

Opinnäytetyö (AMK)

Tradenomi, Liiketalous

2022

Isa Aarnila

# OSAAMISEN JOHTAMINEN VASTUULLISUUDEN VIITEKEHYKSESSÄ

– case Hotel Kakola

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Tradenomi, Liiketalous

2022 | 54 sivua

Isa Aarnila

# OSAAMISEN JOHTAMINEN VASTUULLISUUDEN VIITEKEHYKSESSÄ

- case Hotel Kakola

Opinnäytetyön tarkoitus on suorittaa nykytilanneanalyysi Turun Hotel Kakolan osaamisen johtamisen ja henkilöstön sitoutumisen suhteen vastuullisuuden viitekehyksessä. Työ on toteutettu laadullisena tutkimuksena, jossa on hyödynnetty kolmea eri aiheeseen liittyvää asiantuntijanäkökulmaa käyttäen tutkimusmenetelmänä teemahaastattelua. Opinnäytetyön tietoperusta on keskittynyt osaamisen johtamiseen, henkilöstöjohtamiseen, henkilöstön sitoutumiseen, organisaation kestävyteen, sekä vastuullisuuteen matkailualalla. Työn muokkausta (job crafting) tutkitaan uutena käsitteenä ja ilmiönä matkailualalla.

Opinnäytetyössä on hyödynnetty temaattista analyysia sekä dialogista tematisointia, jotta tutkimuksen aineistoa on ollut mahdollista käsitellä järjestelmällisesti moniulotteisten synteiesien muodostamista varten. Esitetyt johtopäätökset perustuvat analyysiteemoihin, ja niissä pohditaan Hotel Kakolan tapauksen lisäksi johtamista ja vastuullista liiketoimintaa yleisesti. Opinnäytetyön tuloksena on myös muodostettu kolme kehittämissuositusta Hotel Kakolan toiminnalle, joiden tarkoitus on osoittaa opinnäytetyön sovellettavuus käytännön liiketoimintaan.

ASIASANAT:

Osaamisen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, kestävä johtaminen, yritysvastuu, matkailuala

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Bachelor of Business Administration

2022 | 54 pages

Isa Aarnila

# COMPETENCE MANAGEMENT IN A FRAMEWORK OF SUSTAINABILITY

- case Hotel Kakola

The purpose of this thesis is to conduct an analysis of the current state of competence management practices and employee commitment in a framework of sustainability at Hotel Kakola in the city of Turku. The thesis is a qualitative study that utilizes three different professional perspectives by conducting thematic interviews. The theoretical base of the study focuses mainly on competence management, human resource management, employee commitment, organizational sustainability, and sustainability in the tourism industry. Job crafting is studied as a new concept and phenomenon in the tourism sector.

Thematic analysis and dialogue thematization are used as a combined method of analysis in order to review the interview material systematically and produce multidimensional syntheses as a result. The presented conclusions are based on themes procured through the analysis, and they include reflection of management and sustainable business operations in general in addition to the case of Hotel Kakola. Three separate development suggestions for Hotel Kakola demonstrate how the results of this thesis can be applied to business operations in a practical way.

## KEYWORDS:

Competence management, human resource management, sustainable management, corporate responsibility, tourism sector

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 OSAAMISEN JOHTAMINEN</b>	<b>7</b>
2.1 Osaamisen johtaminen ja henkilöstöjohtaminen	7
2.2 Henkilöstön sitoutuminen	8
2.3 Työn muokkaus	10
2.4 Strategisen johtamisen näkökulma	11
2.5 Operatiivisen johtamisen näkökulma	13
<b>3 VASTUULLISUUDEN VIITEKEHYS</b>	<b>15</b>
3.1 Vastuullisuus hotellialalla	15
3.2 Vastuullinen lähestymistapa osaamisen johtamiseen	17
3.3 Kestävä osaamisen johtaminen kilpailuetuna	18
<b>4 CASE HOTEL KAKOLA</b>	<b>20</b>
4.1 Tutkimuksen esittely	20
4.2 Tutkimuksen tietoperusta	21
4.3 Tutkimuksen toteutus	22
4.4 Aineiston jäsentäminen	23
4.5 Analyysi: alateemojen määrittäminen	25
4.6 Analyysi: teemoittelu	28
<b>5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET</b>	<b>44</b>
5.1 Johtopäätökset	44
5.2 Kehittämisehdotukset	46
<b>6 LOPUKSI</b>	<b>49</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>51</b>

## TAULUKOT

Taulukko 1. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen analyysiteemat.	32
Taulukko 2. Toisen tutkimuskysymyksen analyysiteemat.	36
Taulukko 3. Kolmannen tutkimuskysymyksen analyysiteemat.	40
Taulukko 4. Neljännen tutkimuskysymyksen analyysiteemat.	43

# 1 JOHDANTO

Osaamisen johtaminen ja vastuullinen liiketoiminta ovat tämän opinnäytetyön kantavia teemoja. Kyseessä on nykytilanneanalyysi, jossa tutkitaan organisaation kestävyyttä vastuullisen osaamisen johtamisen ja henkilöstön sitoutumisen muodossa Turun Hotel Kakolassa. Opinnäytetyössä tarkastellaan lisäksi työn muokkausta (job crafting) matkailualan ilmiönä ja arvioidaan sitä tavoiteltavana tilana palveluorganisaatiossa.

Opinnäytetyön tietoperusta keskittyy pääsääntöisesti uuteen tutkimustietoon viimeisen seitsemän vuoden ajalta. Tutkimukseen tahdottiin koota monipuolista ja ajankohtaista teoretietoa perustaksi moniulotteiselle laadulliselle tutkimukselle. Tietoperustassa avataan johtamisen ja henkilöstön sitoutumisen lisäksi matkailualan vastuullisuutta, kestäväää liiketoimintaa, ja yritysten sosiaalista vastuuta.

Tutkimuksessa edetään kolmen eri asiantuntijan teemahaastatteluista muodostuneen laadullisen aineiston analyysiin. Haastatellut henkilöt edustavat eri matkailualan organisaatioita, joten työssä esitellään kolme erilaista näkökulmaa. Käytetyt tutkimus- ja analyysimenetelmät antavat viitekehyksen järjestelmälliselle ja johdonmukaiselle aineiston käsittelylle. Temaattisen analyysin ja dialogisen tematisoinnin pohjalta on johdettu konkreettisia kehittämissuhteita Hotel Kakolalle liittyen sekä vastuullisen osaamisen johtamiseen, että henkilöstön sitoutumisen edistämiseen. Johtopäätökset ovat aineistokokonaisuuden sekä tietoperustan valossa muodostettuja loogisia synteesejä.

Työssä pohditaan ja tarkastellaan johtamista ja liiketoiminnan vastuullisuutta suhteessa toisiinsa, sekä Hotel Kakolan tapauksessa, että yleisellä tasolla. Osaamisen ja henkilöstön sitoutumisen havaitaan olevan merkittäviä tekijöitä vastuullisen liiketoiminnan edistämässä, ja tämä kokonaisuus yhdistetään myös kestäväään kilpailuetuun.

## 2 OSAAMISEN JOHTAMINEN

### 2.1 Osaamisen johtaminen ja henkilöstöjohtaminen

Vastuullisuus on suuri yritysstrategiaa ohjaava teema, jonka integrointi henkilöstön osaamiseen on muodostumassa oletukseksi. Henkilöstön osaaminen tarkoittaa mm. tietoa, taitoja, asenteita, arvoja, sekä yksilöllisiä ominaisuuksia tai piirteitä, joita henkilöstön jäsen tarvitsee suoriutuakseen työssään onnistuneeksi katsotulla tavalla (Chao et al. 2017, 4). Osaaminen on osa organisaation inhimillistä pääomaa, jonka katsotaan tyypillisesti olevan vastuussa fyysisen ja sosiaalisen pääoman yhdistämisestä (Cabral & Jabbour 2020, 2). Osaamisen johtamisen voidaan puolestaan ajatella olevan vuorovaikutteista toimintaa, jolla kehitetään samanaikaisesti liiketoimintaa, organisaatiota, ja henkilöstöä (Kamensky 2015). Osaamisen johtamisen käsittelyllä ajateltiin olevan merkittävää hyötyä Hotel Kakolan tapauksessa, uuden yrityksen inhimillisen pääoman hallinnan näkökulmasta.

Henkilöstöjohtamisen tarkoitus on mahdollistaa yrityksen strategian mukainen toiminta ja tavoitteiden saavuttaminen henkilöstöratkaisujen avulla. Se sisältää kaiken tarkoituksellisen toiminnan, jolla työvoima ja tarvittava osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio varmistetaan yritystoiminnan vaatimissa rajoissa. (Viitala 2014.) Henkilöstöjohtamisen ja osaamisen johtamisen on usean tutkimuksen mukaan todettu olevan toisiaan täydentäviä ja keskinäisesti toisistaan riippuvaisia mm. innovaation, kilpailuedun, ja organisaation suorituskyvyn suhteen (Figueiredo et al. 2016, 498). Koska nämä kaksi johtamisen käsitettä ovat kiinteästi sidoksissa toisiinsa, opinnäytetyössä katsottiin tarpeelliseksi tarkastella myös henkilöstöjohtamista, vaikka pääasiallinen painotus on osaamisen johtamisessa.

Tutkimusten mukaan hotellien henkilöstöjohtamisen strategia on suorassa yhteydessä suorituskykyyn sekä käytöksellisellä, että taloudellisella tasolla (Madera et al. 2017, 54). Henkilöstöjohtamisen rooli on tässä opinnäytetyössä osaamisen johtamisen rinnalla keskeinen, sillä työntekijöiden käytöksellinen suorituskyky liittyy autonomian sekä harkintavallan määrään, jotka ovat henkilöstöjohtamisen toimintatason strategisia keinoja (Cheng & O-Yang 2018, 84). Strategisen henkilöstöjohtamisen lisäksi, alalajina on alettu puhua myös kestävästä henkilöstöjohtamisesta (sustainable human resource management). Kestävä henkilöstöjohtaminen fokuoituu henkilökunnan hyvinvointiin, on

kehitykseen orientoitunutta, ja edesauttaa henkilöstöjohtamisen ja organisaation taloudellisen suorituskyvyn suhdetta. (Indiparambil 2019, 66.)

Osaamisen johtamisella on hotellialalla suuri merkitys korkean vaihtuvuuden, sekä asiakkaiden monipuolisten ja vaihtelevien vaatimusten vuoksi. Prosessien optimointi tiedon ja osaamisen tallentamista, siirtoa, ja hyödyntämistä varten edustaa usein ainoastaan organisaation eksplisiittistä tietoa, ja inhimilliseen pääomaan sitoutunut hiljainen tieto jää näiden prosessien ulkopuolelle. (Cohen & Olsen 2015, 1180.) Yritykset joutuvat luottamaan työntekijöiden haluun kehittää itseään proaktiivisesti ja tarttua mahdollisuuksiin, jotka sallivat tiedon ja osaamisen hyödyntämisen ja jakamisen (Meyers 2020, 2).

Johtamisen keinoilla on tutkitusti valtava vaikutus organisaation suorituskykyyn hotellialalla, sillä haastaviin olosuhteisiin soveltuva johtaja mm. kasvattaa alaistensa innovatiivisuutta ja tahtoa panostaa yrityksen suoriutumiseen (Patiar & Wang 2016, 587). Erityisesti henkilöstöjohtaminen on nyky maailmassa matkailualan avain korkeaan suorituskykyyn, koska palvelualan organisaatioiden kehitys ja johtaminen vaativat nopeaa reagoitua muuttuviin trendeihin ja toimintaympäristön kilpailutilanteen vaihteluihin (Temizkan & Yabancı 2020, 155). Merkittävänä haasteena on huomioitava kuitenkin organisaatioiden haluttomuus investoida inhimilliseen pääomaan, sillä investoinnit tuottavat voittoa vain, mikäli henkilöstö sitoutuu organisaatioon ja vaihtuvuus on alhaista (Meyers 2020, 2).

## 2.2 Henkilöstön sitoutuminen

Henkilöstön sitoutumisella on merkittävä rooli organisaatioiden toiminnan kehittämisessä ja osaamisen ylläpitämisessä. Sitoutumisella on olennainen osuus yrityksen arvon luomisessa (Kurchaska 2020, 942). Erityisesti matkailu- ja ravintola-alalla henkilöstön vaihtuvuus on keskimääräistä korkeampaa, ja sitoutumisen puute on muodostunut jatkuvaksi ongelmaksi (Patiar & Wang 2016, 587). Ammatillisen osaamisen puute on noussut haasteeksi matkailualan yrityksille vähäisen sitoutumisen lisäksi, ja näillä kahdella ilmiöllä on kriittinen yhteys toisiinsa (Jaworski et al. 2018, 1).

Korkeatasoiseksi määritellyissä hotelleissa työntekijöiden sitouttaminen organisaatioon muodostuu usein haasteeksi työn vaativuuden vuoksi. Joustavuuden tarve ja vaativa asiakaskunta ovat esimerkkejä työlle ominaisista piirteistä, jotka puutteellisen johtamisen

seurauksena ovat aiheuttaneet korkean vaihtuvuuden kulttuurin hotellialalla. (Patiar & Wang 2016, 587.) Mainitaan silti, että korkeaa vaihtuvuutta ei kuitenkaan välttämättä ole havaittavissa Suomen matkailualan yrityksissä yhtä voimakkaalla tavalla, kuin useissa muissa maissa.

Vastuullinen osaamisen johtaminen hotelli- ja matkailualalla vaatii transformationaalista johtajuutta tai vaihtoehtoja, vastaavia tuloksia saavuttavaa johtamistyyliä pysyäkseen kilpailukykyisenä. Yrityksen suorituskyky on kestävää vain silloin, kun työntekijät ovat sitoutuneet organisaatioon ja sen tavoitteisiin. (Patiar & Wang 2016, 587–588.) Esihenkilöiden rooli henkilöstön sitouttamisessa on useimmissa tapauksissa äärimmäisen tärkeä. Esihenkilö on tekemisissä alaistensa kanssa päivittäin, ja toimii yhdistävänä tekijänä työntekijän ja organisaation välillä. (Kidron 2018, 457.) Henkilöstön sitoutumiselle saadaan luotua vahvat lähtökohdat edistämällä kyseistä potentiaalia luottamukselle esihenkilöiden ja etulinjan työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Tämä sosiaalinen kanssakäynti tapahtuu työntekijän näkökulmasta organisaation edustajan kanssa, jolloin organisaatio personifioituu luottamuksen kohteeksi. (Ozmen 2019, 504.)

Henkilöstön sitoutumisen yhteydessä on tutkittu myös eroja osa-aikaisten ja täysiaikaisten työntekijöiden välillä. Osa-aikaiset työntekijät ovat arvokas resurssi matkailualalla esimerkiksi joustavuuden, sekä vaihtelevan kysynnän vuoksi. Tästä huolimatta, osa-aikaiset työntekijät eivät usein saa samoja hyötyjä työsuhteestaan verrattuna täysiaikaisiin työntekijöihin. Puutteita on havaittavissa mm. koulutuksen ja osaamisen suhteen, mikä saattaa näyttäytyä suorituskyvyn ja sitoutumisen alhaisena tasona. (Jaworski et al. 2018, 2.) Sitoutumisen kannalta on tärkeää, että osa-aikaisia työntekijöitä motivoidaan työskentelemään kohti organisaation tavoitteiden saavuttamista. Osa-aikaiset ja täysiaikaiset työntekijät toteuttavat tehtäviään samoissa tiloissa ja samoilla työkaluilla, mutta jos heitä kohdellaan eri tavoilla, heille oletettavasti muodostuu toisistaan poikkeavat käsitykset omasta työympäristöstään. Nämä mahdolliset eroavaisuudet korostavat esihenkilöiden roolia alaistensa sitoutumisessa ja viittaavat tarpeeseen johtaa henkilöstöä mahdollisimman yksilöllisesti. (Kidron 2018, 464.)

Sitoutunut henkilöstö ilmaisee motivaationsa työtä kohtaan, vaikka annetut resurssit sen toteuttamiseen olisivat vähäiset. Tämä tarkoittaa luovien ratkaisujen löytämistä yrityksen suorituskyvyn ylläpitoa varten, mikä usein aiheuttaa uupumusta työntekijöiden

keskuudessa. Mikäli sitoutunut henkilöstö kohtaa puutteellista johtamista, tuloksena nähtävä ilmiö on mahdollisesti työn muokkausta.

### 2.3 Työn muokkaus

Työn muokkaus (job crafting) tarkoittaa toimintaa, jolla työntekijät tietoisesti muokkaavat oman työnkuvansa sosiaalisia, fyysisiä, tai kognitiivisia piirteitä (Kim et al. 2018a, 1864; Teng 2019, 34). Työn muokkausta edeltävä vaihe on kekseliäisyys työssä (job resourcefulness), ja näiden kahden konseptin mahdollinen yhdistäjä on työntekijän sitoutumisen taso (Chen 2019, 1685). Työn muokkaus voi tapahtua joko yhden työntekijän osalta yksinään (individual crafting), tai yhdessä useamman työntekijän kanssa ratkaisujen löytämiseksi yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (collaborative crafting) (Cheng & O-Yang 2018, 79).

Työn muokkaus käsitteenä on muodostunut hotellialan etulinjan työntekijöiden toiminnan johdosta, sillä alalle on ominaista korkeatasoinen palvelun tuottaminen erittäin vähäisten resurssien avulla. Se on tahattomasti syntynyt ilmiö, joka on lähtöisin haastavien työolosuhteiden luomasta tarpeesta selviytyä (Cheng & O-Yang 2018, 84). Työn muokkaus edustaa työntekijälähtöistä työnkuvan suunnitelmallista muotoilua (job design), ja se on tutkitusti kehittynyt merkittäväksi osaksi organisaation tehokkuutta useassa tapauksessa. (Chen 2019, 1684–1685.)

Vuonna 2018 julkaistussa tutkimuksessa (Kim et al. 2018a) selvitetään niitä edellytyksiä, joiden on oltava organisaation johtamisessa läsnä, jotta työn muokkaukselle on mahdollista luoda sopivat olosuhteet. Tutkimuksen näkökulmasta työn muokkauksen katsotaan olevan positiivinen tapahtuma sekä työntekijöiden, että yrityksen toiminnan kannalta. Tarkasteltaessa työn muokkausta osaamisen johtamisen näkökulmasta, kriittistä on organisaation antama tuki, joka tarkoituksenmukaisesti edistää työntekijöiden proaktiivisuutta. Mikäli työntekijä kokee organisaation tuen olevan mm. kannustavaa ja huolehtivaa, perusedellytys työn muokkauksen toteutumiselle on huomioitu. (Cheng & O-Yang 2018, 83; Kim et al. 2018a, 1866.) Havainto on ristiriidassa työn muokkauksen alkuperän kanssa, jossa ilmiö on syntynyt tuen puutteen ja vähäisten resurssien seurauksena.

Organisaation keinot tukea työntekijöitään vaikuttavat merkittävästi sitoutumisen tasoon, ja tähän vahvasti kytkeytyvä tekijä on työntekijän arvoperusteinen soveltuminen

organisaatioon. Organisaation toiminta määritetään lähtökohtaisesti arvojen perusteella, joten työntekijän ja yrityksen yhteiset arvot ovat merkittävä pohja sopeutumiselle. Tämä yhteisymmärrys kasvattaa todennäköisyyttä työn muokkauksen toteutumiselle, mutta tapahtumien kulku ei ole mahdoton myöskään päinvastoin ajateltuna. Tällöin työntekijän mahdollisuudet oman työnkuvansa muokkaukseen puolestaan kasvattavat positiivista mielikuvaa yrityksestä, ja tuloksena on työntekijän identiteetin muodostuminen organisaation sisällä, ja kasvava yhteinen arvopohja. (Kim et al. 2018a, 1867–1868.)

Henkilöstön yksilöllisesti koetun organisaation antaman tuen lisäksi on tutkittu sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen keinojen (socially responsible human resource practices, SRHR) soveltamisen vaikutusta työn muokkauksen toteutumiseen, sekä autenttista johtajuutta. Autenttinen johtajuus tarkoittaa johtamiskäyttäytymistä, jolla edistetään itsetuntemusta ja sisäistettyä moraalista näkökulmaa, sekä pyritään haastamaan toisten ajattelua, kasvattamaan heidän vahvuuksiansa, ja luomaan miellyttävää yrityskulttuuria (Luu 2021, 762–763). Työn muokkausta pyritään tällöin lähestymään rakentavin keinoin saman tasoisen itseohjautuvuuden saavuttamiseksi ja hyvinvoinnin edistämiseksi, ja se nähdään tavoiteltavan arvoisena toimintana (Cheng & O-Yang 2018, 78).

Yritysten sosiaalisen vastuun suhde henkilöstöjohtamiseen on ollut kasvavana huomion kohteena viime vuosikymmenen ajan. SRHR-keinot ovat käytännön toimia, jotka kohdistuvat työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen, jotta yrityksen sosiaalisen vastuun (CSR) ulkoisten ja sisäisten aloitteiden toteutumista voitaisiin tietoisesti tukea. (Luu 2021, 757–758.) Yhteys työn muokkaukseen havaitaan organisaation tehtävässä fasilitoida luovuutta ja innovatiivisuutta henkilöstön keskuudessa, jolloin työntekijät kehittyvät resurssien hyödyntämisessä (Kim et al. 2018a, 1864). Yksi SRHR-keinojen tavoitteista on lisätä työntekijöiden resursseja työn suorittamista varten, mikä edistää työn muokkauksen positiivisia lähtökohtia mm. onnistumisen tunteiden ja henkilöstön sitouttamisen kautta (Luu 2021, 760).

## 2.4 Strategisen johtamisen näkökulma

Tarkastellaksemme osaamisen johtamista operatiivisesta näkökulmasta, on ymmärrettävä strategiaa. Strategian määrittää ylin johtoporras, ja operatiivisesta johtamisesta vastuussa olevat henkilöt kääntävät strategiassa annetut pitkän tähtäimen suuntaviivat käytännön lyhytjänteisiksi toimenpiteiksi (Kamensky 2015).

Henkilöstöjohtamisen teemoja ei ole aikaisempina vuosina käsitelty matkailualalla strategisesti saman arvoisina, kuin esimerkiksi markkinointia ja rahoitusta. Työvoimapulan ja asiakkaiden laatuvaatimusten eskaloitumisen johdosta, kykyjen hallinta osana työnantajabrändäystä on kuitenkin alkanut nousemaan strategiseksi voimavaraksi, ja henkilöstön osaaminen on tämän muutoksen keskiössä. (Francis & Baum 2018, 87–88.) Jälkitekollisessa maailmassa kuluttajien vaatimukset palvelun laadusta erityisesti matkailualalla ovat nousseet merkittävästi digitalisaation ja kiristyneen globaalien kilpailun seurauksena, ja henkilöstöresurssit ovat tämän vuoksi yhä kriittisempi tekijä organisaation suorituskyvyn suhteen (Temizkan & Yabancı 2020, 155).

Henkilöstöjohtamisen kytkeytyminen organisaation suorituskykyyn alkaa inhimillisestä pääomasta, joka sisältää henkilöstön osaamisen (Madera et al. 2017, 49), ja matkailualalla strateginen suorituskyky puolestaan hyötyy johtoasemassa olevan henkilöstön korkeatasoisesta sitoutumisesta (Majid et al. 2019, 3082). Työntekijöiden vastuullinen osaaminen ja sen kehittäminen on tässä tapauksessa lähtöisin strategiatasolta. Ilman tavoitteellista strategiaa, osaamisen kehittymiselle ei saada luotua sopivia olosuhteita toteutuakseen operatiivisella tasolla.

Strateginen suorituskyky hotellialalla on kompleksi aihe, ja yksi sen kriittisimmistä tekijöistä on rakenteellinen joustavuus. Rakenteellinen joustavuus integroidaan henkilöstöjohtamisen strategiaan, ja se vaikuttaa mm. rekrytointiin, koulutukseen, ja työtehtävien muotoiluun tavalla, joka mahdollistaa monimuotoisen liiketoiminnan. (Majid et al. 2019, 3078.) Suomessa yritykset harjoittavat pääsääntöisesti matalan hierarkian liiketoimintaa verrattuna toisiin kulttuureihin erityisesti Pohjoismaiden ulkopuolella, ja tämä ominaisuus kantaa arvokasta potentiaalista hyötyä rakenteelliselle joustavuudelle. Yrityskulttuuri, jossa valtaetäisyydet ovat suhteellisen pieniä, luo avointa ilmapiiriä luottamuksellisuuden muodostumiselle, mikä puolestaan tukee tahtoa muodostaa ja saavuttaa yhteiset strategiset tavoitteet (Patiar & Wang 2016, 589).

Vastatakseen palvelualan laatuvaatimusten haasteellisuuteen, yritysten on mietittävä tarkasti, millainen osaaminen on liiketoiminnalle strategisesti oleellisin. Matkailualan ammattilaisten kykyjen ja taitojen kehittäminen on keskiössä kestäväen kilpailuedun luomisessa, mutta kriittisin osaaminen ei välttämättä ole toimialakohtaista. (Temizkan & Yabancı 2020, 155.) Esimerkiksi johtajuuden ei katsota olevan perinteisesti henkilöstöjohtamisen tuote, mutta tutkimusten mukaan johtajuuden osaamisen korostaminen henkilöstöjohtamisen käytänteissä on vaikuttanut hotellialalla positiivisesti myynnin kasvuun (Madera et al. 2017, 54–55).

## 2.5 Operatiivisen johtamisen näkökulma

Operatiivisen johtamisen keinoilla jalkautetaan strategia organisaatioon toteuttamalla jokapäiväistä käytännön tason toimintaa (Suomi.fi 2021). Organisaation kokonaiskuvassa tulisi olla mahdollista rajata strateginen ja operatiivinen puoli erilleen toisistaan, mutta käytännössä molemmat liiketoiminnan ulottuvuudet ovat tiukasti yhtenäisiä. Johdonmukainen rajausta on tästä syystä usein hankalaa, ja käsitykset strategisen ja operatiivisen tason määritelmästä ovat vaihtelevia. (Kamensky 2015.)

Henkilöstön osaaminen on olennainen osa yrityksen operatiivista toimintaa. Operatiivisen johtamisen tärkeyttä liiketoiminnan kokonaisuuden kannalta ei tule aliarvioida, sillä se vaikuttaa sekä organisaation sisäisiin tekijöihin, että ulkoisiin tuloksiin, jotka ovat suorassa yhteydessä asiakkaisiin. (Prajogo et al. 2018, 102.) Operatiivisen johtamisen haasteet hotellialalla henkilöstön osaamisen suhteen kiteytyvät tarpeeseen tuottaa palveluita sekä laadukkaasti, että tehokkaasti (Francis & Baum 2018, 87). Korkeat laatuvaatimukset merkitsevät tarvetta korkealle osaamisen tasolle, ja etulinjan työntekijät ovat tämän yhdistelmän vuoksi keskimääräistä herkempiä kokemaan jaksamisen heikentymistä ja työtyytyväisyyden alenemista (Cheng & O-Yang 2018, 79).

Osaamisen johtamisessa tarvitaan kestävä lähestymistapaa, sillä henkilöstön ajatellaan olevan erityisesti palveluorganisaatioissa yrityksen tärkein resurssi (Temizkan & Yabanci 2020, 155). Kestävyyden integrointi organisaation strategiaan ei kuitenkaan takaa tavoitteiden tehokasta saavuttamista, vaan lopputulos on kiinni inhimillisistä tekijöistä. Tämän vuoksi kestävä kehityksen strategian tulisi näkyä henkilöstöjohtamisen operatiivisen tason toiminnoissa ja aktiviteeteissa. (Omar 2021, 1205.) Johtamisella tulisi pyrkiä siihen, että tulokset ovat positiivisia sekä organisaation suorituskyvyn suhteen, että työntekijöiden yksilöllisen hyvinvoinnin suhteen (Kim & Beehr 2018, 385).

Vuonna 2020 julkaistussa tutkimuksessa matkailualalla johtavissa asemissa olevien henkilöiden avainkompetensseiksi nousivat johtajuus, ihmissuhdetaidot, hallinnolliset taidot, sekä käsitteellisyys ja luovuuden taidot (Temizkan & Yabanci 2020, 162). Operatiivisesta näkökulmasta kyseiset kompetenssit ovat lähes pakollisia ominaisuuksia esihenkilön työssä, jotta esihenkilö onnistuisi kohtelevaan alaisiaan voimaannuttavalla tavalla. Voimaannuttaminen (empowerment) tapahtuu vetoamalla työntekijän

luontaiseen motivaatioon, ja edistää työtyytyväisyyden ja sitoutumisen lisäksi organisaation suorituskykyä. (Kim & Beehr 2018, 385.)

## 3 VASTUULLISUUDEN VIITEKEHYS

### 3.1 Vastuullisuus hotellialalla

Yritykset ovat heräämässä kestävän kehityksen kannalta maailmanlaajuisen tilan vaatimiin ehtoihin, ja liiketoimintamalleja ollaan päivittämässä asianmukaisesti. Brundtlandin komissio määritteli 1980-luvulla kestävän kehityksen ”sosiaaliseksi, taloudelliseksi, ympäristölliseksi ja kulttuurilliseksi kehitykseksi, joka ei vaaranna tulevien sukupolvien oikeutta omaan kehitykseensä” (Suomen YK-Liitto 2021). Kestävän kehityksen käsitettä on ymmärrettävä, mutta globaalina ilmiönä sitä tarkastellaan pääsääntöisesti makrotasolla (Guzzo et al. 2020, 333). Tässä opinnäytetyössä kestävä kehitys on kattotermi, jonka alla keskitytään yritysvastuuseen, yksittäisten organisaatioiden kestävän toiminnan muodossa.

Organisaation kestävyydelle on kehitetty useita määritelmiä. Peterlin et al. (2015, 276) määrittelevät sen tarkoittavan eettisiä, läpinäkyviä ja vastuullisia toimenpiteitä, joilla huomioidaan dynaaminen vuorovaikutus taloudellisten, sosiaalisten, ja ympäristöllisten vaikutusten kesken esimerkiksi yrityskulttuurin ja strategian kautta. Alberton et al. (2020) kirjoittamassa artikkelissa organisaation kestävyyttä kuvataan yhteisön kollektiivisena tahtona ja kykynä saavuttaa tai ylläpitää elinkelpoisuutensa ja -voimansa sekä eheydensä, ja antaa ympäröivien yhteisöjen tehdä sama.

Ympäristön kestävyuden näkökulmasta, matkailu- ja hotelliala on ollut pitkään kiistanalainen keskustelun aihe. Vuonna 2016 julkaistussa artikkelissa (Jones et al. 2016) pohditaan alan reagointia kestävyuden filosofiaan ja aiheesta tehtyjä tutkimuksia n. vuodesta 2000 eteenpäin. Haasteellisuuden keskiössä on kestävän kehityksen käsite osana suurten korporaatioden agenda, sillä itse sitoutuminen vastuullisuuteen jää usein tämän agendan taakse. Näennäisesti kestävyteen ja vastuullisuuteen liittyvät toimenpiteet ovat todellisuudessa taloudellisen hyödyn ajamia, ja monessa tapauksessa suurten matkailualan yritysten viestintä on suorassa ristiriidassa itsensä kanssa. Haasteellisuutta lisää vaikeus määritellä ja mitata yritysten kestävyttä yhtenäisellä tavalla.

Matkailualalla on tästä huolimatta ollut käynnissä muutos, jossa on siirrytty kestävän toiminnan hyväksymisestä ympäristöllisenä suojelutoimenpiteenä globaaliin konseptiin, joka kattaa kestävän kehityksen moniulotteisempana ja paljon suuremmassa

mittakaavassa (Baum et al. 2016). Kestävän kehityksen omaksumisesta tehdyt tutkimukset ovat pääsääntöisesti keskittyneet maailman suuriin matkailualan toimijoihin, mutta lisäksi on huomioitava pienet ja keskisuuret yksityiset yritykset, joilla on suhteellisesti yhä merkittävämpi rooli vastuullisuuden edistämässä matkailualalla (Jones et al. 2016, 42). Tässä opinnäytetyössä esiintyvä Hotel Kakola on toimiva esimerkki yksityisestä matkailualan yrityksestä, joka hyödyntää mm. kotimaisuuden ja lähiruoan tuomaa vastuullista arvoa toiminnassaan.

Vastuullisuutta mitataan yhä enemmän myös esimerkiksi maailmanlaajuisesti tunnistettavien sertifikaattien ja ohjelmien kautta, joihin osallistumalla organisaatiot osoittavat sitoutumistaan kestävän kehityksen tavoitteisiin ja yhteiskuntavastuun kantamiseen. Green Key on ympäristösertifikaatti, joka viestii matkailualan yrityksen sitoutumisesta vastuulliseen liiketoimintaan ja kestävän kehityksen edistämiseen (Green Key 2021). Joutsenmerkki ja EU-ympäristömerkki ovat vastuullisuuden työkaluja, jotka tavoittelevat ympäristön kokonaiskuormituksen vähentämistä (Ympäristömerkintä 2021). Suomen ja muiden Pohjoismaiden matkailuyritysten ympäristösertifioinnin tilanteen eteen tehdään jatkuvasti töitä, esimerkiksi lanseeraamalla uusia ympäristöohjelmia ja kehittämällä yhteistyötä globaalien järjestöjen kanssa.

Suomen matkailujärjestö Visit Finland hyväksyttiin vuonna 2007 perustetun Global Sustainable Tourism Council -organisaation (GSTC) jäseneksi syyskuussa 2021 (Business Finland 2021). Yksi organisaation perustajista on YK:n matkailujärjestö World Tourism Organization (UNWTO), jolla on kattavat tavoitteet ja agenda kestävän kehityksen viemiseksi eteenpäin matkailualalla (UNWTO 2021). Sustainable Travel Finland (STF) on Visit Finlandin kehittämä ohjelma suomalaisille matkailuyrityksille kestävän toiminnan integrointia varten, ja sen rakentaminen on pohjautunut vahvasti GSTC:n kriteereihin (Business Finland 2021). Tässä opinnäytetyössä käsiteltävässä Hotel Kakolan tapauksessa yritykselle on myönnetty Green Key -ympäristösertifiointi, ja se on lisäksi mukana Sustainable Travel Finland -ohjelmassa.

Vastuullista kuluttamista ja liiketoimintaa edistävät keinot nähdään maailmantalouden mittakaavassa kuitenkin suhteellisen suurissa määrin edelleen taloudellista kasvua hidastavina tekijöinä, ja paremman elämänlaadun tavoittelusta luopumisena. Matkailu- ja hotellialan suuret yhtiöt ovat haluttomia määrittelemään vastuullista toimintaansa riittävän tarkasti, jotta se olisi mitattavissa, ja kestävyteen tähtäävillä strategioilla on yhteys kulutuksen kasvattamiseen, joka voidaan nähdä antiteesinä vastuullisuudelle. (Jones et al. 2016, 55–56; 60.)

### 3.2 Vastuullinen lähestymistapa osaamisen johtamiseen

Kestävyyden institutionalisoinnissa organisaatioon on vahvistettava yrityskulttuuria, jossa arvot ja asenteet sisäistetään tiedon ja osaamisen jakamisen kautta. Viimeisen kymmenen vuoden aikana on julkaistu useita tutkimuksia, joissa kestävyyden integrointi avainkompetensseihin (key competencies) hotellitoiminnassa on noussut esille tärkeänä työstämisen kohteena. Kompetenssien hallinnassa yksilön potentiaalia vahvistetaan, ja yksilön tavoitteet todennäköisesti alkavat lähentyä organisaation tavoitteiden kanssa. (Alberton et al. 2020.) Kestävien kompetenssien hallinta on tämän ajatuksen mukaan määrittelyltään lähellä vastuullista osaamisen johtamista. Vastuullisuus tulee olla integroituna organisaation arvoihin jo perusoletuksena, jotta sen toteuttaminen olisi läsnä yrityksen operatiivisessa toiminnassa.

Yrityksen sosiaalinen vastuu (Corporate social responsibility, CSR) hotellialalla tarkoittaa ympäröivään yhteisöön kohdistuvia keinoja ja toimenpiteitä, jotka lieventävät hotelliliiketoiminnan kuormittavuutta ja mahdollisia haittavaikutuksia. CSR on lisäksi sidosryhmäulottuvuudeltaan strateginen työkalu henkilöstöjohtamisen näkökulmasta, erityisesti esimerkiksi käsiteltäessä korkeaa vaihtuvuutta ja sen aiheuttamia seurauksia. (Guzzo et al. 2020, 332.) Tämän lisäksi, yksi CSR-toiminnan tavoitteista on kannustaa henkilöstöä proaktiiviseen käyttäytymiseen organisaation ympäristön hyödyksi (Luu 2017, 2868). Määriteltäessä yrityksen sosiaalista vastuuta, on hyvä huomioida olennainen eroavaisuus kestävän kehityksen määritelmästä. Kestävän kehityksen ajatellaan olevan yleinen yhteisöihin liittyvä makrotason ilmiö, kun taas yrityksen sosiaalista vastuuta tarkastellaan lähinnä mesotasolla yksittäisten organisaatioiden ja yhteisöjen kohdalla (Guzzo et al. 2020, 333).

Teknologia yksin ei riitä ratkaisemaan hotellialan negatiivista vaikutusta ympäristöön, vaan työntekijöiden vastuullinen osaaminen on keskiössä yrityksen kestävyyden edistämiseksi (Cabral & Jabbour 2020, 3). CSR:n vaikutusta hotellialalla etulinjan työntekijöiden käyttäytymiseen on tutkittu melko vähän siitä huolimatta, että sen pääasiallinen tarkoitus on vaikuttaa työntekijöiden tapoihin toteuttaa työtehtäviään vastuullisen osaamisen kehittämiseksi. Linjausten implementointi käytännössä kuitenkin hankaloituu, mikäli työntekijöillä ei ole riittävästi vaikutusvaltaa oman työnsä suhteen. (Luu 2017, 2868.) CSR on tyypillisesti juurrutettu etiikkaan ja organisaation arvoihin, jolloin siihen perustuvien toimintatapojen onnistuminen on osittain riippuvainen työntekijöiden sitoutumisesta työhönsä ja arvomaailmojen kohtaamisesta.

Työntekijöiden sitoutumisen ja CSR:n voidaan kuitenkin ajatella olevan toisiaan täydentävä kokonaisuus, sillä onnistunut CSR pyrkii objektiivisesti parantamaan työelämän laatua ja kasvattamaan sitoutumista. (Kim et al. 2018b, 1586–1587.)

Hotellialan suurten toimijoiden vastahakoisuus sitoutua konkreettisiin ympäristötoimiin vastuullisuuden edistämiseksi on ollut keskeinen hidaste alan kestävyydelle (Jones et al. 2016, 43). Mikäli ympäristövastuun harjoittaminen ei viestinnästä huolimatta käytännössä toteudu, kyse on viherpesusta, mikä vaikuttaa negatiivisesti henkilöstön sitoutumiseen, tehokkuuteen, ja mielikuvaan kyseisestä yrityksestä (Ari et al. 2020, 5). Tässä kontekstissa korostuu vastuullisuuden yhteys osaamisen johtamiseen, ja niihin mahdollisuuksiin, joita vastuullisen osaamisen johtaminen saattaa tuottaa hotellitoiminnan kestävyuden kehittämiseksi. Jotta vastuullista osaamista olisi mahdollista johtaa vastuullisella tavalla, kestävyyttä edistävien toimenpiteiden johtamisen on oltava samassa linjassa henkilöstöjohtamisen kanssa, rekrytointin suunnittelusta lähtien (Cabral & Jabbour 2020, 2).

### 3.3 Kestävä osaamisen johtaminen kilpailuetuna

Työn muokkaus on tutkimuksellisesti uusi aihe, eikä sen vaikutuksista organisaation kilpailuetuun ole siksi olemassa suuresti näyttöä. Sen sijaan kestävyteen fokusoitunut osaaminen kilpailuetuna on ollut tutkimuksen kohteena jo vuosia. Organisaation kestävyys kehittyi yksilöiden osaamisen kautta, ja organisaation osaamisella taas erottaudutaan kilpailijoista ja muodostetaan merkittävä osa organisaation kilpailuedusta (Alberston et al. 2020).

Palvelualoilla yrityksen kilpailuetu muodostuu pääosin inhimillisestä pääomasta ja sen hallinnasta, joihin on mahdollista vaikuttaa henkilöstöjohtamisella ja osaamisen johtamisella suorituskyvyn parantamiseksi (Madera et al. 2017, 50). Vastuullisen ja kestävä liiketoiminnan suora yhteys taloudelliseen suorituskykyyn sekä kilpailuetuun on tutkimuksellisesti kiistelty aihe, sillä tulosten nähdään usein olevan ilman johdonmukaisia syy-seuraussuhteita (Pereira-Moliner et al. 2015, 715). Tästä huolimatta, moni tutkimus on myös todennut yritysten sosiaalisen vastuun linjauksilla (CSR) olevan selkeä positiivinen vaikutus hotelliyritysten taloudelliseen suorituskykyyn. CSR-linjausten implementointi liiketoimintaan tällöin kasvattaa kannattavuutta, mikä saattaa johtua mm. palvelun laadun paranemisesta sekä brändin eheytyemisestä kuluttajien näkökulmasta. (Kim et al. 2018b, 1586; Saeidi et al. 2015, 347.) Saeidi et al. (2015) esittävätkin, että

jotta CSR-toiminnan ja kannattavuuden välillä voidaan havaita tutkimuksellisesti looginen korrelaatio, muuttujina on kuitenkin huomioitava asiakastyytyväisyys, yrityksen maine, sekä kestävä kilpailuetu. CSR-toimintojen vaikutus ulottuu tämän yhtälön mukaan rahalliseen suorituskyykyyn, henkilöstön sitoutumiseen, sekä yrityksen integriteettiin, joista muodostuu yleinen suorituskyyky. Kestävä kilpailuetu nähdään tällöin yhtenä CSR-toiminnan tuloksena, josta seuraava vaihe on liiketoiminnan kannattavuus. (Saeidi et al. 2015, 342.)

Yrityksen suorituskyykyä arvioidessa usein keskitytään ainoastaan taloudellisiin indikaattoreihin, jotka kapeudellaan antavat vääristyneen kuvan kokonaisuudesta, sillä kaikki vaikuttavat tekijät eivät tule välttämättä riittävästi esille taloudellisesta näkökulmasta katsoen. Lisäämällä arviointiin sosiaalinen ja ympäristöllinen kestävyys (sustainability performance), organisaation sisäiset tavat johtaa henkilöstöä otetaan huomioon, ja tällöin työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon nähdään merkittävänä suorituskyykyyn arviointiperusteena. (Patiar & Wang 2016, 587–588.) Kestävä osaamisen johtaminen ei tuota tuloksia, ellei työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon yllä proaktiiviseksi määritellylle tasolle (Luu 2021, 761–762). Henkilöstöjohtamisen tavoitteena tulisi olla proaktiivinen henkilöstö, jonka osaaminen on orientoitunutta johtamiseen, itseohjautuvuuteen sekä muutokseen, sillä kestävä kilpailuetu on käytännössä pitkän aikavälin, tulevaisuuteen orientoitunutta kilpailuetua (Li et al. 2019, 3560).

## 4 CASE HOTEL KAKOLA

### 4.1 Tutkimuksen esittely

Tutkimuksen tarkoitus oli kartoittaa ja analysoida nykytilannetta Hotel Kakolan vastuullisen osaamisen johtamisessa sekä henkilöstön sitoutumisessa, ja luoda perusteltuja ehdotuksia sen kehittämiseksi. Tutkimuksessa arvioitiin henkilöstön sitoutumista organisaatioon ja työn muokkauksen toteutumista kestävyiden näkökulmasta, sekä pohdittiin Hotel Kakolan kilpailuetujen perusteita tässä viitekehyksessä. Kerätty aineisto analysoitiin, ja kehitysehdotukset muodostettiin analyysistä tehtyjen johtopäätösten ja tulkintojen pohjalta.

Tutkimukseen haettiin näkökulmaa Hotel Kakolan lisäksi Visit Turku -alueorganisaatiolta, sekä Radisson Blu Marina Palace -hotellilta. Toteutuksessa katsottiin parhaaksi soveltaa kvalitatiivisia menetelmiä teemahaastattelujen muodossa, jotta nykytilanneanalyysia varten saataisiin käsiteltäväksi syvällistä ja asiantuntijuuteen perustuvaa aineistoa.

Tutkimuskysymyksiä määriteltiin yhteensä neljä työn tarkoituksen pohjalta:

- RQ1 Miten vastuullista osaamista tällä hetkellä johdetaan Hotel Kakolassa ja Marina Palacessa?
- RQ2 Miten etulinjan työntekijöiden sitoutumista tällä hetkellä edistetään Hotel Kakolassa ja Marina Palacessa?
- RQ3 Miten vastuullisen osaamisen johtamista tulisi tukea ja toteuttaa hotelliliiketoiminnassa?
- RQ4 Miten etulinjan työntekijöiden sitoutumista tulisi edistää Visit Turku -alueorganisaation näkökulmasta?

Puolistrukturoitu teemahaastattelu oli perusteltu valinta tutkimuksen tarkoitusta varten, sillä se on menetelmänä joustava ja tuottaa riittävän määrän käsiteltävää aineistoa. Vastauksille voidaan pyytää selvennystä, ja saatuja tietoja voidaan halutessa syventää lisäkysymysten avulla. (Hirsjärvi et al. 2009, 204–205.) Haastateltavaksi valittiin kolme henkilöä eri tahoilta, jotta aiheeseen saataisiin kolme erilaista näkökulmaa. Henkilöiden

valinta perustui ammatilliseen taustaan ja asiantuntijuuteen, jolla on johdonmukainen yhteys tutkimuksen tarkoitukseen. Marina Palace -hotellin edustajan haastattelun tavoite oli saada pitkän hotellialan kokemuksen pohjalta vertailun lähde Hotel Kakolan tapaukselle vastuullisen liiketoiminnan kehittämisen suhteen. On kuitenkin huomioitava, että Marina Palace -hotellilla on taustallaan pitkän toimintahistorian lisäksi sekä Radisson Blu, että Turun Osuuskauppa toimintansa tukena ja merkittävänä resurssien lähteenä, joten näitä kahta hotellia ei olisi johdonmukaista vertailla tässä yhteydessä suoraan samanarvoisina. Visit Turku -alueorganisaation edustajan haastattelun tavoite oli saada tutkimukselle näkökulmaa matkailuliiketoiminnan vastuullisuuden kehittämiseksi yleisesti, ja ulkopuolista näkemystä Hotel Kakolan tapaukseen vastuullista toimintaa harjoittavana matkailukohteena.

Tutkimuksen tarkoituksena ei ollut tuottaa yleistettävissä olevaa tietoa. Keskiössä oli haastateltavien oman toiminnan tiedostaminen yrityksen edustajana, ja tutkimuksessa ei pyritty määrittämään absoluuttisia totuuksia. Analyysivaiheessa keskityttiin toistuviin teemoihin, jotka aineistoa jäsentäessä nousivat olennaisiksi tutkimuksen tarkoituksen kannalta niitä peilattaessa koottuun tietoperustaan.

#### 4.2 Tutkimuksen tietoperusta

Kvalitatiivisen tutkimuksen tulee perustua teoreettiseen lähtökohtaan, ja sen tavoitteena on johdonmukaisuus (Hirsjärvi & Hurme 2008, 54). Tässä opinnäytetyössä tutkimus perustuu teoriaan vastuullisen osaamisen johtamisesta hotelliliiketoiminnassa, ja työn muokkauksen toteutumiseen hyvinvoinnin ja työntekijöiden sitoutumisen näkökulmasta. Tutkimuksen tuottama hyöty perustuu viime vuosikymmenen aikana julkaistusta tutkimustiedosta koottuun kokonaisuuteen, jota sovelletaan Hotel Kakolan tapaukseen uutena hotellialan toimijana Turussa.

Haastattelujen teemojen valinta tehtiin kerätyn tietoperustan pohjalta. Teemat etenivät järjestyksessä haastateltavan ammatillisesta taustasta osaamisen johtamiseen, henkilöstön sitoutumiseen, liiketoiminnan vastuullisuuden arvoon, ja lopuksi tulevaisuuden näkyisiin ja alan kehitykseen. Kysymyksissä esiintyi variaatiota sen mukaan, mitä organisaatiota edustava haastateltava oli kyseessä. Jokaiselle haastateltavalle valmisteltiin yksilöllinen materiaali sen mukaan, millaista asiantuntijuutta hän edusti tutkimuksen näkökulmasta. Hotel Kakolan ja Marina Palacen edustajien haastatteluissa keskityttiin nykytilanteen arviointiin osaamisen johtamisen, henkilöstön

sitoutumisen, ja vastuullisen liiketoiminnan kannalta, sekä keskusteltiin yrityksen tavoitteista näiden teemojen suhteen. Visit Turun edustajan haastattelussa keskityttiin siihen, miten matkailualan yrityksissä tulisi yleisesti harjoittaa vastuullista liiketoimintaa ja osaamisen johtamista, edistää sitoutumista, sekä kehittää matkailualaa Suomessa.

Opinnäytetyön tuoma näkökulma aiheeseen pohjautuu Hotel Kakolan asemaan markkinoilla uutena yksityisenä toimijana, ilman ketjuorganisaation valmiiksi määriteltyjä prosesseja. Vastuullisuuden arvo, sekä korkeatasoisen palvelun strateginen tavoite Hotel Kakolan toiminnassa kytketään osaamisen johtamiseen ja yrityksen työntekijöilleen antamiin resursseihin. Lopputulos on todelliseen tietoon perustuva nykytilanneanalyysi, sekä kokoelma konkreettisia kehitysehdotuksia työntekijöiden sitoutumisen edistämistä ja vastuullisen osaamisen johtamisen kehittämistä varten, jotka yhdistetään kestävään kilpailuetuun ja työn muokkaukseen.

#### 4.3 Tutkimuksen toteutus

Haastattelumateriaali lähetettiin haastateltaville henkilöille muutamia päiviä ennen haastattelujen toteutusta. Kysymyksistä tiedottaminen oli perusteltu sillä, että tutkimuksen katsottiin hyötyvän etukäteen pohdituista vastauksista. Epätodenmukaisen aineiston muodostumisen ehkäisemiseksi haastattelun aikana saatettiin esittää tarkentavia lisäkysymyksiä, joita ei ollut sisällytetty haastateltavalle annettuun haastattelumateriaaliin.

Haastateltavien järjestyksellä ei katsottu olevan merkitystä tutkimuksen tarkoituksen kannalta. Haastatteluiden toteuttamiselle määritettiin kahden viikon aikaikkuna, jotta aineiston keruu sijoittuisi opinnäytetyöprosessin kannalta johdonmukaisesti. Analyysivaihe aloitettiin jo aineistonkeruuprosessin aikana hyödyntämällä tapahtuneista haastatteluista saatua tietoa ja näkökulmia seuraavien haastatteluiden toteutuksessa, sillä tehtyjen havaintojen avulla oli mahdollista muokata haastattelujen sisältöä vastaamaan paremmin tutkimuksen tarkoitusta tutkijan oman ymmärryksen pohjalta. Tehdyt muokkaukset olivat luonteeltaan keveitä, eikä siksi ole aihetta ajatella, että tulosten koheesio olisi tästä syystä osittain tai kokonaan menetetty. Tutkimukseen haettiin tarkoituksella kolme erilaista asiantuntijanäkökulmaa, joten tulosten ei ollut tarkoitus olla suoraan vertailukelpoisia keskenään.

Haastattelut olivat yksilöhaastatteluja, joista ensimmäinen toteutettiin videopuhelun välityksellä ja kaksi viimeistä tapahtui kasvokkain. Jokainen haastattelu nauhoitettiin haastateltavan suostumuksella eikä haastattelun aikana tehty erillisiä muistiinpanoja, sillä haastattelija katsoi tutkimuksen ja haastattelun luontevan etenemisen kannalta parhaaksi keskittyä tiiviisti haastattelutilanteen dialogiin. Haastatteluita varten oli varattu aikaa 1–1,5 tuntia per haastattelu, ja äänitettyä aineistoa kertyi yhteensä n. 3,5 tuntia.

Jokaisessa haastattelussa noudatettiin alkuperäisen haastattelumateriaalin rakennetta. Keskeiset teemat käytiin läpi järjestyksessä, ja ohjaavat kysymykset antoivat haastattelulle tarkennetut keskustelun aiheet. Lisäkysymyksiä esitettiin haastatteluiden aikana haastattelijan katsoman tarpeellisuuden mukaisesti. Työn muokkausta aiheena ei esiintynyt haastateltaville etukäteen annetussa materiaalissa, ja käsite oli jokaiselle haastateltavalle vieras. Haastattelutilanteessa käsite selitettiin lyhyesti, jonka jälkeen haastateltavilta kysyttiin, olivatko he havainneet vastaavaa ilmiötä edustamansa yrityksen työntekijöiden keskuudessa.

#### 4.4 Aineiston jäsentäminen

Laadullisen aineiston analysoinnilla on tarkoitus luoda yhtenäistä informaatiota tutkittavasta ilmiöstä. Hajanaista aineistoa selkeytetään käsittelyn kautta loogiseksi kokonaisuudeksi, jotta sen pohjalta olisi mahdollista tehdä luotettavia johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tutkimuksen asiantuntijahaastatteluiden analysointia varten katsottiin sopivaksi menetelmäksi temaattinen analyysi, jossa hyödynnettiin lisäksi dialogista tematisointia. Temaattinen analyysi etenee aineistoon tutustumisesta ja muistiinpanojen tekemisestä kiinnostavien seikkojen keräämiseen ja niiden pelkistämiseen. Tämän jälkeen pelkistetty aineisto järjestetään potentiaalsiin teemoihin, ja pohditaan ilmausten suhteita toisiinsa alateemojen määrittämiseksi. Seuraavaksi tarkistetaan, että aineisto sopii alateemoihin, ja teemat määritellään ja nimetään lopullisesti analyysiteemoiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Kyseinen temaattisen analyysin määritelmä ei mainitse aineiston peilaamista valittuun tietoperustaan, minkä vuoksi dialoginen tematisointi katsottiin sopivaksi menetelmäksi täydentämään temaattista analyysia.

Dialogisessa tematisoinnissa empiirinen aineisto, metodologinen ja teoreettinen ajattelu, tutkimuksen kohdetta koskeva kontekstuaalinen tieto, sekä tutkijan oma ymmärrys ovat analyysia tehtäessä keskenään vuoropuhelussa, ja analyysin tulos etenee

aineistokokonaisuudesta teoreettisesti perustelluiksi teemoiksi ja tulkinnoiksi (Puusa et al. 2020). Haastatteluaineiston jäsentäminen analysointia varten aloitettiin perehtymällä nauhoitettuihin haastatteluihin perusteellisesti, jotta aineisto pystyttiin pelkistämään ja tiivistämään kirjalliseen muotoon menettämättä sen informaatioarvoa.

Kirjallisessa muodossa oleva haastatteluaineisto on mahdollista koodata ja kvantifioida, mikä toimii pohjatyönä aineiston teemoittelulle (Puusa et al. 2020). Koodaus ja kvantifiointi ovat pääsääntöisesti määrällisen analyysin työkaluja, mutta niitä on mahdollista hyödyntää myös tarvittaessa systemaattisuutta laadullisen aineiston käsittelyssä (Tuomi & Sarajärvi 2018). On oleellista selventää, että haastattelumateriaalin kysymyksiä pohjaavat alkuperäiset teemat eivät ole teemoittelun tuloksena muodostuvia analyysiteemoja.

Haastatteluaineiston jäsentäminen aloitettiin litteroitujen haastattelujen tiivistämisellä yksittäisiin virkkeisiin. Haastateltavien käyttämiin sanoihin, sanamuotoihin ja lauseiden järjestykseen ei tehty muutoksia, jotta aineiston integriteetti olisi mahdollista säilyttää haastateltavan tarkoittamassa muodossa. Aineiston pelkistämisen jälkeen virkkeet jaettiin ja koodattiin haastattelumateriaalin teemojen mukaan, jotta vastaukset pysyisivät sen teeman alla, johon haastateltava oli ne oletetusti haastattelun aiheiden etenemisen perusteella tarkoittanut.

Aineiston järjestäminen ja koodaaminen haastattelumateriaalin pääteemojen mukaan muodosti tekstikokonaisuuden, josta oli mahdollista lähteä jakamaan teemoja pienempiin alalajeihin (yläteemoihin). Tutkimuskysymykset keskittyivät pääsääntöisesti osaamisen johtamiseen, henkilöstön sitoutumiseen, sekä vastuullisuuden ulottuvuuteen kyseisessä kontekstissa, ja tässä vaiheessa teemojen jaottelu pidettiin tarkasti haastattelumateriaalissa esiintyvien kysymysten mukaisena. Mikäli haastattelumateriaalin kysymysten teemoista olisi poikettu luokitteluvaiheessa, tulkinnallisia virheitä ei olisi ollut mahdollista minimoida tehtäessä analyysia. Avaamalla näitä alkuperäisiä pääteemoja erillisiin alalajeihin, aineisto saatiin luokiteltua ja kvantifioitua varsinaista analyysia varten. Kvantifiointia käytettiin prosessissa sivullisena työkaluna, jonka tarkoitus oli avustaa aineistossa toistuvien aiheiden systemaattisessa havainnoinnissa.

Yläteemoja muodostettiin luokittelun tuloksena yhteensä kolmetoista:

- Haastateltavan ammatillinen tausta
- Haastateltavan oma kehitys ja suunta johtajana

- Yrityksen johtaminen: nykytilanne
- Yrityksen johtaminen: yrityksen tavoitteet
- Vastuullisuus liiketoiminnassa: nykytilanne
- Vastuullisuus liiketoiminnassa: yrityksen tavoitteet
- Sitoutuminen vastuullisuuteen
- Henkilöstön sitoutuminen
- Osaaminen
- Kilpailuetu: henkilöstö
- Kilpailuetu: asiakkaat
- Työn muokkaus
- Matkailualan tulevaisuus

#### 4.5 Analyysi: alateemojen määrittäminen

Dialogisessa tematisoinnissa on tarkoitus etsiä jäsennellystä aineistosta tutkimuskysymysten kannalta olennaisia avaintapahtumia, joita voidaan myös kutsua tiheiksi kohdiksi (Puusa et al. 2020). Avaintapahtumiksi katsottiin tutkimuskysymysten näkökulmasta oleellisilta näyttäytyvät ilmaukset, joiden järjestelmällisellä läpikäynnillä aineistosta saatiin määriteltyä alateemoja, jotka näyttäytyivät asiayhteyden perusteella olevan haastateltavien mielestä keskeisiä suhteessa haastattelukysymysten teemoihin. Nämä keskeiset alateemat määriteltiin temaattisen analyysin mukaisesti oleellisiksi pyrkimällä huolellisen tarkastelun kautta havaitsemaan ne kohdat, jotka toistuivat ja painottuivat haastateltujen vastauksissa jokaisen haastattelumateriaalin teeman alla. Vertaamalla jokaista havaittua alateemaa aineistoon kokonaisuutena, katsottiin mahdolliseksi tulkita niiden olevan perustellusti haastatelluille tärkeitä.

Jokaisen tutkimuskysymyksen kohdalla alateemojen määrittämistä varten tarkasteluun valittiin vain muutama yläteema. Yläteemojen määrää rajattiin aineiston suuren määrän vuoksi, sillä laajempi käsittely olisi johtanut huomattavasti pidemmän opinnäytetyön muodostumiseen. Yläteemat valittiin perehtymällä jäsennettyyn aineistoon ja havaitsemalla tutkimuskysymysten kannalta oleellisimmilta näyttäytyvät osiot. Yläteemojen valinnassa huomioitiin tutkimuskysymysten lisäksi jäsennellyt aineisto kokonaisuutena, sekä tutkijan kokoama tietoperusta. Laajempi käsittely olisi todennäköisesti mahdollistanut tarkempien analyysiteemojen ja johtopäätösten

muodostamisen, mutta tämän opinnäytetyön kannalta syvempi analyysi katsottiin tarpeettomaksi.

Analyysin ensimmäinen vaihe aineiston yläteemojen määrittämisen jälkeen keskittyi siihen, miten haastateltavat puhuivat nykytilanteesta vastuullisen osaamisen johtamisen, sekä osaamisen johtamisen suhteen yleisesti, Hotel Kakolassa ja Marina Palacessa. Tarkoitus oli selvittää, millaisia asioita haastateltavat pitivät tärkeinä kyseisen aiheen kannalta. Tarkasteluun katsottiin johdonmukaiseksi ottaa Hotel Kakolan ja Marina Palacen edustajien vastaukset yläteemoista yrityksen johtaminen: nykytilanne, vastuullinen liiketoiminta: nykytilanne, sekä osaaminen.

Hotel Kakolan edustajan vastauksista avaintapahtumiksi nousivat johtamisjärjestelmän kehityksen tärkeys, tarve kohdistaa resursseja enemmän osaamisen ja työkalujen kehittämiseen, kokemuksen puuttuminen organisaatiosta, sekä tarve rakentaa työskentelykulttuuria hyvinvoinnin ja vastuullisuuden lähtökohdasta. Haastattelussa painottuivat uuden liiketoiminnan tuomat haasteet johtamisen implementoinnissa, ja tähän liittyvien prosessien keskeneräisyyden tiedostaminen.

Marina Palacen edustajan haastattelussa avaintapahtumiksi ensimmäisen tutkimuskysymyksen suhteen muodostuivat hyvinvoinnin ensisijaisuus, välittämisen näkyminen, esihenkilöiden rooli palautteen antamisessa, säännöllisyys, viestinnän laatu, perehdyttämisen tärkeys, tiedon ja osaamisen jakaminen, sekä yhdessä tekeminen.

Seuraavan tutkimuskysymyksen kohdalla kartoitettiin nykytilannetta henkilöstön sitoutumisen suhteen Hotel Kakolassa ja Marina Palacessa. Tarkasteluun valittiin Hotel Kakolan ja Marina Palacen edustajien vastaukset yläteemoista henkilöstön sitoutuminen, vastuullinen liiketoiminta: nykytilanne, työn muokkaus, kilpailuetu: henkilöstö, sekä sitoutuminen vastuullisuuteen.

Hotel Kakolan edustajan haastattelussa henkilöstön sitoutumista koskevat avaintapahtumat olivat tarve sitouttaa kasvattamalla osaamista organisaatiossa, tiimityöskentelyn ja yhdessä tekemisen tärkeys, sekä turvallisen työympäristön luominen. Esille nousi vahvasti hyvinvoinnin, osaamisen ja vastuullisuuden kytkeytyminen toisiinsa ja niiden puutteellinen toteutuminen Hotel Kakolan toiminnassa, jonka jatkumona on nähty työn muokkauksen tapahtuminen negatiivisista lähtökohdista.

Marina Palacen edustajan haastattelussa henkilöstön sitoutumista koskevat avaintapahtumat olivat välittämisen ja arvostuksen näkyminen, negatiivisten tilanteiden

ennaltaehkäisy hyvinvointia edistämällä, laadun tärkeys organisaation sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä, yhdessä tekeminen ja valmius toisten auttamiseen, tiedon ja osaamisen jakaminen, sekä ratkaisukeskeinen sopeutuminen muuttuvaan alaan ja maailmaan. Työntekijöistä kilpailemisessa työvoimapulasta kärsivällä alalla tulisi korostaa hyvinvoinnin ja vastuullisuuden edistämistä työnantajana.

Kolmantena analyysin kohteena oli tarkastelu siitä, miten vastuullisen osaamisen johtamista tulisi tukea ja toteuttaa hotelliliiketoiminnassa. Tähän valittiin jokaisen haastatellun vastaukset yläteemoista yrityksen johtaminen: tavoitteet, osaaminen, vastuullinen liiketoiminta: tavoitteet, sitoutuminen vastuullisuuteen, sekä työn muokkaus.

Visit Turun edustajan vastauksista esille nousivat ymmärryksen kasvattaminen jokaisen työntekijän kanssa heidän oman työnsä merkityksestä, johtamisen tarpeen sekä oleellisen osaamisen jatkuva analysointi, kasvava yksilöllisyyden tarve sekä sitouttamisessa, että johtamisessa, vastuullisuuden konkreettisuus päivittäisessä toiminnassa työntekijöiden kanssa, viestinnän laadun tärkeys, sekä ymmärryksen kasvattaminen yhteisistä tavoitteista ja aidosta vastuullisuudesta. Keskeisiksi avaintapahtumiksi nousivat myös tarve sopeutua alan muutoksiin, sekä ymmärrykseen pyrkiminen omien valintojen vastuullisuudesta sekä johtajana, että työntekijänä.

Hotel Kakolan edustajan vastauksissa avaintapahtumina esiintyivät esihenkilön rooli tiimin ohjaajana, vastuullisuuden tapahtuminen tulevaisuudessa hyvinvoinnin ja arvostuksen tuotteena, tavoite rakentaa hotellin toiminta ja johtamisjärjestelmä tukemaan paremmin sekä johtajia, että etulinjan työntekijöitä, mahdollisuuksien tuominen työntekijöille omaan työhön vaikuttamista varten, viestinnän laadun kehittäminen, osaamisen kehittäminen palvelun laadun varmistamista varten, sekä työn muokkauksen tapahtuminen itseohjautuvuutena riittävien resurssien tuloksena. Keskustelussa painottuivat suunnitelmat hotellin operatiivisen toiminnan parantamiselle, ja kuinka hotellin avaamisen yhteydessä kohdatut haasteet ovat edelleen hidastamassa tavoiteltavia muutoksia.

Marina Palacen edustajan vastauksista esille nousivat välittämisen näkyminen, resurssien kohdistaminen laadukkaaseen perehdyttämiseen, turvallisen työympäristön luominen, viestinnän laadun tärkeys ja viestintäkanavien luova hyödyntäminen, työntekijöiden omaan osaamiseen kohdistuvan luottamuksen edistäminen, tiedon ja osaamisen jakaminen, sekä onnistumisen tunteiden tärkeys. Työn muokkauksesta

avaintapahtumiksi nousivat koronakriisi negatiivisena selviytymisen lähtökohtana, ja työkalujen toimivuus ehdottomana hyvinvoinnin edistäjänä.

Viimeiseksi tarkasteltiin, miten etulinjan työntekijöiden sitoutumista tulisi edistää Visit Turku -alueorganisaation näkökulmasta. Analyysiin valittiin Visit Turun edustajan vastaukset yläteemoista yrityksen johtaminen: tavoitteet, henkilöstön sitoutuminen, kilpailuetu: henkilöstö, kilpailuetu: asiakkaat, sekä tulevaisuus alalla. Avaintapahtumina tärkeimmiksi nousivat tarve tehdä matkailuala työnantajana houkuttelevammaksi, ymmärryksen kasvattaminen oman työn merkityksestä, viestinnän laadun tärkeys, johtaminen oman vastuullisen käyttäytymisen ja esimerkin kautta, yritysten tarve sopeutua työelämän lyhytluontoisuuteen uuden sukupolven kohdalla, henkilöstön sitoutuminen vastuullisuuden tuloksena, innovatiivisuus, sekä tarve määritellä oleellinen osaaminen uudestaan. Hotel Kakolan suhteen aiheiksi nousivat yksityisen liiketoiminnan harjoittaminen kilpailuetuna alalla, jossa tarvitaan nopeaa reagointia muutoksiin, sekä vetovoimaisuus työvoimalle ainutlaatuisena kohteena.

#### 4.6 Analyysi: teemoittelu

Analyysiteemojen muodostamista varten on pidettävä yllä jatkuvaa dialogia tietoperustan ja aineiston välillä, joten aineistosta löytyneitä avaintapahtumia on tarkasteltava suhteessa teoriaan (Puusa et al. 2020). Jokaiselle tutkimuskysymykselle saatiin aineistosta määritettyä alateemat, joita haastatellut pitivät keskeisinä haastatteluissa esiintyvien teemojen suhteen. Nämä alateemat ovat aineiston ohjaavia perus- tai johtoajatuksia, joiden ympärille rakennetaan lopulliset analyysiteemat (Tuomi & Sarajärvi 2018). Alateemojen voidaan ajatella olevan hypoteeseja lopullisista teemoista, joten seuraava analyysin vaihe merkitsee alateemojen testaamista vertaamalla niitä jälleen aineistoon, sekä tutkimuksen tietoperustaan (Puusa et al. 2020).

Analyysiteemat toimivat perustana johtopäätöksille ja kehittämis ehdotuksille, joten käsittelyyn on pyritty valitsemaan aineistokokonaisuudesta oleellisimmat seikat suhteessa Hotel Kakolan tapaukseen ja opinnäytetyön tarkoitukseen. Oleellisuus määritettiin samalla metodilla, jolla määritettiin alateemat: jokainen syvempään käsittelyyn valittu aihe näyttäytyi keskeiseltä sekä alkuperäisten haastattelu teemojen, että aineistokokonaisuuden ja tietoperustan näkökulmasta. Aineistosta on valittu muutamia suoria lainauksia havainnollistamaan ja lisäämään luotettavuutta. Lainausten kieliopillisia piirteitä on saatettu osittain muokata lukemisen helpottamiseksi.

Teemoittelu on jaettu tutkimuskysymyksittäin. Jokaisen analyysiosion loppuun on sijoitettu taulukko, jossa havainnollistetaan temaattisen analyysin vaiheita ja määritellään lopulliset analyysiteemat. Taulukko ei perinteisesti ole temaattisen analyysin työkalu, mutta temaattisen analyysin määritelmä hyväksyy sen käytön tutkijan oman harkinnan varaisena valintana (Tuomi & Sarajärvi 2018). Taulukko 1 kuvastaa analyysin etenemistä vastuullisen osaamisen johtamisen nykytilanteen suhteen Hotel Kakolassa ja Marina Palacessa. Taulukko 2 kuvastaa analyysia nykytilanteesta henkilöstön sitoutumisen suhteen Hotel Kakolassa ja Marina Palacessa. Taulukko 3 kuvastaa analyysia siitä, kuinka vastuullisen osaamisen johtamista tulisi edistää hotelliliiketoiminnassa sekä Hotel Kakolan, että Marina Palace -hotellin ja Visit Turku -alueorganisaation näkökulmasta. Taulukko 4 kuvastaa analyysia siitä, kuinka henkilöstön sitoutumista tulisi edistää hotelliliiketoiminnassa Visit Turku -alueorganisaation näkökulmasta. Taulukoissa esitetään tutkimusprosessin perusteella keskeisimmiksi määritellyt teemat tutkimuksen tarkoituksen kannalta.

## RQ1

Opinnäytetyöhön kootussa tietoperustassa esitellään osaamisen johtaminen ja henkilöstöjohtaminen toisiaan täydentävinä ja toisistaan erottamattomina toimintoina organisaation strategiassa, joiden tarkoitus on varmistaa mm. työvoiman riittävä määrä, sekä hyvinvoinnin ja osaamisen riittävä taso. Tarkasteltaessa Hotel Kakolan edustajan nostamia aiheita henkilöstön osaamisen johtamisen suhteen, Hotel Kakolassa ei toistaiseksi ole ollut mahdollista kohdistaa riittävästi resursseja osaamisen kehittämistä varten. Edustaja kuitenkin painotti haastattelussaan, että henkilöstöstrategiaa ollaan työstämässä vastaamaan niihin tarpeisiin, joita korkeatasoisen hotellin asiakaspalvelun toteuttaminen henkilöstöltä vaatii. Toimintaa on jo kehitetty lisäämällä yrityksen työvoimaa huomattavasti syksyllä 2021, mutta uudistettu henkilöstö merkitsee myös kasvanutta tarvetta osaamisen kehittämiseksi ja toimintojen yhtenäistämiseksi.

*”Nyt [osaamisen johtamisen kehittämiseen] on alettu heräämään, ja yritetään antaa työkaluja työntekijöille, jotta he pystyisivät päättämään asioista jollakin tapaa ja luottamaan omiin päätöksiinsä.” - Hotel Kakolan edustaja*

Yhtenäisenä ja saumattomana ryhmänä työskentely on oleellinen osa palveluliiketoimintaa, joka koostuu useasta eri osastosta. Hotellialan luonteeseen kuuluu yhteistyö monen liikkuvan osan kesken, joiden tehtävä on luoda yhdessä asiakkaalle

onnistunut palvelukokemus. Hotel Kakolan edustaja kertoi haastattelussa tarkoituksestaan tuoda työympäristöön tiimityöskentelyyn ja itseohjautuvuuteen pohjautuvaa työskentelykulttuuria. On johdonmukaista painottaa tiimityöskentelyn tärkeyttä, sillä työryhmän toimivuus on ehdotonta sen valossa, kuinka asiakkaiden odotukset palvelun tasosta ovat alan kilpailun myötä kasvaneet.

Työskentelykulttuurin rakentamisen yhteydessä pureudutaan samoihin teemoihin, kuin osaamisen ja työkalujen kehittämisessä. Yhteiset tavoitteet näyttävät toiminnalle suunnan, joten ne on kommunikoitava kaikille asianomaisille. Tiedon jakaminen kuitenkin menettää arvonsa, jos viestintä ei toteudu laadukkaalla tavalla. Viestintä on vuorovaikutusta, jonka tärkeyttä korosti sekä Hotel Kakolan, että Marina Palacen edustaja haastattelussaan. Laadukkaan viestinnän toteutuminen on merkittävä osuus työntekijöiden osaamisesta, ja johtajien vastuulla on tehdä viestinnän käytännöt selkeiksi ja helppokäyttöisiksi.

Uudella yrityksellä on mahdollisuus optimoida prosessit tehokasta tiedon ja osaamisen siirtoa ja jakamista varten, jossa huomioidaan eksplisiittisen tiedon lisäksi inhimilliseen pääomaan sitoutunut hiljainen tieto. Kokemuksen puuttuminen uudesta organisaatiosta voi merkitä osaamisen kannalta huomattavaa hidastetta, mutta Hotel Kakolan kehityksessä se antaa myös mahdollisuuksia. Johtamisjärjestelmä voidaan rakentaa edistämään työntekijöiden proaktiivisuutta ja osaamisen jakamista samanaikaisesti osaamisen kehittämisen kanssa. Osaamiseen liittyvien prosessien kehittäminen ei ainoastaan kasvata yrityksen inhimillistä pääomaa, vaan myös henkilöstön sitoutumisen tasoa. Inhimilliseen pääomaan kohdistuvat investoinnit nähdään usein riskialttiina, sillä niiden kannattavuus häviää usein alhaisen vaihtuvuuden vuoksi. Siitä huolimatta ensisijaiseksi näkökulmaksi tulisi ottaa vastuullisuus, sillä yritys ei voi nähdä kestäviä tuloksia ilman hyvinvoinnin ylläpitoa. On strategisesti loogista, että palveluyrityksen osaamisen kehittämistä katsotaan pitkän aikavälin sijoituksena, joka tuottaa tulevaisuudessa merkittävää kilpailuetua.

Johtajan tehtävä vastuullisuuden edistäjänä on varmistaa, että henkilöstön hyvinvointi on etusijalla, sillä se on sujuvan liiketoiminnan edellytys. Hotel Kakolan edustajan haastattelussa keskusteltiin siitä, kuinka tämä ei ole aiemmin toteutunut riittävällä tasolla, ja siksi toimintaa ollaan kehittämässä uudella tavalla. Nykyisen tilanteen tavoite on edustajan mukaan varmistaa, että hyvinvointi nähdään lähtökohtana kaikelle toiminnalle. Marina Palacen edustaja tukee tätä näkökulmaa, ja hän toi haastattelussaan hyvinvoinnin keskusteluun ennaltaehkäisevänä tekijänä. Tarkastelemalla teoriaa

syvemmin, voidaan ottaa huomioon sosiaalinen kestävyys indikaattorina yrityksen suorituskyvyn arvioinnissa, jonka perusteella vastuullinen johtaminen on suorassa yhteydessä taloudelliseen kestävyteen. Henkilöstön ajatellaan olevan tärkein resurssi erityisesti palveluorganisaatioissa, joten hyvinvoinnin priorisointi tulisi nähdä kokonaisvaltaisena vastuullisuuden mittarina.

Vastuullisen osaamisen johtaminen on Marina Palacessa edustajan mukaan vahvasti läsnä organisaation arjessa. Nykytilanne vaatii kuitenkin vielä ymmärryksen kasvattamista, ja vastuullisuudesta tulisi tehdä konkreettisempaa koko henkilöstölle. Suunta on oikea, sillä vastuullisuuden toteutuminen operatiivisessa toiminnassa on lähtöisin organisaation arvoista ja niiden juurruttamisesta yrityskulttuuriin.

*”Usein kun joku päällikkö pitää omalle osastolleen palaverin, olen käynyt vierailmassa siellä ja kertomassa meidän Green Keystä ja vastuullisuudesta yleisesti. Se koskee meitä kaikkia, ja se on tehtävä päälliköille kristallinkirkaaksi, että tämä kuuluu meidän työhön ja tämä on tosi tärkeää.” – Marina Palacen edustaja*

Marina Palacen edustaja toi haastattelussa vahvasti esille myös resurssien kohdentamisen laadukkaaseen perehdyttämiseen, sekä esihenkilöiden roolin osaamisen kehittäjinä. Perehdytys on osaamisen kehittämisen aloituksessa välttämätöntä, koska sen tavoitteena on antaa työntekijälle riittävä tieto ja osaaminen palvelun laadun ylläpitämistä varten. Perehdytyksellä on kriittinen rooli työntekijän sitouttamisprosessissa, sillä tarkastelemamme teorian mukaan osaamisen puutteesta johtuva epävarmuus vaikuttaa sitoutumiseen negatiivisesti erityisesti osa-aikaisten työntekijöiden kohdalla.

*”Meillä on perehdytys ihan ykkösjuuttu. Annetaan aikaa, ettei tarvitse oman työn ohessa perehdyttää, vaan meillä on vastuuperehdyttäjät joka osastolla. Vaikka se maksaa, niin se on oltava, koska usein kun perehdyttää oman työn ohessa, se ei ole niin laadukasta.” – Marina Palacen edustaja*

Perehdytyksestä seuraava vaihe on osaamisen jatkokehittäminen, jonka tuloksena palvelun laatua on mahdollista parantaa. Osaamisen kehittämisen tulisi olla säännöllistä ja toimintaan integroitua, jotta johtamisen keinoilla voisi tehokkaasti vaikuttaa organisaation suorituskykyyn. Marina Palacen edustaja koki, että erityisesti nuorilla etulinjan työntekijöillä onnistumisen tunteet ovat tärkeitä motivaation ylläpitämisessä, jolloin palautteen antamisen tärkeys esihenkilön tehtävissä korostuu. Motivaation ja osaamisen kehitys tarkoittaa usein koko organisaation asteittaista kehittämistä, jossa

tarvitaan jatkuvuutta. Vuorovaikutus työntekijän ja esihenkilön välillä on merkittävä osa työntekijän kokemusta ja vaikuttaa käsitykseen omasta suoriutumisesta. Hotel Kakolan tapauksessa organisaation ydinhenkilöstön muodostaminen on vielä keskeneräinen prosessi, joka pitää sisällään valtavaa potentiaalia jatkuvuuden ja säännöllisyyden sisäistämässä työyhteisön keskeiseen vuorovaikutukseen.

Taulukko 1. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen analyysiteemat.

Pääteema	Yläteema	Alateema (avaintapahtuma)	Analyysiteema
Vastuullisen osaamisen johtaminen, Hotel Kakola ja Marina Palace	Yrityksen johtaminen: nykytilanne	Osaamisen ja työkalujen kehittäminen	Motivointi itsensä kehittämiseen
			Yksilön tarpeet
		Työskentelykulttuurin rakentaminen	Laadukkaan viestinnän arvo
			Yhteisten tavoitteiden kommunikointi ja saavuttaminen
	Vastuullinen liiketoiminta: nykytilanne	Hyvinvointi kaiken toiminnan lähtökohtana	Sosiaalisen kestävyuden yhteys taloudelliseen kestävyYTEEN
		Tiedon ja osaamisen jakaminen	Arvojen integrointi toimintaan
		Osaaminen	Perehdytys
	Säännöllisyys		Jatkuvuus motivaation ja osaamisen ylläpidossa
	Kokemuksen puuttuminen organisaatiosta		Inhimillinen pääoma Prosessien optimointi

## RQ2

Henkilöstön sitoutumisen edistäminen on merkittävä osa henkilöstöjohtamisen toimintaa. Hotel Kakolan edustajan mukaan henkilöstön sitoutumisen on koettu olevan yrityksessä erityinen haaste, joka on havaittu seurauksena johtamisen keskeneräisistä prosesseista. Perustavanlaatuiset virhearviot uuden yritystoiminnan aloittamisen yhteydessä ovat aiheuttaneet dominoefektin, jonka lopulliset seuraukset ovat kasautuneet etulinjan työntekijöiden kannettaviksi. Ongelmakohtiin on kuitenkin viimeisen vuoden aikana aloitettu puuttumaan, ja yrityksessä pyritään jatkuvasti tekemään tulevaisuuden kannalta tarvittavia taustatöitä ja muutoksia.

Marina Palacen edustaja korosti haastattelussaan johtamisen ongelmien ennaltaehkäisyä asettamalla hyvinvoinnin organisaation henkilöstön keskuudessa ensisijaiseksi. Tilanteessa, jossa työntekijöitä ei ole mahdollista houkutella korkealla palkalla, sitoutumista edistetään esimerkiksi erittäin kattavalla työterveydenhuollolla.

*”Me pidetään hyvää huolta työntekijöistä, meillä on monta hyvää asiaa kuten terveyspalvelut, liikuntamahdollisuudet, palkanlisät ja alennukset. Lisäksi me koulutamme, kerran kuussa järjestetään Feel the Difference -palaveri, jossa käydään läpi asioita ja kannustetaan ihmisiä, nostetaan esille onnistumisia.” – Marina Palacen edustaja*

Marina Palacen edustajan mukaan kannustaminen ja osaamisen kehittäminen yrityksessä on säännöllistä ja toimintaan integroitua. Tämän voi tulkita osaksi ennaltaehkäisevää toimintaa, jonka avulla rakennetaan turvallista työympäristöä ja ongelmat olisivat havaittavissa mahdollisimman varhain. Säännöllinen kannustaminen kasvattaa henkilöstön luottamusta omiin kykyihinsä, ja toimintaan integroidut mahdollisuudet kommunikoida työyhteisön jäsenten kanssa ovat luonnollisia tilanteita epäkohtien esille tuomista varten. Haastattelussa tuotiin myös ilmi suositukseksi havaittu mobiilisovellus, joka on kehitetty organisaation työntekijöitä varten työtyytyväisyyden ja töissä jaksamisen kartoitusta varten. Sovellus on matalan kynnyksen väline, jonka avulla työntekijä voi esimerkiksi arvioida työpäivänsä aikana koettuja tilanteita ja niiden herättämiä tunteita, esittää kehitysehdotuksia ja jakaa onnistuneita kokemuksia. Vastaavien työkalujen kehittäminen sopii myös vastuullisuuteen sitoutumisen teemaan, sillä se on aktiivista sijoittamista inhimilliseen pääomaan. Jos peilataan ajatusta

aiempaan käsittelyyn osaamisen tärkeydestä, yhteys osaamisen ja sitoutumisen välillä vahvistuu.

*”Meillä on joka vuosi työtyytyväisyyskysely, ja nyt on oikeastaan parhaat luvut mitä on ollut koskaan, vaikka on ollut vaikeat ajat. Mutta se on just, kun me sitoutetaan sillä, että me pidetään työntekijöistä huolta ja infotaan hyvistä henkilöstöeduista ja puututaan epäkohtiin.” – Marina Palacen edustaja*

Hotel Kakolan tavoite on tuottaa hotellipalveluita laadukkaasti, joten operatiivinen toimivuus vaikuttaa suoraan etulinjan työntekijöiden hyvinvointiin. Laadukkaan viestinnän toteuttamista varten on oltava johtamisjärjestelmä, jossa painotetaan organisointia ja säännöllisyyttä. Tietoperustassa esihenkilö nähdään yhdistävänä tekijänä organisaation ja työntekijän välillä, minkä vuoksi olisi johdonmukaista ajatella viestinnän säännöllisyydellä olevan huomattava rooli työntekijän subjektiivisen käsityksen muodostumisessa organisaation identiteetistä. Marina Palacen edustaja kuitenkin mainitsi haastattelussaan, että tietoa ja materiaalia kertyy ajoittain jopa liikaa, minkä perusteella voidaan ajatella järjestelmällisyyden olevan yksi laadukkaan viestinnän elementeistä. Pohtimalla tätä käytännönläheisesti, eri viestintäkanavia tulisi käyttää eri tarkoituksiin ja ohjeistus niiden käytöstä tulisi olla selkeää ja yhtenäistä koko organisaatiolle. Viestinnän laatuun tulisi siis kiinnittää huomiota organisaatiossa yleisesti, sillä informaation kulku vaikuttaa henkilöstön lisäksi asiakkaisiin esimerkiksi uuden työntekijän perehdytyksen yhteydessä. Todetaan siis, että resurssien panostaminen viestinnän kehittämiseen on kokonaisvaltaista toiminnan kehitystä, jonka hyödyt ovat sekä sisäiset, että ulkoiset.

Innovatiivisuus on ajankohtainen käsite sekä työn muokkauksen yhteydessä, että puhuttaessa matkailualan muutoksista ja niihin sopeutumisesta. Matkailu- ja ravintola-alan työvoimapula muodostaa haastavan yhtälön keskusteltaessa osaamisesta ja henkilöstön sitoutumisesta, ja pandemia-aika on haastattelujen perusteella korostanut näitä ongelmia entisestään. Tilanne on luonut epävarmuutta ja turvattomuuden tunnetta työympäristöissä, kun yritykset ja työntekijät on pakotettu sopeutumaan poikkeuksellisiin olosuhteisiin. Pandemia-ajan aiheuttama tarve selviytyä voidaan tulkita työn muokkauksen negatiiviseksi vauhdittajaksi, sillä radikaalisti ja jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö on henkilöstölle vaikeasti ennakoitavissa. Marina Palacen edustaja kuitenkin kertoi haastattelussaan, että haastavan tilanteen tuloksena on myös nähty merkittävää innovatiivisuutta ja ongelmanratkaisukykyä. Tämä havainto tukee

näkemyistä, jossa työn muokkaus on negatiivinen ilmiö, jolla voi olla positiiviset tulokset organisaation suorituksen kannalta.

Työvoiman houkuttelemisessa yrityksen maineella voi olla ratkaiseva osuus. Marina Palacen edustaja nosti hyvinvoinnin ensisijaisuuden esille tässä mielessä kilpailuetuna, sillä vaikka työntekijä lopettaisi työsuhteen, hyvinvoinnista tunnetusti huolehtiva työnantaja saa helpommin täytettyä vapautuneen paikan. Edustaja kertoi myös yhteistyöstä hotellin sidosryhmien kanssa. Näkyvyyttä on mahdollista saada tukemalla vastuullisia hankkeita, ja tekemällä yhteistyötä esimerkiksi oppilaitosten kanssa. Hakeutuminen matkailu- ja ravintola-alan sekä kaupallisen alan opiskelijoiden tietoisuuteen mm. osallistumalla rekrytointimessuille asettaa yrityksen edelle työmarkkinoilla.

Välittämisen ja arvostuksen näkyminen nousi useasti keskustelun aiheeksi Marina Palacen edustajan haastattelussa. Etulinjan työntekijät ovat osa tiimiä, jonka ilmapiiri ja vertaistuki on korvaamaton voimavara esihenkilön antaman tuen lisäksi. Arvostuksen tunteeseen vaikuttaa myös esimerkiksi tiedon ja osaamisen jakaminen, sillä jaettu informaatio kasvattaa työntekijän käsitystä yrityksen toiminnasta ja tehostaa ajatusta, että henkilö on tärkeä osa ryhmää. Suhteellisen pienet valtaetäisyydet suomalaisessa työskentelykulttuurissa usein mahdollistavat luottamuksen muodostumisen ryhmän keskuudessa, minkä voidaan pääsääntöisesti ajatella olevan kommunikaatiota edistävä piirre. Onnistunut kommunikaatio on keskeistä välittämisen ja arvostuksen osoittamisessa, joten on pääteltävissä, että henkilöstön sitoutumisen näkökulmasta avainasemassa oleva tavoite on työntekijän subjektiivinen kokemus organisaation antamasta tuesta. Yhdistämällä kyseinen ajatus työn muokkauksen teoriaan, saamme varmuutta näkemykselle, jossa työn muokkauksen on mahdollista tapahtua positiivisista lähtökohdista.

Taulukko 2. Toisen tutkimuskysymyksen analyysiteemat.

Pääteema	Yläteema	Alateema (avaintapahtuma)	Analyysiteema
Henkilöstön sitoutuminen, Hotel Kakola ja Marina Palace	Henkilöstön sitoutuminen	Turvallinen työympäristö	Luottamus omaan osaamiseen
		Välittäminen ja arvostus	Subjekttiivinen kokemus organisaation tuesta
		Yhdessä tekeminen	Vertaistuki
	Vastuullinen liiketoiminta: nykytilanne	Ennaltaehkäisy	Kommunikaation integrointi päivittäiseen toimintaan
		Viestinnän laatu	Ulkoinen ja sisäinen hyöty
			Kanavat eri tarkoituksia varten
	Työn muokkaus	Innovatiivisuus	Suorituskyvyn ylläpito
		Selviytyminen	Ennakoimattomuus
	Kilpailuetu: henkilöstö	Hyvinvoinnin ensisijaisuus	Yrityksen maine
	Sitoutuminen vastuullisuuteen	Aktiivisuus	Työsuhteiden ylläpito

### RQ3

Korkean paineen työtehtävissä tarvitaan johtajaa, kuka tuntee alaisensa ja osaa arvioida heidän tarvitsemansa johtamisen keinoja. Visit Turun edustajan haastattelussa keskusteltiin kasvavasta yksilöllisyyden tarpeesta työntekijöiden johtamisessa, jolla voidaan koettaa sopeutua muuttuvaan matkailuun. Käytännössä yksilöllinen johtaminen tapahtuu annettujen resurssien rajoissa, joten sen ihanteellista toteutusta on erittäin hankala saavuttaa. Hotel Kakolan ja Marina Palacen edustajat puhuivat

haastatteluissaan tavoitteesta antaa henkilöstölle vaikutusmahdollisuuksia oman työn ja kehittymisen suhteen, minkä voidaan tulkita olevan yksi keino toteuttaa yksilöllistä johtamista. Vaikutusmahdollisuudet omien työtehtävien suhteen voidaan nähdä tapana lisätä työn mielekkyyttä, ja mielekkyys kasvattaa motivaatiota oman osaamisen kehittämiseksi. Hotel Kakolan edustaja kuitenkin tiedosti sen, että esihenkilön antama vapaus ei välttämättä ole universaalisesti mielekästä kaikille. Kehityskeskusteluja ja muita johtamisen työkaluja tulisi käyttää niin, että jokaiselle työntekijälle olisi mahdollista löytää omien vahvuuksien suhteen toimivin ratkaisu.

Hotel Kakolan edustajan haastattelussa nostettiin esille tahto kehittää osaamista itseohjautuvaan suuntaan, ja tehdä esihenkilön roolista enemmän coaching-tapainen ohjaaja, ja vähemmän valvova johtaja. Teoria tukee tätä ajatusta yrityksen suorituskyvyn ja kilpailuedun näkökulmasta, sillä motivaatio itsensä kehittämiseksi edesauttaa motivaatiota saavuttaa yhteiset strategiset tavoitteet. Esille voidaan ottaa myös CSR-näkökulma, jossa kannustetaan työntekijöitä proaktiivisuuteen työtehtävissään. CSR-linjausten tavoitteena oleva proaktiivisuus ulottautuu työn substanssiosaamisen lisäksi yleiseen vastuulliseen osaamiseen. Yleinen vastuullinen osaaminen ei ole työtehtäväkohtaista, vaan sitä voi parhaimmillaan hyödyntää työnantajan toimialasta riippumatta.

Osaamisen kehittämistä varten on luotava turvallinen työympäristö. Jokainen haastateltu ilmaisi, että vastuullista osaamista ei ole mahdollista edistää yrityksessä, jossa henkilöstön hyvinvointia ei aseteta etusijalle. Vastuullisen osaaminen johtaminen vaatii vastuullista johtamista, jonka voidaan perustellusti määritellä tarkoittavan henkilöstön hyvinvoinnin asettamista etusijalle kaikessa toiminnassa. Hotel Kakolan tapauksessa, aiemman toiminnan haasteiden perimmäisenä syynä on havaittu toiminnan määrittäminen ilman todenmukaista arviota inhimillisten resurssien riittävydestä. Tämän perusteella voidaan päätellä, että hyvinvointi merkitsee pohjimmiltaan toimintaa resurssien rajoissa. Inhimillinen pääoma on rajallinen resurssi, joten sen joustavuus on myös rajattua. Mikäli tätä joustavuutta pakotetaan äärimmäisyyksiin, turvallista työympäristöä ei ole mahdollista ylläpitää. Turvallinen työympäristö voidaan tulkita mm. rakenteellisena joustavuutena, jolla on kriittinen ero inhimillisen pääoman joustavuuteen. Erityisesti matkailuyrityksissä kysyntä saattaa vaihdella rajusti, ja henkilöstösuunnittelussa tulisi pyrkiä ennakoimaan työvoiman tarve, sekä varautua myös ennakoimattomiin tilanteisiin. Tasapaino täysiaikaisten ja osa-aikaisen työntekijöiden määrässä muodostaa merkittävän osan rakenteellisesta joustavuudesta.

Osa-aikaiset työntekijät ovat matkailualalla hyödyllinen resurssi, jonka joustavuus voi tuoda psykologista turvaa työyhteisöön käytännön avun lisäksi.

Visit Turun edustajan haastattelussa painottui ymmärryksen kasvattamisen tärkeys vastuullisen osaamisen johtamisessa, sekä yhteisten tavoitteiden kommunikointi. Peilattaessa tätä tietoperustaan, voidaan tulkita etulinjan työntekijöiden ymmärryksen oman työnsä merkityksestä olevan keskeinen osa kestävyiden integroinnissa yrityskulttuuriin. Marina Palacen edustajan haastattelu tukee tätä näkemystä, sillä tiedon ja osaamisen jakaminen yhdistettynä laadukkaaseen sisäiseen viestintään nostettiin avaintapahtumaksi aiheesta keskusteltaessa. Yhdenkään yrityksen toiminnot eivät suju tavoitteiden mukaisesti ilman osaamista, ja viestinnän laatu on olennainen osa osaamisen kehittämisessä, jonka lopullinen tavoite on varmistaa palvelun laatu.

Ymmärrys oman työn merkityksestä on motivaation kannalta tärkeää, ja siihen on vahvasti sidoksissa omien työtehtävien osuus yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa. Erityisesti Visit Turun edustajan haastattelussa nostettiin esille, miten omien valintojen kanssa tulisi pyrkiä ymmärrykseen niiden vaikutuksesta ja seurauksista. Edustaja korosti, kuinka vastuullisuus ja vastuullinen osaaminen ovat päivittäisen toiminnan konkreettisuutta. Sekä Hotel Kakola, että Marina Palace ovat ympäristösertifioituja hotelleja, joten vastuullisuuden ekologista ulottuvuutta ollaan jo toteuttamassa. Sertifiointi kasvattaa mahdollisuuksia vastuullisen osaamisen parantamiselle, jos sitä osataan hyödyntää oikein.

Visit Turun edustajan haastattelussa sertifiointista keskusteltiin työkaluna, joka sitouttaa yrityksiä vastuullisuuteen ja kannustaa jakamaan tietoa ja osaamista koko organisaation laajuisesti. Sertifiointiohjelmat antavat viitekehyksen, jonka soveltaminen on yrityksen vastuulla. Kyse ei ole ainoastaan siitä, mitä tehdään, vaan keskeisin ydin on valittujen toimintatapojen perustelussa. Kestävyiden integrointi avainkompetensseihin kannustaa työntekijöitä proaktiivisuuteen ympäristön hyödyksi, ja kasvattaa samalla ymmärrystä oman työn merkityksestä vastuullisesta näkökulmasta. Kilpailuedun näkökulmasta ei tulisi kuitenkaan ainoastaan keskittyä kestävyteen kompetenssien hallinnassa. Palvelualoilla inhimillinen pääoma on kilpailuedun keskiössä, jolloin tämän pääoman hallinnalla on merkittävä rooli yrityksen suorituskyvyn muodostamisessa. Inhimillisen pääoman vastuullinen hallinta yleensä tarkoittaa CSR-toimintaa, jonka perimmäinen tavoite on liiketoiminnan kannattavuus tuloksena sitoutuneen henkilöstön toiminnasta. Visit Turun edustajan mukaan, vastuullisen liiketoiminnan ylläpitämisessä on kriittistä tarkastella ja analysoida johtamista säännöllisesti. Näkemys on linjassa CSR-toiminnan

kanssa, sillä henkilöstön ja organisaation tarpeet muuttuvat yhdessä toimintaympäristön kanssa. Koska liiketoiminnan harjoittaminen perustuu kannattavuuden tavoittelemiseen pitkällä aikavälillä, johtamisen jatkuvan analysoinnin voidaan tietoperustan pohjalta tulkita olevan orientoitumista tulevaisuuteen.

Hotelliliiketoiminnassa eri osastot tekevät väistämättä yhteistyötä, mikä edistää monipuolista osaamista. Hotel Kakolan edustajan haastattelun perusteella, osastorajojen ylittäminen on kuitenkin Hotel Kakolan tapauksessa aiemmin ollut työn muokkausta, jonka avulla on jouduttu selviytymään. Yksityiselle yritykselle henkilöstön joustavuus on huomattava etu, mutta joustavuuden tarpeen virheellinen ennakointi johtaa myös helpommin henkilöstön ylikuormitukseen ja palvelun laadun kärsimiseen. Tämä heikentää sitoutumista, mikä puolestaan vahvistaa hotellialan korkean vaihtuvuuden kulttuuria. Monipuolinen osaaminen on potentiaalisesti kuitenkin myös yksityisen hotellin rikkaus, sillä se tuo yritykselle rakenteellista joustavuutta, mikäli henkilöstölle annetaan sen toteuttamista varten riittävä koulutus ja valmistautuminen.

Taulukko 3. Kolmannen tutkimuskysymyksen analyysiteemat.

Pääteema	Yläteema	Alateema (avaintapahtuma)	Analyysiteema
Vastuullisen osaamisen johtaminen, tukeminen ja toteutus liiketoiminnassa	Yrityksen johtaminen: tavoitteet	Esihenkilö ohjaajana	Strategiset tavoitteet yhteisinä tavoitteina
		Yksilöllinen johtaminen	Vaikutusmahdollisuudet motivaation kasvattajana
	Vastuullinen liiketoiminta: tavoitteet	Konkreettisuus	Toimintatapojen perustelu
		Hyvinvoinnin ensisijaisuus	Toiminnan määrittäminen resurssien rajoissa
	Osaaminen	Ymmärryksen kasvattaminen	Vastuullisuuden integrointi organisaatioon
		Turvallinen työympäristö	Rakenteellinen joustavuus
	Sitoutuminen vastuullisuuteen	Sertifiointi työkaluna	Kestävyys avainkompetensseissa
		Toiminnan jatkuva analysointi	Orientoituminen tulevaisuuteen
	Työn muokkaus	Selviytyminen	Monipuolinen osaaminen

#### RQ4

Visit Turku -alueorganisaation edustajan haastattelussa henkilöstön sitoutumisesta keskusteltiin vastuullisen toiminnan tuloksena. Vastuullinen johtaminen tapahtuu johtajan oman käytöksen ja esimerkin kautta ja henkilöstön sitoutumisen voidaan ajatella olevan yksi sen tuloksista. Edustaja mainitsi myös, että vaikka toimivasta johtamisjärjestelmästä on hyötyä, se ei ratkaise jokaista johtamisen ongelmaa. Havainto

on johdonmukainen, sillä johtaminen ja johtamisen kohteena oleminen on ihmisten välistä vuorovaikutusta, joten sen toimivuus on riippuvainen inhimillisistä tekijöistä. Sitouttamisen teoreettista puolta tarkemmin katsomalla voidaan tulkita, että johtamisjärjestelmä tekee toiminnasta systemaattista mutta todellisuus on tapauskohtaista ja vaatii kokemuksen tuomaa näkemystä ja johtajuutta, minkä vuoksi yksi ihminen ei välttämättä sovi johtajaksi mihin tahansa organisaatioon.

Visit Turun edustajan mukaan vastuullisuuden kautta sitouttamisessa on kyse konkreettisista teoista, kuten todettiin myös osaamisen johtamisen yhteydessä. Keskusteltaessa aidon vastuullisuuden erottamisesta viherpesusta edustaja korosti valintojen tärkeyttä, joiden kautta yrityksen arvot saisivat käytännön näkyvyyttä. Ekologisuuden ja kestävyuden suhteen Hotel Kakolan tilanne on jo suhteellisen hyvä. Yritykselle on myönnetty Green Key -sertifiointi, se on osa Sustainable Travel Finland -ohjelmaa, ja kulttuurillisesta näkökulmasta Hotel Kakola on auttanut säilyttämään merkittävän osan Turun historiaa.

*”Erittäin hienoa ja upeaa työtä on tehty Kakolassa, on pelastettu tärkeä Turun DNA:ssa oleva mäki, joka olisi muuten rappeutunut tai siitä olisi tehty virastotiloja.” – Visit Turun edustaja*

Ymmärryksen kasvattamisessa ei ole kyse ainoastaan työntekijän osaamisesta, vaan myös arvoperusteisesta sitouttamisesta. Hotel Kakolalla on huomion arvoiset lähtökohdat henkilöstön sitouttamiselle vastuullisuuden kautta. Vastuullisista valinnoista viestiminen voi kiinnittää niiden potentiaalisten työnhakijoiden huomion, ketkä jakavat samat vastuullisuuden arvot. Jokainen haastateltava korosti viestinnän laadun tärkeyttä ymmärryksen kasvattamisessa vastuullisuuden yhteydessä, sekä asiakkaille että organisaation sisäisesti. Tarkasteltaessa kestävää kilpailuetua vastuullisen osaamisen johtamisen tuloksena voidaan todeta, että vastuullisuudesta viestimisen hyödyt ulottautuvat kuluttajiin, työnhakijoihin, sekä työntekijöihin.

Kilpailuedun suhteen, haastattelussa keskusteltiin myös yksityisen yrityksen hyödyllisistä puolista verrattuna ketjuorganisaatioon. Hotel Kakola pyrkii tuottamaan korkeatasoisia matkailu- ja ravintola-alan palveluita osana Turun Kakolanmäen kokonaisuutta, ja ainutlaatuisessa kohteessa on merkittävää potentiaalia työvoiman houkuttelemisen suhteen. Korkeatasoinen palvelu vaatii tasokasta osaamista, joka on vaikea saavuttaa, mikäli henkilöstön vaihtuvuus yrityksessä on korkeaa. Hotel Kakolan tilanne on monella tapaa ainutlaatuinen verrattaessa toisiin saman kokoluokan

hotelleihin Turussa. Yksittäisellä yrityksellä ei ole takanaan suurta organisaatiota, jossa henkilöstöön liittyvät asiat hoitaisi kokonainen HR-osasto, joten esihenkilöiden rooli johtajina ja ohjaajina on tässä tapauksessa erityisen tärkeä. Rakenteellinen joustavuus on myös strategisen suorituskyvyn kannalta yksityisen yrityksen etu, sillä kysynnän vaihteluihin on mahdollista reagoida lyhyellä aikajänteellä. Matkailualan muutoksiin sopeutumisessa tarvitaan nopeasti toteutettavissa olevia toimenpiteitä, mutta rakenteellinen joustavuus auttaa myös reagoimaan pidemmällä aikavälillä tapahtuviin muutoksiin.

Haastattelussa esitettiin oleellisen osaamisen määrittäminen uudelleen esimerkkinä matkailualan pitkän aikavälin muutoksesta. Työelämä on yhä useamman kohdalla lyhytluontoista ja vaihtelevaa erilaisten työpaikkojen ja jopa eri alojen välillä, mikä on sitoutumisen kannalta mielenkiintoa herättävä ilmiö. Tässä kontekstissa sitoutuminen on johdonmukaista yhdistää osaamiseen, sillä ammatillisen osaamisen väheneminen matkailualalla on havaittu ajankohtaisena ilmiönä vähäisen sitoutumisen lisäksi. Yritysten tulisi pohtia tarkasti, millaisille työntekijöille on tarvetta ja mitä yritys voi heille tarjota. Yksilöllisen johtamisen tarvetta ei tulisi aliarvioida, sillä uusi työntekijöiden sukupolvi on monimuotoinen.

*”Kun yritys ottaa uuden työntekijän, sitouttamista kannattaa miettiä jo heti aluksi ja selvittää, millä tavalla koulutukseen kannattaisi panostaa. Aikooko hän jäädä pidemmäksi aikaa, vai lähteekö hän puolen vuoden jälkeen muualle? Tämä herättää tulevaisuudessa varmasti paljonkin keskustelua.” – Visit Turun edustaja*

Sitoutumisen ja työvoimapulan näkökulmasta, Visit Turun edustajan mukaan yksi matkailualan tärkeimmistä tehtävistä on työstää yleistä käsitystä ja mielikuvaa alasta houkuttelevammaksi. Hotel Kakolan erikoisuus kohteena on tässä mielessä ehdottomasti hyödyksi. Visit Turun edustaja jakoi Marina Palacen edustajan näkemyksen siitä, että tiivis yhteistyö sidosryhmien kanssa on ratkaiseva keino edistää tätä tavoitetta. Vastuullisten yritysten näkyvyys kasvattaa työnhakijoiden määrää, jolloin rekrytoinnin aikana on todennäköisempää kohdata motivaatioltaan ja ammattitaidoltaan paikkaan sopivimmat henkilöt.

Taulukko 4. Neljännen tutkimuskysymyksen analyysiteemat.

Pääteema	Yläteema	Alateema (avaintapahtuma)	Analyysiteema
Henkilöstön sitoutumisen edistäminen, Visit Turku	Yrityksen johtaminen: tavoitteet	Johtaminen esimerkillä	Inhimilliset tekijät
	Henkilöstön sitoutuminen	Ymmärryksen kasvattaminen	Arvoperusteinen sitouttaminen
		Matkailualan houkuttelevuus	Yhteistyö sidosryhmien kanssa
	Kilpailuetu: henkilöstö ja asiakkaat	Hotel Kakolan ainutlaatuisuus kohteena	Monipuolinen osaaminen
			Kulttuurillinen merkitys
		Yksityisen yrityksen edut	Reagointi muutoksiin
	Tulevaisuus alalla	Sopeutuminen	Muuttuva työvoima
Strateginen ennakointi			

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

### 5.1 Johtopäätökset

Hotel Kakolan vastuullisen osaamisen johtaminen on vielä alkutekijöissään, mutta tämän nykytilanneanalyysin perusteella liiketoiminnan kehittämisellä on oikea suunta. Johtamisjärjestelmä ja osaamisen kehittäminen ovat keskeneräisessä tilassa, mutta tämä antaa myös mahdollisuuden tehdä uusia päätöksiä vastuullisuuden näkökulmasta. Hotel Kakolalla on huomattavan positiiviset lähtökohdat sitouttamiselle vastuullisuuden kautta, sekä menestymiselle työmarkkinoilla. Henkilöstöratkaisujen suhteen Hotel Kakolassa on lisätty työvoiman määrää lyhyellä aikavälillä jokaisella osastolla, minkä voidaan ajatella merkitsevän myös lisääntyntä tarvetta laadukkaalle viestinnälle yrityksen sisällä. Uudet työntekijät tuovat yksilöllisiä vahvuuksia liiketoimintaan, mutta niitä on haastava hyödyntää tehokkaasti ilman selkeästi linjattuja toimintatapoja sekä osastojen sisällä, että osastojen välillä. Voidaan päätellä, että työvoiman määrän lisääminen on henkilöstöjohtamisen toiminto, jolla on tietoinen yhteys osaamisen johtamiseen.

Analyysiosuuden taulukkokoosteista nähdään, että käsitellyt alateemat ovat moniulotteisia, ja sopivat useamman yläteeman alle riippuen tutkimuskysymyksen näkökulmasta. Osaamisen johtaminen, vastuullisuus, ja henkilöstön sitoutuminen muodostavat synteesein, jotka tarkastelussa keskenään luovat perustan palveluyrityksen toiminnalle. Osaaminen, hyvinvointi ja vastuullisuus ovat toisistaan riippuvia ja toisistaan erottamattomia käsitteitä hotelliyritysten toiminnassa, joiden riittävästä toteutumisesta tuloksena nähdään henkilöstön sitoutuminen organisaatioon. Välittämisen ja arvostuksen näkyminen ovat työntekijälle merkkejä organisaation tuesta, joka vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja edistää tahtoa työskennellä kohti yhteisiä tavoitteita.

Osaamisen kehittäminen vaatii usein merkittäviäkin investointeja, mutta ne ovat kannattavia ainoastaan, jos henkilöstö on sitoutunut organisaatioon. Osaamisen ja sitoutumisen vähäisyys voi muodostua toisiaan ruokkivaksi kehäksi, josta saattaa olla haastava irtautua. Hotel Kakolan tapauksessa tähän ei kuitenkaan toistaiseksi ole ajaututtu, mikä osoittaa yrityksen johtajilta kykyä nähdä tarvittavat toimenpiteet ja toteuttaa ne. Osaamisen kehittämiseen kannattaisi ehdottomasti kohdistaa resursseja jatkossa enemmän, ja kehittää johtamisjärjestelmää ennaltaehkäiseväksi. Ymmärryksen

kasvattaminen oman työn merkityksestä on havaittu kriittisen tärkeäksi asiaksi, joka on kytköksissä sekä vastuullisen osaamisen johtamiseen, että henkilöstön sitoutumiseen. Käsityksen ei tulisi keskittyä ainoastaan työntekijän rooliin organisaatiossa, vaan myös organisaation rooliin ympäröivässä yhteiskunnassa. Yrityksen sosiaalisen vastuun linjaukset tulisi määritellä selkeästi ja kommunikoida koko työyhteisölle.

Työn muokkauksen on havaittu olevan ominainen osa matkailuyritysten suorituskykyä, ja pandemia-aika on korostanut tätä selviytymiskeinoa entisestään. Negatiivisesta ilmiöstä on havaittu organisaation suorituskyvyn kannalta positiivisia tuloksia, mutta jos organisaation taloudellista suoritusta ylläpidetään työntekijöiden hyvinvoinnin kustannuksella, tilanne ei ole lainkaan kestävä. Tästä voidaan päätellä, että työn muokkaus voi olla organisaatiossa tavoiteltavan arvoinen tila, mikäli se ei aiheuta työntekijöiden hyvinvoinnin tason alenemista. Voidaan siis ajatella, että työtyytyväisyyden ja hyvinvoinnin tulisi aina edeltää työn muokkausta, eikä sen tulisi olla selviytymiskeino puutteellisen johtamisen seurauksena. Mikäli työn muokkaus on organisaatiossa tavoiteltava ilmiö, CSR-linjausten tulisi asettaa henkilöstön hyvinvointi etusijalle, jotta organisaatiossa olisi mahdollista rakentaa vastuullinen ja innovatiivisuutta fasilitoiva työskentelykulttuuri. Hyvinvoiva henkilöstö kokee olevansa arvostettu, on motivoitunut itsensä kehittämiseen, ja haluaa sitoutua organisaatioon. Tällöin organisaation suorituskyky on kestävä, ja kilpailuetu on vahvalla pohjalla sekä työvoiman, että asiakkaiden suhteen. Henkilöstön motivaatio itsensä kehittämiseksi on tällöin strateginen tavoite, joka on mahdollista saavuttaa operatiivisen johtamisen keinoilla.

On kuitenkin myös aiheellista pohtia, onko johdonmukaista käyttää työn muokkausta käsitteenä muussa yhteydessä, kuin sen alkuperäisestä merkityksestä puhuttaessa. Työn muokkaus onnistuneen johtamisen tuloksena on käytännössä itseohjautuvaa toimintaa ja suunnitelmallista työn muotoilua, minkä vuoksi voidaan ajatella työn muokkauksen käsitteen olleen tarpeellinen erottamaan negatiiviset ja positiiviset ilmiöt toisistaan. Opinnäytetyön tietoperustaan sisällytetyt tutkimukset työn muokkauksesta eivät kuitenkaan varsinaisesti tue tätä näkemystä, sillä työn muokkausta kuvataan niissä pääsääntöisesti organisaation kannalta kokonaisuudessaan positiivisena ilmiönä. Tämän opinnäytetyön perusteella kyseinen tapa kuvata työn muokkausta on siis osittain virheellinen, koska työntekijöiden hyvinvointia huonontavan toiminnan ei voida ajatella olevan positiivisia tuloksia tuottavaa pitkällä aikavälillä.

Työvoimapulasta kärsivällä alalla henkilöstön sitoutumiseen panostaminen on nähtävä pitkän aikavälin kannattavana investointina. Perehdytys on noussut tässä opinnäytetyössä keskiöön merkittävänä osaamisen kehittäjänä ja sitoutumisen edistäjänä. Yhdistämällä vastuullinen osaaminen laadukkaaseen perehdytykseen ja sitä kautta avainkompetensseihin, tuloksena on kilpailukykyinen ja valveutunut henkilöstö. Sitoutumista on aiheellista pohtia aivan rekrytointin alusta lähtien tarkastelemalla, millainen osaaminen on organisaatiolle oleellista ja kuinka pitkäkestoista työvoiman tarve kyseisenä hetkenä on.

## 5.2 Kehittämisehdotukset

Kehittämisehdotuksia Hotel Kakolan toimintaa varten muodostettiin kolme, ja ne pohjautuvat temaattisesta analyysistä tehtyihin johtopäätöksiin. Lisäksi saatiin näkökulmaa tutkijan omasta kokemuksesta Hotel Kakolan työntekijänä, mutta keskeisin painotus ehdotusten tarpeellisuuden perusteluissa on laadullisen tutkimuksen faktanäkökulma. Ehdotuksia on tarkoituksenmukaisesti kuvattu pinnallisesti, sillä opinnäytetyö painottui temaattisen analyysin toteuttamisen kautta esille nostettujen ilmiöiden tarkasteluun ja pohdintaan.

Kehittämisehdotukset ovat esimerkkejä johdonmukaisesti tuotetuista konkreettisista tuloksista, jotka osoittavat opinnäytetyön sovellettavuuden käytännön liiketoiminnan kehittämiseen. Jokaisen ehdotuksen tavoite on parantaa työyhteisön toiminnan laatua yleisen vastuullisuuden ja kestäväen johtamisen näkökulmasta.

### **Työpaikkailmoitusten kehittäminen**

Henkilöstön sitoutuminen on lähtöisin rekrytointiprosessin alusta asti. Arvoperusteisessa sitouttamisessa pyritään jo hakemisvaiheessa karsimaan ne hakijat, joiden arvot eivät kohtaa yrityksen arvojen kanssa. Mikäli arvoissa ei ole havaittavissa yhteistä linjausta, potentiaalinen työntekijä ei todennäköisesti myöskään helposti omaksu yrityksen toimintatapoja ja tavoitteita omikseen. Hotel Kakola on ainutlaatuisena kohteena vahvalla pohjalla sekä työvoiman, että asiakkaiden suhteen.

Kehittämisehdotusta varten tarkasteltiin jokaista työpaikkailmoitusta, joka oli löydettävissä Hotel Kakolan verkkosivuilta osoitteesta [hotelkakola.fi](http://hotelkakola.fi). Kyseisenä

ajankohtana ilmoituksia oli julkaistuna yhteensä neljä, ja niihin sisältyi sekä etulinja- että esihenkilötason työnimikkeitä.

Arvoperusteisesta näkökulmasta, Hotel Kakolan toiminnan arvot olisivat voineet olla selkeämmin ilmaistu. Mielikuva vastuullisesta työnantajasta alkaa muodostumaan jo ennen työsuhteen alkamista, ja arvojen kommunikointi auttaa potentiaalista työnhakijaa pohtimaan, olisiko kyseinen paikka sopiva hänelle. Arvojen selkeälinjainen määrittäminen on myös yksi yrityksen perustamisen kulmakivi, joka ohjaa työyhteisön toimintaa yhtenäiseen ja vastuulliseen suuntaan.

### **Vastuullisuuden ulottuvuus perehdytyksessä**

Vastuullisuus on merkittävä osa Hotel Kakolan toimintaa. Ympäristösertifioinnin lisäksi, hotelli on suuri osa Kakolanmäen säilytettyä kulttuurillista kokonaisuutta. Hotel Kakolan vastuullisuus kiinnostaa asiakkaita, joten työntekijöille tulisi antaa valmiudet vastata kysymyksiin ja antaa näkyvyyttä vastuullisille valinnoille. Esimerkiksi lähiruoan käyttö ja muut kotimaiset tuotteet ja materiaalit muodostavat osan yksityisen hotellin ainutlaatuisuudesta ja viehätystä.

Keskeisimmät tiedot Hotel Kakolan historiasta, vastuullisista valinnoista, sekä ympäristösertifioinnista tulisi löytyä kaikista perehdytyskansioista, joita hotellin eri osastoilla on mahdollisesti käytössä. Vastuullisen osaamisen integrointi perehdytykseen ei ainoastaan paranna perehdytyksen laatua, vaan kyky vastata asiakkaiden kysymyksiin merkitsee myös parempaa palvelun tasoa. Esteenä tämän ihanteelliselle toteutumiselle saattaa olla perehdytysvaiheen tietointensiivisyys, minkä vuoksi perehdytyksessä tulisi painottua suunnitelmallisuus ja kiireettömyys. Parhaassa tapauksessa uudelle työntekijälle määrättäisiin vastuuperehdyttäjä.

Kakolanmäen ja Hotel Kakolan historian ja vastuullisuuden tuntemus antaa työntekijöille ymmärrystä oman työnsä merkityksestä. Se kasvattaa käsitystä työntekijän omasta sijoittumisesta Kakolan tarinaan, sekä niistä arvoista, joita työntekijä edustaa asiakkaille palvellessaan heitä.

## Sisäisen viestinnän laadun kehittäminen

Laadukkaan viestinnän tärkeydestä muodostettiin yksi opinnäytetyön kantavista teemoista, jossa keskeistä oli yhteys osaamisen kehittämiseen ja palvelun laadun varmistamiseen. Kestävän johtamisen näkökulmasta, kokonaiskäsitys liiketoiminnasta ja strategisista tavoitteista kasvattaa työntekijän ymmärrystä oman työnsä merkityksestä ja antaa mahdollisuuden sitoutua yhteisiin tavoitteisiin. Hotel Kakolan työvoimaa on lisätty voimakkaasti lyhyellä aikavälillä, ja uudistetun henkilöstön kannalta laadukas viestintä voidaan nähdä yhtenäisten toimintatapojen erittäin tärkeänä tekijänä.

Tulevaisuudessa järjestettävissä henkilökunnan koulutuksissa tulisi selkeästi kommunikoida ainakin yrityksen konsepti, keskeisimmät strategiset tavoitteet, sekä käytössä olevat informaatiokanavat ja niiden käyttötarkoitukset. Tarkoituksena on kasvattaa ymmärrystä työntekijän roolista yrityksessä oman osastonsa sisällä, sekä kyseisen osaston sijoittumisesta Hotel Kakolan palvelukokonaisuuteen.

Hotellin eri osastot tekevät tiivistä yhteistyötä keskenään muodostaakseen asiakkaille onnistuneen palvelukokemuksen. Henkilöstön keskuudessa tulisi ylläpitää ymmärrystä eri osastojen toiminnasta yksikköinä, jotta yhteistyö olisi mahdollisimman sujuvaa. Kun työntekijällä on todenmukainen käsitys ympärillä olevan työyhteisön toiminnasta, päätöksenteko on väistämättä tehokkaampaa ja virheettömämpää. Tähän kuuluu myös tuntemus henkilöstön eri jäsenten vastuualueista, mikä edistäisi tarkoituksenmukaista informaation kulkua.

## 6 LOPUKSI

Tieteellisten johtopäätösten tekeminen laadullisesta aineistosta on erittäin haastavaa, sillä tutkijan oma ymmärrys ja tulkinta ovat vahvasti läsnä koko tutkimusprosessin ajan (Puusa et al. 2020). Laadullisen tutkimuksen toteutuksessa tutkimusasetelman luoja ja tulkitsija on tutkija itse. Tutkijalle muodostuu laadullista tutkimusta tehtäessä oma kehys, jonka läpi jokainen tutkimuksen osio suodatetaan. (Tuomi & Sarajarvi 2018.)

Opinnäytetyö toteutettiin fakthanäkökulmasta hyödyntämällä matkailualan ammattilaisten asiantuntijuutta. Työstä muodostuneen kokonaisuuden luotettavuus perustuu haastateltujen asiantuntijoiden rehellisyyteen, tutkijan tiedonhakutaitoihin ja analyttisiin taitoihin, sekä tutkijan kykyyn tarkastella ja tulkita aineistoa suhteessa faktatietoon.

Opinnäytetyön tarkoitus oli arvioida nykytilannetta Hotel Kakolan vastuullisen osaamisen johtamisen sekä etulinjan työntekijöiden sitoutumisen suhteen tarkastelemalla sitä ulkopuolisten matkailualan ammattilaisten tarjoamassa asiantuntijanäkökulmassa. Opinnäytetyötä varten kehitettiin tutkimussuunnitelma, ja prosessissa edettiin pääpiirteittäin tehdyn suunnitelman mukaisesti. Koska kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija analysoi ja tulkitsee etenemistä jatkuvasti, alkuperäistä tutkimussuunnitelmaa sovellettiin kuitenkin ajoittain katsotun tarpeen mukaisesti tutkimuksen tarkoitukseen sopivaksi. Tutkimuksen jokaisessa vaiheessa noudatettiin Turun ammattikorkeakoulun eettisten toimintatapojen suosituksia.

Opinnäytetyön prosessia ohjasi johdonmukaisuus, sekä pyrkimys ymmärtää useaa eri ilmiötä kokonaisuutena. Opinnäytetyön laajuus käsiteltyjen aiheiden suhteen osoittautui ajoittain haastavaksi, mutta toteutustapa oli tutkijan tietoinen valinta. Tutkimukseen valittuja aiheita ja ilmiöitä tahdottiin analysoida suhteessa keskenään moniulotteisten synteisien muodostamiseksi. Lopputuloksena muodostetut johtopäätökset ja kehittämisehdotukset ovat tutkijan oman arviointikyvyn ja ymmärryksen varassa loogisia sekä kerätyn aineiston, että tietoperustan valossa.

Opinnäytetyöstä muodostui suhteellisen laaja, joten jatkotutkimukselle on työn pohjalta useita potentiaalisia vaihtoehtoja. Tutkimuskysymysten käsittelystä voisi esimerkiksi tehdä laajemman tarkastelemalla kaikkia kolmeatoista yläteemaa. Tämä antaisi mahdollisuuden syvemmälle ja tarkemmalle analyysille, kuin mitä tämän opinnäytetyön laajuus kokonaisuudessaan vaati.

Työn muokkaus on tutkimuksellisesti suhteellisen uusi aihe, ja sen tutkintaa ilmiönä voisi toteuttaa myös toisissa matkailuyrityksissä. Osaamisen johtaminen ja henkilöstön sitoutuminen tulevat olemaan ajankohtaisia aiheita matkailualalla vielä pitkään, ja pandemia-ajan väistyessä alalla tullaan todennäköisesti näkemään monia näihin aiheisiin liittyviä uusia trendejä ja ilmiöitä.

Hotel Kakolan toimintaa kehitetään edelleen jatkuvasti, joten aihetta jatkotutkimukselle esimerkiksi käytännön projektimuodossa olisi varmasti mahdollista löytää. Opinnäytetyössä esitetyt kehittämissuhteet ovat jalostettavissa ja toteutettavissa, ja hotellitoiminnan monipuolisuuden vuoksi eri osastot tarjoavat tilaisuuden luovalle jatkokehittämiselle myös näiden ehdotusten ulkopuolelta.

## LÄHTEET

- Alberton, A., Kieling, A. P., Lyra, F. R., Hoffmann, E. M., Lopez, M. P. V. & Stefano, S. R. 2020. Competencies for sustainability in hotels: Insights from Brazil. *Employee relations, ahead-of-print*(ahead-of-print)
- Ari, E., Karatepe, O. M., Rezapouraghdam, H. & Avci, T. 2020. A Conceptual Model for Green Human Resource Management: Indicators, Differential Pathways, and Multiple Pro-Environmental Outcomes. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 12(17), p. 7089.
- Baum, T., Cheung, C., Kong, H., Kralj, A., Mooney, S., Nguyễn Thị Thanh, H., Ramachandran, S., Dropulić Ružić, M. & Siow, M. 2016. Sustainability and the Tourism and Hospitality Workforce: A Thematic Analysis. *Sustainability*. MDPI AG, 8(8), p. 809.
- Business Finland 2021. Visit Finland kestävä matkailua edistävän GSTC:n jäseneksi. Viitattu 11.10.21. Saatavilla: <https://www.businessfinland.fi/ajankohtaista/uutiset/2021-visit-finland/visit-finland-kestavaa-matkailua-edistavan-gstcn-jaseneksi>
- Cabral, C. & Jabbour, C. J. C. 2020. Understanding the human side of green hospitality management. *International journal of hospitality management*, 88, p. 102389.
- Chao, Y.P., Chou, Y.C. & Lai, W.H. 2017. AHP competency model in the service chain industry. *Advances in Management and Applied Economics*, 7(3), p.1.
- Chen, C. 2019. Does work engagement mediate the influence of job resourcefulness on job crafting?: An examination of frontline hotel employees. *International journal of contemporary hospitality management*, 31(4), pp. 1684-1701.
- Cheng, J. & O-Yang, Y. 2018. Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction: The moderating role of perceived organizational support. *International journal of hospitality management*, 72, pp. 78-85.
- Chon, K. K. & Zoltan, J. 2019. Role of servant leadership in contemporary hospitality. *International journal of contemporary hospitality management*, 31(8), pp. 3371-3394.
- Cohen, J. F. & Olsen, K. 2015. Knowledge management capabilities and firm performance: A test of universalistic, contingency and complementarity perspectives. *Expert systems with applications*, 42(3), pp. 1178-1188.
- Figueiredo, E., Pais, L., Monteiro, S. & Mónico, L. 2016. Human resource management impact on knowledge management: Evidence from the Portuguese banking sector. *Journal of service theory and practice*, 26(4), pp. 497-528.
- Francis, H. & Baum, T. 2018. HR transformation within the hotel industry: Building capacity for change. *Worldwide hospitality and tourism themes*, 10(1), pp. 86-100.
- Green Key 2021. About. Green Key. Our programme. Viitattu 22.4.21. Saatavilla: <https://www.greenkey.global/our-programme>
- Guzzo, R. F., Abbott, J. & Madera, J. M. 2020. A Micro-Level View of CSR: A Hospitality Management Systematic Literature Review. *Cornell Hospitality Quarterly*, 61(3), pp. 332-352.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.

Hornig, J., Wang, C., Liu, C., Chou, S. & Tsai, C. 2016. The Role of Sustainable Service Innovation in Crafting the Vision of the Hospitality Industry. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 8(3), p. 223.

Indiparambil, J.J. 2019. Strategic to Sustainable Human Resource Management: Shifting Paradigms of Personal Managerial Trends. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 8(3), pp.65-70.

Jaworski, C., Ravichandran, S., Karpinski, A. C. & Singh, S. 2018. The effects of training satisfaction, employee benefits, and incentives on part-time employees' commitment. *International journal of hospitality management*, 74, pp. 1-12.

Jones, P., Hillier, D. & Comfort, D. 2016. Sustainability in the hospitality industry: Some personal reflections on corporate challenges and research agendas. *International journal of contemporary hospitality management*, 28(1), pp. 36-67.

Kamensky, M. 2015. *Menestyksen timantti: Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus*. [Helsinki]: Talentum.

Kidron, A. 2018. Examining the Mediating Role of Commitment to the Supervisor in Employees' Affective Commitment: Temporary Employees Versus Permanent Employees. *Journal of leadership & organizational studies*, 25(4), pp. 456-468.

Kim, H., Im, J., Qu, H. & NamKoong, J. 2018a. Antecedent and consequences of job crafting: An organizational level approach. *International journal of contemporary hospitality management*, 30(3), pp. 1863-1881.

Kim, H., Woo, E., Uysal, M. & Kwon, N. 2018b. The effects of corporate social responsibility (CSR) on employee well-being in the hospitality industry. *International journal of contemporary hospitality management*, 30(3), pp. 1584-1600.

Kim, M. & Beehr, T. 2018. Organization-Based Self-Esteem and Meaningful Work Mediate Effects of Empowering Leadership on Employee Behaviors and Well-Being. *Journal of leadership & organizational studies*, 25(4), pp. 385-398.

Kucharska, W. 2020. Employee Commitment Matters for CSR Practice, Reputation and Corporate Brand Performance—European Model. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 12(3), p. 940-956.

Li, S., Sun, F. & Li, M. 2019. Sustainable Human Resource Management Nurtures Change-Oriented Employees: Relationship between High-Commitment Work Systems and Employees' Taking Charge Behaviors. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 11(13), p. 3550-3564.

Luu, T. T. 2017. CSR and organizational citizenship behavior for the environment in hotel industry: The moderating roles of corporate entrepreneurship and employee attachment style. *International journal of contemporary hospitality management*, 29(11), pp. 2867-2900.

Luu, T.T. 2021. Socially responsible human resource practices and hospitality employee outcomes. *International journal of contemporary hospitality management*, Vol. 33 No. 3, pp. 757-789.

Madera, J. M., Dawson, M., Guchait, P. & Belarmino, A. M. 2017. Strategic human resources management research in hospitality and tourism. *International journal of contemporary hospitality management*, 29(1), pp. 48-67.

Majid, A., Yasir, M., Yousaf, Z. & Qudratullah, H. 2019. Role of network capability, structural flexibility and management commitment in defining strategic performance in hospitality industry. *International journal of contemporary hospitality management*, 31(8), pp. 3077-3096.

Meyers, M. C. 2020. The neglected role of talent proactivity: Integrating proactive behavior into talent-management theorizing. *Human resource management review*, 30(2), p. 100703.

Omar, M.A.A. 2021. How do green HRM practices affect employees' green behaviors? The role of employee engagement and personality attributes. *Journal of Environmental Planning and Management*.

Ozmen, Y. S. 2019. How the exchange relationship affects employee commitment: The mediating role of organizational trust. *The Journal of management development*, 38(6), pp. 501-516.

Patiar, A. & Wang, Y. 2016. The effects of transformational leadership and organizational commitment on hotel departmental performance. *International journal of contemporary hospitality management*, 28(3), pp. 586-608.

Pereira-Moliner, J., Font, X., Tari, J. J., Molina-Azorin, J. F., Lopez-Gamero, M. D. & Pertusa-Ortega, E. M. 2015. The Holy Grail: Environmental management, competitive advantage and business performance in the Spanish hotel industry. *International journal of contemporary hospitality management*, 27(5), pp. 714-738.

Peterlin, J., Pearse, N.J. & Dimovski, V. 2015. Strategic decision making for organizational sustainability: the implications of servant leadership and sustainable leadership approaches. *Economic and Business Review for Central and South - Eastern Europe*, 17(3), pp. 273-290.

Prajogo, D., Toy, J., Bhattacharya, A., Oke, A. & Cheng, T. 2018. The relationships between information management, process management and operational performance: Internal and external contexts. *International journal of production economics*, 199, pp. 95-103.

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. [Helsinki]: Gaudeamus.

Saeidi, S. P., Sofian, S., Saeidi, P., Saeidi, S. P. & Saeidi, S. A. 2015. How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. *Journal of business research*, 68(2), pp. 341-350.

Suomen YK-Liitto 2021. Etusivu. YK-teemat. Kestävä kehitys. Historiaa ja toiminnan taustoja. Viitattu 22.4.21. Saatavilla: <https://www.ykliitto.fi/yk-teemat/kestava-kehitys/historiaa-ja-toiminnan-taustoja>

Suomi.fi 2021. Etusivu. Yritykset ja yhteisöt. Liiketoiminnan kehittäminen: Johtaminen. Yrityksen johtaminen. Johtamisen malleja. Viitattu 12.12.21. Saatavilla: <https://www.suomi.fi/yritykselle/liiketoiminnan-kehittaminen/johtaminen/opas/yrityksen-johtaminen/johtamisen-malleja>

Temizkan, R. & Yabanci, O. 2020. Towards Qualified Human Resources in the Hospitality Industry: A Review of the Hospitality Management Competencies. *Ege akademik bakis*, 20(3), pp. 153-165.

Teng, H. 2019. Job crafting and customer service behaviors in the hospitality industry: Mediating effect of job passion. *International journal of hospitality management*, 81, pp. 34-42.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

UNWTO 2021. Our focus. Sustainable development. Viitattu 11.10.21. Saatavilla: <https://www.unwto.org/sustainable-development>

Viitala, R. 2014. *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*. [4. p.]. Helsinki: Edita.

Ympäristömerkintä 2021. Etusivu. Tietoa meistä. Vastuullisuus. Viitattu 16.6.21. Saatavilla: <https://joutsenmerkki.fi/tietoa-meista/vastuullisuus/>