla. Näiden termien sijaan voisi puhua myöskin esimerkiksi hyvästä johtamisesta, laadukkaasta henkilöstöjohtamisesta tai halusta syventää ymmärrystä johtamisessa. (Aaltonen, Luoma, Rautiainen, 2004, 19-29) Sosiaalisessa vastuussa on kyse perimiltään ihmisoikeuksista ja vastuu onkin osittain lakisääteistä. Yritysten sosiaalinen vastuu ulottuu henkilöstöön, tavarantoimittajiin, alihankkijoihin, asiakkaisiin ja paikallisiin asukkaisiin. (Ketola 2005, 40). Freitas, Jabbour, Santos (2011) ovat määritelleet seuraavasti: vastuullinen henkilöstöjohtaminen linkittyy organisaation vastuullisuuteen kehittämällä henkilöstöpolitiikkoja, -strategioita ja -käytänteitä, jotka huomioivat ja tukevat samanaikaisesti taloudellista, sosiaalista ja ympäristöllistä näkökulmaa.

Sosiaalista vastuullisuutta ohjaavat lait ja säädökset, jotka luovat reunaehdot toiminnalle. Näitä ohjaavia käytänteitä ovat esimerkiksi se, ettei rekrytointitilanteissa voi syrjiä ketään iän perusteella tai se, että on määritelty minimipalkka, jota tulee maksaa työntekijälle. Mutta kuten vastuullisuuden määritelmässä todetaan, vastuullisuutta tulee toteuttaa yli lain määrittelemien minimiehtojen. Sosiaalista vastuuta ohjaavat lait ovat muun muassa työturvallisuuslaki (738/2002) ja tasa-arvolaki ja yhdenvertaisuuslaki. (Liappis, Vanhala, Pentikäinen 2019, 60)

Sosiaalisella vastuulla tarkoitetaan yrityksen toimia ja niiden vaikutusta henkilöstöön. Sosiaalinen vastuullisuus sisältää muun muassa työhyvinvoinnin edistämistä, työturvallisuuden parantamista, osaamisen kehittämistä yli minimirajojen, jotka on määritelty eri laissa ja työehtosopimuksissa. Lisäksi tulee huomioida työntekijöiden fyysinen terveys, turvallisuus, oikeudenmukainen kohtelu sekä psyykkisten, sosiaalisten ja taloudellisten tarpeiden tyydyttäminen (Ketola 2005, 40)

Yhteiskunnan näkökulmasta voidaan katsoa, että sosiaalinen vastuu kattaa myös esimerkiksi roolin työllisyyden edistäjänä. Sosiaalinen vastuu käsittää myös asiakkaan näkökulman kuluttajasuojan ja tuoteturvallisuuden osalta. Myös vuorovaikeus sidosryhmien kanssa on osa sosiaalisesti vastuullista toimintaa. (Harmaala & Jallinoja 2012.) Sosiaalisen vastuun ydintä voidaan ajatella olevan ihmisten huomioimista, arvostamista ja hyvää kohtelua. (Liappis, Vanhala, Pentikäinen 2019, 128)

Sosiaalinen vastuu ulottuu merkittävästi myös asiakkaisiin. Yrityksen tuottamat tuotteet tai palvelut päätyvät asiakkaille, joten keskustelua olisi tärkeä käydä myös tästä näkökulmasta. Esimerkiksi kuluttaja-asiamies on puuttunut yritysten tuottamiin palveluihin, mikäli ne ovat olleet vastuuttomia. Palveluita, joiden vastuuttomuus on puhuttanut ovat muun muassa puhelinmyyntiala, pikavippejä tarjoavien yritysten toiminta ja vanhuspalveluita tuottavien yritysten toiminta. (Liappis, Pentikäinen, Vanhala 2019, 135-136)

Sosiaalista vastuuta on myös palveluiden takaaminen kaikille tasapuolisesti. Yritykset ovat siirtyneet palvelemaan asiakkaita teknologian avulla, esimerkiksi pankkeissa. Tässäkin asiassa tulee kuitenkin huomioida palvelun tasapuolisuus. Kaikilla ei välttämättä ole osaamista tai mahdollisuutta käyttää teknologiaa palveluissa. Teknologian osalta myös yksityisyyden suoja ja asiakkaista kerätty data teknologian avulla on asia, jotka yritysten tulee huomioida sosiaalisen vastuun osa-alueella. Digitalisaation myötä on tullut paljon uusia uhkia ja yritysten tulee vastata niihin ihmislähtöisesti ja ihmisoikeudet huomioiden. (Liappis, Pentikäinen, Vanhala 2019, 130-131)

#### 2.1.4 Vastuullisuus kilpailutekijänä

Vastuullisuus yrityksissä on noussut tärkeäksi kilpailutekijäksi ja näin ollen ainakin pitkällä aikavälillä vastuullisesti toimiminen hyödyttää yritystä. Hyötynä voi näyttäytyä esimerkiksi riskienhallinta. Yrityksen toimiessa oikein, yritysten joutuminen esimerkiksi mainekatastrofiin ympäristöasioiden osalta pienenee. Vastuullisesti toimiminen lisää myös työntekijöiden motivaatiota sekä asiakkaiden luottamusta yritykseen. Lisäksi työntekijöiden hyvinvointi työpaikalla kasvaa, joka vähentää poissaoloja ja lisää sitoutumista yritykseen. Tämä kaikki luo kustannussäästöjä. (Aaltonen, Luoma, Rautiainen, 2004, 39-40.) Luottamuksen kokeminen ja tunne luottamuksesta lisääntyy sosiaalisesti vastuullisesti toimivissa yrityksissä. Luottamuksen kokemusta voidaan käyttää myös mitattaessa vastuullisuutta. Kaikki tämä kehittää työntekijöiden lojaliteettia yritystä kohtaan sekä työntekijöiden moraalialia ja osallisuuden kokemusta. (Laine 2017, 157-158)

Vastuullisuuden toteuttaminen vaikuttaa myös yrityksen maineeseen. Maineen kannalta kriittisimmät tekijät vastuullisessa johtamisessa on lähiympäristön hyvinvointi, yhteiskunnan kehittäminen, ympäristöystävällisyys ja eettiset periaatteet. Organisaation maineeseen vaikuttaa myös tuotteet ja palvelut, joita yrityksessä tuotetaan sekä organisaatiokulttuuri sekä johtaminen. Myös yhteiskunta-vastuullisesti toimiminen on yksi keskeisimmistä maineeseen vaikuttavista tekijöistä. (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 37) Yrityksen maine vastuullisena tekijänä voi vaikuttaa esimerkiksi myös rahoituksen saantiin tai viranomais-suh-teisiin. Maineriskin hallinta onkin osatekijä vastuullisesti toimiseen. Vastuullisesti



toimiessa yrityksissä tunnistetaan erilaisia signaaleja, jotka muuten mahdollisesti jäisivät huomaamatta. (Jallinoja & Harmaala 2012)

Keskuskauppakamarin tutkimuksen mukaan yritykset nostavat esille vastuullisen toiminnan välillisiä ja välittömiä hyötyjä seuraavasti: asiakkaiden pysyvyys, yrityksen maineen parantuminen, henkilöstön motivaatio, kilpailukyvyyn parantuminen sekä uusien työntekijöiden rekrytointi. (Keskuskauppakamari 2009, 17.) On todettu, että vastuullisuuden onnistuessaan yritys kohentaa työnantajakuvaansa ja siten luo kuvaa parempana työnantajana (Järnlström, Vanhala 2014).

#### 2.1.5 Vastuullisen toiminnan jalkauttaminen

Vastuuasioiden suunnitteluun ja kehittämiseen tulisi osallistaa koko henkilöstö, jotta työntekijät pystyvät tuomaan oman näkökulmasta vastuuasioihin ja näin sitoutumaan strategiaan paremmin. (Ketola 2005, 144-145.) Jotta vastuullinen toiminta jalkautuu yritykseen, tulee yrityksen johdon ja esimiesten sisäistää ja omaksua vastuuasiat täydellisesti. Johtajien tulee toimia esimerkkinä työntekijöille vastuustrategian toteuttamiselle. Huomioitava on, että sanojen ja tekojen täytyy olla yhdenmukaisia. Mikäli yrityksellä on hyvä vastuullisuusstrategia, josta vain puhutaan, ei myöskään henkilöstö motivoitu noudattamaan vastuullisuuden teemoja. (Ketola 2005, 144)

Vastuullinen johtaminen tulisi integroida siihen johtamistapaan, jota yritys käyttää. Vastuullisuuden johtaminen perustuu yrityksen määrittelemiin arvoihin, visioon ja strategiaan vastuullisuudesta. Yrityksellä tulee olla listattuna asiat, jotka ovat yritykselle olennaisia ja johon yritys haluaa kiinnittää huomiota vastuullisuudessa. On myös tärkeä selvittää mitä sidosryhmät odottavat yritykseltä vastuullisuuden osalta ja miten yritys tulee vastaamaan odotuksiin. Yrityksen tulee antaa myös julkiset lupaukset vastuullisuuden hoidosta sidosryhmille esimerkiksi, jos yritys on sitoutunut hankkeisiin. Lupaukset toteutetaan teoilla. Toiminnan varmistamiseksi tulee laatia ohjeistus johdolle sekä henkilöstölle, jolloin ohjeistusta pystytään käymään läpi myös itsenäisesti. (Kuisma 2015, 51-53)

## 2.2 Henkilöstöjohtaminen

Juhani Kauhanen (2012) on määritellyt henkilöstöjohtamisen olevan organisaation ihmisjärjestelmän hankintaa, motivointia, ylläpitoa, kehittämistä ja palkitsemista. Kauhanen on määritellyt henkilöstöjohtamisen tavoitteiksi seuraavat: organisaation tarve saada haluamansa työntekijät työsuhteeseen organisaatioon, pitämällä työntekijät organisaatiossa kannustamalla ja motivoimalla ja palkitsemalla heitä hyvin suoritetusta työstä, kehittämällä ja ylläpitämällä työntekijöiden ammattitaitoa sekä tukemalla pitkää työuraa.

Riitta Viitala on määritellyt: Henkilöstöjohtamisella käsitetään kaikki se toiminta, jolla varmistetaan se, että yrityksessä on työvoimaa, työvoiman osaaminen, -hyvinvointi ja motivaatio. Viitala (2014) on määritellyt henkilöstöjohtamisen kolmeen eri osa-alueeseen, joita ovat henkilöstövoimavarojen johtaminen, työelämän suhteiden johtaminen ja johtajuus ja esimiestyö. (Viitala R, 2014.)

Henkilöstöjohtaminen tulisi huomioida erityisesti organisaation sisäisenä, aktiivisena toimintana, eikä irrallisena prosessina, joka suoritetaan esimerkiksi henkilöstöosastolla. Yhteistä henkilöstöjohtamisen käsitteen tulkinnassa on se, että henkilöstöjohtaminen kohdistuu työvoimaan, työvoiman hyvinvointiin, osaamisen kehittämiseen ja motivointiin. Johtamisella on siis suuri merkitys kuinka motivoitunutta ja tavoitteisiin sitoutunutta henkilöstö on. (Joki 2018, 123.)

Henkilöstöjohtamisen voidaan ajatella siis olevan organisaation kokonaisvaltaista sisäistä toimintaa, jolla pyritään johtamaan osaavaa henkilöstöä hyvällä esimiestyöllä niin, että työntekijät pääsevät kehittämään itseään, saamaan palautetta työstään sekä olemaan motivoituneita työskentelemään yrityksessä.

Henkilöstöjohtamisen mittareina käytetään seuraavia mittareita: perustiedot henkilökunnasta, työtyytyväisyys, panostus työterveyteen, tapaturmat, sairauspäivät, panostus koulutukseen, koulutuspäivät, palkkaus, työsuhte-edut, vaihtuvuus ja kehityskeskustelut. (Kuisma J 2015, 128)

### 2.2.1 Henkilöstöjohtaminen murroksessa

Yhteiskunta muuttuu, strategia-ajattelun kehittyminen sekä henkilöstötyön sisällön laajeneminen ovat suuri muutosvoima nyky-yhteiskunnassa. (Aaltonen, Luoma, Rautiainen 2004, 84-85). Eläköityminen, uuden sukupolvet ja globalisaatio luovat myös muutostarvetta henkilöstöjohtamiseen. Edellä mainittujen lisäksi tuottavuutta pyritään parantamaan jatkuvasti, jonka vuoksi yrityksen pyrkivät palkkaamaan joustavaa henkilöstöä ja pienentämään henkilöstökustannuksia. (Järnlström, Vanhala 2014)

Yhteiskunnan muuttuessa yhä tietointensiivisemmäksi, on johtamisen tavat muokkautuneet vastaamaan organisaation inhimillisiä tarpeita. Suuntauksen muuttuessa henkilöstöjohtaminen onkin yhä tärkeämmässä asemassa ja siihen käytetään enemmän resursseja kuin aikaisemmin. (Aaltonen, Luoma, Rautiainen 2004, 84-85.) Johtaminen on määritelty usein kovaan ja pehmeään johtamistyyliin. Kovalla johtamisella tarkoitetaan johtamista, jossa henkilöstö nähdään kuulueränä ja painotetaan tehokkuutta. Pehmeällä johtamisella sen sijaan tarkoitetaan johtamistyyliä, jossa huomioidaan työntekijät paremmin ja heidän tarpeensa saada tyydytystä työssään ja tämän myötä olemalla sitoutuneita yritystä kohtaan. (Järnlström, Vanhala 2014)

Johtamiselle on tämän päivän yritysmaailmassa enemmän kysyntää kuin aikaisemmin. Nyky-yhteiskunnassa, jossa yrityksen menestystekijänä on usein osaaminen, tulee yrityksen tunnistaa, kehittää ja kasvattaa osaamista edelleen. Jokainen organisaatio tarvitsee omiin tarpeisiinsa soveltuvaa osaamisen ja ihmisten johtamista. (Aaltonen, Luoma, Rautiainen 2004, 75)

### 2.2.2 Henkilöstöjohtaminen matkailualan yrityksessä

Matkailualalla usein yrityksen tärkein voimavara on henkilöstö, koska työ on pääsääntöisesti asiakaspalvelua. Tämän vuoksi hyvään johtamiseen tulee kiinnittää huomioita, jotta työntekijät viihtyvät ja työskentelevät tuottavasti. Hyvän esimie-

hen tulee asettaa työntekijöilleen selkeät tavoitteet, luoda vuorovaikutusta työyhteisön sisälle, jotta tiimi pystyy itsenäisesti valitsemaan tavat toimia. (Koppaz & Ruolanto 2017, 158-161)

Matkailualalla on tyypillistä, että työntekijät työskentelevät joko yrityksen sisäisinä työntekijöinä, yrityksen ulkopuolelta esimerkiksi henkilöstövuokrausyrityksen kautta tai ulkoistetun palveluntuottajan kautta. Jo rekrytointivaiheessa tulee kiinnittää huomiota työyhteisön monimuotoisuuteen, jotta työntekijät pystyvät tuottamaan asiakkaalle parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen. Monimuotoisessa työyhteisössä, jossa toimii yrityksen omia työntekijöitä, vuokratyöntekijöitä, ja sidosryhmien edustajia, tulee kiinnittää erityistä huomiota henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Esimerkiksi arvojen sisäistäminen, yrityksen päämäärä ja tavoitteet tulee jalkauttaa ymmärrettävästi kaikille työntekijöille. (Eräsalo 2011, 14; Koppaz & Ruolanto 2017, 158-161)

Viestinnän merkitys korostuu matkailualalla muun muassa edellä mainittujen syiden vuoksi. Viestintä tulee tavoittaa oman henkilöstön lisäksi myös työntekijät, joiden työnantaja on eri kuin kyseessä oleva yritys. Hyvä tiedonkulku on yksi työtyytyväisyyteen vaikuttavista asioista. (Eräsalo 2011, 14)

Henkilöstöjohtamisen kannalta on tärkeää kiinnittää huomiota tasa-arvoiseen kohteluun. Matkailualan rakenteen vuoksi henkilöstöä ostetaan ulkopuolelta yhä enemmän. Myös näiden kumppaniyritysten työntekijöiden työn tekemiseen tulee suhtautua oikein, niin että työntekijän työpanos ja osaaminen eivät jää hyödyntämättä. Koska matkailuala on ennen kaikkea palveluala, tärkein voimavara on henkilöstön osaaminen ja tämä kilpailutekijä on tärkeä turvata kehittämällä ja kannustamalla kaikkia työntekijöitä. (Eräsalo 2011, 14-15)

Palkkaamalla työntekijöitä henkilöstöpalveluyrityksen kautta, tulee huomioida esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuudesta aiheutuvat seikat sesonkien välillä. Työntekijä tarvitsee perehdytysvaiheen työsuhteen alussa, ja perehdytysvaiheen jälkeenkin työntekijän tuottavuus ei ole parhaimmillaan. Matkailualan yrityksen tu-

lisi myös miettiä voidaanko työvoima ostaa kumppaniyritykseltä, joka matkailualalla tarkoittaa sitä, että yrityksen ydintoiminto eli asiakaspalvelu ostetaan ulkopuoliselta yritykseltä. (Eräsalo 2011, 45)

### 2.3 Sosiaalisesti vastuullinen johtaminen

Sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen tarkoittaa henkilöstöjohtamista, jossa työntekijät nähdään lisäarvoa tuottavana osana yritykselle. Sosiaalisesti vastuullisessa johtamisessa keskitytään toteuttamaan asioita pitkällä aikavälillä. Yritysten säilyminen elinvoimaisena pitkällä aikavälillä riippuu siitä, saako yritys motivoitunutta, osaavaa työvoimaa ja onnistuuko se sitouttamaan työntekijät yritykseen. Sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen on moninainen käsite, johon liittyy muun muassa henkilöstön, organisaation ja ympäristön integroiminen. Tuottavuuskysymysten ollessa pinnalla, tuleekin yritysten ja organisaatioiden nähdä vastuullisuus elinvoimaisuuden ja jatkuvuuden tekijänä. Sosiaalisesti vastuullisesti johdetussa yrityksessä työskentelevät motivoituneet ja energiset ihmiset, jotka innostuvat yrityksen pitkántähtäimen kehittämisestä. (Järnlström, Vanhala 2014)

Sosiaalisesti vastuullista johtamista on tutkittu muun muassa HR Barometrin kautta, jossa on haastateltu ylempää johtoa, ylempää HR johtoa ja luottamushenkilöitä. HR Barometrin tavoitteena on tuottaa tietoa henkilöstöjohtamisesta ja sen kehityssuunnista. HR barometrin tuottaa HENRY ry (henkilöstöjohdon – ja ammattilaisten yhdistys). (Henry) Tutkimuksessa ylempi johto on määritellyt sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen koostuvat seuraavista teemoista: tasa-  
puolinen ja oikeudenmukainen kohtelu, vastuullinen päätöksenteko, avoin vuoro-  
vaikutus ja dialogi johdon ja henkilöstön välillä, osaamisen kehittämisestä huolehtiminen ja työhyvinvoinnista huolehtiminen. Henkilöstöjohdon vastauksissa nousivat esiin samat teemat ja lisäksi hyvä esimiestyö. (Järnlström, Vanhala 2014)

Liappis, Pentikäinen ja Vanhala ovat määritelleen sosiaalisen vastuun elementin seuraavasti:

Yrityksen ihmisoikeusvastuuseen kuuluvat esimerkiksi seuraavanlaiset asiat:

- ihmisten henkeä ja terveyttä koskevat kysymykset
- työntekijöiden kohtelua koskevat perustavanlaatuiset kysymykset (ml. pakkotyön ja lapsityönkielto)
- yksityisyyden suoja
- työelämän ja perhe-elämän yhdistäminen
- tasavertaisuus ja syrjimättömyys

Sosiaalisesti vastuullisen johtaminen muihin kysymyksiin kuuluvat esimerkiksi seuraavanlaiset asiat:

- laajat työhyvinvointia tukevat toimet
- hyvän ja arvostavan työilmapiirin luominen (esim. osallistamalla, kuuntelemalla ja luomalla aitoja vaikutusmahdollisuuksia)
- hyvä ja arvostava asiakaspalvelu
- moninaisuuden arvostaminen
- yleisesti ihmisiä arvostava yrityskulttuuri
- hyvä johtaminen

Young Professional Attraction Index (YPAI) on toteuttanut kyselyitä, joihin on osallistunut noin 4500 nuorta työntekijää. YPAI – tutkimuksessa vastuullisuus on noussut kymmenen tärkeimmän tekijän joukkoon. Vastuullisuudella tarkoitetaan etenkin toiminnan vastuullisuutta, ei niinkään taloudellista, tai ympäristöllistä vastuullisuutta. Sosiaalisen vastuullisuuden johtamisen tärkeimmiksi tekijöiksi on tutkimuksessa noussut seuraavat asiat: läpinäkyvyys toiminnassa ja selkeä viestintä (34 %), tasa-arvoinen kohtelu (19 %), työolosuhteet (14 %), inhimillisyys (12 %), ympäristön huomioon ottaminen toiminnassa (10 %), eettisyys (8 %) ja taloudellinen vastuu (3 %). (Academic Work 2019)

Sosiaalisesti vastuullista johtamista voidaan edistää esimiesten koulutuksilla työ-lainsäädännöstä sekä työehtosopimuksista sekä koulutuksilla esimiestyöstä, esimerkiksi valmentavasta esimiestyöstä. Yrityksen tulee rakentaa vastuullisuuden kulttuuria ja kiinnittää huomiota siihen, että suunnitelmat ovat pitkälle aikaväille ja päätökset tehdään vastuullisesti. Henkilöstön osaamista tulee kehittää ja osaamisen kehittämisen tarpeita tulee arvioida aktiivisesti. Työhyvinvoinnista tulee

huolehtia ja tarjota työntekijöille toimiva työterveyshuolto. Tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta tulee vahvistaa. Vuorovaikutukseen tulee kiinnittää huomioita ja pyrkiä rakentamaan avoin ja vastaanottava työilmapiiri. (Jälrstöm, Vanhala)

Sosiaalisesti vastuullista johtamista tulisi myös mitata ja seurata tavoitteellisesti. Mittareista saatujen tuloksien avulla yritys toteuttaa myös läpinäkyvyyttä henkilöstöjohtamisen osalta. Mittareista saadut tulokset ovat yhteydessä usein toisiinsa, liittyen olennaisesti myös yrityksen kannattavuuteen. Mittareita voivat olla esimerkiksi työtyytyväisyys ja sairaspoissaolot. Myös mittareista saatujen tulosten rahallinen arvo kannattaa selvittää. Guy Ahonen on esimerkiksi tutkinut, että mikäli yritys panostaa työhyvinvointiin järjestelmällisesti, voi panostus työhyvinvointiin maksaa itsensä takaisin viisin- tai kuusinkertaisena. (Kuisma, 2015, 128)

Sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen yksi mittareista on GRI:n mukaan vakituiset, määräaikaisten ja osa-aikaisten työsuhteet. Määräaikaisten ja osa-aikaisten työsuhteiden lainmukaisuudesta on käyty pitkään keskustelua. Erityisesti osa-aikaisuus on hyvin tyypillistä toimialoilla, jotka ovat sidottu joko vuorokauden, viikonpäiviin tai vuodenaikoihin, kuten esimerkiksi tutkimuksessani tarkasteltava matkailualalla. Se, että työpaikassa on paljon määräaikaisten ja osa-aikaisten työsuhteita, ei suoraan kerro, että yritys toimisi vastuuttomasti. Tämä voi johtua yrityksen toimialasta tai tavasta työskennellä. Tässä keskustelussa tulee huomioida näkökulmat, että esimerkiksi opiskelijat tai perhesyihin vetoavat työntekijät suosivat osa-aikatyötä, verrattuna työntekijöihin, jotka olisivat kiinnostuneita tekemään kokoaikaisesti työtä. Näiden näkökulmien yhteensovittaminen voi olla haastavaa. Myös yrityksen näkökulma tulee huomioida tässä keskustelussa. (Kuisma 2015, 132)

## 2.4 Sosiaalisesti vastuullinen johtaminen matkailualalla

Vastuullinen matkailu käsitteenä on myöskin puhututtanut yhä enemmän ihmisiä matkailun toimialalla. Esimerkiksi Suomeen on perustettu 2003 Reilun matkailun yhdistys, jonka tavoitteena on edistää vastuullista matkailua asiakkaiden ja toimijoiden keskuudessa. Vuonna 2002 perustettu kansainvälinen vastuullisen mat-

kailun keskus (International Centre of Responsible Tourism) pyrkii osaltaan lisäämään keskustelua ja vastuullisen matkailun toimintaa. Keskuksella on sisarorganisaatioita ympäri maailmaa. Vastuullinen matkailu on jaettu viiteen eri osa-alueeseen, joita ovat: sosiaalinen, kulttuurinen, taloudellinen, ekologinen ja poliittinen vastuullisuus. Matkailun katsotaan olevan vastuullista, kun sitä toteutetaan paikallisten ihmisten ja ympäristön ehdoilla. (García-Rosell 2017, 229-230)

Matkailun tutkimukseen vastuullinen matkailu on tullut 2000-luvun alussa. Myös vastuullisessa matkailussa on kyse siitä, että yrityksen toimintaa ohjaavat vastuullisen toiminnan arvot, joita toteutetaan vapaaehtoisesti yli lainsäädännön rajojen. (García-Rosell 2017, 229-230) Sosiaalisesti vastuullista johtamista tulee huomioida paikallisen kulttuurin hyödyntämisellä vastuullisesti sekä huomioida se, että yritystoiminnalla voi tuoda hyötyä alueelle esimerkiksi myymällä paikallisia tuotteita ja palveluita. Vastuullisuutta matkailun toimialalla on myös esimerkiksi metsä – ja maankäytön vastuullisuus. (Liappis, Pentikäinen, Vanhala 2019, 9)

Reiseanalyse on tutkinut vastuullista matkailua ja tulokset osoittavat vastuullisuuden olevan asiakkaille yhä tärkeämpi teema. Ne matkailijat, jotka asettavat vastuullisuuden tärkeäksi arvoksi, viipyvät kohteessa pidempään, käyttävät enemmän palveluita sekä ovat valmiita maksamaan enemmän palveluista, jotka ovat vastuullisia. Tutkimuksista voidaan todeta lisäksi, että matkustajat etsivät matkakohteita, joissa pääsee tutustumaan paikallisiin ja joissa pystyy kokemaan ainutlaatuisia paikkoja, joissa ilma on puhdasta. (Business Finland)

Matkailualan kehityssuunta on ollut myönteinen. Työllisyys on kasvanut ja investointeja on tehty Lappiin. Haasteena onkin enemmän työvoiman saatavuus ja väestön ikääntyminen. Työvoiman saatavuuden ongelmana on alueen, alojen ja työntajien veto – ja pitovoima. Näihin on kuitenkin kiinnitetty huomiota erilaisin hankkein, jossa keskitytään työnantajakuvan ja rekrytointiosaamisen kehittämiseen. (Matkailun ABC, 2019)



## 2.5 Sosiaalisesti vastuullisen johtamisen osa-alueet

Sosiaalisesti vastuullinen johtaminen koostuu erityisesti johtamiseen ja työntekijöiden hyvinvointiin liittyvistä teemoista. Teoriatiedon pohjalta olen määritellyt tutkimuksessani sosiaalisesti vastuullisen johtamisen olevan johtamista, jossa työntekijä nähdään yrityksen tärkeänä voimavarana. Sosiaalisesti vastuullisessa johtamisessa johtamista toteutetaan yli lain vaatimien rajojen. Sosiaalisesti vastuullisessa johtamisessa huomioidaan työntekijän kokonaisvaltainen hyvinvointi, ja siihen liittyvät osa-alueet. Kuvassa esitetyt osa-alueet ovat ne teemat, joiden ympärille olen sosiaalisesti vastuullisen johtamisen käsitteen määritellyt tutkimuksessani.



Kuvio 3. Sosiaalisesti vastuullisen johtamisen osa-alueet

### 2.5.1 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittäminen on tärkeä perusta niin yrityksille, kuin yksilöille. Yksilön oppimista tapahtuu eniten työpaikalla ja omaa osaamista tulee ylläpitää aktiivisesti, jotta työntekijä saa riittävästi haasteita työssään ja että henkilökohtaiset ominaisuudet tukevat osaamista ja sen kehittämistä. Yksilön kannalta on oleell-

lista huolehtia osaamisestaan, jotta työntekijä pystyy vastaamaan muuttuvan työelämän tarpeisiin omalla osaamisellaan esimerkiksi työttömyyden kohdatessa. (Rauramo 2008, 161)

Yrityksen näkökulmasta katsottuna osaamisen kehittäminen on yritykselle suuri voimavara ja koulutukseen panostamisen on katsottu usein olevan hyvää henkilöstöjohtamista. (Kuisma 2015, 136) Osaamisen ollessa halutulla tasolla yritys pystyy saavuttamaan tavoitteensa ja lisäämään kilpailukykyä alalla. Osaamisen kehittämistä suunniteltaessa, yrityksen johdon tulee kirkastaa mieleen strategia, yrityksen tavoitteet ja päämäärät. Näin pystytään suuntaamaan henkilöstön osaamisen kehittäminen vastaamaan tulevaisuuden tarpeita. Työntekijät, jotka kokevat oman osaamisen vastaavan organisaation tarpeita, ovat sitoutuneempia sekä tuloksellisimpia. (Rauramo 2008, 160-161) Kun osaamisen kehittämiseen osallistetaan myös henkilökunta, syntyy organisaatioon ilmapiiri, jossa yksilöt haluavat kehittää omaa osaamistaan itsenäisesti (Järlström, Vanhala, 2014).

Oppimista voi olla työssä esimerkiksi käytännön kautta oppimista, koulutuksista oppimista tai yksilöstä itsestään lähtevä, oppimisen halu ja tarve. Osaamisen kehittämisen tärkeä piirre on myös osaamisen jakaminen esimerkiksi työkavereille. Kun osaamista jaetaan avoimesti työntekijöiltä toiselle, toteutuu organisaatiossa oppimisen kulttuuri, joka ruokkii muutoksien toteutumista. On tärkeä huomioida, että osaaminen tulee pääasiassa työelämän kautta, opittuina taitoina ja tietoina läpi koko työuran. (Rauramo 2008, 162-163)

Osaamista kehittämällä organisaatiot varmistuvat siitä, että oikeanlaista osaamista on nyt ja tulevaisuudessa ja osaaminen pohjautuu strategiaan ja vastaa organisaation ydintehtäviä. Osaamisen kehittäminen on henkilöstön ja organisaation hyvinvointiin vahvasti vaikuttava johtamisen osa-alue. (Työterveyslaitos) HR-osastot koordinoivat usein osaamista ja sen kehittämistä, niin että se vastaa yrityksen haluttuja tavoitteita. Usein työpaikoilla laaditaan työntekijöille henkilökohtaiset osaamisen kehittämisen suunnitelmat. (Rauramo 2008, 164) Esimerkiksi matkailualalla osaamisen kehittäminen voi olla haasteellista lyhyiden työsuhteiden vuoksi, koska työsuhteen jatkuvuus on epävarmaa.

Työyhteisön moninaisuuden varmistaminen kuuluu myös yrityksille. Yritysten tulisi huomioida se, että moninaisuus on voimavara. Eri ammattitaustojen edustajat, eri sukupuolet, eri ikäiset ja eri kulttuureista tulevat työntekijät tuovat yritykseen valtavan määrän eri osaamista, jota yrityksessä voidaan hyödyntää. Esimerkiksi asiakaspalvelun näkökulmasta eri ikäiset ja eri kieltä puhuvat työntekijät voivat palvella asiakkaita eri tavalla, vastaten asiakkaan odotuksiin. (Liappis, Pentikäinen, Vanhala 2019)

### 2.5.2 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on yksi vastuullisen johtamisen osa-alue. Työhyvinvoinnissa tulee huomioida työkyky ja jaksaminen, työturvallisuus, työntekijöistä välittäminen ja eri-ikäisten työntekijöiden elämäntilanteiden huomioiminen. Työn vaatimusten noustessa esimerkiksi vapaa-ajan ja työn yhteensovittaminen tuo haasteita, johon tulisi johdon pystyä vastaamaan. Työhyvinvointi luo motivaatiota, sitoutumista ja tuottavuutta. (Järnlström, Vanhala 2014)

Työhyvinvointi voidaan määritellä yksilön subjektiivisesti koetuksi kokonaisvaltaiseksi tunnetilaksi (Laine 2017, 91) Työhyvinvoinnin käsitettä on ongelmallista määritellä, koska kyseessä on vahvasti yksilön itsensä kokemat asiat. Keskeistä työhyvinvoinnin käsitteen määrittelyssä on se, että miten yksilön persoonallisuus ja osaaminen soveltuvat työpaikan vaatimukseen (uhkiin ja haasteisiin) ja minkälaisia välineitä yksilöllä on kohdata nämä asiat. Myös tyytyväisyys henkilökohtaiseen elämään vaikuttaa työtyytyväisyyteen, esimerkiksi elämänhallinta suojaa stressiltä. (Laine 2017, 92; Manka & Manka 2016) Tampereen yliopiston tutkimuksessa on todettu, että työhyvinvoinnin malleissa ei tarkastella riittävästi työorganisaatiota, teknologian merkitystä sekä työyhteisön ja työntekijän aktiivisuutta. Usein kiinnitetään huomiota työn psyykkiseen rasittavuuteen, eikä tarkastelussa ole työn ilo tai työn imu ja motivaatio. Leenamajja Ojala ja Guy Ahonen (2003) ovat määritelleet työhyvinvoinnin seuraavasti: yksilön ja työyhteisön hyvinvointi eli vireystila, jossa koetaan työn iloa sekä onnistumisen kokemuksia.

Työ – ja elinkeinoministeriössä tehdään vuosittain työolobarometri, jossa tutkitaan työelämän laatua. Barometrissa on neljä osa-aluetta, joita tarkastellaan.

Näitä ovat tasapuolinen kohtelu, työpaikan varmuus, kannustavuus, innostavuus sekä keskinäinen luottamus ja voimavarat suhteessa vaatimustasoon. (Kehusmaa 2011, 14-15) Nämä osa-alueet voidaan katsoa kuuluvan oleellisesti työhyvinvoinnin kokemukseen.

Päivi Rauramon työhyvinvoinnin portaat on kehitetty Maslow'n tarvehierarkian pohjalta, jossa edetään fysiologisista tarpeista turvallisuuteen, liittymiseen, arvostukseen ja itsensä toteuttamiseen. Työhyvinvoinnin portaat kuvaavat yksilön sekä organisaation näkökulmasta työhyvinvoinnin tasoja ja mallia käytetään myös työhyvinvoinnin mittaamiseen. (Kehusmaa 2011, 18., Rauramo 2008, 34) Portaikko kiinnittää tarkastelijan huomion siihen, kuinka laaja-alainen käsite työhyvinvointi on, ja miten monet tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin.



Kuva 4. Työhyvinvoinnin portaat. (Rauramo 2009)

Osallisuuden tunne on yksi tärkeistä osa-alueista työhyvinvoinnissa. Työntekijä kokee osallisuuden tunteen kautta sitoutuneisuutta organisaatioon ja vaikuttaa

jopa tehokkuuteen parantavasti. Myös päätäntävalta omaa työtä kohtaa on huomattu lisäävän työhyvinvointia. (Laine 2017, 95)

Yksilön terveydentila on yksi keskeisimmistä asioista työhyvinvoinnissa. Esimerkiksi työpaikoilla olevat terveysriskit – tapaturmat, fyysinen ja psyykkinen kuormitus, fysikaaliset ja kemialliset haitat ja altistukset, sosiaalisen vuorovaikutuksen kuormitustekijät kuten työpaikkakiusaaminen tai huonot vuorovaikutussuhteet. Nämä kokemukset ovat vuorovaikutuksessa yksilön terveydentilan kanssa. (Laine 2017, 95) Työntekijöiden sairauspoissaolot ovat merkittävä kustannuserä yrityksille. Sairauspoissaolot voivat olla esimerkiksi tapaturmista johtuvia, ergonomiaan liittyviä, altistumista kemikaaleille tai ongelmat esimiehen tai työntekijöiden välisissä suhteissa. Esimerkiksi motivointi työpaikolla erilaisiin kampanjoihin esimerkiksi tapaturmien estämiseen on hyvä tapa motivoida yrityksen työntekijöitä kiinnittämään huomiota työturvallisuuteen. (Kuisma 2015, 134)

Työtyytyväisyys on osa työhyvinvointia. Työssä viihtyvyys luo innovatiivisen työympäristön ja halun kehittyä ja suoriutua työstä hyvin. Innostuneiden työntekijöiden myötä yrityksen tuottavuus paranee, poissaolot vähentyvät sekä vaihtuvuus pienenee. Työtyytyväisyyttä voidaan tutkia eri mittareiden avulla, ja näistä saadulla tiedolla on helppo vastata ongelmakohtiin. Raportoinnin säännöllisyydellä voidaan kartoittaa trendien kehittymistä. Mittareilla mitataan muun muassa tyytyväisyyttä yritykseen, omaan työyhteisöön, esimieheen, työhön, kuormittavuuteen, jaksamiseen, palkitsemiseen, palkkaan, tasa-arvon toteutumiseen, etene-  
mismahdollisuuksiin sekä kehityskeskusteluihin. (Kuisma 2015, 138)

Riivari ja Malin ovat määritelleet työn mielekkyyttä seuraavasti: työ on mielekästä, kun työ on merkityksellistä, tärkeää ja tyydyttävää. Mielekäs työ tuo työntekijälle itseluottamusta ja tukee työntekijän kasvua. Myös vapaus, arvostus ja autonomia liittyvät työn mielekkääksi kokemiseen. (Malin & Riivari, 2020)

### 2.5.3 Työyhteisö

Rauramon mukaan hyvän työilmapiirin piirteitä ovat muun muassa hyvä esimies – alaissuhde, hyvät käytöstavat, hyvä tiedonkulku, kehitys- ja etenemismahdollisuudet, kohtuullinen työkuorma, oikeudenmukainen palaute, tasa-arvo, selkeä työnjako, vaikutus - ja osallistumismahdollisuudet, yhteisöllisyys ja yhteiset tavoitteet. Työyhteisön työsuojeluvaltuutetuilla ja työsuojelutoimikunnalla on lakiin perustuva velvollisuus kehittää työoloja yhteistyössä työntekijöiden ja esimiesten kanssa. (Rauramo 2008, 125.)

Great Place to Workin mukaan ”hyvä työpaikka on sellainen, jossa työntekijät luottavat organisaationsa johtoon, ovat ylpeitä siitä, mitä tekevät ja nauttivat työtovereidensa kanssa työskentelystä”. Lisäksi on nostettu esille vuorovaikutussuhteet työpaikalla. Juha Hakala taas on kuvaillut hyvää työyhteisöä muun muassa seuraavasti: sinne on mukava tulla, ihmiset ovat sitoutuneita, poissaoloja on vähän, suhde esimieheen on hyvä, työstä saa palautetta, työnjako on selkeä, työmäärä on kohtuullinen ja ammattitaitoa voi kehittää. (Kehusmaa 2011, 110-111.)

Työterveyslaitos määrittelee hyvinvoivan työyhteisön seuraavasti: ollaan avoimia ja luotetaan, innostetaan ja kannustetaan, annetaan myönteistä palautetta, pidetään työmäärä aisoissa, uskalletaan puhua ongelmista ja säilytetään toimintakyky muutostilanteissa. (TTL)

Työyhteisön kehitystrendejä on tutkittu ja tulevaisuuden työyhteisön arvioidaan olevan: verkosto-organisaatio, jossa työskentely on luovaa ja hajautunutta ja toiminta toteutetaan itseohjautuvasti tiimin kesken, jossa vallitsee luottamus. Työskentely on innovatiivista, uudistuvaa ja läpinäkyvää. Työyhteisön monimuotoisuus ja globaalius on osa päivittäistä työtä. (Kehusmaa 2011, 101)

Työyhteisön ongelmista voi kertoa työntekijöiden vaihtuvuus. Mikäli yrityksessä on vaihtuvuutta, tulisi esimiesten pyrkiä selvittämään syyt, jotka johtavat työntekijöiden irtisanoutumiseen. Eivätkö työtehtävät vastaa työntekijöiden odotuksiin, eikö johtamistyyli ole toivotunlainen, eivätkö palkat vastaa odotettua? Hyvänä

asiana ei voida myöskään pitää tilannetta, jossa vaihtuvuutta ei ole ollenkaan. Tällöin on vaarana, että uraudutaan samoihin työskentelytapoihin eikä uudistumista tapahdu työyhteisössä tai työtavoissa. Vaihtuvuutta mitattaessa tulee huomioida yrityksen toimiala. Aloilla, joilla työskentelee esimerkiksi paljon nuoria ja opiskelijoita, on luontevaa, että vaihtuvuus on melko suurta. Vaihtuvuuden mitaamisessa pystytään myös huomiomaan mahdolliset tasa-arvo kysymykset, mikäli irtisanoutuneet työntekijät ovat tietyn ikäisiä tai tiettyä sukupuolta. (Kuisma 2015, 133)

#### 2.5.4 Esimiestyö

Laadukas esimiestyö on noussut esiin tutkimuksissa osana vastuullista johtamista. Hyvä esimiestyö innostaa työntekijöitä ja työntekijät toimivat yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtamisen toivotaan olevan kannustavaa ja tasa-puolista, joissa ketään ei suosita. (Järlström, Vanhala 2014)

Kuulluksi tuleminen ja osallistaminen ovat myös sekä työntekijöiden, että johdon tärkeäksi kokemia asioita. Henkilöstö tulisi osallistaa strategiatyöhön. Vuorovaikutuksesta puhuttaessa tulee huomioida myös sähköinen viestintä. Sähköpostien ja muiden sähköisten viestintäkanavien lisäksi työntekijät kaipaavat myös aitoa vuorovaikutusta. Vuorovaikutukseen linkittyy myös avoimuus, luottamus, kuuntelu, palautteen anto, yhteistyö ja arvostus. Kaikki nämä osa-alueet vaativat toteutuessaan työpaikan ilmapiirin olevan avoin ja hyvä. Avoimuus ja luottamus on erityisen tärkeää tekijä ilmapiiriä rakentaessa. Luottamus tuo työntekijöille mielekkyyttä tekemiseen ja lisäksi vapauttaa esimiesten aikaa pois muihin tehtäviin. (Järlström, Vanhala 2014)

Työterveyslaitos on määritellyt hyvän johtamisen seuraaviin osa-alueisiin. Luottamus ja arvostus ovat esimiestyön tärkeimpiä kulmakiviä. Luottamusta tarvitaan, jotta esimiehen ja alaisen suhde on toimiva, tuloksellinen ja, että he pystyvät suorittamaan ydintehtäviään. Yhteistyöllä ja arvotuksella tarkoitetaan, sitä, että jo nykyisin, yhteistyön ja verkostojen rooli on koko ajan kasvanut, ja sen merkityk-

sen arvioidaan kasvavan vielä tulevaisuudessa. Johtaminen on myös sidosryhmien ja asiakkuuksien johtamista sekä moniammatillisten työyhteisöjen johtamista. (Työterveyslaitos)

Monimuotoisuudella ja yksilöllisyydellä tarkoitetaan sitä, että työyhteisössä monipuolisesti työntekijöitä. Esimiesten ja johdon asenne monimuotoisuutta kohtaan heijastuu vahvasti organisaatiokulttuuriin ja työyhteisöön. Johtamisella mahdollistetaan se, että työntekijä on osa työelämää kaikissa elämäntilanteissa. Yksilöllisyydellä taas tarkoitetaan sitä, että johtamisessa otetaan huomioon ja arvostetaan yksilöä, hänen kokemustaan, asiantuntijuuttaan ja osaamistaan. (Työterveyslaitos)

Uudistumiseen vaaditaan sekä esimiesten, että työntekijöiden aktiivista kehittämistä ja onnistuakseen se vaatii tietoista johtamista. Uudistumisen johtamisessa on tärkeää huomata, että mikäli työntekijät ovat osa uudistumista, koetaan se positiivisena asiana. (Työterveyslaitos)

Akava on teettänyt vuonna 2017 kyselyn Akavan esimiesjäsenille, jossa selvitettiin, mitkä ovat esimiehen tärkeimmät taidot. Esiin nostettiin muun muassa kuunteleminen, oikeudenmukaisuus, johdonmukainen tapa toimia, haastavien tilanteiden johtaminen, muutoksen johtaminen ja tavoitteiden asettamisen taito. (Akava 2017)

Vastuullinen päätöksenteko on noussut esiin tutkimuksissa yhtenä esimiestyön osa-alueena, joilla käsitetään muun muassa kokonaisuuden ymmärtäminen, suunnitelmallisuus ja ennakointikyky, tavoitteet, henkilöstösuunnittelu, yrityksen arvojen yhdistäminen, johdonmukaisuus, kilpailukyvyn kehittäminen ja talouden turvaaminen. Vastuullista päätöksentekoa ohjaavat lait ja sopimukset. Tutkimuksissa ylin johto on nostanut esiin kyseiseen osa-alueeseen myös vaikeat päätökset, jotka tulisi tehdä aikaisessa vaiheessa, koskivatpa ne sitten henkilöstöä ja organisaatiota. Päätöksentekijöiden tulee huomioida yksilön, tiimin ja organisaation näkökulmat ja pystyä tekemään niiden pohjalta parhaat mahdolliset ratkaisut, jotka ovat oikeudenmukaisia ja ymmärrettäviä. Mikäli työntekijät pystyvät luottamaan päätöksentekijöihin, lisää se luottamusta ja turvallisuuden tunnetta. Kun



työntekijät luottavat pysyvyyteen, pystyvät he keskittymään työntekemiseen ja kehittämiseen. (Järlström, Vanhala 2014)

Esimiestyö ja johtaminen on pääasiassa viestintää. Viestinnän on todettu olevan suurimmassa osassa tutkimuksista yksi esimiestyön kehittämiskohteista. Viestinnän yksi tärkeimmistä tehtävistä on varmistaa, että kaikki työntekijät tietävät organisaation, sen toimintatavat sekä tavoitteet, näin työntekijä pystyy vastaamaan siihen, mitä häneltä odotetaan työntekijänä. Esimiehen tulisi tuntea työntekijänsä, jotta hän pystyy motivoimaan, innostamaan ja palkitsemaan työntekijöitä, työntekijöiden vaatimalla tavalla. Tämän toteutuminen vaatii esimiehen osallistumista työntekijöiden arkeen. (Lokka, 2020)

Viestinnän tulisi olla suunnitelmallista. Toimivaksi on esimerkiksi todettu viestinnän vuosikalenteri, josta käy ilmi jokaisen vuoden, kuukauden ja viikkojen viestinnän tarpeet. Suunnitelmallisuutta on myös se, että esimies viestii siellä, jossa parhaiten työntekijänsä tavoittaa ja varmistaa sen, että viesti on ymmärretty oikein. Esimiehen viestinnässä olisi tärkeää myös tunneälyn hyödyntäminen viestintätilanteissa. Kuulija ymmärtää viestin paremmin, mikäli viestintä toteutetaan työntekijälle helpoimmalla tavalla. (Lokka, 2020)

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan yrityksen sisäistä tiedonkulkua, jonka avulla jaetaan tietoa, viestitään työntekijöille tarpeellisia asioita, esimerkiksi uusi toimintatapoja ja perustellaan syyt, mitkä vaikuttavat asiaan. Viestinnän tarkoituksena on henkilöstön tietoisuus yrityksestä ja sen päämääristä ja tavoitteista. Onnistunut viestintä parantaa työnantajakuvaa sekä auttaa työntekijöitä ymmärtämään paremmin yrityksen toimintaa. Usein ajatellaan esimiesviestinnän olevan esimiehen viestintää alaisille, mutta erityisen tärkeää esimiesviestinnässä on luoda toimiva vuorovaikutussuhde työntekijöiden kanssa, jossa myös työntekijät viestivät esimiehelle. (Joki 2018, 189)

Tasapuolinen – ja oikeudenmukainen kohtelu on yksi vahvasti esiin tulleista osa-alueista esimiestyössä. Osa-alue pitää sisällään esimerkiksi eri-ikäisten, erilaisien ihmisten tasapuolisen johtamisen. Tasapuolisuus luo ymmärrystä oikeudenmukaisesti toimivasta johdosta, joka puolestaan vahvistaa työilmapiiriä. On myös

nostettu esiin, että työntekijöiden tasapuolinen kohtelu vie vähemmän aikaa kuin eriarvoinen kohtelu. (Järnlström, Vanhala 2014) Tasa-arvoiseen esimiestyöhön liittyy olennaisesti myös miesten – ja naisten palkkatasa-arvo. Myös GRI-raportoinnissa on nostettu esille tasa-arvoinen palkkavertailu. Yritykset ovat kritisoineet palkkavertailun olevan hankala, koska yleensä vertailuun otetaan huomioon kaikki palkat tehtävästä riippumatta, joten raportointi ei ole ollut totuudenmukaista. (Kuisma 2015, 138)

### 2.5.5 Arvot

Yritys tarvitsee toimiakseen arvot. Mikäli yritykselle ei ole määritelty arvoja, toiminnasta voidaan silti poimia arvot, joiden mukaan yrityksessä työskennellään. Yrityksen arvot koostetaan jokaisessa yrityksessä erikseen ja yrityskulttuurin pohjalta ja ne koostuvat strategisista tavoitteista, yksilöiden arvoista, toimintatavoista sekä tavoitteista. Yritysten arvojen voidaan todeta edustavan yleensä enemmän yrityksen johdon tavoitteita, eikä henkilöstön motiiveja tai tavoitteita. Arvojen tarkka määrittely luo johtamiselle päämäärän ja auttaa yritystä kehittymisessä. Arvot ovat johtamisen apuväline, jotka auttavat matkalla kohti yhteisiä tavoitteita. (Kuisma 2015, 59)

Arvojen laatimiseen tulee osallistaa henkilöstöä arvokeskusteluun, koska silloin on todennäköisempää, että arvot omaksutaan päivittäisessä työnteossa. Usein koetaan, että yritysten arvot jäävät vain sanahelinäksi, eikä niitä toteuteta työn tekemisessä. Arvokeskusteluun tulisi palata työntekijöiden kanssa säännöllisin väliajoin, jotta voidaan tarvittaessa tehdä toimenpiteitä, mikäli arvot eivät toteudu päivittäisessä työskentelyssä (Kuisma 2017, 59)

Arvot määrittelevät toimintaa. Arvojen tulisi vastata kysymykseen, miten pyrimme saavuttamaan tavoitteemme ja mitä asioita pidämme tärkeinä. Arvojen toteutumisesta tulisi seurata ja raportoida. Yritysten arvot liittyvät yleisesti talouteen, asiakkaisiin, henkilöstöön ja yritys vastuuseen. Taloudellisia arvoja voivat olla muun muassa kannattavuus, tavoite saavuttaa paras mahdollinen tulos tai jatkuva kehittyminen. Asiakkaisiin liittyvä arvoja ovat rehellisyys, arvostus, tyytyväiset asiakkaat tai asiakaslähtöisyys. Arvot, jotka liittyvät henkilöstöön ovat esimerkiksi

ammattitaitoinen ja hyvinvoiva henkilöstö, keskinäinen luottamus ja arvostus sekä yhdessä tekeminen. Yritysvastuuseen liittyviä arvoja ovat esimerkiksi ympäristön kunnioittaminen, luotettavuus ja turvallisuus sekä kestävä kasvu. Mikäli yritys toteuttaa yritysvastuuta johtamisessaan, tulee jonkin arvoista liittyä yritysvastuuseen, jotta vastuullisuuteen pyrkimistä voidaan ajatella tavoitteena. (Kuisma 2015, Aaltosen 60-61 mukaan)

#### 2.5.6 Työturvallisuus

Turvallisuuden määritelmänä voidaan pitää sitä, että yksilön itseensä, hänen omaisuuteensa tai toimintaympäristöön kohdistuvat riskit ovat hyväksyttävällä tasolla. (Iivari 2017, 188-192)

Työturvallisuuden perustan määrittelee työturvallisuuslaki, jonka 8 § todetaan seuraavaa: Työnantaja on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Tässä tarkoituksessa työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat. (Työturvallisuuslaki 2002)

Turvallisuus käsitteenä on noussut näkyvämmäksi arvoksi, koska yksilön perustarpeet ovat niin hyvin tyydytetyt jokaisella osa-alueella. Turvallisuuden käsitteilylle on enemmän tilaa. Turvallisuuden huomioiminen on erityisesti nostanut päätään matkailualalla, joka on herkkä kriiseille, matkailualalla tapahtuvia onnettomuuksia seurataan suurella mielenkiinnolla sekä matkailun turvallisuuteen liittyvät mielikuvat ovat tärkeitä. Matkailualan turvallisuudella tavoitellaan matkailuprosessin häiriöttömyyttä, jossa matkailija, matkailualan työntekijät, alue, toimintaympäristö sekä kaikki palveluketjut kuuluvat osaksi prosessiin. Turvallisuuden verkostoon jokaisen henkilön turvallisuus vaikuttaa koko yhteisön tai verkoston turvallisuuteen. Heikoin osatekijä määrittelee alimman turvallisuuden tason, ja muilla yhteisön jäsenillä tulee huomioida asia. Viestintä kuuluu hyvin olennaisena osana turvallisuuden jalkauttamiseen. Muita keinoja ovat suunnittelu, kouluttaminen, harjoitukset sekä turvallisuuden raportointi ja seuranta. Matkailun turvallisuuteen liittyy olennaisena osana asiakkaat, matkailualan työntekijät ja yrittäjät.

Turvallisuutta tarkasteltaessa täytyy huomioida myös kulttuuriset eroavaisuudet tekijöiden vaikutuksissa. (Iivari 2017, 188-192)

### 3 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET, TUTKIMUSTEHTÄVÄT JA TULOKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä sosiaalisesti vastuullinen johtaminen on Lapin matkailualan yrityksissä ja mitkä asian työntekijät kokevat merkitykselliseksi tässä johtamistavassa.

Tutkimukseni vastaa seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä sosiaalisesti vastuullinen johtaminen on Lapin matkailualan yrityksissä?
- Mitä tekijät työntekijät kokevat merkityksellisiksi sosiaalisesti vastuullisessa johtamisessa?

Tutkittava ilmiö on ihmiset ja heidän kokemuksensa sosiaalisesti vastuullisesta johtamisesta, joten tutkimus toteutettiin laadullisen tutkimuksena. Laadullista tutkimusta käytetään tutkimusmenetelmänä silloin, kun ilmiötä ei täysin tunneta. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on saada mahdollisimman laaja ja syvälinen käsitys tutkittavasta aiheesta. Laadullisessa tutkimuksessa pureudutaan siihen, miten ihmiset kokevat tutkittavan asian. Tutkimuksella ei pyritä yleistettävyyteen, kuten määrällisessä tutkimuksessa. (Kananen 2014, 24)

Laadulliselle tutkimukselle ominaisia piirteitä ovat muun muassa se, että tutkimus tapahtuu luonnollisessa ympäristössä, aineisto kerätään haastateltavilta vuorovaikutussuhteessa, tutkimusaineisto on monilähteistä, ja huomio on tutkittavien näkökulmassa, merkityksessä ja näkemyksissä. Tiedonkeruun ja aineiston riittävyys määritellään laadullisessa tutkimuksessa sen mukaan, milloin on saatu riittävästi tietoa tutkittavasta ilmiöstä, aineiston riittävyyttä ei voida etukäteen määritellä. (Kananen 2014, 20)

### 3.1 Kohderyhmä ja aineistonkeruu

Tutkimuksen kohderyhmänä ovat matkailualalla työskentelevät henkilöt. Hankkeessa, johon teen opinnäytetyötäni, on haluttu saada mahdollisimman laaja kohderyhmä tutkimukseen. Tutkimukseen on haluttu ottaa mukaan työntekijöitä niin pienistä yrityksistä, kuin isoista ketjuyrityksistä, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman kattavia. Yrityksiä on kontaktoitu hankkeen toimesta ja yritykset ovat ilmoittaneet halukkuutensa osallistua tutkimukseen mukaan. Kyselyssä on haastateltu sekä suomalaisia, että ulkomaalaisia työntekijöitä.

Kysely teetettiin matkailualalla työskenteleville työntekijöille, jotka ovat vakituisissa ja määräaikaisissa työsuhteissa Rovaniemen ja Ylläksen alueella joulutammikuun aikana. Ajankohta valikoitui tähän aikaväliin sen vuoksi, että tällöin matkailusezonki on vilkkaimmillaan. Tällöin yritykset myös työllistävät eniten työntekijöitä, mukaan lukien sesonkityöntekijät. Kyselyssä esitettiin määrällisiä sekä avoimia kysymyksiä. Kysymykset laadittiin yhdessä muiden hanketyöntekijöiden kanssa, omalta osaltani kysymykset liittyvät sosiaalisesti vastuullisen johtamiseen.

Kyselytutkimus toteutettiin mixed methods eli monimenetelmällisyydellä, jossa ensin toteutettiin kyselytutkimus, jonka jälkeen tehtiin fokusryhmähaastattelu, jossa syvennettiin jo hankittua tietoa. Kyselyiden kysymykset laadittiin teoriaan perustuen, jotta pystyttiin saamaan vastauksia teorian tietoon viitaten ja vertaamaan vastaako teoria saatuja vastauksia.

Kyselytutkimuksella pyritään kuvamaan mahdollisimman laajasti tutkittavaa ilmiötä, jonka vuoksi ensimmäisenä tehtiin sähköinen kyselytutkimus. Koska tutkittava ilmiö on työntekijöiden kokemukset, oli oleellista kysyä kysymykset avoimin kysymyksin, jotta työntekijät pystyvät kuvailemaan kokemuksiaan mahdollisimman tarkasti, eikä kyselytutkimuksen tekijöillä ollut tarkkaa tietoa, mitä ja mitkä kokemukset olivat työntekijöiden mielestä tärkeitä.

Kyselytutkimus tehtiin sähköisesti ja lähetettiin työnantajille, jotka ohjasivat kyselyn eteenpäin työntekijöille. Käytettiin siis strukturoitua tutkimusmenetelmää,

jossa kaikille vastaajille lähetettiin tutkimuskysymykset samanmuotoisina. (Vilkkä, 15) Kyselytutkimuksessa esitin vastuullisesta johtamisesta viisi kysymystä. Muut kysymykset tutkimuksessa liittyivät työntekijäkokemukseen, mutta joita tulen hyödyntämään analyysissäni.

Kyselyyn vastasi yhteensä 65 työntekijää, joista alle 29 vuotiaita oli 39 prosenttiyksikköä ja 30-39 vuotiaita prosenttiyksikköä. 40-59 vuotiaita kyselyyn vastanneista oli 29 prosenttiyksikköä ja yli 60 vuotiaita prosenttiyksikköä. Naisia vastasi kyselyyn 68 prosenttia ja miehiä 28 prosenttia. Loput 4 prosenttia eivät halunneet kertoa sukupuoltaan. Elinkeinoelämän keskusliiton vuoden 2017 tutkimuksen mukaan matkailualan työntekijän mediaan, keski-ikä on 38 vuotta ja naisten osuus työntekijöistä oli 68 %. (EK, Henkilöstörakenteet 2017) Vastanneista 88 prosenttia oli suomalaisia. Määräaikaisessa työsuhteessa oli kyselyyn vastanneista 62 prosenttia, työsuhteen pituuden ollessa 4-6 kuukautta 58 prosentilla työntekijöistä. Kyselyyn vastanneet työntekijät työskentelevät ohjelma-, majoitus- ja ravintolapalveluiden sekä hiihtokeskuspalveluiden parissa. Tuloksissa on käytetty sekä kyselytutkimuksen vastauksia, että fokusryhmähaastatteluiden vastauksia.

Kyselytutkimuksen aineisto muutettiin sähköisestä muodosta excel- taulukkokoon. Jokainen kysymys koodattiin ja luokiteltiin omaan luokkaan vastauksen sisällön perusteella. Koodauksella muodostetaan ajatuskarttoja, jolla pyritään löytämään eri ulottuvuuksia ja käsitteellisiä kerroksia. Koodausta käytetään, kun tutkijalla on käsitys asian teoreettisesta viitekehuksesta. Lisäksi koodauksella käsitellään aineisto ymmärrettävään muotoon. Samaa tarkoittavat asiat tai asiat, joissa esiintyy sama elementti, yhdistellään luokiksi. Koodausta tehdessä on tärkeää muistaa, että laadullinen sisältö ei saa vähentyä analyysin myötä. (Kananen 2008, 89)

Koodauksen jälkeen aineistosta pyritään löytämään rakenteita, säännön mukaisuuksia, teemoja ja malleja. Koodauksessa on tärkeä tuottaa riittävän tarkka koodaus, jotta tietoa ei häviä, mutta toisaalta, joka ei ole liian yksityiskohtainen tulkittavaksi. Koodaus edellyttää deduktiivista lähestymistapaa. (Kananen 2008, 89)

Kyselytutkimuksen tulokset analysoitiin niin, että tärkeät teemat tunnistettiin aineistoista. Tämän jälkeen perehdyttiin vielä vastauksiin ja etsittiin kysymyksiä, joita haluttiin tarkentaa ja syventää fokusryhmähaastattelussa. Tämän pohjalta laadittiin kysymykset fokusryhmähaastatteluun yhdessä muiden hanketyöntekijöiden kanssa.

Fokusryhmähaastattelu on laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmä. Fokusryhmähaastattelulla voidaan vahvistaa tulosten luotettavuutta ja saada tutkittavasta ilmiöstä syvällisempi ja monipuolisempi käsitys. Ryhmähaastattelu mahdollistaa tiedon keräämisen tutkittavasta aiheesta. Ryhmähaastattelulla pyritään saamaan tietoa näkemyksistä, kokemuksista, asenteista ja odotuksista. Menetelmä on yhdistelmä ryhmätilanteen tarkkailusta ja strukturoidusta yksilöhaastattelusta. Fokusryhmähaastattelussa haastateltavilla on keskinäinen vuorovaikutus, joten haastattelutilanne on lähempänä normaalia vuorovaikutustilannetta, kuin esimerkiksi yksilöhaastattelu. (Tilastokeskus)

Fokusryhmähaastatteluun osallistui neljä matkailualan työntekijää. Haastattelussa käsiteltiin vastuullisen johtamisen ja työntekijäkokemukseen liittyviä teemoja. Haastattelu nauhoitettiin, jonka jälkeen litteroitiin. Analyysimenetelmänä käytin tässäkin teemoittelua ja luokittelua. Molemmista tutkimusmenetelmissä kysymysten teemat olivat pitkälti samoja, joten yhdistin molemmista aineistoista saadut vastaukset kysymysten perusteella. Tämän jälkeen vertasin saatuja tuloksia teoreettiseen viitekehukseen.

### 3.2 Tulokset

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen tulokset tutkimuskysymyksittäin. Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli työhyvinvointi. Työntekijät kokivat työhyvinvoinnin olevan kokonaisvaltaista hyvinvointia ja jaksamista, niin fyysiseltä, psyykkiseltä ja sosiaalisesta näkökulmasta sekä työn mielekkyyttä. Jaksamisen merkitystä korostettiin matkailualan fyysisyyden vuoksi ja toivottiin, että työnantaja tukee työntekijöiden liikkumista esimerkiksi liikuntaedulla. Työn tekemisessä työntekijät



nostivat esiin taukojen merkityksen, sekä työvuorojen pituuden ja että palautumisaika ja pidemmät vapaat olisi huomioitu työvuoroja suunnitellessa. Työntekijät ovat kyselyssä kuvailleet työhyvinvointia seuraavasti:

*”Henkinen, fyysinen, sosiaalinen ja älyllinen hyvinvointi. Voi henkisesti hyvin ja tulee hyvin toimeen työkavereiden kanssa. Nukkuu yöt hyvin. Ei tarvitse stressata koska luottaa että asiat järjestyy sillä saa esimieheltä ja työkavereilta tukea. Löytyy vapaa-ajalla vastapainoa työhön. Tähän liittyen työvuorosuunnittelu erittäin tärkeää. Tuetaan liikuntaa. Työ haastaa ja on mielekästä.”*

Työn sesonkiluontoisuus ja kiire vaikuttavat työntekijöiden henkiseen hyvinvointiin. Työpaikan ilmapiiri on tärkeä osa henkistä hyvinvointia matkailualalla työskenneltäessä. Työntekijät toivovat ilmapiirin olevan avoin vuorovaikutukselle, niin että työntekijät voivat tuoda ilmi havaitsemiaan epäkohtia ja työyhteisön kesken pystytään puhumaan myös vaikeista asioista avoimesti. Työntekijät toivovat inhimillisyyttä ja että heillä on tunne, että heistä huolehditaan ja heistä välitetään.

Työntekijät kokevat osana työhyvinvointia sen, että esimiehet ovat selkeästi ilmaisseet, mitä heiltä odotetaan tekevän työvuoron aikana ja, että esimiesten odotukset työntekijöiltä ovat realistisia ja tavoitettavissa. Työntekijöitä on riittävästi jokaisessa työvuorossa ja myös työvuoroja odotetaan jakautuvan tasaisesti työntekijöiden kesken. Toivotaan, että työnjako olisi selkeää ja kaikki olisivat motivoituneita ja pystyisivät suorittamaan työtehtävänsä loppuun asti huolella. Hyväksi koettuna tapana esiin nostetaan esimerkiksi se, että jokaisella työntekijällä on oma vastuualueensa, jolloin muut työntekijät pystyvät luottamaan siihen, että työ tulee suoritetuksi ja työtehtävien jakaminen on selkeää.

Toisena tutkimuskysymyksenä oli kartoittaa, mistä työn mielekkyys koostuu. Työntekijät määrittelivät työn mielekkyuden niin, että työ on monipuolista ja mielenkiintoista, työntekijä pystyy toteuttamaan itseään ja hyödyntämään työssään omia vahvuuksia. Organisaation tulee tarjota mahdollisuus siihen, että työ pystytään hoitamaan hyvin ja turvallisesti työpaikalla. Työntekijät pitävät tärkeänä sitä, että työpaikalla voi olla oma itsensä ja työpaikan ilmapiiri on välittävä ja inhimillinen.

Hyvä fiiliksen saa aikaan työpaikalla työyhteisö ja sen toimivuus. Työtä tehdään yhdessä, vaikka jokaisella olisikin oma vastuualueensa, jolla työskennellä. Onnistumiset ja ongelman ratkaisu tuo työntekijälle mielihyvää. Esimerkiksi onnistunut asiakaspalvelutilanne, jossa pystytään ratkaisemaan ongelma niin, ettei asiakas huomaa ongelman olemassaoloa, tuo onnistumisen tunteen. Työn merkityksellisyyden kokeminen lisää työntekijän hyvää oloa. Alla poimintoja työntekijöiden vastauksista:

*”pitää ohjat kasassa ja hoitaa homman kotiin ja porukka kättelee sen jälkeen, kiitos oli mahtava kokemus.”*

*”niinku tiimityöskentelyä kuitenkin, et jokkaisella on se oma homma mutta yhdessä sitä tehdään.”*

Kolmas tutkimuskysymys käsitteli esimiestyötä. Työntekijät toivoivat esimiehen osallistuvan työntekijöiden arkeen. Esimiehen luonteenpiirteiksi työntekijät ovat määritelleet seuraavaa: tulee olla helposti lähestyttävä ja sosiaalisesti lahjakas, puolueeton, avarakatseinen ja hänen toivotaan suhtautuvan inhimillisesti työntekijöitä kohtaan. Työntekijät kokevat, että esimies toimii esimerkkinä työyhteisössä, ja hänen käyttäytymisensä, tavat ja arvot heijastuvat työyhteisöön. Esimiehen koulutuksen toivotaan olevan ajan tasalla ja hänen toivotaan kouluttuvan johtamisen osa-alueella.

Erityisesti viestintää pidetään tärkeänä esimiestyössä. Esimiehen toivotaan olevan vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa kasvotusten ja kyselevän työntekijöiltä mielipiteitä ja myös kuulumisia vapaamuotoisestikin. Viestinnän toivotaan toteutuvan hyvin esimiesten ja työntekijöiden kesken, mutta myös mahdollisten eri osastojen välillä. Työntekijät haluavat esimieheltään palautetta, myös siitä, miten työntekijä voisi toimia paremmin työssään. Esimiehen halutaan kannustavan, ja olevan työntekijöiden tukena tarvittaessa. Vuorovaikutus on tärkeässä asemassa keskusteltaessa esimiestyöstä. Mikäli esimies tuntee työntekijät ja heidän osaamisensa, on hänellä helpompi johtaa työntekijöitä, arvioimaan heidän

jaksamistaan, ohjaamaan työntekijöitä koulutuksiin tai jopa suosittelemaan työntekijää työskentelemään yhteistyöyrityksissä sesongin ulkopuolella. Kun esimies tuntee työntekijöiden osaamisen tason, hän pystyy organisoimaan esimerkiksi koulutustilaisuuksia, jossa vastavalmistuneet ja pidemmän työuran tehneet työntekijät jakavat jo hankittua osaamista toisilleen. Työntekijät haluavat esimiehekseen, joka pystyy olemaan avoimessa vuorovaikutussuhteessa kaikkien työntekijöiden kanssa ja kannustaa ja antaa palautetta työntekijöille.

Esimiehellä toivotaan olevan ymmärrys ja kokemus siitä työstä, jossa hän toimii esimiehenä. Tämä lisää luottamusta esimiehen organisointikykyyn. Työntekijät kokevat, että keskinäisen luottamuksen myötä esimies pystyy luottamaan työntekijöihin ja antamaan heille vastuuta suorittaa työ parhaaksi näkemällä tavalla. Työn tekemisen päämäärät ja tavoitteet tulisivat olla selviä sekä esimiehelle, että työntekijöille. Työntekijät haluavat, että esimies osaa resursoida työntekijätarpeen työvuoroihin ja työvuorojen oletetaan jakautuvan tasaisesti kaikkien työntekijöiden kesken. Esimiehen toivotaan kohtelevan työntekijöitä tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti ja olevan esimerkkinä ja suunnannäyttäjänä esimerkiksi työilmapiirin suhteen ja myös järjestävän konkreettisia ryhmäytymiseen positiivisesti vaikuttavia tapahtumia.

Työntekijöiden odottavat esimieheltä tasa-arvoista ja oikeudenmukaista kohtelua. Työvuorojen ja tuntimäärien pysyminen kaikilla samalla luo työntekijälle tasapuolisuuden tunnetta. Tasa-arvo on myös sitä, että sekä työnantaja että työntekijä pystyvät joustamaan keskenään. Tasa-arvoisella kohtelulla tarkoitetaan sitä, että kaikkia työntekijöitä kohdellaan samalla tavalla, jokainen työntekijä hoitaa työnsä yhtä hyvin, eikä ketään syrjitä. Jokaisella työntekijällä tulisi olla mahdollisuus esimerkiksi oman osaamisen kehittämiseen tai uusien toimintatapojen kokeiluun. Virheet tai epäonnistumiset sallitaan. Työntekijöiden kesken tulisi olla tasa-arvoinen kulttuuri, jossa kaikkia työkavereita kannustetaan ja arvostetaan sekä ohjataan ja opastetaan. Tasa-arvon toteutuminen vaatii myöskin avointa keskustelua työyhteisössä esimiehen johdolla. Vastauksia esimiestyöhön liittyen:

*”Työhyvinvointiin ja kuuntelisiin työmiesten mielipiteitä ja toiveita.”*

*”Työntekijöihin ja siihen että heillä on helppo ja mukava tehdä töitä.”*

*”Pitäisin osastopalaverin ja tarkistaisin, että ollaan ajan tasalla työtehtävien suhteen.”*

*”Oma lähestyttävyyys, kuinka helppo ja luonteva minua olisi kaikkien lähestyä asiassa kuin asiassa, voiko olla rehellinen.”*

*”Annetaan niinkun tukea siihen että teet ne työt, ne hommat sillä sun omalla tyyliillä ja miten sä itse parhaaksi näät ja me luotetaan siihen että sä osaat sen homman.”*

Työntekijöiden ajatukset yhtenevät hyvin paljon valmentavan johtamisfilosofian kanssa. Valmentavalla johtajuudella tarkoitetaan johtamistyyliä, joka on tavoitteellista, työntekijöitä osallistetaan ja arvostetaan. Kun puhutaan valmentavasta johtajuudesta tai johtamisesta, käytetään usein termiä coaching, joka tarkoittaa suomennettuna valmennusta. Valmennus tarkoittaa tässä yhteydessä työntekijän ja coachin (esimiehen) yhteistyötä, joka tavoitteena on yhteistyö- ja vuorovaikutussuhde, jonka tavoitteena on oppia tuntemaan ja hyödyntämään yksilön potentiaali tavoitteiden saavuttamiseksi. Coaching pyrkii saavuttamaan niin yksilön, tiimin kuin organisaationkin tavoitteita. Coach eli valmentaja pyrkii siihen, että yksilö tulee tietoiseksi omista ajattelumalleistaan ja oppii tarkastelemaan asioita eri näkökulmista. Coachingin tavoitteena ei ole antaa valmiita vastauksia, vaan tukea ja ohjata yksilöä matkalla kohti tavoitteita. (Heittola K, & Salminen R. 2018)

Coachingin hyödyt tulevat esiin erityisesti nyt, kun elämme jatkuvasti muuttuvassa maailmassa. Organisaatiot joutuvat jatkuvasti uusiutumaan ja kehittämään uusia toimintatapoja, näin ollen myös mahdollistaa organisaatioiden uudistumisen. Muutokset voivat pahimmassa tapauksessa halvaannuttaa yritystoiminnan, joten on tärkeä pystyä vastaamaan muutoksiin joustavasti. Näin ollen jokaisen työntekijän potentiaali tulee hyödyntää ja herättää jokaisen yksilön luovuus sekä osaaminen. (Heittola K, 2018 & Salminen R)

Neljäs tutkimuskysymys käsitteli työilmapiiriä. Työntekijät nostivat työilmapiirin ja työkaverit esiin muun muassa työhyvinvointiin, esimiestyöhön sekä motivaatioon liittyvissä kysymyksissä. Työntekijät nostivat esiin vastauksissa ryhmäytymisen, töitä on mukava tehdä, työpaikan hyvän yhteishengen ja että työntekijät ovat motivoineita työskentelemään yhdessä. Hyvällä yhteishengellä tarkoitetaan myös sitä, että työntekijät ovat tasa-arvoisia keskenään. Tulosten perusteella työntekijät haluavat, että työpaikalla voidaan keskustella vaikeammistakin asioista avoimesti, kuten mahdollisista ristiriidoista ja siitä, jos työpaikalla on jokin huonosti. Työkavereiden halutaan olevan ammattitaitoisia, kannustavia, joustavia ja että keskinäinen luottamus työntekijöiden välillä on kunnossa. Hyvä työilmapiiri tarkoittaa myös sitä, että työpaikalla on kehittämismyönteinen ilmapiiri, työntekijät voivat esittää mielipiteitä avoimesti ja kehitysideoita viedään käytäntöön.

Suomalaisen työn liiton Made by Finland tutkimuksesta käy ilmi, että tärkeimmät tekijät työhyvinvoinnissa ovat työilmapiiri, motivoiva työ sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työnkuvaan. Hyvän työilmapiirin työhyvinvoinnin tekijänä on määritellyt kyselyssä 54 % vastanneista. (Suomalainen työ, 2017)

Viidentenä tutkimuskysymyksenä oli osaamisen kehittäminen. Osaamisen kehittämiseen liittyviä kysymyksiä esitettiin sekä kyselytutkimuksessa, että fokusryhmähaastattelussa. Työntekijät korostivat osaamisen johtamisessa työnantajan myönteistä suhtautumista esimerkiksi työn ohella opiskeluihin. Kehittämismyönteinen ilmapiiri luo mahdollisuuden pohtia työtapoja, ja työntekijät pystyvät esittämään kehitysehdotuksia esimiehelle ja muulle työyhteisölle ja työskentelemään luovasti. Työyhteisössä keskustellaan uusista ideoista, ideoidaan yhdessä ja tuodaan omia mielipiteitä ilmi, miten työskentelyä tulisi kehittää. Keskustelua käydään niin tiimin kesken, kuin esimiehenkin kanssa. Keskusteluilla saavutetaan kehittämismyönteistä ilmapiiriä, palvelun laatua, ja yritys pystyy vastaamaan muuttuvan alan tarpeisiin tehokkaammin esimerkiksi kehittämällä toimintaa. Työntekijät ovat nostaneet vastauksissaan esiin seuraavia asioita:

*”Kyllä on. Kehitysehdotuksia kuunnellaan, sekä toteutetaan. Myös itsenäinen työskentely mahdollistaa työhön vaikuttamisen.”*

*”Mahdollisuus siihen luovuuteen tai semmonen et ei niinku liikaa lähetä siihen, että jumitutaan siihen yhteen ja samaan tapaan tehdä, vaan se että, joko niitten sellasten koulutuspäivien, vaikka yhen päivänki kestävän koulutuspäivän myötä, saatas rikottuu se niinku kaavamaisuus siitä työstä ja saatas uusia ideoita ja innovatiivista ajattelua siihen työskentelyyn.”*

Työntekijät kehittävät matkailualalla itseään työkavereilta oppimalla, työn kautta, itsenäisesti osaamista kehittämällä sekä koulutuksilla. Todetaan, että mikäli työntekijällä on motivaatio kehittää itseään ja omaa osaamistaan, se on mahdollista. Työntekijät kysyvät toisiltaan neuvoja. Esimerkiksi uusia näkökulmia ja tapoja työn tekemiseen saadaan ulkomaalaisilta työkavereilta. Itsenäisellä osaamisen kehittämällä tarkoitetaan myös sitä, että työntekijä ottaa selvää itsenäisesti esimerkiksi alan kirjallisuuden kautta. Myös vastuun mukana osaaminen laajenee.

*”Itse saan päättää miten ja missä järjestyksessä työni teen, yleensä mikään päivä ei ole samanlainen. Työtavat kehittyvät kokoajan kun tulee uusia työntekijöitä ja uusia näkökulmia.”*

Työnantaja järjestää työntekijöille koulutuksia ja niihin kannustetaan osallistumaan. Työntekijät voivat myös itse toivoa koulutuksia, jotka kokevat hyödylliseksi työssään. Hyödyllisimpinä koulutuksina pidetään täsmäkoulutuksia, joissa perehdytään johonkin tiettyyn teemaan. Koulutukset voivat kestää esimerkiksi puoli päivää tai kokonaisen työpäivän. Näistä koulutuksista saadaan tietoa esimerkiksi tuotteista, jonka jälkeen tieto voidaan jakaa asiakkaille. Tämä lisää työntekijän ammattitaitoa työntekijän itsensä sekä asiakkaan näkökulmasta. Lisäksi työntekijä voi tutustua esimerkiksi kilpailevan yrityksen toimintaan asiakkaan näkökulmasta. Tämä tapa toimia on hyödyllinen, koska asiakkaan näkökulmasta pääsee tekemään huomioita työskentelystä sekä seuraamaan kollegan työn tekemistä ja poimimaan sieltä mahdollisesti keinoja ja tapoja omaan työskentelyyn. Koulutukset lisäävät työntekijöiden motivaatiota, innostaa työhön, lisäävät työhyvinvointia ja osaamista sekä kehittämishalukkuutta.

Myös työtä tekemällä työntekijät pystyvät kehittämään osaamistaan, esimerkiksi kun työtekotapaa muutetaan tai tuotetaan uusia palveluita. Mahdollisuus työniertoonsiirtää osaamista yksityisen muista yksiköistä toiseen. Asiakkaat ovat pääosin ulkomaalaisia, joten kielitaito kehittyy luonnollisesti työtä tekemällä. Osaamisen kehittämisen esteenä voi olla se, että työsuhteet ovat määräaikaista, jolloin jatkuvuus työsuhteesta puuttuu. Työntekijä joutuu jokaisen työsuhteen alussa aloittamaan työskentelyn alusta, jolloin osaamisen kehittämiseksi ei ole aikaa. Osaamisen kehittämisestä työntekijät ovat ajatelleet seuraavaa:

*”Koulutuksella, että aina kuitenkin tämäkin ala menee aina niin paljon eteenpäin.”*

*”Koulutuksella, lyhkäsillä, semmonen spesifi johonkin tiettyyn. Mä tykkään saada vähän nippeli nappeli tietoo, koska se palvelee sitä minun asiakasryhmiä, niin silloin saa semmosen niinkun, päivän, puolen päivän, päivän koulutuksella niin semmosta sitten parempaa ulosantia ja sitten varmuutta ja näyttää asiakkaan silmissä sitten pätevältä.”*

Perehdytykseen tulisi kiinnittää enemmän huomioita. Perehdytysuunnitelma olisi hyvä laatia jokaisen uuden työntekijän kohdalla. Suunnitelmasta työntekijä pystyy katsomaan ne asiat, joita hänen odotetaan osaavan perehdytyksen päätyttyä. Tämä helpottaa uuden työntekijän työskentelyä ja lisäksi luo onnistumisen kokemuksia, kun asetetut tavoitteet saavutetaan.

*”Perus kivijalka se perehdytys.”*

*”Sitte ehkä just se niinku mitä sen perehdytyksen kautta tulee, niin laaditaan selkee semmonen tavote tai suunta -- ku sä teet tämän tai sä oot saanut tehty nää asiat, nii tää homma on niinku, sä oot onnistunu.”*

Kuudentena tutkimuskysymyksenä oli eteneminen matkailualalla. Etenemisen matkailualalla koetaan olevan mahdollista esimerkiksi yrityksen toiminnan laajentuessa. Osaamisen karttuessa ja vastuun myötä eteneminen mahdollistuu. Etenemismahdollisuuksina pidetään esimiestyötä tai siirtymistä muihin työtehtäviin

yrittäjien sisällä. Esteeksi etenemiselle voi olla se, että työkokemus matkailualalta on monipuolinen ja kertynyt pidemmältä ajalta, jolloin ajatellaan, ettei alalla ole tarjota enää etenemismahdollisuutta.

*”Yrityksemme on kasvava ja meidän laajentuessa voin suuntautua omalla pisteelläni ylemmäs tai tuetusti opiskella ja suuntautua sisäisesti uusiin tehtäviin esimerkiksi taloushallintoon.”*

*”Hyvät ovat, mutta tällä hetkellä olen omasta mielestäni kiitollinen tämän hetkistä monipuolisista työtehtävistäni.”*

Työn vaikuttamis- ja kehittämismahdollisuuksia tutkittiin seitsemännessä tutkimuskysymyksessä. Se, että työntekijällä itsellään on mahdollisuus vaikuttaa omaan työn tekemiseen, esimerkiksi suunnittelemalla missä järjestyksessä ja miten työtehtävät toteutetaan, tuo tyytyväisyyttä työhön. Työtapojen kehittämistä tehdään myös palautekyselyin, joissa työntekijät pystyvät antamaan palautetta esimerkiksi kauden lopussa. Jotta työpaikalla on kehittämisen kulttuuri, jossa työntekijät haluavat itse parantaa toimintatapoja ja ovat motivoituneita tähän, vaaditaan avointa vuorovaikutussuhdetta, johon esimies kannustaa, ja jossa pystytään keskustelemaan avoimesti ideoista yhdessä.

*”Työ on monipuolista, joten koen että opin edelleen lähes viikoittain uutta. Kehittyminen on myös kiinni omasta halusta ja tarttumisesta uusiin asioihin.”*

*”On. Esimerkiksi kieliä pääsee puhumaan asiakkaiden ja työkavereiden kanssa, koska kansainvälinen ala ja ilmapiiri.”*

Kahdeksantena tutkimuskysymyksenä oli: mitkä tekijät motivoivat työntekijöitä työssään. Vastauksista käy ilmi, että työntekijöitä motivoi mielenkiintoinen, monipuolinen työ, jota saa tehdä työyhteisössä, jossa työntekijä viihtyy. Työn tekeminen, onnistumiset, haasteet ja kehittyminen motivoivat. Työn tekemisessä pitää olla riittävästi haasteita, jotka voi saavuttaa omalla työpanoksella. Motivoivana



tekijänä pidetään myös palautetta, jota saadaan esimieheltä, työkavereita ja asiakkailta. Vastuun saaminen ja työntekijöiden mahdollisuus päätösten tekemiseen tuo työhön mielekkyyttä.

*”Työn haastavuus, onnistumiset, palaute ja palkka.”*

Uuden oppiminen ja työn vaihtelevuus motivoi työntekijöitä. Matkailualan työntekijöitä motivoi myös se, että työtä saa tehdä luonnossa tuottaen asiakkaille mahdollisimman mieleenpainuvia asiakaskokemuksia. Myös kestävän kehityksen huomioiminen työskentelyssä sekä alueen kehittäminen nostettiin yhdeksi tekijäksi. Motivoivana tekijänä voidaan pitää myös alan sesonkiluontoisuutta. Osa työntekijöistä haluaa tehdä paljon talven aikana, jotta kesäkuukausina pystyy hiltentämään työtahtia.

*”Uusien ihmisten kohtaaminen, asiakastyytyväisyys ja loistavien kokemusten hankkiminen ja töiden jälkeen niistä kertominen.”*

Sitoutumista käsiteltiin yhdeksäntenä tutkimuskysymyksenä. Sitoutunut työntekijä haluaa kehittää Lapin matkailualaa, kestäväää kehitystä ja tarjota asiakkaille Lapista mahdollisimman positiivinen kuva. Työntekijöitä sitouttaa työskentelemään oma työ, työnantaja, Lapin matkailu sekä matkailuala yleisesti. Työpaikkaan sitoutumista vahvistaa se, että työ on mielekästä, työ tuo haasteita, tekemistä arvostetaan, työstä maksetaan kohtuullinen korvaus ja että työntekijä onnistuu tekemässään työssä. Nämä konkreettiset asiat kertovat siitä, että työntekijät ovat sitoutuneita Lapin matkailuun. Työntekijät, jotka kokevat olevansa todella sitoutuneita Lapin matkailuun, arvioivat sitoutumiseen myönteisesti vaikuttaviksi asioiksi aatteelliset arvojen yhteneväisyyden työntekijän omien arvojen kanssa. Esimiehen toivotaan jalkauttavan yrityksen arvomaailma työntekijöiden keskuuteen, ja toimivan esimerkkinä omalla käytöksellään. Työntekijät haluavat, että yrityksellä ja työntekijällä on yhteiset tavoitteet työn tekemiselle. Työntekijät toivovat, että työnantaja luottaa työntekijöihin ja heidän harkintakykyynsä niin, että työntekijöillä on vapaus päättää, miten työ hoidetaan. Työntekijät ovat nostaneet esiin seuraavia asioita sitoutumisesta:

*”Työn haastavuus ja itsenäisyys, onnelliset asiakkaat.”*

*”Mielenkiintoinen työ, turistien viihdyttäminen ja hienojen kokemusten jakaminen. Mukavien ihmisten kanssa työskentely.”*

*”Asiakkaiden tyytyväisyys, kestävän kehityksen huomioon ottaminen. alueen kehitys.”*

Luottamusta pidetään tärkeänä tekijänä sitoutumisen tunteessa. Työntekijät odottavat, että työnantajan ja työntekijän keskinäinen luottamus on hyvä ja, että he voivat esimerkiksi luottaa työsuhteen jatkuvan seuraavana sesonkina, mikäli näin luvataan. Tämä lisää työntekijän oman elämän hallittavuutta. Sitoutumisen tunteeseen vaikuttaa myös se, että työntekijä kokee, että hänen työpanostaan arvostetaan, oli hän sitten vakituinen työntekijä tai määräaikainen. Lisäksi tunne, että työntekijän työpanos on riittävä työnantajalle lisää sitoutumista yritykseen. Työntekijät ovat hyvin sitoutuneita tarjoamaan asiakkaille mahdollisimman hyviä kokemuksia, ja työskentelemään työantajan edun mukaisesti sekä kehittämään matkailua esimerkiksi kestävän kehityksen arvojen mukaisesti ja ympärivuotiseksi.

*”hei että sulla on todellakin paikka ens vuonna ja me arvostetaan työpanosta ja et on menny tosi hyvin ja että tuuthan sä takasin. Niin sitten tulee semmonen että, se arvostuksen tunne että haluais jäädä sinne sitten vielä.”*

Sitoutumista heikentää se, mikäli työntekijä opiskelee, tai on muuttanut pelkätään työn perässä Lappiin; saako rakennettua sosiaalisia suhteita ympärilleen tai muuta sisältöä elämäänsä Lapissa, sesonkiluontoisuus tai mikäli työn tekemiseen liittyy arvostiriitaa.

*”Minusta on mukava jakaa Lapin taikaa muiden kanssa. Kausityöläisenä on kivaa mutta se on kuitenkin vain puolivuotinen. Ehkä tulevaisuudessa voisin olla Lapissa ympärivuodenkin töissä.”*

*”Jos ei arvot kohtaa niin se voi olla aika kivistä.”*

Motivoitunut henkilö sitoutuu yritykseen paremmin kuin henkilö, joka ei ole motivoitunut. Sitoutumisen tunnetta on kuvattu hyödyntäen Maslow'n tarvehierarkiaa mukaillen Steven Smithin mukaan. Mikäli jokin toinen yritys tarjoaa työntekijälle parempaa palkkaan, työntekijä luultavasti siirtyy työskentelemään sinne. Kun työntekijä on sitoutunut palkkaansa, hän siirtyy seuraavalle tasolle, jossa työntekijä saa turvallisuudentunteen työskennellessä, mutta muuta sitoutumista yritykseen ei ole, johtuen erimerkiksi huonosta esimiestyöstä tai työoloista. Kolmas taso vahvistaa työntekijän tunnetta yhteenkuuluvuudesta työyhteisöön, jossa työpanostaan arvostetaan. Neljännellä tasolla työntekijä on sitoutunut yritykseen ja heidän tavoitteisiinsa ja arvoihin ja noudattaa niitä työskennellessään. Ylimmällä tasolla ollessaan työntekijä kokee tekevänsä työtä niin, että se on merkityksellistä koko yrityksen näkökulmasta ja että työntekijä pystyy inspiroimaan muita työyhteisöön kuuluvia omalla tekemisellään. (Smith S, 2014) Sitoutumiseen vaikuttaa positiivisesti muun muassa johtamisen hyvä taso, työntekijän mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen ja esimiehen antama palaute työntekijöille. (Krusen K, 2012)

Kymmenentenä tutkimuskysymyksenä oli arvot ja arvomaailma. Työntekijät haluavat, että työnantajayrityksen ja työntekijän arvomaailmat ovat samansuuntaiset ja että tulevaisuuden tavoitteet ovat yhteneväiset. Työntekijöiden aikaisemmin hankitun osaamisen selvittäminen, ja sen hyödyntäminen työssä on tärkeää työntekijälle. Työntekijät toimivat yrityksen edustajina, joten on tärkeää, että työntekijä kokee arvomaailman samansuuntaiseksi antaessaan kasvot yritykselle. Selkeiden tulevaisuuden päämäärien ollessa selvillä, työntekijät haluavat, että heillä on vapaus toteuttaa työtä haluamallaan tavalla, huomioiden yhteiset tavoitteet. Näissä tilanteissa tulee asettaa selkeät rajat, joiden sisällä työntekijä saa vapaasti toimia.

*”se on tärkeää, että ajatukset niinku kohtaa, vaikka tehtäs erityyllillä, mutta jos me nähdään että samaan tavoiteeseen niinkun mennään, nii sillonhan se on tuota hyvä että saa niikun tehdä omalla tyyllillä, mutta kunhan maali tulee.”*

Yhteinen arvomaailman omaksuminen on myös sitä, että sekä työnantaja ja työntekijä haluavat kehittää matkailualaa ympärivuotisemmaksi, jotta työntekijät pysyvät työllistymään koko vuoden. Yrityksen ja yrityksen edustajan halutaan myös tekevän töitä sen eteen, että työyhteisön kaikki jäsenet pysyvät samoina sesongista toiseen.

Yhtenätoista tutkimuskysymyksenä käsiteltiin työturvallisuutta. Työturvallisuutta pidetään yhtenä työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä. Työturvallisuus käsitteenä kattaa sen, että työntekijällä on turvallinen olo työskennellessään, sekä sen, että työvälineet ovat kunnossa ja työntekijöillä on keinot, miten toimia tilanteessa, jossa työturvallisuus on uhattu. Työturvallisuus tarkoittaa sitä, että työtilat ja työskentelyolosuhteet ovat kunnossa, turvallisuusvälineet ovat kunnossa ja työntekemiseen on asianmukaiset työvälineet, joita huolletaan säännöllisesti. Työnantaja perehdyttää työntekijät turvallisuusasioihin esimerkiksi tekemällä turvallisuuskävelyn, jossa käydään konkreettisesti läpi työturvallisuuteen liittyviä asioita. Lisäksi työnantajat järjestävät työntekijöille erilaisia koulutuksia esimerkiksi ensiapukoulutuksia, näin työntekijän tiedot aiheesta pysyvät ajan tasalla. Työturvallisuuteen kiinnitetään paljon huomiota esimiehen toimesta, joten tieto jalkautuu myös työntekijöille ja työturvallisuuden kehittämiseen kannustetaan ja työturvallisuuden toteutumiseen voivat kaikki omalla työpanoksellaan vaikuttaa. Yksi motivoivista tekijöistä työntekijälle on toimiva työympäristö. Työntekijät pitävät seuraavia asioita tärkeänä työturvallisuuteen liittyen:

*”Hyvin huomioitu, vastaanotosta hyvä näkyvyys moneen kohtaan, on valvontakamerat yms. Toisaalta kiireisyys ja stressi vaikuttaa myös turvallisuuteen, se tulisi ottaa ehkä enemmän huomioon.”*

*”Työasuun liittyvät suojat, kypärät ym pakollisia. Asiat hoidetaan aina turvallisuus edellä -asenteella.”*

## 4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkittuani kyselyiden kautta tutkimusongelmaani siitä, mitä sosiaalisesti vastuullinen johtaminen on ja mikä johtamistavassa on merkityksellistä työntekijöille, pystyin tekemään huomion, että kyselyn vastaukset vastasivat teoreettinen viitekehystä suurelta osin. Teoreettinen viitekehys nosti esiin sosiaalisesti vastuullisessa johtamisessa johtamistyylin, jossa työntekijöihin panostetaan ja ymmärretään heidän arvonsa yrityksen menestystekijänä.

Sosiaalisesti vastuulliseen johtamiseen liittyy lisäksi teorian mukaan olennaisesti seuraavat pääteemat:

- työhyvinvointi
- osaamisen kehittäminen
- työyhteisö
- esimiestyö
- työturvallisuus
- yhteinen arvomaailma

Näiden teemojen lisäksi nousi esiin seuraavia teemoja, jotka osittain sisältyvät pääteemoihin:

- vaikuttamis- ja kehittämismahdollisuudet
- työn mielekkyys
- tasa-arvo
- motivaatio työhön
- sitoutuminen työhön

Työhyvinvoinnin määrittely on todettu jo teoriaosuudessa olevan jokseenkin hankalaa, koska kokemus työhyvinvoinnista on jokaisen yksilön oma kokemus. Teoriasta ja kyselyn vastauksista voitiin todeta kuitenkin useita yhteneväisyyksiä. Kyselyn perusteella työntekijät kokivat työhyvinvoinnin olevan erityisesti kokonaisvaltaista hyvinvointia, niin fyysisellä, psyykkisellä kuin sosiaalisellakin osalla sekä työpaikalla, että vapaa-ajalla. Matkailutyön fyysisyyden vuoksi työntekijät kokivat tärkeänä asiana myös sen, että työnantaja tukee työntekijöitä esimerkiksi liikuntaedulla ja että työntekijöillä on mahdollisuus työterveyspalveluihin.

Osaksi työhyvinvointia nostettiin tunne, jossa työntekijät kokivat, että heitä kohdellaan hyvin, työpaikalla on olemassa hyvä työilmapiiri ja vuorovaikutussuhde sekä työn tavoitteet olisivat selkeitä. Teoreettisesta viitekehystä nousee esiin samoja teemoja, joissa nostetaan esiin tyytyväisyys työhön, työyhteisön merkitys, esimiestyö, kuormittavuus sekä palkkaus.

Kyselyyn vastanneiden työhyvinvoinnin kokemusta sekä teoreettista viitekehystä tarkastellessani huomioin, ettei Päivi Rauramon työhyvinvoinnin portaiden ylimmästä porrasta eli tasoa, jossa yksilö kokee, että työ on hänen hallinnassaan ja että hänellä on mahdollisuus ylläpitää osaamisestaan, ei pääsääntöisesti nouse esiin vastauksista. Tätä selittänee se, ettei osaamisen kehittäminen ole määrääikaisista työsuhteista ja sesonkiluontoisuudesta johtuen aina mahdollista. Osaamisen kehittämisen osalta teoriassa ja kyselyn vastauksista oli eniten eroavaisuuksia. Kyselyyn vastanneet työntekijät määrittelivät osaamisen kehittämisen olevan mahdollista itsenäisesti opiskelemalla, työkavereilta oppimalla sekä koulutuksilla. Kyselystä ei käynyt ilmi, että työpaikoilla olisi erityisen suunnitelmallista osaamisen kehittämistä, ja joissakin tilanteissa koettiin, ettei lyhyissä työsuhteissa ole mahdollisuutta osaamisen kehittämiseen. Osaamisen kehittäminen on teoreettisessa viitekehyksessä olennainen osa sosiaalisesti vastuullista johtamista, joten luulen määrääikaisten työsuhteiden ja sesonkityön vaikuttavan siihen, kuinka tarpeellisena työnantajat pitävät osaamisen kehittämistä. Haasteena voi lisäksi olla osaamisen kehittämisen toteuttaminen, koska määrääikaiset työsuhteet ajoittuvat luonnollisesti vilkkaimmille ajanjaksoille. Esiin nostettiin kyselyissä myös perehdyttämisen merkitys. Perehdyttämisen haluttiin olevan suunnitelmallista ja tavoitteellista, jotta työntekijä pystyy vastaamaan työnantajan vaatimuksia työsuhteen aikana. Kun perehdytys on suunnitelmallista, työntekijä tietää mitä häneltä odotetaan ja hänellä on helpompi kehittää itseään työsuhteen aikana.

Osaamisen kehittämisen vähyys voi vaikuttaa myös työntekijän sitoutumisen tunteeseen. Kyselyssä kävi ilmi, että sitoutuminen matkailualaan on vaihtelevaa, ja useissa vastauksissa tuotiin esiin se, että työntekijä on sitoutunut esimerkiksi Lapin matkailualaan tai matkailualaan, mutta sitoutumista työnantajaan ei välttä-

mättä ole. Työntekijät kokivat sitoutumiseen vaikuttavaksi tekijäksi sen, että pääsee työskentelemään merkityksellisten asioiden parissa, joita olivat esimerkiksi kestävä matkailu, onnistuneet asiakaskokemukset ja yhteiset arvot työnantajan kanssa. Sitoutumista heikentää alan kausiluontoisuus, palkkaus ja se, etteivät työntekijät pysty suunnittelemaan omaa elämäänsä tarpeeksi pitkälle sesonkiluontoisuuden vuoksi.

Osaamisen kehittämiseen liittyy olennaisesti myös etenemismahdollisuudet työssä. Työntekijät pitivät tärkeänä sitä, että kaikilla työntekijöillä on tasa-arvoiset mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen tai etenemiseen yrityksen sisällä. Vastauksista käy ilmi, kokemukset etenemismahdollisuuksista ovat vaihtelevia. Osa työntekijöistä kokee, ettei heillä ole etenemismahdollisuuksia johtuen siitä, että työntekijät kokevat jo olevansa uransa huipulla ja, että etenemismahdollisuudet painottuvat esimiestehtäviin tai talon sisällä muihin tehtäviin, esimerkiksi talouspuolelle. Asiantuntija tai kehittämistyön mahdollisuutta ei ole mainittu etenemismahdollisuuksina.

Työntekijöitä motivoivat työssä haasteet, uuden oppiminen, kehittyminen, onnistumiset ja työn monipuolisuus. Työn halutaan olevan mielenkiintoista ja sen tekemiseen täytyy olla hyvät edellytykset. Myös työkaverit ja kannustaminen motivoivat työntekijöitä.

Työyhteisön merkitys nousi esiin useissa eri vastauksissa eri kysymysten myötä. Työilmapiiriä ja työkavereiden merkitystä nostettiin esille kysymyksissä työhyvinvoinnista, sitoutumisesta sekä työilmapiiristä. Työkavereita ja toimivaa työyhteisöä pidettiin tärkeänä teemana ja voimavarana työssä viihtymiselle ja sitoutumiselle työnantajaan. Työntekijät toivoivat työpaikalla olevan hyvä, luottamuksellinen yhteishenki, jossa kannustetaan toisia ja jossa saadaan tukea ryhmäytymiseen esimieheltä. Hyvän työyhteisön ilmapiiriksi määriteltiin kehittämismyönteinen ilmapiiri. Myös luottamus työkavereihin sekä heidän ammattitaitoonsa koettiin tärkeäksi. Vuorovaikutuksen toivottiin olevan avointa, jossa pystytään tarttumaan myös hankalampiin asioihin. Positiivisen työilmapiirin rakentumiselle on tärkeää, että myöskin työkaverit antavat palautetta keskenään. Teoreettisesta

osuudesta voidaan tunnistaa edellä mainittuja teemoja. Esimerkiksi Työterveyslaitoksen määritelmässä hyvästä työyhteisöstä voidaan tunnistaa yhteneväisyyksiä. Samoja teemoja ovat avoimuus, luottamus, kannustaminen, palautteenanto sekä uskallus puhua ongelmista.

Myös esimiestyön tärkeys nousi esiin eri kysymysten kautta. Esimiehellä halutaan olevan luontaisia ominaisuuksia esimiestyöhön. Hänen halutaan olevan avarakatseinen, tasapuolinen ja oikeudenmukainen. Toivotaan, että esimies osallistuu työntekijöiden arkeen vuorovaikutteisesti ja että hän tuntee työntekijänsä hyvin. Näin ollen esimies pystyy tukemaan, kannustamaan sekä ohjaamaan työtä esimerkiksi koulutuksiin paremmin. Lisäksi työntekijöiden toivoma palautteenanto helpottuu sekä muodostuu säännöllisemmäksi esimiehen ollessa osa työntekijöiden arkea. Työntekijät odottavat esimieheltään valmentavaa johtajuutta, jotka myös tutkimusten mukaan lisäävät työhyvinvointia ja näin ollen kokemusta vastuullisesta johtamisesta. Työntekijät toivovat, että esimies asettaa työyhteisölle sekä yksilölle selkeät tavoitteet ja päämäärät työnteolle. Selkeät tavoitteet johtamisessa sekä työn organisoinnissa nousivat useissa vastauksissa esiin, joten sen voidaan todeta olevan yksi sosiaalisesti vastuullisen johtamisen tavoitteista. Työntekijän tunne siitä, että hänellä on vaikuttamismahdollisuus työhönsä, riippuu osaksi esimiestyöstä. Työntekijät kokevat, että vaikuttamismahdollisuus on olemassa, mikäli työpaikalla vallitsee keskustelevalkulttuuri, ja avoimia ehdotuksia voidaan esittää niin esimiehelle kuin työkavereillekin.

Viestinnän merkitys nousi esiin erityisesti esimiestyön, työhyvinvoinnin, sitoutumisen osa-alueiden tarkastelussa, ja näin ollen viestintä liittyy myös edellä mainittujen teemojen lisäksi vahvasti sosiaalisesti vastuullisen johtamiseen. Muutenkin hyvällä ja avoimella ilmapiirillä koettiin olevan merkitystä työntekijöiden sosiaalisesti vastuullisen johtamisen kokemuksen kanssa. Esimiehen tulee omassa työssään huomioida se, että tieto kulkee työyhteisön sisällä hyvin. Lisäksi pidettiin tärkeänä myös toimivaa viestintää eri osastojen tai tiimien välillä. Avoimeen viestintään ja vuorovaikutukseen liittyy myös palautteenanto esimiehen sekä työntekijöiden kesken.



Työntekijät kokevat merkitykselliseksi sen, että yrityksen ja työntekijän arvomaailmat ovat yhtenevät. Arvojen lisäksi myös tulevaisuuden tavoitteet sekä yhteiset toimintatavat koettiin merkityksellisinä seikkoina. Työntekijä haluaa, että hän pystyy omalla työpanoksellaan vaikuttamaan yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa. Arvojen samansuuntaisuus vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen yritykseen. Työntekijät kokevat, että toivovat työssään yrityksen edustajina ja kasvoina, joten on tärkeää, että työntekijät pystyvät seisomaan yrityksen arvojen takana. Yritykset laativat toimintaa ohjaavat arvot, mutta niiden jalkauttamisen on todettu tutkimuksissa olevan heikkoa ja arvojen määrittäminen jääkin usein johdon tehtäväksi, eikä työntekijöitä osallisteta arvojen määrittelyyn.

Työntekijöiden vastauksista voitiin todeta, että työturvallisuus on pääsääntöisesti toteutettu hyvin työyhteisöissä. Työturvallisuuden tärkeys oli pystytty jalkauttamaan työntekijöille hyvin, koska vastauksista kävi ilmi, että työtä tehdään turvallisuusasiat huomioiden. Työnantajat ottavat työturvallisuuden myös perehdytysprosessiin mukaan toteuttamalla esimerkiksi turvallisuuskävelyitä, joissa huomioidaan ja käydään läpi työturvallisuuteen liittyvät seikat.

Määrittelyn teoreettisen viitekehyksen sekä kyselyn tuloksien mukaan sosiaalisesti vastuullisen johtamisen olevan johtamistapa, jossa työnantaja johtaa työntekijöitä yli lain asettamien minimirajojen. Työtä johdetaan niin, että työntekijät nähdään yrityksen keskeisenä voimavarana, ja työntekijöiden työpanosta arvostetaan. Näin luodaan mahdollisimman pitkiä työsuhteita, joissa työntekijät ovat tyytyväisiä. Teemat, jotka vaikuttavat työntekijän kokemukseen siitä, että on arvostettu työntekijä ovat kokonaisvaltainen työhyvinvointi, osaamisen kehittäminen, hyvä ilmapiiri, onnistunut esimiestyö, motivaatio ja sitoutuminen työhön, yhtenevä arvomaailma työnantajan kanssa sekä työturvallisuus.

## 5 POHDINTA

Opinnäytetyöni tavoitteena oli tutkia sosiaalisesti vastuullista johtamista Lapin matkailualan yrityksissä. Toimeksiantaja työlleni oli Lapin Ammattikorkeakoulun Tarkastelussa Lapin matkailualan työntekijäkokemus- hanke. Hanke oli saanut alkunsa aikaisemmasta sidosryhmätyöskentelystä, jossa oli käynyt ilmi, että matkailualan esimiehet tarvitsevat lisää tietoutta johtamisesta ja työntekijäkokemuksesta. Tarpeen tiedolle luo johtamisprosessien uudistamistarve, uusien sukupolvien tulo työmarkkinoille ja heidän muuttuvat tarpeet johtamiselle sekä työvoimapula. Työntekijäkokemukseen liittyy vahvasti kokemus johtamisesta. Vastuullisuus on noussut yhdeksi puhutuimmista teemoista yrityksiä toiminnassa ja sosiaalisesti vastuullisen johtamisen on todettu olevan yksi uusista trendeistä henkilöstöjohtamisen alalla.

Sosiaalisesti vastuullinen johtamisen käsitteistö ei ole vielä vakiintunut ja sen määrittely teoriaosuudessa osoittautui aikaa vieväksi osaksi. Haasteelliseksi teoriaosuuden määrittelystä teki se, että aineistosta riippuen sosiaalisesti vastuullisesta johtamisesta käytettiin eriäviä termejä, kuten yritysvastuun johtaminen tai yhteiskuntavastuun johtaminen. Osaltaan näissä kaikissa termeissä oli yhteneväisyyksiä, mutta toisaalta myös pieniä eroavaisuuksia. Sosiaalisesti vastuullisesta johtamisesta on käsitelty kirjallisuudessa jo 2000-luvun alkupuolella, joista sain teoriaosuuteeni pohjaa. Tieto oli kuitenkin oman kokemukseni mukaan syventynyt, mitä tuoreempia julkaisuja luki. Teoriaosuuden kirjoittamisessa haasteena oli myöskin aineiston niukkuus. Myöskään matkailualan johtamisen erityispiirteistä löytyi suhteellisen vähän tietoa. Pyrin etsimään teoriasta yhteneväisyyksiä ja näiden pohjalta muodostamaan teoreettisen viitekehyksen.

Teoreettisen viitekehyksen pohjalta pystyin poimimaan tärkeimpiä teemoja, jotka kuuluvat sosiaalisesti vastuulliseen johtamiseen ja näitä teemoja käytin laatiesani kysymyksiä ensimmäiseen, sähköisesti toteutuneeseen kyselyyn. Kyselyn päätyttyä luokittelin ja teemoittelin vastauksia, jotta pystyin toteamaan, vastaako työntekijöiden vastaukset teoreettista viitekehystä. Kun olin käsitellyt vastaukset, vertailin omia tulkintojani hankkeen kautta tehtyihin tulkintoihin. Näin varmistin, että olin tulkinnut vastauksia samansuuntaisesti kuin hankkeen työntekijät. Tämä lisää tuloksien luotettavuutta. Kyselyn vastausten perusteella nostin edelleen

esiin teemoja ja aiheita, jotka olivat kyselyssä nousseet esiin ja joihin kaipasin syvällisempää tietoa. Näin sain laadittua yhteistyössä muiden hanketyöntekijöiden kanssa kysymykset fokusryhmähaastatteluun.

Fokusryhmähaastattelu toi syvempää näkökulmaa sosiaalisesti vastuulliseen johtamiseen ja työntekijöiden omat kokemukset nousivat mielenkiintoisesti esiin. Fokusryhmähaastateltavia oli vain neljä henkilöä, ja aineistosta olisi tullut laajempi ja kattavampi, mikäli osallistujia olisi saatu enemmän. Myös näiden tulosten käsittelyn jälkeen vertasin omia johtopäätöksiä hanketyöntekijöiden päätelmiin, jotta pystyin toteamaan samanlaiset pääpiirteet.

Teoreettinen viitekehys sekä kyselyistä tulleet vastaukset vastasivat pääosin toisiaan. Ne osat, joiden voitiin todeta poikkeavan teoreettisesta viitekehuksesta, voitiin selittää matkailualan ominaispiirteillä, kuten määräaikaisilla työsuhteilla.

## 5.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkitaan asioita, joita kyseisessä tutkimuksessa tuleekin tutkia. Laadullisen tutkimuksessa tulee määrittää tarkasti tutkimusongelma, jotta voidaan etsiä teoreettista pohjaa tukemaan tutkimusta. Näin pystytään luomaan oikeat tutkimuskysymykset ja saamaan oikeat tulokset. (Kananen 2014,147-149)

Tutkimuksen luotettavuudessa voidaan myös vedota muihin tutkimuksiin, ja niiden samansuuntaisuuteen luotettavuuden vahvistamiseksi. Arvioitaessa luotettavuutta dokumentaatiolla ja valintojen ja ratkaisujen perustelemisella on merkittävä rooli. Näin pystytään vakuuttamaan lukija tulkintojen oikeellisuudesta. Laadullisen tutkimuksen yleisimpiä luotettavuuskriteereitä ovat muun muassa vahvistettavuus, arvioitavuus, tulkinnan ristiriidattomuus, luotettavuus tutkijan kanalta ja saturaatio (kyläntyminen). Vahvistettavuudella tarkoitetaan sitä, että esimerkiksi haastattelun antanut henkilö lukee tutkijan analyysin läpi, ja vahvistaa sen. Opinnäytetyössäni tätä ei pystytä tekemään, koska on haluttu, että tutkittavat pysyvät anonyymeina, eikä aineistoista pystytä poimimaan tietyn henkilön

vastausta. Vastauksista ei käy ilmi mitään yksilöiviä tietoja. Fokusryhmähaastattelussa taas on haluttu jättää haastateltavien nimet pois anonymiteetin vuoksi. On haluttu, että haastateltavat voivat antaa rehellisen vastauksen, niin ettei esimerkiksi työnantaja voi päätellä, kuka vastauksen on antanut. Myöskään tutkimuksen tulosten kannalta ei ole merkitystä, kuka henkilö on vastauksen antanut. (Kananen 2014, 151)

Vahvistettavuudella tarkoitetaan sitä, että kerätään tietoa esimerkiksi eri tietolähteistä tai tutkimuksista, joilla pyritään vahvistamaan ja tukemaan oman tutkimuksen tuloksia. Muista lähteistä kerätyllä tiedolla voidaan vahvistaa väitettä tai analyysia tuloksista. Mitä enemmän on lähteitä, jotka tukevat analyysia, sitä luotettavammaksi tutkimus voidaan todeta. (Kananen 2014, 152) Omassa tutkimuksessani olen pyrkinyt löytämään tutkimuksia sosiaalisesti vastuullisesta johtamisesta ja kerännyt teorian tietoa tukemaan ajatteluani.

Arvioitavuus eli dokumentaatiolla on yksi tärkeimmistä rooleista luotettavuutta arvioitaessa. Riittävä dokumentaatio luo uskottavuutta tutkimukselle ja luo mahdollisuuden lukijalle ymmärtää ne seikat, jotka ovat vaikuttaneet tutkimuksen analysointiin. Tutkimuksessa käytetyt tiedonkeruu, analysointi ja tutkintamenetelmät tulee perustella ja kertoa, miksi nämä valinnat on tehty. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkija on etukäteen perehtynyt menetelmiin, jotta tutkimukselle pystytään valitsemaan oikeat menetelmät ja analysointitavat. (Kananen 2014, 153)

Tulkinnan ristiriidattomuus eli sisäisellä validiteetillä tarkoitetaan sitä, että samasta tutkimuksesta tulisi saada samat lopputulokset, vaikka aineistoa tulkitseisi kaksi eri tutkijaa. Toki samasta aineistoista voidaan saada erilaisia lopputuloksia, mikäli näkökulmaa eli filteriä vaihdetaan. Jos tutkimuksen näkökulma on sama molemmilla tutkijoilla, tällöin johtopäätökset tulisi olla yhteneväiset ja näin pystytään varmistamaan luotettavuudesta. (Kananen 2014, 153) Omassa tutkimuksessa olen ristiriidattomuutta varmistanut niin, että olen itse analysoinut kyselyn itsenäisesti, mutta koska hankkeen työntekijöiden osalta aineistoa on myös analysoitu, on verrannut heidän johtopäätöksiään omiini.

Saturaatiolla eli kylläntymisellä tarkoitetaan sitä, että eri lähteistä tulleet johtopäätökset toistuvat. Tässä keinossa tarvitaan useampia tutkimuksia tai lähteitä, joihin aineistoa pystytään vertaamaan. Mikäli tutkimuksessa on käytetty haastattelua keinona, tulee tutkijan määritellä se, kuinka monta haastateltavaa täytyy haastatella, jotta aineisto saavuttaa kylläntymispisteen eli saturaation. (Kananen 2014, 154) Opinnäytetyössäni on pyritty saavuttamaan saturaatio sillä, että kyselytutkimuksessa vastaajia on ollut riittävästi. Näin pyritään saamaan aineistosta ne teemat, jotka esiintyvät useimmin. Kuitenkaan yhdellä kyselytutkimuksella ei voida saavuttaa täydellistä saturaatiota, koska haastatteluita tai kyselyitä tulisi toistaa mahdollisesti useamman kerran, jotta mitään uusia näkökulmia ei enää tulisi

## 5.2 Tutkimuksen merkitys ja jatkotutkimukset

Hankeesta ja omasta tutkimuksestani on hyötyä matkailualalla työskenteleville esimiehille. Esimiehet saavat tietoutta siihen, mitä juuri matkailualan työntekijät odottavat sosiaalisesti vastuulliselta johtamiselta ja mitä he kokevat merkitykselliseksi. Tämä voi ohjata esimiehiä omassa työssään johtajuuden osalta sekä lisätä tietoutta myös sosiaalisesti vastuullisesta johtamisesta.

Sosiaalisesti vastuullinen johtaminen on tutkimusaiheena erittäin mielenkiintoinen ja ajankohtainen. Koska tutkittua tietoa ei ole asiasta paljoa, voisi samankaltaisen tutkimuksen tehdä esimerkiksi asiantuntijatyötä tekeville henkilöille, jolloin saavutettaisiin teorialle vankempi pohja, kun pystyttäisiin etsimään yhteneväisyyksiä.

## 6 LÄHTEET

Aaltonen, T., Rautiainen, R., & Luoma, M. 2004. Vastuullinen johtaminen – inhimillistä tuloksen tekoa. Sanoma Pro Oy

Academic Work 2019. Yrityksen kulttuuri ja työilmapiiri ovat tärkeimpiä kriteerejä nuorten ammattilaisten valitessa työpaikkaansa – Yritysten vastuullisuus nousi uutena listalle 2019. Viitattu 28.6.2020. <https://tiedotekanava.fi/tutkimus-yrityksen-kulttuuri-ja-tyoilmapiiri-ovat-tarkeimpia-kriteereja-nuorten-ammattilaisten-valitessa-tyopaikkaansa-yritysten-vastuullisuus-nousi-uutena-listalle/>

Akava. Hyvä esimies kuuntelee ja toimii oikeudenmukaisesti. Viitattu 8.6.2020. [https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/hyva\\_esimies\\_kuuntelee\\_ja\\_toimii\\_oikeudenmukaisesti](https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/hyva_esimies_kuuntelee_ja_toimii_oikeudenmukaisesti)

Business Finland. Matkailuelinkeino kestävän kehityksen tavoitteiden saavuttamisen tiennäyttäjäksi. Viitattu 9.9.2020. <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/matkailun-edistaminen/vastuullisuus/kestava-matkailulyhyesti/>

Elinkeinoelämän keskusliitto. Henkilöstörakenteet 2017. Viitattu 21.6.2020 [https://ek.fi/wp-content/uploads/Henkilostorakenteet-2017-23102018\\_final\\_2.pdf](https://ek.fi/wp-content/uploads/Henkilostorakenteet-2017-23102018_final_2.pdf)

Eräsalo U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. Hansaprint Direct Oy

Freitas, W., Jabbour, C., & Santos, F. 2011. Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations. Business Strategy Series. Viitattu 20.1.2020. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17515631111166861/full/html?skipTracking=true>

Garcia-Rosell J. 2017. Teoksessa Edelheim, J & Ilola, H. Matkailututkimuksen avainkäsitteet. Viitattu 7.7.2020 [https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63093/Matkailututkimuksen\\_avain%c3%a4sitteet\\_pdfA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63093/Matkailututkimuksen_avain%c3%a4sitteet_pdfA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Global reporting. Viitattu 25.1.2020. <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>

Harmaala, M & Jallinoja, N. 2012. Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. 1. painos. Alma Talent Oy.

Health, A. 2018. Työntekijäkokemuksen vuosi 2018: miten työntekijäkokemusta voidaan johtaa. Viitattu 21.8.2020. <http://blog.ainohealth.com/blog/tyontekijakokemuksen-vuosi-2018-miten-tyontekijakokemusta-voidaan-johtaa>

Heittola, K. 2018. Coaching on valmentavan johtajuuden kieli. LMI Finland 4.7.2018. Viitattu 9.7.2020. <https://www.lmi.fi/coaching-on-valmentavan-johtajuuden-kieli/>

- livari, P. 2017. Teoksessa Edelheim, J & Ilola, H. Matkailututkimuksen avainkäsitteet. Viitattu 1.7.2020 [https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63093/Matkailututkimuksen\\_avaink%C3%A4sitteet\\_pdfA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63093/Matkailututkimuksen_avaink%C3%A4sitteet_pdfA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsingin Kamari Oy
- Järnlström, M & Vanhala, S. 2014. Vastuullisuus henkilöstöjohtamisessa. Vaasan yliopisto
- Kauhanen, J. 2007. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Sanoma Pro Oy
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kauppakamari.
- Keskuskauppakamari 2009. Yrityskulttuuri 2009. Viitattu 9.7.2020. [http://kauppakamari.fi/wpcontent/uploads/2012/01/Yrityskulttuuri\\_2009\\_web\\_1.pdf](http://kauppakamari.fi/wpcontent/uploads/2012/01/Yrityskulttuuri_2009_web_1.pdf)
- Ketola, T. 2005. Vastuullinen liiketoiminta – sanoista teoiksi. Edita Prima Oy
- Koppatz, A & Ruolanto M. 2017 Teoksessa Edelheim, J & Ilola, H. Matkailututkimuksen avainkäsitteet. Viitattu 1.7.2020 [https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63093/Matkailututkimuksen\\_avaink%C3%A4sitteet\\_pdfA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63093/Matkailututkimuksen_avaink%C3%A4sitteet_pdfA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Krusen, K. 2012. What Is Employee Engagement. Forbes 22.6.2012. <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2012/06/22/employee-engagement-what-and-why/#679214bf7f37>
- Kuisma, J. 2015. Mainetta ja tulosta. Yritysvastuun johtamisen lyhyt oppimäärä. ST-Akatemia Oy
- Kurittu K. 2018. Yritysvastuu raportointi - kiinnostavan viestinnän käsikirja. Alma Media Oy
- Kuvaja S. & Koipijärvi T. 2015. Yritysvastuu – johtamisen uusi normaali. Kauppakamari
- Lapin Ammattikorkeakoulu. 2019. Tarkastelussa työntekijäkokemus Lapin matkailualan yrityksissä – hankesuunnitelma.
- Lapin luotsi. 2019. Elinkeinojen näkymiä. Viitattu 17.1.2020. <https://lapinluotsi.fi/elinkeinojen-nakymia/matkailu/>
- Lokka E. Johda viisaasti – 10 vinkkiä toimivampaan esimiesviestintään. Viitattu 13.8.2020. <https://www.powercompetence.fi/johda-viisaasti-10-vinkkia-toimivampaan-esimiesviestintaan>
- Malin V. & Riivari E. 2020. Työn mielekkyys – siitä puhemistä puute. Viitattu 26.8.2020. <https://jyunity.fi/ajattelijat/tyon-mielekkyys-siita-puhe-mista-puute/>
- Manka, M., & Manka M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum.

Mäkelä, T. 2019. Viisi vinkkiä vastuullisuuteen. Elinkeinoelämän keskusliitto 16.9.2019. Viitattu 17.1.2020. <https://ek.fi/ajankohtaista/blogit/64163/>

Salminen R. Mitä coaching on? Viitattu 9.7.2020. <https://riittasalminen.com/usein-kysyttya/>

Smith S. 2014. How Maslow's Hierarchy of Needs influences Employee Engagement. Viitattu 1.7.2020 <https://www.linkedin.com/pulse/20140627092040-50682194-how-maslow-s-hierarchy-of-needs-influences-employee-engagement/>

Matkailun ABC. 2019. Matkailun toimintaympäristö & ominaispiirteet. Matkailun ABC 20.4.2019. Viitattu 17.1.2020. <https://blogi.eoppimispalvelut.fi/tourismabc/category/tourism-abc-matkailuyrityksen-verkkokoulutus/matkailun-toimintaymparisto-ominaispiirteet/>

Mäntyranta, T. & Kaila, M. Fokusryhmähaastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä lääketieteessä Duodecim 2008. Fokusryhmähaastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä lääketieteessä Viitattu 17.6.2020. <https://www.ebm-guidelines.com/xmedia/duo/duo97349.pdf>

Otala L., & Ahonen G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Sanoma Pro Oy.

Ratsula, N. 2016. Compliance - eettinen ja vastuullinen liiketoiminta. Alma Talent Oy.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta. Edita Prima Oy.

Suomalainen työ 2017. Työilmapiiri työhyvinvoinnin tärkein tekijä. Viitattu 28.6.2020. <https://suomalaintyo.fi/2017/10/23/tutkimus-tyoilmapiiri-tyohyvinvoinnin-tarkein-tekija/>

Viitala R. 2014. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy

Vilka H. Tutki ja Mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Viitattu 17.8.2020. <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>

Tilastokeskus. Menetelmät. Viitattu 17.10.2020. <https://www.stat.fi/tup/lomake-tiimi/menetelmat.html>

Tunkkari-Eskelinen M. 2017 Teoksessa Edelheim, J & Ilola, H. Matkailututkimuksen avainkäsitteet. Viitattu 1.7.2020 [https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63093/Matkailututkimuksen\\_avaink%C3%A4sitteet\\_pdfA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63093/Matkailututkimuksen_avaink%C3%A4sitteet_pdfA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Tyrväinen L. 2017. Teoksessa Edelheim, J & Ilola, H. Matkailututkimuksen avainkäsitteet. Viitattu 1.7.2020 [https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63093/Matkailututkimuksen\\_avaink%C3%A4sitteet\\_pdfA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63093/Matkailututkimuksen_avaink%C3%A4sitteet_pdfA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)



Työterveyslaitos. Työhyvinvointi. Viitattu 17.1.2020. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työterveyslaitos. Hyvän johtamisen kriteerit. Viitattu 8.6.2020. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/73

## 7 LIITTEET

Liite 1. Fokusryhmähaastattelun kysymykset

Liite 2. Kyselytutkimuksen kysymykset

## Fokusryhmähaastattelun kysymykset

1. Kerro, minkälaisista tilanteista on muodostunut hyvä fiilis nykyisessä työssäsi?
2. Mikä sinulle tuottaa sitoutumisen tunteen? Mitkä tekijät siihen vaikuttavat?
3. Kuvaile millä tavalla sinun ja työpaikan ajatusmaailma kohtaavat?
4. Miten ja millä tavoin haluaisit kehittää itseäsi työssäsi?
5. Miten tasavertaisuus ja tasapuolinen kohtelu ilmenee työssäsi?
6. Tämän haastattelun perusteella, mitkä olisivat nyt käsitellyistä asioista esimiestyön näkökulmasta ne asiat, joihin tulisi kiinnittää huomioita ja millä tavoin toivoisitte, että sitä tehtäisiin?

# Työntekijäkokemuskysely

## Osallistu kyselyyn työntekijäkokemuksesta Lapin matkailualalla

Osaava ja motivoitunut työntekijä on yritykselle tärkeä voimavara. Tällä kyselyllä selvitetään, mitkä asiat vaikuttavat positiivisesti Lapissa matkailualalla työskentelevien työntekijäkokemukseen. Toivomme sinulta löytyvän noin 15-20 minuuttia aikaa kyselyyn - vastaamalla voit vaikuttaa alan henkilöstöjohtamisen kehittämiseen!

Vastauksia käsitellään luottamuksellisesti ja ne esitetään osana usean yrityksen vastaustuloksia. Yksittäisen henkilön vastauksia ei täten pystytä jäljittämään. Kyselytuloksia hyödynnetään lappilaisten matkailuyritysten henkilöstöjohtamisen kehittämisessä. Kyselyn toteuttaa Lapin ammattikorkeakoulun Tarkastelussa matkailualan työntekijäkokemus -hanke.

Ajastasi kiittäen,  
Tarkastelussa matkailualan työntekijäkokemus -tiimi

## Vastaajan taustatiedot

### 1. Ikä

- 29 vuotta tai alle
- 30-39 vuotta
- 40-49 vuotta
- 50-59 vuotta
- 60-69 vuotta

### 2. Sukupuoli

- Nainen
- Mies
- En halua kertoa

### 3. Kansallisuus

- Suomi
- Muu

## Työsuhteen tiedot

### 5. Toimiala, jolla työskentelet

- Majoitus- ja ravintolapalvelut
- Ohjelmapalvelut
- Hiihtokeskuspalvelut

### 6. Oletko työsuhteessa

- Suoraan työpaikkaasi
- Vuokratyöyrityksen kautta
- Muu esim. toiminimen tai kevytyrittäjyyden kautta

### 7. Työsuhteen muoto

- Vakituinen
- Määräaikainen

### 11. Työsuhteen laatu

- Kokoaikainen
- Osa-aikainen

## Työssä merkitykselliset asiat

**12. Mainitse viisi sinulle työssä tai työsuhteessa merkityksellistä asiaa?**


**13. Millä tavoilla edellä mainitsemiisi merkityksellisiin asioihin on onnistuttu vaikuttamaan työpaikassasi?**


**14. Kuinka tärkeinä pidät seuraavia asioita työelämässä?**

**1 = Ei lainkaan tärkeää, 5 = Erittäin tärkeää**

	1	2	3	4	5
Hyvät työvälineet ja -tilat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvä perehdytys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus vaikuttaa omiin työtehtäviin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus kehittyä omissa työtehtävissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus hyödyntää osaamistaan työssä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus edetä uralla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvä esimiestyö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn merkityksellisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
Vuorovaikutus työyhteisössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisöön yhteenkuuluminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajan järjestämä virkistystoiminta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen arvomaailma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tasa-arvoinen kohtelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oikeudenmukainen toiminta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Matkailualalla työskentely

19. Vastasiko työ nykyisessä työpaikassa odotuksiasi? Perustelee.


20. Vastasiko työnantaja odotuksiasi? Perustelee.


21. Mitä positiivisia kokemuksia sinulle jäi rekrytointiprosessista?


## **Esimiestyö ja viestintä**

**22. Mitkä esimiehesi toimintatavat olet kokenut toimivina ja mielekkäinä?**


**23. Mistä asioista haluaisit saada esimieheltäsi palautetta?**


**24. Jos olisit yhden päivän esimies, mihin asioihin kiinnittäisit huomiota esimiestyössä?**


## **Hyvinvointi**

**25. Kuvaile käsitettä työhyvinvointi. Mitä hyvinvointi mielestäsi pitää sisällään?**


**26. Kuvaile työympäristöäsi. Miten työturvallisuus on huomioitu päivittäisessä työssä?**




**27. Mitä hyviä käytäntöjä olet kohdannut työn ja vapaa-ajan / perheen yhteensovittamisessa?**


## **Motivaatio**

**28. Mitkä asiat motivoivat sinua työssäsi?**


**29. Kuvaile omaa sitoutumistasi työskentelyyn Lapin matkailualalla?**


## **Osaamisen kehittäminen**

**30. Koetko, että sinulla on mahdollisuus osaamisen kehittämiseen työpaikallasi? Jos on, nimillä keinoilla?**

--


**31. Onko sinulla mahdollisuus vaikuttaa työn tekemiseen tai kehittämiseen. Jos on, niin millä tavoilla?**


**32. Haluatko kertoa vielä jotain työelämässä kohtaamistasi hyvistä käytänteistä tai kyselyyn liittyen?**
