

# Johtamisen kehittäminen matkailu- ja ravitsemisalalla

Marika Kukkonen

OPINNÄYTETYÖ  
Joulukuu 2024

Palveluliiketoiminnan johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma  
Restonomi (ylempi AMK)

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Palveluliiketoiminnan johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma  
Restonomi (ylempi AMK)

KUKKONEN MARIKA:  
Johtamisen kehittäminen matkailu- ja ravitsemisalalla

Opinnäytetyö 41 sivua  
Joulukuu 2024

---

Matkailu- ja ravitsemisalalan kehitys Suomessa on päässyt kunnolla kehittymään vasta toisen maailmansodan jälkeisellä ajanjaksolla 1950- ja 1960-luvuilta eteenpäin. Toimialan johtamiskulttuuri on kokenut haasteita talouskriisien ja globaalien ongelmien, kuten työvoimapulan ja palkkakehityksen, seurauksena. Alalla on perinteisesti suuri merkitys niin osa-aikaisena työllistäjänä kuin keikkatyön tarjoajana, mutta samalla se on kohdannut ongelmia yhdenmukaisen ja oikeudenmukaisen johtamisen toteutumisessa. Sukupolvien erilaiset työskulttuurit ovat lisänneet haasteita työnteon mallien muuttuessa. Työtehtävissä onnistuminen edellyttää vuorotyöalalla erinomaisia vuorovaikutustaitoja ja paineensietokykyä, joita tukemaan tarvitaan osaavia esihenkilöitä.

Vaikka johtamiskulttuurin kehittämiseen on panostettu, se ei ole vielä 2020-luvulakaan onnistunut vakuuttamaan kaikkia osapuolia yhdenvertaisesta ja vuorovaiikutteisesta tavasta johtaa. Tämän opinnäytetyön laatijan omat kokemukset johtamisen puutteista 1980-luvun lopulta lähtien kertovat siitä, että samat ongelmat ovat edelleen ajankohtaisia.

Opinnäytetyön tarkoituksena on löytää kehittämiskeinoja ja ideoita muuttaa ja vaikuttaa johtamiseen ja sen kehittämiseen esihenkilötyössä ja johtajuudessa toimiville. Opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella uudella tavalla johtamiskulttuuria matkailu- ja ravitsemisalalla tulevaisuudessa Suomessa. Avaamalla toimialan työllisyystilannetta ja monimuotoisia työsuhteita konkretisoituu ymmärrys myös työelämän muutoksiin yleiselläkin tasolla. Opinnäytetyössä tarkastellaan toimialan tilannetta kirjallisuuskatsauksen keinoin tehtyjen tutkimusten, kirjallisuuden ja artikkelien avulla, peilaten myös historiaan. Lisäksi aineistona on käytetty kirjallisen materiaalin lisäksi kahden ravintolapalveluja tarjoavan yrityksen esihenkilötehtävissä toimivan asiantuntijan haastatteluja sekä haastateltu yhtä opiskelijaa, joka opiskelee Ravintola- ja catering-alan perustutkintoa.

Johtajuuden ja esihenkilötyön ytimessä on palvelualoilla aina ihminen ja vuorovaikutus monilla tasoilla. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että työntekijäkokemus ja osallistava johtaminen ovat tärkeitä johtamisen kehittämiskeinoja.

---

Asiasanat: johtaminen, esihenkilötyö, tuki, vuorovaikutus, perehdytys

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme in Hospitality Management

KUKKONEN MARIKA:  
Management improvement in the hospitality and catering service

Master's thesis 41 pages  
December 2024

---

The development of the accommodation and catering sector in Finland only really took off in the period after the Second World War, from the 1950s and 1960s onwards. The management culture of the industry has been challenged by economic crises and global problems such as labour shortages and wage development. The sector has traditionally been important both as a source of part-time employment and as a provider of casual work but has also faced problems in implementing consistent and fair management. Generational differences in work cultures have added to the challenges as work patterns have changed. Success in the shift work sector requires excellent interpersonal skills and the ability to cope with pressure, which need to be supported by competent front-line staff.

Even in the 2020s, despite efforts to develop a leadership culture, it has not yet succeeded in convincing all parties to adopt an equal and inclusive approach to leadership. The author's own experience of leadership challenges since the late 1980s shows that the same problems are still relevant.

The purpose of the thesis is to find ways and ideas to change and improve leadership and its development for those working in frontline work and leadership. The aim of the thesis is to look at the future management culture in the tourism and hospitality industry in Finland in a new way. By opening up the employment situation in the industry and the diversity of employment relationships, the understanding of the changes in working life in general is also demonstrated. The thesis examines the situation in the industry through a literature review of studies, literature and articles, also mirroring history. In addition to the written material, the study also draws on interviews with two restaurant service providers, one of whom is a pre-employment specialist, and one of whom is a student studying for a degree in restaurant and catering. At the heart of leadership and front-line work in the service sector is always the human element and the interaction at many levels. The results of the study show that employee experimentation and participative management are important tools for leadership development.

---

Key words: leadership, supervisory work, support, interaction, onboarding

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
2	MATKAILU- JA RAVITSEMISALA TYÖPAIKKANA.....	8
	2.1 Matkailu- ja ravitsemisalan taustaa Suomessa .....	8
	2.2 Alan koulutus ja työkuulttuuri .....	11
	2.3 Toimialan haasteet 2020-luvulla.....	14
	2.4 Työelämä muutoksessa .....	17
	2.5 Eri sukupolvien erot työelämässä.....	20
	2.6 Asiakaskokemuksesta työntekijäkokemukseen .....	22
3	JOHTAMINEN JA ESIHENKILÖTYÖ.....	25
	3.1 Käsitteiden määrittelyä.....	25
	3.2 Esihenkilötyö oppivassa organisaatiossa.....	26
	3.3 Keinoja osallistaa työntekijää .....	28
4	KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	30
	4.1 Tausta, tavoite ja tarkoitus .....	30
	4.2 Menetelmät ja analysointi.....	30
	4.3 Tulokset .....	32
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	35
	LÄHTEET.....	37

## 1 JOHDANTO

Tällä opinnäytetyöllä haetaan vastausta siihen, miten matkailu- ja ravitsemisalan (mara-alan) johtamiskulttuuria voidaan kehittää ja tunnistaa paremmin esihenkilötyön haasteita. Opinnäytetyön tarkoituksena on löytää kehittämiskeinoja johtamiseen. Kehittämiskeinot voivat olla ideoita ja työkaluja, joiden avulla voidaan vaikuttaa johtamiseen. Tavoitteena on kohdistaa kehittämis ehdotukset erityisesti johtamisen kehittämisen parissa työskenteleville esihenkilötyössä ja johtavassa asemassa toimiville henkilöille organisaatioissa Suomessa. Kehittämis ehdotukset voidaan niin ikään kohdistaa johtamista opiskeleville henkilöille. Johtamisen kehittämiskeinoja on selvitetty asiantuntijahaastatteluiden ja kirjallisuuskatsauksen pohjalta. Työelämän esihenkilöiden asiantuntijahaastatteluissa pohditaan osallistavan johtamisen mahdollisuuksia parantaa työilmapiiriä ja työhön sitoutumista yleisesti, kun mukana työelämän murroksessa on edelleen usean eri työntekijä sukupolven edustajia. Entä miksi ei osallistava ja keskustelevampi johtamiskulttuuri ole mara-alalla vahvistunut huolimatta lisääntyneestä toimialan koulutustarjonnasta ja esihenkilötyöhön tähtäävästä korkeakoulutuksesta? Esihenkilötyöllä on merkittävä rooli luodessa toimialan työnantajamielikuvaa ja alan arvostukseen vaikuttavaan veto- ja pitovoimaan.

Opinnäytetyöntekijällä on omakohtainen pitkä kokemus alalta. Työympäristöinä on ollut monipuolisesti mara-alan erilaisia työpaikkoja ja työtehtäviä alkaen 1980-luvulta. Myös toimiminen alan kouluttajana ja opettajana ja kehittäjänä on antanut mahdollisuuden tarkastella esihenkilötyön merkityksellisyyttä myös alan oppilaitosten ja opiskelijoiden näkökulmasta. Pitkän työuran aikana tekijä on toistuvasti eri yhteyksissä halunnut ymmärtää mara-alan johtamiskulttuurien kompleksisuutta, joka on näyttäytynyt toisinaan osaamattomuutena huolehtia henkilökunnasta tasapuolisesti ja johdonmukaisesti. Valitettavasti koulutuskaan ei aina ole tae laadukkaasta johtamisesta. Nämä seikat osoittavat, että tutkimuksessa on tarpeellista paneutua toimialan mahdollisuuksiin kehittää johtamiskulttuuriaan työntekijöiden perehdytyksestä lähtien.

Tämä opinnäytetyö on aineistolähtöinen kuvaileva eli narratiivinen kirjallisuuskat-  
saus, jossa tavoitteenani on ajantasaisen materiaalin avulla selvittää, mitä johta-  
minen on mara-alalla tällä vuosikymmenellä eri taustatekijät huomioon ottaen ja  
miten sitä voidaan kehittää. Opinnäytetyön tarkoituksena on löytää kehittämiskei-  
noja johtamiseen. Kehittämiskeinot voivat olla ideoita ja työkaluja, joiden avulla  
voidaan vaikuttaa johtamiseen. Opinnäytetyössä tarkastellaan toimialan tilan-  
netta tehtyjen tutkimusten ja artikkelien avulla, peilaten myös alan historiaan. Ai-  
neistoa on analysoitu vertaillen eri lähteiden tietoa sekä yhdistäen niitä uuden  
tiedon tuottamiseksi. (Vilka 2023, 12.) Kirjallisen materiaalin lisäksi olen haasta-  
tellut kahta asiantuntijaa, jotka toimivat mm. esihenkilö-tehtävissä ravintolapalve-  
luita tarjoavissa yrityksissä sekä yhtä opiskelijaa, joka opiskelee Ravintola- ja ca-  
tering-alan perustutkintoa.

Toimialalle on tyypillistä, että myös esihenkilöt osallistuvat operatiiviseen työhön  
ja mahdollisuuksien mukaan tuntevat sitä kautta eri työnkuvien tehtäväkenttää.  
Tämä voi kuitenkin aiheuttaa myös ristiriitaa siitä, miten esihenkilötyötä ja opera-  
tiivista työtä voidaan hoitaa laadukkaasti samanaikaisesti. Johtamisen kehittä-  
miskeinojen selvittäminen on näin ollen tarpeellista esihenkilötyöskentelyn tuke-  
miseksi. Kehittämiskeinoihin paneutuminen vaatii laajan katsauksen nykytilan-  
teeseen. Tässä työssä tuodaan esiin matkailu- ja ravitsemisalalan johtamiskulttuu-  
rin vaikeuksia kehittyä tilanteessa, jossa kyseessä on yleisesti tunnistettu nk. 'lä-  
pikulkuala', jonka haasteena on myös kuuluminen matalapalkka-aloihin. Nämä  
haasteet on otettu huomioon kehittämiskeinoissa. Lisäksi koulutuksen näkökul-  
masta tuoreen tutkimuksen mukaan toimialalla lisäkouluttautumisen tarve on ole-  
massa (Karhunen, Kauhanen, Ollikainen, Riukula, Suhonen, Vanhala, Virtanen,  
2024) ja joka mahdollisesti sitouttaisi niin työntekijöitä kuin esihenkilöitä kohta-  
maan paremmin myös johtamisen haasteet alalla. Kaikki edellä mainittu vaikuttaa  
myös alan veto- ja pitovoimaan 2020-luvulla, unohtamatta globaalia maailmanti-  
lannetta mm. taantumiseen ja sotatilanteeseen. Näin ollen on perusteltua kartoit-  
taa alan uudenlaista tilannetta 2020-luvulla.

Tarkoituksena on löytää kehittämiskeinoja johtamiseen. Eri työntekijäsukupolvien  
johtaminen asettaa esihenkilötyölle omia haasteitaan. Osallistava ja vuorovaikut-  
teinen johtaminen voi toimia työkaluna, kun halutaan kehittää laadukasta pereh-

dytystä sekä työhyvinvoinnin merkitystä osana onnistumista. Hyvä työntekijäkokemus vahvistaa hyvää asiakaskokemusta; tasapuolisen ja keskustelevan esihenkilön perehdyttämä työntekijä motivoituu hoitamaan työtehtävänsä hyvin ja luomaan elämyksiä asiakkaille. Perehdyttäminen kuuluu rekrytoinnin lisäksi hyvän henkilöstöjohtamisen ytimeen. Sillä myös vaikutetaan työntekijän toimintaan ja hänen mahdollisuuksiinsa kehittää osaamistaan. Parhaimmillaan laadukkaalla perehdyttämisellä yritys saavuttaa ja ylläpitää kilpailuetua; erityislaatuista osaamista elämysten tuottamiseksi asiakkaalle. (Eräsalo 2008, 60.)

## 2 MATKAILU- JA RAVITSEMISALA TYÖPAIKKANA

### 2.1 Matkailu- ja ravitsemisalan taustaa Suomessa

Matkailu- ja ravitsemisalan kirjattu ja analysoiva historiankirjoitus ulottuu Suomessa 1900-luvun alkupuolelle. Kun vuonna 1933 perustettiin Hotelli- ja ravintolahenkilökunnan liitto (HRHL), alettiin samalla aktiivisemmin kiinnittämään huomio myös toimialan koulutukseen ja edunvalvontaan. (Sillanpää 2002.) HRHL keskitti toimintansa heti alussa jäsenten ammattitaidon, yleissivistyksen ja tukemisen työttömyys- ja sairausaikana sekä yleisesti yhteishengen kehittämisen. Edunvalvonnassa tärkeässä osassa olivat myös jäsenistön työehtojen ja taloudellisen aseman parantaminen. Huomio kiinnitettiin myös yhtenäiseen ja oikeudenmukaiseen palkkausjärjestelmään. Liiton katsottiin nostavan koko toimialan profiilia ja ravintola-ammattien arvostuksen lisäämistä. (Pohls 2016, 31.) Samalla vuosikymmenellä vuonna 1932 perustettiin Oy Alkoholiliike Ab, jolla oli yksinoikeus tuoda, viedä, valmistaa ja myydä alkoholijuomia Suomessa (Hotelli- ja ravintolamuseo 2024).

Tästäkin mentiin vielä pitkä matka aina 1970-luvulle asti, jolloin perustettiin Hotelli- ja ravintolaopistosäätiö. Sen alle perustettiin vuonna 1974 Liiketaloudellinen tutkimuselin (LTE) majoitus- ja ravitsemiselinkeinon liiketaloudellista tutkimusta varten, minkä jälkeen vasta elinkeinosta on tehty jatkuvaa seurantatutkimusta. (Sillanpää 2004, 15). Peilattaessa tutkimustyötä toimialan historiaan, on tapahtunut merkittäviä muutoksia sekä mara-alan rakenteessa toimialana että sen roolissa työllistäjänä. Esimerkiksi hotelleissa työskenteli 1900-luvun alussa suurin piirtein kymmenen kertaa enemmän henkilökuntaa kuin 2004 (Sillanpää 2004, 81) ja siitä 2020-luvulle tultaessa määrä on edelleen pienentynyt.

Koko toimialaan niin koulutuksessa kuin työkultuurissa ja sen arvostuksessa on historiastaan tähän päivään asti vaikuttanut monella eri tasolla mm. Suomen kieltolaki, joka oli voimassa vuosina 1919–1932. Edellä mainittu laki näivetti koko toimialan kehitystä ja vaikutti asenneilmapiiriin myös alan työllistäjänä. Kieltolakia kierrettiin erilaisin laittomin toimenpitein koko sen olemassaolon ajan ja tahtomat-

taan myös ravintola-alan työntekijät joutuivat tätä todistamaan. Tilanteen ulkopuolella oli lähes mahdoton olla, jos halusi säilyttää työpaikkansa; ylipäätään suomalaiset, mukaan lukien poliisi, suhtautuivat kieltolakiin usein välinpitämättömästi. (Pohls 2016, 16.) Tämä kaikki kyseenalaisti ravintolahenkilökunnan mainetta ja työnkuvaa ja työllistymistä pitkään kieltolain päättymisen jälkeenkin. Vielä 2000-luvun puolellakin esimerkiksi sukulaiset tai tuttavat saattoivat kyseenalaistaa ammatinvalinnan mara-alalle. Toimiala liitettiin edelleen vahvasti alkoholiin ja sen aiheuttamiin ongelmiin, vaikka ammatinvalinnassa oli kyse monipuolisen palvelualan työtehtävistä ruoka-, juoma- ja majoituspalveluiden ytimessä. (Suurmäki 2024.)

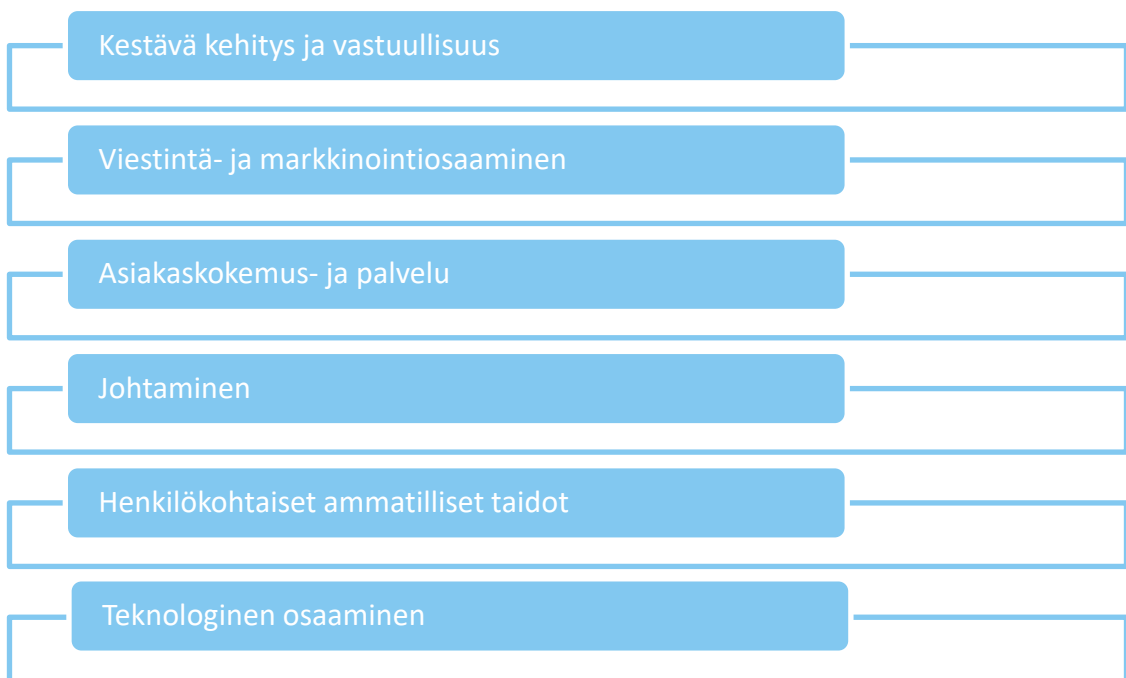
Alkaen 1960-luvulta Suomen paranevan taloustilanteen myötä elinkeinoelämän rakenne alkoi vähitellen muuttua ja siirryttiin kaupunkivaltaiseen palveluyhteiskuntaan. 1960-luvulta lähtien kulttuurimurros näkyi myös vapaa-ajan lisääntymisenä ja edelleen uudistuvan alkoholipolitiikankin myötä mara-ala alkoi kehittyä monipuolisesti työllistävänä toimialana. (Sillanpää 2002, 112, 113.) Kompleksisuus mara-alasta puhuttaessa on kuitenkin säilynyt tähän päivän asti liittyen niin kieltolain ja raittiusliikkeen kuin muun muassa 1990-luvun lama-ajan vaikutuksiin koko palvelusektorilla. Suomi kärsi 1990-luvun alkupuolella vuosisadan pahimmasta lamasta, jonka aikana bruttokansantuotteen kasvu ei ainoastaan pysähtynyt, vaan jopa laski toistakymmentä prosenttia. Työttömiä oli yli kaksikymmentä prosenttia työvoimasta, moni velkaantui tahtomattaan työttömyyden seurauksena ja sen seurauksena suuri osa työvoimasta uhkasi syrjäytyä työelämästä pysyvästi. (Ahtiala 1997, 61.)

Kun toimialaa peilaa Suomessa sen alkuajoista tähän päivään, on hyvä tiedostaa nopea kehitys myös mara-alan koulutustason suhteen; lähes avoimesti halveksittavat työtehtävät ravintolassa vielä 1900-luvun alkupuoliskolla kehittyivät yhteiskunnan murroksen myötä koulutusta vaativiksi ammateiksi. (Sillanpää 2004.) Oma tekijänsä ammattien arvostukseen on ollut kuitenkin jääminen matalapalkka-alaksi. Prosentti- eli palvelurahapalkkaus tarjoilijoilla kohotti tulotasoja aina 1990-luvun alkupuolelle asti, jonka jälkeen palkkaneuvotteluin siirryttiin samapalkkajärjestelmään tarkoittaen samansuuruisia tunti- ja kuukausipalkkoja mahdollisine ikä- ja kokemuslisineen. Lama-aika pakotti kustannustarkkuuteen pal-

koissa, ja työvoiman käytössä siirryttiin ruuhkahuippujen paikkaamiseen osa-aikatyöntekijöillä, jolloin tulotaso saattoi huonontua entisestään. (Ylimutka 2009, 8.)

Koronapandemian myötä 2020-luvulla toimialan arvostus koki uuden kolauksen, jolloin moni ammattilainen vaihtoi muulle toimialalle ja tilalle palkattiin usein myös ilman alan koulutusta olevia henkilöitä. Tämä ilmiö on pitänyt ottaa huomioon koko 2020-luvun rekrytoinneissa myös haastateltujen mukaan: koronapandemian jälkeen nk. keikkalaisuus ja osa-aikaisuus lisääntyivät entisestään, kun ansioita oltiin vahvemmin totuttu hankkimaan monista eri lähteistä. Tämä aiheutti omat haasteensa myös työntekijöiden perehdyttämiseksi työvuoroihin, jos taustalla ei ollut vahvaa ammattitaitoa. (Suurmäki 2024, Seppälä 2024.)

Kuitenkin 2020-luvulla osaamistarpeet mara-alalla liittyvät vahvasti muuttuviin yhteiskunnan työnteon rakenteisiin. Kuviossa 1 on kuvattu osaamistarpeita, jotka näyttäytyivät oleellisiksi tulevaisuudessa myös mara-alalla. Haaga-Helian ammattikorkeakoulun toteuttama ja Euroopan sosiaalirahaston rahoittama 2 vuotinen MODULE-hanke selvitti vuonna 2022–23 pandemian aiheuttamia haasteita alalla: kymmeniätuhansia työntekijöitä oli lähtenyt muihin töihin kasvaneen epävarmuuden, lomautusten ja irtisanomisten vuoksi. MODULE-hanke tunnisti tulevaisuuden osaamistarpeiksi mm. seuraavat osaamisalueet, joita kohti olisi nyt mentävä:



KUVIO 1. Tulevaisuuden osaamistarpeet (Puhakainen 2023, muokattu).

Vaikka edellä mainitut kansallisetkin työelämän osaamistarpeet tunnistetaan ja niitä halutaan vahvistaa, mara-alalla koko työvoiman ja sen osaamisen tarpeen tasoa korreloi vahvasti palvelusektorin yleinen asiakkaan ostovoima. Syksyllä 2024 riittämätön kysyntä nähdään edelleen suurimpana myynnin kasvun esteenä. Ammattityövoiman puute osaamisineen on edelleen olemassa, mutta esimerkiksi vuoden 2023 heinäkuuhun verrattuna se näyttäytyy jonkun verran pienempänä ongelmana. (MaRa 2024.)

## 2.2 Alan koulutus ja työkuultuuri

Varsinainen toimialan kokki- ja tarjoilijakoulutus Suomessa on alkanut 11.2.1935, kun Suomen Hotelli- ja ravintolakoulu aloitti toimintansa Helsingissä. Ensimmäisenä aloitettiin tarjoilijakoulutuksella ja seuraavana vuonna kokkikoulutuksella; hotellivirkailijakoulutus alkoi vasta 1972. (Laakkonen 2002.)

Kouluttautumisen alkaessa 1930-luvulla ammattitaitoisesta henkilökunnasta oli pula, sillä kieltoain aikana ravintolahenkilökunta oli menettänyt taitojaan poikkeuksellisen pitkän ravintoloiden sulkuajanjakson takia. Noin 80 %:lla alalla toimivista oli pohjana kansakoulu tai sitä matalampi koulutus. Ensimmäisen ravintolakoulun taustajoukoissa olivat mukana sekä HRHL että työnantajapuoli kuin

myös Alko. Tärkeänä Alkon päämääränä oli heti alusta lähtien ammattitaitoisten tarjoilijoiden kouluttaminen myös vastuulliseen anniskeluun ja samalla anniskeluravintoloiden tason kaikenpuoliseen kohottamiseen. Alusta asti luentojen lisäksi työpaikalla harjoittelu oli keskeinen osa opetusohjelmaa. (Pohls 2016.)

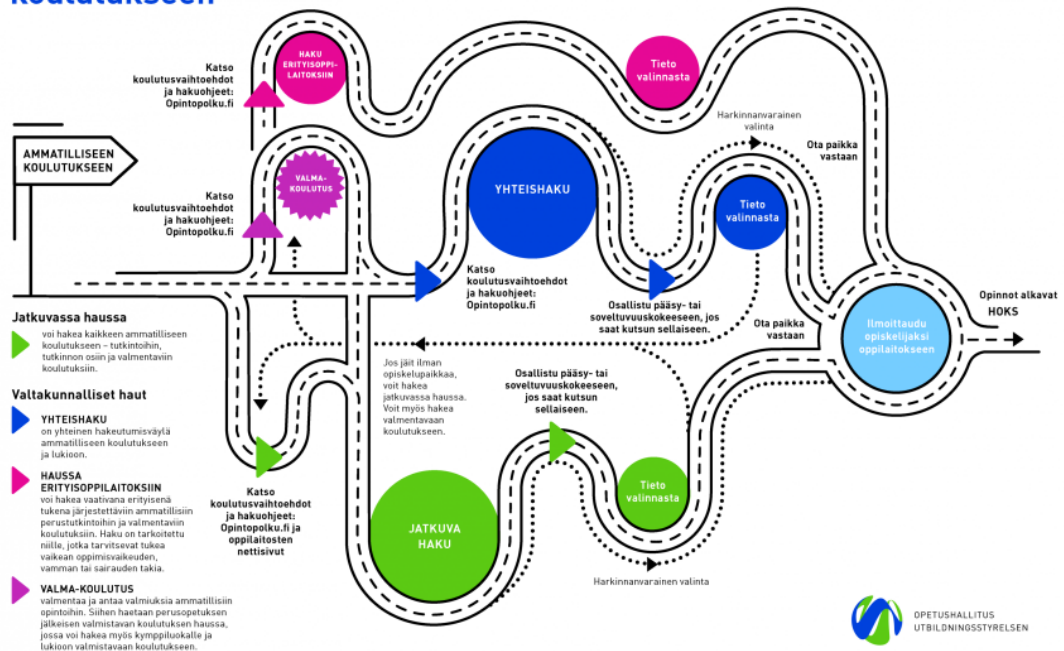
Ensimmäinen valtion ylläpitämä hotelli- ja ravintolaoppilaitos perustettiin Rovaniemelle 1971 ja tämän jälkeen uusia ravintolakouluja perustettiin siten, että 1990-luvun alussa kouluja oli jo 16 ympäri Suomea. Keskiasteen opintouudistus 1980-luvulla pidensi ammatillisen peruskoulutuksen pääsääntöisesti kolmivuotiseksi ja alan yleistietämystä käsittelevän jakson jälkeen opiskelija valitsi erikoistumisen joko ravintolan keittiöön tai saliin tai sitten hotellipuolen tehtäviin. Keskiasteen opintouudistuksen jälkeen opetussuunnitelmien uudistamisesta tuli jatkuva prosessi, joka jatkuu edelleen. (Laakkonen 2022.)

Samana vuonna 1969, kun uuden alkoholilain myötä keskiolut vapautui vähittäiskauppoihin perustettiin myös Hotelli- ja ravintola-opisto, myöhemmin Haaga Instituutti. Opisto oli alan ensimmäinen esihenkilö- ja liikkeenjohdon koulu Suomessa (Hotelli- ja ravintolamuseo 2024). Ammattikorkeakouluverkostoa alettiin luoda 1990-luvulta lähtien ja sinne haluttiin korkea-asteen opintopaikka myös majoitus- ja ravitsemisalalle esihenkilötyöhön tähtääville opiskelijoille. (Laakkonen 2022).

Ammatillisen osaamisen kehittämistarpeet nousivat 2020-luvulla ympäröivän yhteiskunnan ja toimintaympäristön muutossuunnista ja ammatillinen koulutus pyrkii vastaamaan alojen jatkuvasti uudistuviin tarpeisiin. Opetushallituksenkin mukaan ammatillisen koulutuksen tärkein yhteistyökumppani on työelämä ja opiskelua painotetaankin työelämässä tapahtuvana oppimisena vahvan työpaikkaohjauksen tukemana. (Opetushallitus 2024a.)

Ammatilliseen koulutukseen hakeudutaan 2020-luvulla yhteishaun tai nk. jatkuvan haun kautta. Yhteishaku järjestetään valtakunnallisesti helmi-maaliskuussa ja ensisijaisesti se on tarkoitettu perusopetuksen tai valmentavan koulutuksen päättävillä nuorille. Jatkuvassa haun tavoitteena on antaa mahdollisuus hakeutua ammatilliseen koulutukseen joustavasti ympäri vuoden:

## Näin haet ammatilliseen koulutukseen



KUVIO 2. Ammatilliseen koulutukseen hakemisen polku (Opetushallitus 2024).

Esihenkilötyöhön mara-alallakin tähtääviin ammattikorkeakouluihin ja yliopistoihin haetaan korkeakoulujen yhteishaussa samalla hakulomakkeella. Palveluliikenteen tutkinto-ohjelmassa opiskellaan hotelli- ravintola- ja catering-alaa ja johtamisen ja esihenkilötyön näkökulmasta ja tutkintonimikkeenä on restonomi AMK.(Opetushallitus 2024b.) Ammattikorkeakouluopintoihin voi hakeutua ilman alan ammatillisia perusopintoja. Keskustelua käydään toistuvasti ammatillisista käytännön taidoista, joita ei kerry ilman työssä tapahtuvaa oppimista ja silloin korkeakouluopinnot eivät välttämättä palvele alaa parhaalla toivotulla tavalla. Mara-alan työnkuvat ovat usein moni-osaajuutta vaativia ja edelleen käytännön taitojen merkitys korostuu myös esihenkilötyötä tekeillä. Operatiivisen työn te-

kemisen ymmärrystä odotetaan myös esihenkilötyötä tekevältä. Esimerkiksi resurssien määrittely työvuoroihin tai opiskelijan ohjaamiseen vaatii itseltä osaamista ja ymmärrystä työnkuvista. (Suurmäki 2024.)

Ylempi YAMK korkeakoulututkinto tähtää esihenkilötyön lisäksi erilaisiin asiantuntija- ja kehittämistehtäviin. Se on tarkoitettu jo työelämässä toimiville ammatillisille, jotka haluavat vielä syventää osaamistaan ja ammattitaitoaan. YAMK-opinnot edellyttävät soveltuvaa aiempaa korkeakoulututkintoa sekä vähintään kahden vuoden kokemusta asianomaiselta alalta. Tyypillisesti nämä opinnot opiskellaan työn ohessa 1,5–3 vuoden akselilla. Tutkintonimike mara-alaa yleensä parhaiten palvelevalla ylemmällä korkeakoulututkinnolla on Palveluliiketoiminnan johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma, restonomi YAMK. (Tampereen ammattikorkeakoulu 2024.)

Toimialan kaiken koulutuksen haasteena on aina ollut profiloituminen nk. läpikulualaksi, jolloin sitoutuminen alan opintoihin on vaikuttanut myös toimialalla työskentelyyn. Opetuksenjärjestäjillä 2020-luvulla esiin ovat nousseet erityisesti opintojen viivästyminen tai keskeytyminen. Ammatillisessa koulutuksessa mara-alan vetovoima oli alhaisin kaikista koulutusaloista vuonna 2021 ja myös suomenkielisen ammattikorkeakoulutason restonomitutkinnon vetovoimakehitys oli laskusuuntainen. (Lith 2021.) Vähentynyt hakijamäärä saattaa osaltaan johtua myös ravintola-alalta puuttuvista vetovoimatekijöistä, joita eivät ole psyykinen ja fyysinen kuormittuvuus ja matala palkkakehitys (Salo 2023).

### **2.3 Toimialan haasteet 2020-luvulla**

Tilastokeskuksen ennakkotiedon mukaan vuoden 2024 toisella neljänneksellä ravitsemistoiminnan liikevaihto väheni 1,5 prosenttia ja vastaavasti majoitustoiminnan liikevaihto kasvoi 0,5 prosenttia vuoden 2023 toiseen neljännekseen nähden (MaRa 2024). Kustannusten nousun jatkuminen ja kysynnän osittainen vähäisyys ovat edelleen toiminnan suurimmat uhat myös tulevaisuudessa. Syksyn 2024 arvonlisäverojen korotukset ovat huolenaihe erityisesti majoitusalaalla. MaRa:n syyskuussa 2024 teettämän jäsenkyselyn mukaan liikevaihdon vähenemisen lisäksi moni jäsenyritys näki uhkakuvana myös jatkuvan kustannusten nousun.

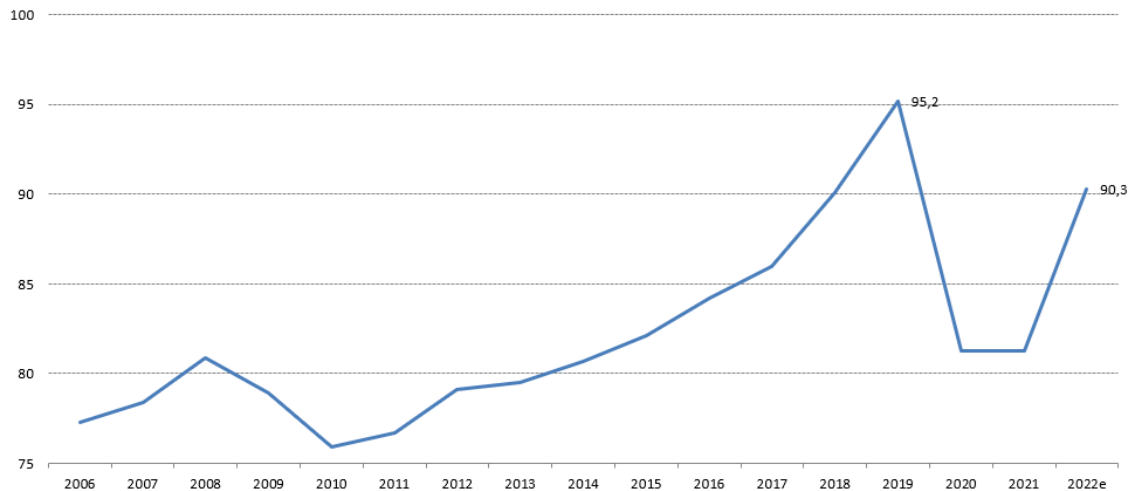
Esimerkiksi ravintoloiden ja kahviloiden raaka-aineiden tukkuhinnat olivat kesällä 2024 yli 30 % korkeammat verrattuna syksyyn 2020. Toimialan konkurssiriski varsinkin pienillä yrityksillä on edelleen suuri. (Peltoniemi 2024.)

Vuonna 2020 levinnyt koronapandemia muutti merkittävästi koko maailmaa ja samalla niin arkea kuin työntekemisen malleja. Koska pandemia pakotti ihmiset eristäytymään toisistaan tartuntariskien minimoimiseksi, yksi pahiten rajoitteista kärsinyt toimiala oli mm. ravintola- ja catering-ala. Toimiala ei ole Suomessa missään kohtaa lähtenyt takaisin korona-aikaa edeltäneen ajan nousujohteiseen liikevaihtoon. Asiakasmäärien vähenemiseen on vaikuttanut pandemian jälkeisen etätyön vakiintuminen, jolloin varsinkin henkilöstö- ja lounasravintolat ovat menettäneet osan tuloistaan. Sotatilanne Euroopassa on myös vähentänyt ulkomaisten matkailijoiden määrää ja vaikuttanut samalla myös kotimaisten matkailijoiden ostovoimaan. Yleisesti raaka-ainekustannusten nousua vauhdittamaan tuli vielä arvonlisäverokannan nousu syksyllä 2024. (Keskinen 2024.) Loppusyksyllä 2024 Yleisradio uutisoi lounasravintoloissa valtakunnallisesti näkyvästä asiakaskadosta, jolla on merkittävä vaikutus myyntitavoitteiden toteutumiseen. Etätyötä tekeviä ja samalla kotona lounastavia työntekijöitä on edelleen selvästi enemmän kuin ennen pandemiaa ja tällöin lounastarjoilun ennustettavuus on hankalaa. (Valkama, Sirén 2024.)

Koronapandemian jälkeen toimiala joutui monella tapaa uuden alun eteen; vuosina 2020 - 21 majoitus- ja ravitsemistoiminnan osalta liikevaihto laski keskimäärin lähes kolmanneksen vuodesta 2019. Alan sisällä toimialoittaiset erot liikevaihdon laskun suhteen olivat suuria ja varsinkin majoituksen osalta eniten laski hotellien liikevaihto, jopa yli 40 prosenttia. Matkustus- ja kokoontumisrajoitusten seurauksena oli merkittävä liikematkustamisen väheneminen. Täten myös hotellien sekä kongressien ja messujen järjestämiseen liittyvä hiipunut kysyntä vähensi myös muiden liitännäispalveluiden kysyntää. Myös työvoiman saatavuus heikkeni huomattavasti, kun pandemian aikaan alalta oli vaihtanut muille toimialoille lomautusten ja työttömyyden myötä. (Karikallio 2023.)

MaRan (2024) mukaan majoitus- ja ravintola-ala työllisti ennakkotietojen mukaan 90 300 henkilöä (majoitus 16 000 + ravintolat 74 300) vuonna 2022. Vuonna 2019

alalla oli 95 200 työllistä (16 300 + 78 900). Vuosittainen muutos näkyy kuviossa 3.



KUVIO 3. Tilastokeskus: kansantalouden tilinpito 6/2023 (MaRa 2024).

Toimialan koulutuksen vetovoiman vähenemiseen voidaan nähdä syy-yhteyttä matalan palkkakehityksen lisäksi myös työolojen tarkastelun näkökulmasta. Työllisyyden asiantuntijoiden eli TE-toimistojen tarkastellessa toimialan tilannetta on yhtenä merkittävänä uudistusta kaipaavana kulmana todettu myös työolojen tarkastelu: kuinka pitkälle työskentelyn tehokkuutta voidaan viedä? Halutaan myös kyseenalaistaa sitä, että työn palkkaus ja vaatimustaso eivät kohtaa. Vuoro-työalana työvuorojen epäsäännöllisyys aiheuttaa paljon järjestelyjä työarjen ja perheen aikataulujen yhteensovittamiseksi. Myös johtamisella on merkittävä osuus niin työhön perehdyttämisellä kuin työhyvinvoinnin ylläpidolla. (Salo 2023.)

Kun toimialan haasteita katsotaan työnantajan ja asiakkaan näkökulmasta, nousevat esiin aina uudestaan ne elementit, millä asiakasvirta saadaan säilymään: Olemassa olevista asiakkaista täytyy pitää entistä parempaa huolta ja saada heidät ostamaan palveluja. Tällöin hyvällä esihenkilötyöllä ja työntekijöiden hyvinvoinnilla on suora korrelaatio asiakaskokemukseen ja se heijastuu positiivisesti liikevaihtoon ja tuloksellisuuteen. Tällöin onnistuessa työnantajien on tärkeää pitää hyvää huolta työntekijöistään ja heidän työolosuhteistaan kaikilla eri tasoilla. (Sandqvist 2024.)

## 2.4 Työelämä muutoksessa

Työelämän kehittämisstrategian painopisteitä tulevaisuuden työpaikoilla ovat innovoinnin ja tuottavuuden lisäksi luottamus ja yhteistyö, työhyvinvointi ja terveys sekä osaava työvoima (TEM 2015). Työelämän muutos on johtanut lainsäädännöllisiin muutoksiin, joilla on haluttu myös lain turvin taata tasa-arvoinen ja yhdenvertainen kohtelu kaikille työntekijöille. 'Työnantajan on arvioitava yhdenvertaisuuden toteutumista työpaikalla ja työpaikan tarpeet huomioon ottaen kehitettävä työoloja sekä niitä toimintatapoja, joita noudatetaan henkilöstöä valittaessa ja henkilöstöä koskevia ratkaisuja tehtäessä'. (Yhdenvertaisuuslaki n.d.)

Työntekijät mara-alalla ovat yhä tietoisempia itse työsuhteidensa sovitusta reunaehdoista. Koko 2000-luvun ajan lisääntynyt rekrytointi henkilöstövuokraus-yri-tysten kautta on tuonut toimialalle nk. keikkalaisia, joilla ei välttämättä ole mitään alan koulutusta tai kokemusta. Erilaisten työsuhteiden ja osaamisen hallinnoimisessa esihenkilöltä vaaditaan ihmistuntemusta ja sitoutumista perehdyttämisprosessiin, jos työnantaja antaa siihen resursseja. Kuitenkin esihenkilö joutuu useimmiten toistuvasti vähentämään perehdytyksestä aikaa, kun työnantaja ei ole valmis sitoutumaan vuokratyöfirman kautta rekrytoituun keikkalaiseen. Sama ongelma näyttäytyy opiskelijoiden kohdalla, joiden ohjaamiseen tarvittavaa resurs- sia ei aina nähdä hyödyllisenä. (Seppälä 2024.) Vuokratyöfirmoja henkilöstön palkkaamiseksi ravintoloihin on käytetty jo 1990-luvulta lähtien ja jo sieltä lähtien on pätkätyösuhteiden pelisääntöjä haluttu saada yhdenvertaisemmiksi nk. vaki- naisen työsuhteen kanssa. Alalle tyypillisiä määräaikaista työsuhteita ja vuokra- työtä koskevia työsopimuslain ongelmia on pyritty korjaamaan toistuvasti ja aset- tamaan työvoiman käyttäjälle. (Pohls 2026, 329.)

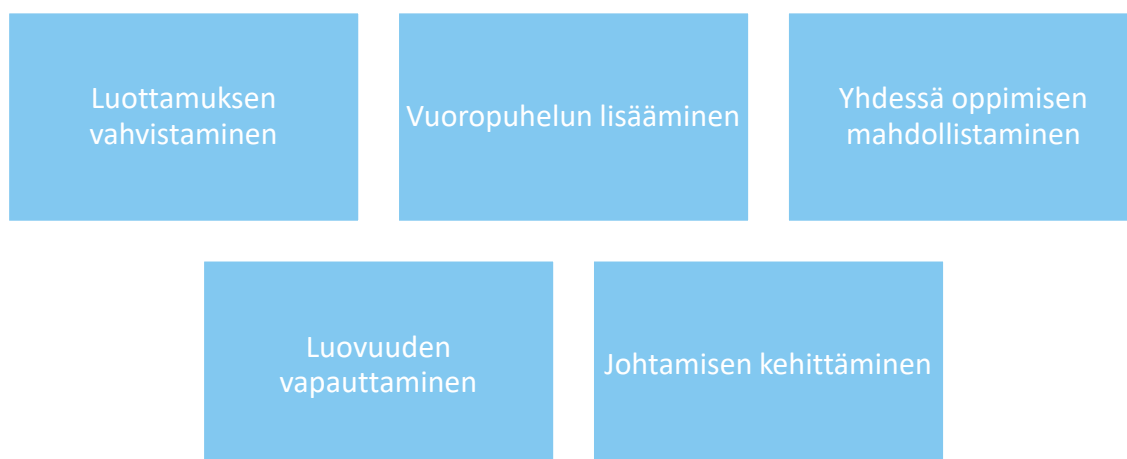
Kuitenkin tutkitusti henkilöstön hyvinvoinnilla on välitön yhteys tuottavuuteen ja sitä kautta laajemmin niin yrityksen kannattavuuteen kuin liiketoiminnan kehittä- miseenkin (TAMK 2024). Niin henkilökunnan kuin opiskelijankin perehdytys on olennainen osa tätä kehitystä, kun halutaan varmistaa yhdenvertaisuuden toteu- tumista kaikilla työsuhteen osa-alueilla (taulukko 1)

TAULUKKO 1. Euroopan parhaan työelämän elementit (TEM 2015, muokattu).

<p><b>Innovointi ja tuottavuus edellyttävät</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- uudistumista tukevaa kulttuuria</li> <li>- uuden teknologian hyödyntämistä ja samaan aikaan toimintatapojen uudistamista</li> <li>- henkilöstön osallistamista kehittämistyöhön</li> </ul>	<p><b>Luottamuksen ja yhteistyön lisääminen vaatii</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- keskinäiseen arvostukseen, avoimuuteen ja vastavuoroiseen tapaan toimia</li> <li>- luottamusta vahvistavia rakenteita ja kulttuuria</li> <li>- laaja-alaista ja ennakoivaa yhteistyötä</li> </ul>
<p><b>Työhyvinvointi ja terveys perustuvat siihen, että</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- työ itsessään luo hyvinvointia tekijälleen</li> <li>- työ on mielekästä ja tavoitteellista</li> <li>- muutokset ovat hallittavia</li> </ul>	<p><b>Osaava työvoima syntyy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- osaamisen jatkuvasta kehittämisestä</li> <li>- henkilöstövoimavarojen johtamisesta</li> <li>- koulutuksen ja työelämän yhteistyöstä</li> </ul>

Johtaminen ja esihenkilötyö edellyttävät johtamisosaamista myös perehdytysprosesseissa, joissa luodaan pohjaa myös vuorovaikutteiselle ja mahdollisimman läpinäkyvälle johtamiselle. Työsuhteen peruselementtejä ovat vastuullisuus, luottamus ja arvostus, joilla sitoudutaan toimimaan työssä ja sen johtamisessa laadukkailla laillisilla toimintatavoilla.

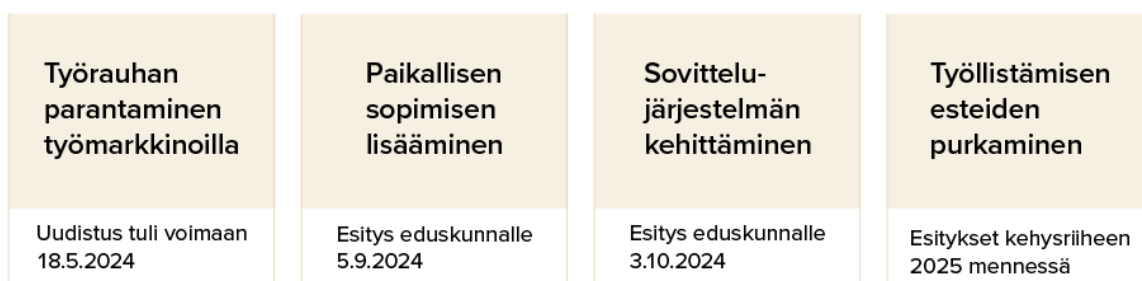
TYÖ2030-ohjelma hallituskaudella 2019–2023 oli osa vuoropuhelua ja kannanottoja suomalaisen työelämän kehittämiseksi edelleen tuottavammaksi ja hyvinvoivimmiksi ottaen huomioon myös laadukkaan johtamisen kehittämisen. Edellytykset onnistumiseen keskittyvät seuraaviin teemoihin (kuvio 4):



KUVIO 4. Viisi ratkaisua menestyvään työelämään (Valtioneuvosto 2023, muokattu).

TYÖ2030-ohjelma on ollut osa hallituskaudella 2019–2023 toteutettua työelämäohjelmien kokonaisuutta ja haluaa kannustaa tulevaisuuden työelämää kaikilla toimialoilla kehittämään perusprosessejaan työelämän vetovoiman säilyttämiseksi.

Kuviossa 5 Suomen hallituskauden 2024–27 tavoitteet purettuna konkretiaan koskien työllisyyden ja ylipäätään työmarkkinoiden kehitystä kaikilla toimialoilla. Hallituksen tavoitteena on kehittää työmarkkinoita joustavampaan suuntaan.



KUVIO 5. Pääministeri Petteri Orpon hallituksen työmarkkinauudistukset. n.d. 2024. Työ- ja elinkeinoministeriö.

Viitaten edellisiin tahtotila on myös valtakunnallisesti ministeriöitä myöden kehittää, edistää ja tukea työelämää sekä työnantajia että työntekijöitä ja yrittäjiä. Mara-alalle perspektiiviä antaa huippuravintoloissa työuraansa tehnyt keittiömes-tari Kim Mikkola, joka osuvasti kuvaa alan kuormittavaa työkuulttuuria. Hän näkee sen edelleen yhdeksi syyksi siihen, ettei toimialalle hakeuduta enää samalla in-nokkuudella edes huippua tavoitellen, sillä epävarmat työolot ylipitkine työvuoroi-neen karkottavat nuoria työntekijöitä säännöllisemmän työuran perässä. Huonon johtamisen tuloksena työkuulttuuria ei saada muuttumaan ennen kuin johtamiseen halutaan panostaa muusta kuin pelon ilmapiirin luonnin näkökulmasta. Mikkolan antamat esimerkit pelolla johtamisesta ovat kaikkea muuta kuin osallistavaa ja vuorovaikutteista johtamista. (Nissinen 2024.)

## **2.5 Eri sukupolvien erot työelämässä**

Tällä hetkellä työelämässä työskentelee 4 eri sukupolvea, joista x-sukupolven edustajat ovat kokeneet suurimman murroksen työn merkityksen ja työn arvos-tuksen suhteen. Tämä sukupolvi on syntynyt vaurastuvaan ja vapautuneeseen Suomeen, kun taas heidän vanhempinsa suurten ikäluokkien edustajina on lii-tetty auktoriteetin ja hierarkian kunnioitus työympäristöissä. Kouluttautumisen ja kansainvälistymisen merkitys lisääntyi hyvinvointiyhteiskuntaa rakennettaessa ja x-sukupolvi onkin työelämässä näyttäytynyt vanhempiaan yritteliäämpinä kohti itsenäistä ja palautetta arvostavaa työntekoa. (Niemitalo 2023, 21.)

Y-sukupolvet taas ovat kasvaneet työelämässä ensimmäisenä niin kutsuttuna di-ginatiivi-sukupolvena, jolle yksilöllisyys on ollut keskeinen arvo ja työ itsessään on tarjonnut väylän kehittää omaa osaamista myös kansainvälisesti, mutta työ ei enää ole ollut itseisarvo. Heille myös johtajuus on ollut jotain, mikä pitää ansaita eikä auktoriteettien kunnioitus ole ollut enää keskeinen ohjaava arvo. (AVA-aka-temia 2024.)

Z-sukupolvi työelämässä hakee ennen kaikkea arvostusta ja tasapainoa työelä-män ja vapaa-ajan välille ja toivoo myös esihenkilöltä tukea ja ymmärrystä oman henkilökohtaisen uran kehittämiseen. He ovat kuitenkin samaan aikaan huolis-saan työelämän jatkuvasta muutoksesta sekä epävarmuudesta tulevaisuuden suhteen. (Kokko, 11.)

TAULUKKO 2. Ikämääritelmä työntekijäsukupolville (Järvensivu ym. 2014, 35)

Määritelmä	Syntymävuosi
suuret ikäluokat (‘baby boomers’)	noin 1946–1964
X-sukupolvi	noin 1960–1977
y-sukupolvi	noin 1980–1997
z-sukupolvi	noin 1997–2012
alpha-sukupolvi	noin 2012 ja sen jälkeen

Jokainen sukupolvi on kasvanut aikuiseksi työelämän erilaisessa maailmassa kuin edeltäjänsä, ja sen myötä myös omaksunut erilaisia arvoja ja odotuksia työelämässä toimimisessa. Työn merkityksellisyyttä ja työn arvoa on myös mitattu eri tavalla eri aikakausina suhteessa johtamistyyliin. (Ava-akatemia n.d..) Elinkeinoelämän kannalta erilaiset taloudelliset suhdanteet ovat myös vaikuttaneet työn ja työllisyyden kulloiseenkin tilanteeseen. Työelämän muutoksen vaikuttimina eri sukupolville on eri tasoilla jäänyt kokemukset 1990-luvun laman ajoista, jolloin pahimmillaan työttömyysaste oli lähes 20 % työvoimasta. (Näveri, Kärnera, Sarlin, Kärkkäinen 2023.)

Palkkatyö on perustoimeentulon lähde edelleen useammille, mutta

Y-sukupolven (v. 1980–1997 syntyneet) kuuluvien arvot ja asenteet työtä kohtaan ovat yksilöllisiä elämäntapoja ja mieltymyksiä korostavia (Mellanen, Mellanen 2020, 38).

Tärkeää on myös ymmärtää Suomen historiaa vaikeista olosuhteista nopeasti vaurastuneena yhteiskuntana, jossa työn ja johtajuuden elementit ovat muuttuneet radikaalisti. Vaikka sukupolvet ovat vaihtuneet, kannamme kaikki jollain tapaa edelleen varsin nuoren palvelukulttuurin osaamista ja arvostamista käyttäytymisessämme. Tarvitaan panostusta myös työpoliittisiin toimiin ja elinikäisen oppimisen mekanismeihin, jotta koko dynamiikka työmarkkinoilla muuttuisi ja kehit-

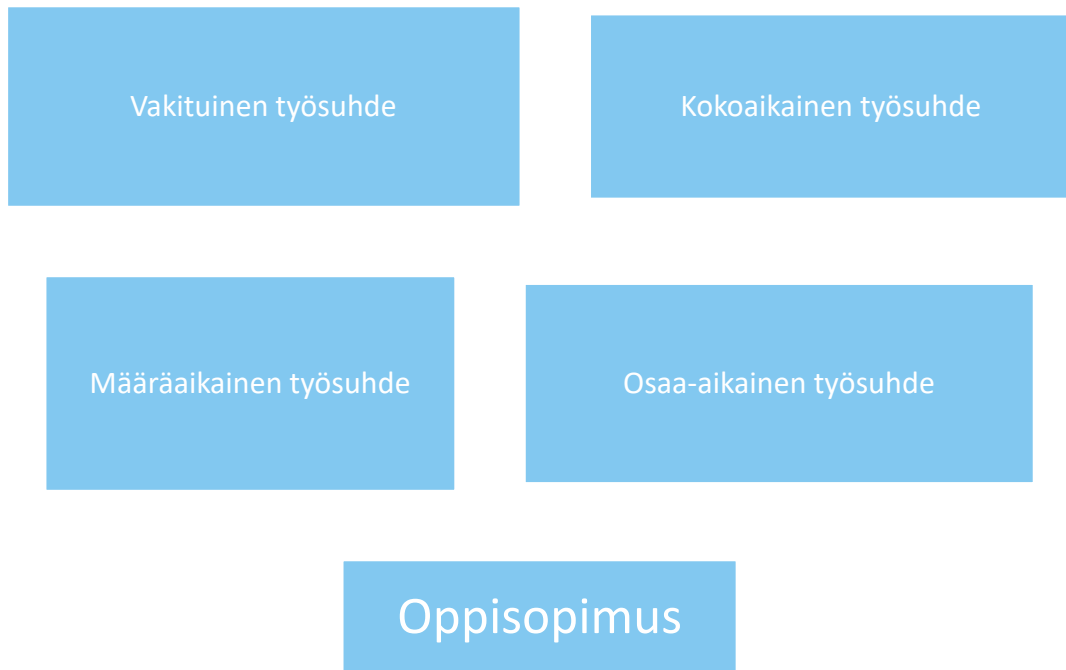
tyisi parempaan suuntaan. Kasvava syrjäytyminen yhteiskunnasta vaatii työmarkkinoilta vahvaa sitoutumista tehdä kaikkensa sen eteen, että työ ja työntekijät löytävät toisensa ja vielä niin, että työ takaa tekijälleen riittävän elintason. (Pentikäinen 2014.)

## **2.6 Asiakaskokemuksesta työntekijäkokemukseen**

Aiemmin olemme palvelualoilla keskittäneet mielenkiintoamme paljon asiakaskokemukseen. Asiakaskokemus on yrityksen strateginen kilpailutekijä ja ilman sen säännöllistä mittaamista sen kehittäminen on vaikeaa. (Taloustutkimus n.d.) Palvelumuotoilun keinoin asiakkaalle rakennetaan toimiva ja houkutteleva, suunniteltu palvelukokonaisuus, josta asiakas saa positiivisen palvelukokemuksen, myös positiivisen yrityskuvan. Palvelumuotoilu onkin siis tulevaisuuteen suuntaavaa, asiakaslähtöistä ja muotoiluajattelua hyödyntävä työtapa, jolla saadaan yhdistettyä asiakkaan tarpeet liiketoiminnan tarpeisiin. (Lehto 2020.) Mutta miten pärjää työntekijä. Osallistava, vuorovaikutteinen ja yhdenvertainen johtaminen lähtee jo rekrytointiprosessista, jossa olennaisena osana on uuden työntekijän perehdytys.

Johdon on mietittävä, miten ylipäättään tulevaisuudessa toimialalle saadaan tekijöitä. Varsinkin nuorimman työntekijäsukupolven valinnoilla, liittyen vastuullisuuden ja kestäviin arvoihin on merkittävä osa johtamisella, jonka on valmennusmaisesti osattava ohjata työntekijäkokemusta sen odotuksia huomioon ottaen. (Puhakainen 2023.) YZ- sukupolvet kyseenalaistavat johtamismalleja samaan aikaan, kun työelämässä on käynnissä inhimillinen vallankumous, joka vaatii työnantajia keskittymään enemmän yksilöllisyyteen, yhteisöllisyyteen ja hyvinvointiin. (Heikkilä, 2021.)

Työntekijäkokemuksen pohjaa luo työsuhteen työaikamuoto ja työsopimuksen kesto. Työtä voidaan tehdä erilaisissa työsuhteissa. Mara-alalla oppisopimus antaa mahdollisuuden ammatillisen osaamisen opiskeluun työelämälähtöisesti ja se vaatii vahvaa sitoutumista niin opiskelijalta ja oppilaitokselta kuin työnantajalta-kin.



KUVIO 6. Työelämään.fi-sivusto. Erilaiset työsuhteet. n.d. ( sttk.fi., muokattu)

Työllistymiseen toimialalle 2020-luvulla vaikuttaa globaali taloustilanne ja kriisit Euroopassa. Esimerkkinä mara-alan työntekijöiden huolesta työn puolesta oli ulosmarssi HOK-Elannossa perjantaina 18.10.2024. Työntekijät poistuivat työpaikalta tunniksi protestoidakseen käynnissä olevia muutosneuvotteluita. HOK-Elannon arvion mukaan suunnitelma työvoiman vähentämiseksi voisi toteutessaan johtaa jopa 140 henkilön nykyisen työsopimuksen osa-aikaistamiseen. Myös irtisanominen tai työsuhteen jonkun olennaisen ehdon yksipuolinen muuttaminen voisi olla mahdollinen. Tämä kaikki koskisi siis neuvotteluiden piirissä olevia henkilöitä. (Kymäläinen 2024.)

Hyvinvointi ja viihtyminen työssä ovat itseisarvoja, joiden toteutumiseksi työnantajilla on suuri vastuu toteutuvan työnlainsäädännön lisäksi. Hyvällä työn imulla syntyy selkeää hyötyä työnantajalle ja sitä voidaan kehittää edelleen vuorovaihteisessa ja kunnioittavassa työilmapiirissä, jolloin johtamisen tulee olla hyvinvoinnin saavuttamiseen sitoutunutta. Työntekijäkokemus on käsitteenä moniulot-

teinen ja siksi yrityksellä tulee olla selkeä käsitys omasta tavoittelemastaan työntekijäkokemuksesta; siitä syntyy viitekehys johtamiselle. Mara-alalla työntekijäkokemus on suora peili asiakaskokemukseen ja näistä parhaimmillaan syntyy työn imu, joka peilaa suoraan yrityksen tulokseen. Työn voimavarat rakentavat hyvää työntekijäkokemusta ja hyvä johtaminen huolehtii voimavarojen tasapainosta. (Huhta & Myllyntaus 2021, 124–135.)

Sparraava ja osallistava johtaminen saa työntekijät aktiivisemmin osallistumaan oman työnsä mielekkyyden ja sen tuottavuuden kehittämiseen. Uuden oppiminen etenee tiedon, kokeilun ja sisäistämisen vaiheiden kautta kohti luontevaa toimintaa ja työntekijäkokemus kehittyy positiiviseen suuntaan. Jokaisella on oma oppimisen ja perehtymisen tapa ja sen hyödyntämiseksi positiivisen työntekijäkokemuksen aihoksi tarvitaan hyvää vuorovaikutusta ja johtamiskäytäntöjä. (Järvinen 2014, 148–149.)

## 3 JOHTAMINEN JA ESIHENKILÖTYÖ

### 3.1 Käsitteiden määrittelyä

Johtaminen on yksinkertaisesti määriteltynä vuorovaikutteista sosiaalista toimintaa, jolla ohjataan ihmisiä kohti yhteisiä tavoitteita ja päämääriä. Parhaimmillaan voidaan kokea palvelevaa johtamista, joka tukee työpaikan yhteistä kulttuuria ja tapaa yhdessä toimimiseen, kannustaen ja motivoiden kaikkia. Toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden lisäksi johtajuus tukee työyhteisön arjen sujumista ja on läsnä mahdollisissa ristiriitatilanteissa ja konflikteissa. Johtajuus on myös jatkuvaa toimintatapojen kehittämistä muutosten johtamista. (Työterveyslaitos n.d.) Johtaminen on toimintaa, jossa yleisenä tavoitteena on päästä haluttuun päämäärään. Keskeisinä kysymyksinä johtajuudessa on selkeän tavoitteen asettaminen ja resurssien määrittäminen niin että johdettavat osaavat tehokkaasti edetä tavoitteen saavuttamiseksi. Tärkeää on se, miten johtamalla sitoutetaan työntekijät käyttämään osaamistaan. Se onnistuu, kun tarjotaan hyvät olosuhteet ja välineet sekä fyysisesti ja psyykkisesti motivoivan ilmapiirin, jonka kautta työntekijä sitoutuu organisaatioon. (Viitala & Jylhä 2019, 10, 18.)

Tärkeitä välineitä johtamisessa ovat kysyminen, kuunteleminen ja keskusteleminen, jota tapahtuu niin yksilöiden välillä kuin yhteisissä työyhteisön tiimipalaverissa ja neuvotteluissa. Johtajan roolina on tavoitteiden saavuttamiseksi valmentaa ja mentoroida ja myös antaa ja vastaanottaa palautteita. Johtaminen on ammatti, jota tehdään erilaisissa johtorooleissa, kuten esimerkiksi päälliköt, projektipäälliköt, tiiminvetäjät, esihenkilöt, ryhmänvetäjät, vuoropäälliköt tai osastojen päälliköt. On syytä muistuttaa, että jokainen myös johtaa itseään asettaen itselleen tavoitteita ja arvioi omia resurssejaan peilaten omaan osaamiseensa. Itsensä johtaminen tulee olemaan tulevaisuudessa yhä tärkeämpi johtamisen laji, koska perinteinen käskyttävä johtaminen ei nopeasti kykene vastaamaan teknologistuvan toimintaympäristön haasteisiin yhtä joustavasti kuin johtamismallit, joiden keskiössä on työntekijöiden itseohjautuvuus ja sen vahvistaminen ja siihen motivoiminen (Viitala & Jylhä 2019, 10, 18.)

Perinteisesti johtajuus on jaettu asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership), mutta johtamistyön keskiössä tulee olla yrityksen yhteisöllisen kyvykkyyden kehittäminen kohti yhteisiä päämääriä (Eräsalo 2008, 13). Johtamisen tulee perustua syy-seuraussuhteiden ymmärtämiseen ja sen kautta niiden toimien tunnistamiseen, joilla asetetut tavoitteet saavutetaan. Johtamisen integroiva ominaisuus on vaikuttaa voimana, joka sitoo yhteen tarpeellisia elementtejä kuten tuotannontekijöitä, toimintaa ja tekijöitä jotta tavoitteet organisaatiossa toteutuvat myös taloudellisin mittarein. (Viitala & Jylhä 2019, 15.)

Mara-alalla johtamisessa korostuu usein arjen työn vaatimukset, koska työ on usein vuorotyötä ja painottuu osin eri myyntisesonkeihin. Arjen sujuminen ei ole helposti ennustettavaa ja siksi alalla toistuvasti on vaadittu esihenkilöltä suoritus-tason työtehtävien hallitsemista, jotta hän osaisi johtaa arjen toimintoja. Kuitenkin esihenkilön roolissa toiminnan keskiössä tulee olla kokonaisuus ja siitä vastaaminen. Mara-alalla esihenkilö rooli voi olla epäselvä, jos hän ei saa mahdollisuutta harjaantua esihenkilötyössään keskittymällä kokonaisuuteen. (Eräsalo 2008, 116–117)

### **3.2 Esihenkilötyö oppivassa organisaatiossa**

Osallistavassa ja vuorovaikutteisessa johtamisessa esihenkilö on asiantuntija, jonka rooli muokkautuu edellä kulkijasta valmentavaksi taustavaikuttajaksi ja hyvän työn esteitä raivaavaksi työntekijäksi. Tämä Järvisen määritelmä kuvaa osallistavaa ja hyvää johtamista palvelualalla, jossa työntekijä on joko koko työvuoronsa ajan suoraan tai välillisesti tekemisissä asiakkaiden eli ihmisten kanssa erilaisissa palvelutilanteissa. Työntekijä saa keskittyä perustehtäväänsä ja käyttää osaamistaan, kun esihenkilö tukee häntä osallistavalla ja arvostavalla johtajuudellaan. Järvinen mainitsee myös esimerkin voiman eli esihenkilön työnkuvassa palvelualalla on tärkeää henkilökohtaisesti toimia esimerkkinä työn mielekkyyden rakentumisessa. (Järvinen 2014.) Osallistavassa johtamisessa painotetaan nimenomaan lähiesihenkilötyötä niin, että työntekijän ja esihenkilön vuorovaikutus mahdollistaa osallistavan päätöksenteon ja sen läpinäkyvyyden sekä osallistamisen sääntöjen johdonmukaisuuteen (Karhe, 2023).

Humanistiseen ihmiskäsitykseen perustuva johtamisajattelu on tullut yhä yleisemmäksi 2010-luvulta lähtien: Sen mukaisesti työntekijä nähdään itseohjautuvana, tavoitteellisena, luovana ja kehityshaluisena toimijana organisaatiossa. Tällöin tavoitellaan tilannetta, missä työntekijöitä ei tarvitse valvoa, vaan johtamisen kautta luodaan otolliset olosuhteet heidän motivoitumiselleen, tavoitteiden saavuttamiselle, luovuuden kukoistamiselle ja jatkuvalle kehittymiselle. Tällöin suuntana johtamisessa on pois kontrollista kohti luottamusta, joka voi olla osa motivointia ja kannustavaa otetta johtajuudessa. (Viitala & Jylhä 2019, 17.)

Voiko esihenkilön ja työntekijän välille syntyä aito kokemus vuorovaikutteisesta johtamisesta, joka toimii myös kiireen keskellä ja on parhaimmillaan turvallista ja voimaannuttavaa työn arkea? Haastattelussa nousi esiin merkittävänä asiana esihenkilön mentoroiva työote. Mentoroiva työote sisältää työntekijän ohjausta työtehtävissä: esihenkilö tai kokenut työntekijä ammattitaitoisen esihenkilön ohjauksessa mentoroi kokemattomaa työntekijää osallistamalla kokemattoman henkilön työtehtäviin. Ohjaaminen ja auttaminen kuuluvat jokaiselle työntekijälle ja sitä kautta vahvistuu myös yhteisöllisyyden tunne työpaikalla; olemme tiimi ja autamme toisiamme. Työntekijä voi halutessaan kyseenalaistaa ohjaamisveloitteensa, kun sitä ei työ sopimuksessa erikseen mainita. (Suurmäki 2024.)

Hyvän kannustavan ja mentoroivan työntekijän ja esihenkilön työvälineitä ovat itsereflektio, hyvä itsetuntemus ja terve itsetunto. Asenne, oli se sitten negatiivinen tai positiivinen, on tarttuva tunne ja oman asennemaailman kehittäminen on mahdollista, kun ihminen on tietoinen sen dynamiikasta. (Järvinen 2014, 155.)

Mielekkyyttä johtava esihenkilö on myös

1. ihmisten johtamisen asiantuntija
2. erinomaisen työtuloksen mahdollistaja
3. sparraava vaikuttaja. (Järvinen 2014)

Joustavat osallistumismuodot ovat keskeinen tapa tuoda osallistavaa johtamista ravintola-alan arkeen. Yhtenä mahdollisuutena on lisätä digitaalisten työkalujen käyttöä, sillä johtaminen on monessa kohtaa viestintää, ennustamista ja kuunte-  
lua. (Hakkarainen n.d.)

Matkailu- ja ravitsemisalalla työskennellään erilaisissa työsuhteissa myös sesonkiluonteisesti ja toimialan työntekijöiden vaihtuvuus merkitsee haasteita myös perehdyttämiselle ja ohjaamiselle. Monikanavainen viestintä ja sen kautta mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua luovat luottamusta työnantajaan, vaikka esihenkilö ei olisikaan aina tavoitettavissa. Perinteisemmät fyysiset tapaamiset voivat olla vaikeita järjestää myös työn vuoroluonteisuuden takia. Tällöin esim. digitaaliset kanavat perehdytyksestä palautteen antamiseen voivat olla olennaisena toimintamallina sujumuuden takaamiseksi vuoropuhelulle ja osallistumiselle. (Tuomi 2024.) Työntekijäkokemukseen panostaminen luo monia vahvuuksia organisaatioille. Työntekijäkokemukseen panostaminen luo yritykselle etumatkaa pitkällä tähtäimellä ja sitouttaa työntekijöitä yrityksen strategiaan. Hyvä työntekijäkokemus heijastuu suoraan onnistuneeseen asiakaskokemukseen. Vahvasti työntekijäkokemukseen panostaminen on vastuullisuutta ja viestii yrityksen kestäviä arvoja myös yrityksen ulkopuolelle. (Kohtala 2022.)

### **3.3 Keinoja osallistaa työntekijää**

Työntekijän osallistaminen työhön parantaa parhaimmillaan osallisuuden tunnetta ja luo työyhteisöön turvallisuuden tunnetta. Työyhteisön hyvinvointi ja tuottavuus kytkeytyvät yhteen. Työkyvyn tukemiseen tulee kuitenkin tarttua ennaltaehkäisevästi ja huomioida myös erilaiset työaikamuodot. Työkyvyn tukemisessa keskeisiä asioita ovat esimerkiksi osaamisen kehittäminen, mielenterveyttä tukeva työ sekä vuorovaikutus ja yhteisöllisyys, jossa osaava esihenkilötyö korostuu. (STM 2024.)

Osallistamisessa työtehtäviin ja eri vastuualueisiin korostuvat tapa olla toisen tukena, viesteistä ja tekniikoista, jotka auttavat toista ajattelemaan ja kulkemaan yhdessä tavoitteita kohti (Järvinen 158). Haastatteluissa painotettiin luottamuksellisen suhteen syntymistä ja sen merkitystä arvostavaan ja yhteisölliseen työskentelykulttuuriin. Erityisesti mara-alalla työntekijän ja esihenkilön välille on haastatelluiden mukaan erityisen tärkeä syntyä luottamuksellinen suhde, jolloin työtehtäviä voidaan osoittaa myös osaamisalueiden mukaan ja niitä arvostaen. Sesonkien vaihtelun mukaan eniten kuormittavissa työvuoroissa jokaisella työntekijällä tulee olla selkeä vastuualue ja ymmärrys yhdessä tekemisen merkityksellisyydestä

niin, että tavoitteessa onnistutaan. Ravintolan työvuorossa myös esihenkilön tulee pystyä olemaan esimerkki työntekijöille ja osattava itsekin tarttua operatiivisiin työtehtäviin, jos tilanne sen vaatii. On koko ajan ikään kuin osattava 'lukea' niin työntekijöitä kuin myös koko työtiimiä hyvän dynamiikan toteutumiseksi kohti yhteistä onnistumista. (Suurmäki, Seppälä 2024.) Luottamuksellisessa ilmapiirissä ihmiset ovat aitoja ja läsnä toisilleen ja se kautta syntyy turvallisuuden tunne. Osallistava ja läsnä oleva esihenkilö ei horju paineenkaan alla vaan tarjoaa tukeaan ja esimerkiksi auttaa tarvittaessa työtehtävissä suoriutumisessa. (Järvinen 158). Mikkolan mukaan 2020-luvun ravintolan työntekijät eivät enää välttämättä kuuntele ja katsele esihenkilöiden huonoa käytöstä ja hierarkiaan pohjaavaa ohjaamista. He eivät myöskään halua enää tehdä vielä 2000-luvullakin käytettyjä ylipitkiä työvuoroja, jopa 18-tuntisia työvuoroja. Tällöin esihenkilön roolissa korostuu kuuntelemisen taito ja tasavertainen kohtelu sekä ymmärrys työntekijöiden elämäntilanteeseen sopeutuvasta työkultuurista. Kuitenkin Mikkolan mukaan on vielä paljon tekemistä, vaikka nyt mennäänkin parempaan suuntaan, kun asioita on otettu puheeksi. Hän kuvaa myös osuvasti suomalaisen luonteenlaadun sopeutumista hierarkiseen työkultuuriin; Suomessa on pitkään ihannoitu nöyrää suhtautumista työntekoon ja sopeuduttu usein puhumattomuuteen ongelmien edessä, kun hiljaisuus on tulkittu myöntymisen merkiksi. (Mikkola 2024.)

MaRa-alalla esimerkiksi ravintoloiden keittiöissä esihenkilötyö on edelleen hyvin vaihtelevaa hierarkisesta osallistavaan. Opiskelijalle tärkeintä olisi läsnä oleva ja kuunteleva ohjaus sekä esimerkin antaminen ohjeistuksissa niin, että opiskelija varmistuu ammattitaitoisesta tavasta toteuttaa työtehtäviä. Opiskelun ja työssä tapahtuvan oppimisen onnistumisen edellytyksenä on aktiivinen yhteistyöoppilaitoksen ja sen ohjaavan opettajan kanssa. Opiskelijalle esihenkilötyö ravintolassa on peili toimialan työkultuurille; kun opiskelija osallistuu tiimien palavereihin, hän kiinnittää usein huomionsa esihenkilötyöskentelyyn ja miten esihenkilö toimii tiiminsä vetäjänä ja valmentajana. (Wallenius, E. 2024.)

Oppilaitosyhteistyö tarjoaa alan yrityksille mahdollisuuden moniin hyötyihin; ne ovat varteenotettavia rekrytointikanavia, oleellisia työnantajabrändin rakentamisessa ja mahdollisesti potentiaalisia paikkoja kasvattaa brändinsä näkyvyyttä. Lisäksi yhteistyö on yritykselle yleensä ilmaista. (Huhta & Myllyntaus 2021, 394.)

## 4 KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 4.1 Tausta, tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyön aiheen valinnan taustalla on opinnäytetyön tekijän omakohtainen kiinnostus kehittää mara-alan veto- ja pitovoimaa, erityisesti osallistavan johtamisen näkökulmasta. Mara-ala, kuten työelämä yleensä, on ollut isojen muutosten kohteena. Syitä on useita, kuten koronapandemia, maailmanpoliittinen tilanne, taantuma ja yleinen hintojen nousu. Työelämä muuttuu ja työntekijät sen mukana. Eri sukupolvet tarvitsevat erilaista johtamista. Digitalisaatio muuttaa ja kehittää alaa, mutta se edellyttää erilaista osaamista kuin aiemmin. (Tuomi 2024.) Murros työelämässä haastaa myös erilaisia johtamistapoja ja varsinkin nuorimmat työntekijäsukupolvet arvostavat mahdollisimman läpinäkyvää ja osallistavaa johtamista (Jähi ym. 2022).

Opinnäytetyön tarkoituksena on löytää kehittämiskeinoja ja ideoita muuttaa ja vaikuttaa johtamiseen ja sen kehittämiseen esihenkilötyössä ja johtajuudessa toimiville. Tavoitteena on, että opinnäytetyö voisi toimia ajatusten herättäjänä ja kehittämisen työkaluna toimialan yritysten johtamis- ja esihenkilötyön kehittämässä. Tavoitteiden saavuttamista on lähestytty tekemällä pohjatyötä tutustumalla toimialan nykytilanteeseen tutkimalla tilastoja, artikkeleita ja erilaisia katsauksia. Sitä kautta on pyritty luomaan laaja-alainen näkemys toimialan johtamiskäytännöistä sekä valmiudesta kehittää johtamista vuorovaikutteisempaan ja osallistavampaan suuntaan. Mara-alan asiantuntijatapahtumiin sekä asiantuntijatyöryhmiin osallistuminen ovat olleet niin ikään merkittävässä osassa nykytilan kartoituksen tekemistä.

### 4.2 Menetelmät ja analysointi

Opinnäytetyö on lähestymistavaltaan aineistolähtöinen narratiivinen kirjallisuuskatsaus. Siinä on sekä narratiivisen että systemaattisen katsauksen piirteitä. Narratiivisuutta edustaa kahden esihenkilön asiantuntijahaastattelut ja yhden opiskelijan haastattelu. Opinnäytetyössä on pyritty etsimään systemaattisesti vastauksia tiettyihin kysymyksiin tutkimuskirjallisuuden, ajankohtaisten tutkimusten

ja asiantuntijahaastattelujen kautta. (Vilkkä 2023, 17–20.) Asiantuntijatyöryhmät syksyn 2024 aikana ovat aihepiireiltään osittain käsitelleet johtamisen nykytilaa ja niissä on tuotu esille myös alan opiskelijoiden huomioita työelämän tilanteesta. Opinnäytetyön tekijä osallistui niin ikään Tampereen ammattikorkeakoulun restonomiopiskelijoiden järjestämään työelämäfoorumiin 28.11.2024, jossa pohdittiin ja analysoitiin mm. mara-alan veto- ja pitovoimaa niin alan opiskelijoiden kuin työelämän edustajien näkökulmista. Yksi keskeisistä aihepiireistä oli työryhmissä pohtia toimialan johtamisen haasteita ja sitä millaista johtamista, ammattitaitoa ja osaamista tarvitaan tulevaisuudessa. Tuloksia analysoitaessa ne olivat monessa kohtaa samansuuntaisia kuin opinnäytetyössä ja sen haastatteluissa tuli esille: jatkuva kehittäminen ja vastuullisuus on tärkeässä osassa niin johtamista kuin perehdyttämistä. Koulutus antaa työkaluja kehittää niin alan työ kulttuuria kuin johtamistakin. Henkilökunnan sitoutuminen työhön ja tiimityöskentelyyn ja koko toimialaan tarvitsee osaavaa ja läsnä olevaa henkilöstöjohtamista. Valmiudet monikulttuurisen työyhteisön johtamiseen tarvitaan kaikilla työtehtävien eri tasoilla. (Työelämäfoorumi 2024.)

Asiantuntijahaastattelut tehtiin lokakuussa 2024 henkilöiden työpaikalla ja opiskelijaa haastateltiin marraskuussa opintomatalla Ranskassa Moulin sur al lier’ssa. Haastatteluja käytettiin systemaattisina tiedonkeruun menetelmänä (Hirsijärvi & muut, 1997, 207). Työntekijähaastateltavat olivat pitkän työkokemuksen omaavia ammattilaisia, jolloin heidänkin vastauksissaan ja omissa johtopäätöksissään kuului toimialan muutokset ja kehittyminen 1990-luvulta lähtien. Haastattelut tehtiin haastateltavien kanssa heidän omissa työympäristöissään ja keskusteluissa peilattiin useaan otteeseen mara-alan historiaan ja muutoksiin niin alan koulutuksessa kuin työllisyystilanteissakin.

Haastatteluissa nousi vahvasti esiin alan ammattilaisten osittainen väsyminen toimialan tilanteeseen, kun ammattitaitoista työvoimaa ei aina ole saatavilla ja se asettaa myös perehdytykselle paljon haasteita. Esihenkilönä toimiminen on haastateltavien mukaan muuttunut vaativammaksi eri työntekijäsukupolvien edustajia ohjattaessa, koska työntekemisen, työmoraa lin ja arvojen erilaisuus työyhteisössä vaatii uudenlaista lähestymistapaa myös työhyvinvoinnin näkökulmasta. Työhyvinvointi ja työturvallisuus ovat entistä tärkeä mmisissä osissa päivittäistä toimintaa ja niihin halutaan keskittyä enemmän.

Tutkimuskysymykseen, miksi johtamiskulttuuri ei ole kehittynyt johtamistaitoihin keskittyvän koulutustarjonnan lisääntymisestä huolimatta, Seppälän asiantuntija-haastatteluissa sanoitettiin osuvasti toimialan niukkoja resursseja syynä esimerkiksi kattavien perehdytysprosessien puutteeseen. Tutkimuskysymyksiin saadaan vastauksia myös ajankohtaisten tutkimusten avulla, jotka kuvaavat toimialan tilannetta työllisyyden ja kannattavuuden näkökulmista (reliabiliteetti) (Hirsijärvi 1997, 260–263).

Aineiston analysointitapana on käytetty laadullista meta-analyysiä, tulkitsevampaa ja kuvailevampaa metasynteesiä, jossa saadulla tiedolla ja sen yhdistelyllä haettiin myös käytännön ohjeita. Työkaluja ja menetelmiä vastauksina tutkimuskysymyksiin on olemassa, mutta katsauksella pyritään tavoittamaan myös uusia näkökulmia aiheeseen sekä tämän hetken tilannetta. Ajankohtaisten tutkimusten, selvitysten ja artikkeleiden avulla pyrkimys on luotettavuuteen, pätevyyteen ja yleistettävyyteen. (Vilkkä 2023, 10–12, 35.)

### **4.3 Tulokset**

Opinnäytetyössä on selvitetty, miten matkailu- ja ravitsemisalalan johtamiskulttuuria voidaan kehittää ja tunnistaa paremmin esihenkilötyön haasteita. Opinnäytetyössä on pyritty löytämään kehittämiskeinoja johtamiseen. Johtamisen kehittämiskeinoja on selvitetty asiantuntijahaastatteluiden pohjalta. Työelämän asiantuntijahaastatteluissa sekä kirjallisuuskatsauksessa on syvennyt lukuisiin erilaisiin teemoihin kuten eri sukupolvien väliset eroavaisuudet ja samankaltaisuudet (Pentikäinen 2024), työn imu ja työntekijöiden yksilöllisten ominaisuuksien huomioiminen (Huhta & Myllyntaus 2021, 124–135), osallistava johtaminen (Kohtala 2022, Järvinen 2014, 158, Mikkola 2024), luottamuksellisen suhteen rakentaminen (Suurmäki, Seppälä 2024) ja työntekijäkokemukseen panostaminen (Mikkola 2024, Kohtala 2022).

Opinnäytetyössä tuli esiin se, että työntekijöiden hyvinvointi vaikuttaa positiivisesti asiakaskokemukseen. Haastattelujen ja kirjallisuuskatsauksen mukaan mara-alalla työntekijäkokemus on suora peili asiakaskokemukseen. Tuli ilmi, että

hyvällä esihenkilötyöllä ja työntekijöiden hyvinvoinnilla on positiivisia vaikutuksia yritystoiminnan eri osa-alueilla. Työntekijäkokemus heijastuu positiivisiin asiakaskokemuksiin, se sitouttaa työntekijöitä ja viestii yrityksen arvoja myös yrityksen ulkopuolelle. (Sandqvist 2024, Kohtala 2022.)

Haastatteluissa ja kirjallisuuskatsauksessa ilmeni majoitus- ja ravintola-alalle tyyppisten erityispiirteiden vaikutus johtamiskulttuuriin alan yrityksissä. Esimerkkinä tästä ilmeni henkilöstövuokraustoiminnan yleistymisen. Se voi näkyä esimerkiksi niin, että erilaisten työsuhteiden ja osaaminen hallinnoiminen vaatii esihenkilöltä ihmistuntemusta ja sitoutumista perehdytysprosessiin. (Seppälä 2024.)

Haastatteluista ja kirjallisuuskatsauksesta tuli esiin, ettei epävarmoista työoloista ja pitkistä työvuoroista ominaiselle toimialalle enää hakeuduta entiseen tapaan (Nissinen 2024). Eri sukupolvien esiintyminen työpaikoilla on huomionarvoinen asia. Erityisesti on korostettu sitä, että kaikkia sukupolvia näyttää yhdistävän palvelukulttuurin arvostaminen (Pentikäinen 2024). Johtamisessa ilmenee kuitenkin haasteita siinä, miten voidaan valmentajan omaisesti ohjata työntekijäkokemusta samalla erilaisten työntekijöiden odotukset huomioiden (Heikkilä 2021).

Tärkeänä yksityiskohtana nousi haastatteluista ja kirjallisuuskatsauksesta esiin se, että hyödylliset johtamisen kehittämiskeinot voivat vaihdella eri yritysten välillä, koska yrityksillä tulee olla selkeä käsitys omasta tavoittelemastaan työntekijäkokemuksesta. Työn imu nousi esiin tärkeänä tekijänä johtamisen kehittämiskeinojen havainnoinnissa: työn imua voidaan kehittää vuorovaikutteisessa ja kunnioittavassa työilmapiirissä. Kaivattiin selkeää, ammattimaista ja tasa-arvoista viestintää. Vuorovaikutteisessa johtamisessa osallistaminen on merkittävässä roolissa. (Huhta & Myllyntaus 2021, 124–135.)

Haastattelut ja kirjallisuuskatsaus osoittavat, että esihenkilön mentoroiva ja ohjaava ote työntekijää osallistamalla on hyvää johtamista. Johtamisessa on otettava huomioon työntekijöiden yksilölliset tarpeet, mikä korostuu osallistamisen tavoissa. Jokaisella on oma tapa oppia ja perehtyä asioihin. Vastuullisuus ja kestävyys ovat tekoja myös johtamisessa; kuunnellaan ja ollaan läsnä, kiitetään ja pidetään huolta henkilöstöstä yhdessä. Ammatti-identiteetti rakentuu myös tur-

vallisessa ympäristössä ja sitä tukee hyvä perehdyttäminen. Palautteen antamista tarvitaan päivittäin ja sen tulee olla vastavuoroista. Myös esihenkilö kaipaa palautetta – niin korjaavaa kuin myönteistäkin. (Suurmäki 2024, Järvinen 2014, 148–149.)

Osallistamisen tavat ulottuvat useisiin johtamisen kehittämiskeinoihin. Opinnäytetyössä ilmeni erilaisia tapoja osallistaa työntekijöitä. Kuuntelu, läsnäolo, tuen tarjoaminen ja työtehtävästä suoriutumisessa auttaminen ovat tärkeitä ominaisuuksia johtamisessa. Osallistavassa kulttuurissa korostuu työntekijöiden tasa-vertainen kohtelu ja ymmärrys työntekijöiden elämäntilanteeseen sopeutuvasta työkulttuurista. Osallistavalla työkulttuurilla on selvä yhteys työntekijäkokemukseen, joten tämän kokonaisuuden voidaan haastattelujen ja kirjallisuuskatsauksen perusteella katsoa olevan merkittävässä osassa johtamisen kehittämisessä mara-alalla. (Kohtala 2022, Järvinen 2014: 158, Mikkola 2024.)

Opinnäytetyön alkuvaiheessa osoitettiin, että on tarpeellista selvittää keinoja johtamisen kehittämiseen. Alalla on lukuisia erityispiirteitä, joiden perusteella keinot johtamisen kehittämiseen on huomioitava yksilöllisesti juuri mara-alalle sopivina. Opinnäytetyön keskeiset aihealueet osoittivat sen, että alakohtaiset kehittämisen keinot ovat toisiinsa linkittyneitä ja ne muodostavat yhdessä laajan kokonaisuuden. Lisäksi korostui se, että opinnäytetyössä käsitellyt aihealueet ovat voimakkaasti esillä ajankohtaiskeskustelussa eri uutismedioissa. Asiantuntijahaastattelut ja alan opiskelijan haastattelu avasivat mara-alan ajankohtaista tilannetta erityisen konkreettisesti 2020-luvun koronapandemian jälkeisellä ajalla.

Osallistamisen merkitys on noussut esiin merkittävästi. Oppimista voisi olla tulevaisuudessa hyödyllistä syventää siten, että johtamisen kehittämiskeinoja käsitellään oppisopimuskoulutuksen näkökulmasta. Jatkotutkimuksen tarkoituksena olisi selvittää, voidaanko oppisopimusmallia hyödyntäen syventää mara-alan esihenkilöiden osallistavaa johtamistapaa. Edelleen aihetta voisi tutkia siten, että muodostetaan uusia osallistamisen keinoja oppisopimuskoulutukseen.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Johtamisen tematiikka on pohdituttanut itseänikin läpi koko työurani. Vaativalla toimialalla työskentely on edellyttänyt sopeutumista niin itseltä kuin läheisiltäkin ja lukemattomia kertoja päällimmäisenä tunteena on ollut riittämättömyyden tunne. Varsinkin toimialalla liiketoiminnassa työskennellessä vuorotyön haasteet ovat verottaneet niin työtehoa kuin motivaatiotakin. Tällöin oman esihenkilön rooli on ollut erityisen tärkeä työtyytyväisyydessä, hyvinvoinnissa ja työn imussa. Hyvinvointi ja viihtyminen työssä ovat itseisarvoja, ne ovat osa hyvää elämää (Huhta, Myllyntaus 2021, 121).

Miksi alan veto- ja pitovoima kärsii edelleen ennakoimattomuudesta työsuhteissa ja jopa työvuoroissa, jolloin epävarmuus työssä onnistumisessa katsotaan olevan lähiesihenkilön ratkaistavissa työvuorosta toiseen? Miksei lähiesihenkilö voi aina luottaa ylemmän johdon tukeen, kun tavoitellaan esim. budjetoituja myyntituloksia? Missä kohtaa esihenkilötyö on johtamista ja työntekijöiden tukemista ja missä kohtaa työssä selviytymistä työntekijöiden kanssa ja onko se osallistavan johtamisen kulmakivi, kun aikaa muulle vuorovaikutukselle ei ole. Mara-alan esihenkilöltä vaaditaan paljon kompetenssia selvitä arjen työtehtävissä ja samalla olla osavastuussa kannattavassa liiketoiminnassa ja luoda luottamuksellista suhdetta työntekijöihin vastaten heidän mahdollisuuksistaan onnistua työtehtävissään. Miten työtyytyväisyyttä voidaan mitata ja kuinka usein ja minkälaisilla indikaattoreilla? Digitaaliset työkalut voisivat antaa useimmin ratkaisuja kiireiseen arkeen työntekijöiden haastattelemiseksi esimerkiksi työhyvinvointiin liittyen. Seuraavaksi ongelmaksi voi kuitenkin tulla kyselyihin vastaamattomuus. Vastaamiseen tulisi varata työaika ja sen tulisi olla palkallista työaika.

Opinnäytetyöprosessi alkoi jo opintojeni alkuvaiheessa keväällä 2023 aiheen etsimisellä ja lopulta päädyin johtamisen tematiikkaan. Varsinainen opinnäytteen työstäminen tapahtui syksyn 2024 aikana. Aihe on kulkenut mukana eri tasoilla koko työurani ajan ja uskon mara-alan esihenkilötyön kehittämisen tarpeelliseksi myös jatkossa. Halusin keskittyä vahvasti tähänhetkiseen tilanteeseen, kun koko toimiala toipuu edelleen 2020-luvun koronakriisistä eikä yleinen maailmantilanne ennakoi nopeaa talouden toipumista jatkossakaan. Elämysaloihin kuuluva mara-

ala on toisaalta Suomessakin saanut lopultakin lisää elintilaa sillä, että varsinkin uudet sukupolvet haluavat käyttää rahaa palveluihin. Koulutusta toimialalla on tarjolla, mutta edelleenkin työpaikkoihin ei saada välttämättä ammattitaitoista työvoimaa. Erilaiset epäsäännölliset työsuhteet ovat osa alalle sitoutumisen ongelmaa ja se myös tarkoittaa ammattitaidon puutetta osalla työntekijöistä. Esihenkilöt tarvitsisivat kaiken mahdollisen tuen myös jatkuvaan uusien vaihtuvien työntekijöiden perehdyttämiseen. Yleisellä tasolla näkisin niin, että toimiala voisi enemmän miettiä oppilaitosyhteistyöhön sitoutumista ja sen kautta saada vahvempaa ja pysyvämpää osaamista koko alalle. Apua, tukea ja koulutusta on saatavilla, mutta osallistumiseen ja avun vastaanottamiseen pitää sitoutua varamalla aikaa prosessin johtamiselle. Osallistuminen toimialan kehittämiseen eri foorumeilla edellyttää suunnitelmallisuutta ja innostamista ja kannustamista. Kehittämiseen osallistava esihenkilö luottaa henkilökuntaansa ja innostaa toimimaan.

Johtajuudesta löysin paljon teoreettista tietoa ja teoreettista viitekehystä rakensin sekä kirjallisuuden, artikkeleiden että ajankohtaisten tutkimusten avulla. Toimialakohtaista aineistoa keräsin myös haastattelujen kautta ja osallistuin aiheita käsitteleviin avoimiin tapahtumiin ja työpajoihin saaden ajankohtaista materiaalia myös niistä. Kaikissa näissä toin esille opinnäytetyöprosessiani ja pyysin saada lupaa käyttää kuultuja luentoja ja keskusteluja myös pohjana ajankohtaisen tilanteen työstämiseen. Halusin keskittyä arvioimaan 2020-luvun johtamiskulttuurien tilannetta matkailu- ja ravitsemisalalla ja samalla vertailla, mihin suuntaan asiat ovat kehittyneet vuosikymmenten aikana.

Kaikki lähteet ja haastattelut sekä asiantuntijafoorumeihin osallistumiset olen arvioinut luotettaviksi lähteiksi tähän työhöni ja olen niiden kautta saanut monipuolisen kuvan toimialan johtamisen kehittämisen tilanteesta. Työelämä on ollut jatkuvana yhteistyökumppaninani koko prosessin ajan myös oman elämysaloja kehittävän projektityöni vahvistamana. Vaikka elämysalojen tilanne haastaa tekijöitään, uskon edelleen laadukkaaseen tapaan toimia ja kehittää toimialaa niin koulutuksen ja oppilaitosten kuin työelämän yhteistyönä. Alan arvostus ja kehittäminen lähtee ammattilpeistä tekijöistä itsestään. Palautan tämän työn joulukuussa 2024 suunnitellusti ja saan opintoni päätökseen. Elinikäinen oppiminen jatkuu.

## LÄHTEET

Ahtiala, P. 1997. Talouspolitiikka ja lama. Kansantaloudellinen aikakauskirja 1/1997. Viitattu 20.10.2024. <https://www.taloustieteellinenyhdistys.fi/images/stories/kak/KAK11997/KAK11997Ahtiala.pdf>

Ava-akatemia, blogi. n.d. <https://akatemia.fi/blogi/x-y-ja-z-sukupolvet-tyoelamassa-mita-ottaa-huomioon-eri-ikaisia-johdettaessa/> viitattu 22.9.2024

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

Hakkarainen, T. n.d. Digitalisaation johtaminen. Tampereen yliopisto, näkökulmia. Viitattu 12.10.2024. <https://projects.tuni.fi/digisyke/timo-hakkarainen/>

Heikkilä, H. Vitriini, kooste, artikkeli. Viitattu 17.9.2024. [https://cdn1.ut-budet.com/storage/ma/94ebbc3222c444f8866103109e69e719/4c1499edca8c40f7983f9e5d05091d93/pdf/373B105044A817D9FB8CAF2606D8BA683B411718/MaRa\\_Ihmisten%20johtaminen%20mara-alalla.pdf](https://cdn1.ut-budet.com/storage/ma/94ebbc3222c444f8866103109e69e719/4c1499edca8c40f7983f9e5d05091d93/pdf/373B105044A817D9FB8CAF2606D8BA683B411718/MaRa_Ihmisten%20johtaminen%20mara-alalla.pdf) , Vaatii käyttöoikeuden.

Hirsijärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Kirjayhtymä Oy.

Hotelli- ja ravintolamuseo. Helsinki 23.10.2024. Näyttely: NAM YÖK HÄH – Mistä on ruokaperinteet tehty?

Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Alma Talent Helsinki.

Jähi, M., Kylänen, M., Luiro, A. 2022. Misat tikkiin. Aromi-lehti 2/2022. Viitattu 30.11.2024. <https://www.lehtiluukku.fi/lue/aromi/2-2022/302836.html>

Järvensivu, A. & Nikkanen, R. & Syrjä, S. 2014. (toim.) Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat. Viitattu 26.11.2024. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103673/978-951-44-9338-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy

Karhunen, H., Kauhanen, A., Ollikainen, J-P., Riukula, K., Suhonen, T., Vanhala, P., Virtanen, H. . Työterveyslaitos: Vuorento, M., Ryky, P., Järvensivu, A. Jotpa: Arola, M. Viitattu 23.11.2024. Voiko koulutustietoa jakamalla saada ihmiset koulutautumaan enemmän. JOTPA. Väliraportti. <https://www.jotpa.fi/fi/julkaisut/tutkimukset/voiko-koulutustietoa-jakamalla-saada-ihmiset-koulutautumaan-enemman>

<https://matkailijayhdistys.fi/PDF%20UUSI/33laakkonen1.pdf> , viitattu 16.9.2024

Karhe, L. 2023. Osallistava johtaminen, totta vai teatteria? Blogikirjoitus. Viitattu 15.9.2024 <https://sairaanhoitajat.fi/osallistava-johtaminen-totta-vai-teatteria/>

Karikallio, H. n.d. Raportti. Luonnonvarakeskus & MaRa. Viitattu 17.10.2024. <https://www.mara.fi/media/uutiset/koronapandemian-ja-rajoitusten-vaikutukset-matkailu-ja-ravintola-alaan.pdf>

Keskinen, S. 2024. Ravintola-ala yrittää harppausta kuilun yli. Pääkirjoitus 26.9.2024. Aamulehti. Viitattu 5.10.2024. <https://nakoislehti.aamulehti.fi/d648282d-d560-4cbf-95c3-4bcb228a2544/2>

Kohtala, L. 2022. Työntekijäkokemuksen kehittäminen esihenkilötyön kautta OHG Tampere Oy:ssä. Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 1.12.2024. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/756412/Kohtala\\_Laura.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/756412/Kohtala_Laura.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

Kokko, A. 2024. Z-sukupolven arvot työelämässä. Kandidaatintutkielma. Viitattu 13.10.2024. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/157598/Kokko-Ada.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

Kovanen, J. 2023. blogi. Z-sukupolvi työelämän uudisraivaajana. Visma. Viitattu 22.9.2024. <https://www.visma.fi/blog/z-sukupolvi-tyoelaman-uudisraivaajana/>

Kylmänen-Harjunpää, J. 2022. Opinnäytetyö. JAMK. Viitattu 20.9.2024 <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/754207/Opinnaytety%F6%20Kylmen-Harjunp%E4%20Johanna.pdf?sequence=2>

Kymäläinen, S. 18.10.2024. Yle. Pääkaupunkiseudun HOK-Elannon ravintola-työntekijät marssivat tunniksi ulos työpaikoiltaan. Viitattu 20.10.2024. <https://yle.fi/a/74-20118898>

Lith, P. 21.10.2021. Tilastot todistavat ravintola-alan vetovoiman hiipumisen. Vitriini. Viitattu 2.11.2024. <https://www.vitriini.fi/ilmio/tilastot-todistavat-ravintola-alan-vetovoiman-hiipumisen.html>

Lehto, Susanna. 2020. Palvelumuotoilun prosessit ja kehitys. Opinnäytetyö. Viitattu 25.11.2024. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/347269/Susanna\\_Lehto.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/347269/Susanna_Lehto.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

MaRa. 2024a. uutinen 29.7.2024, viitattu 15.9.2024. <https://www.mara.fi/toimiala/ennusteet/liikevaihtoennuste.html>

MaRa. n.d. Työllisten määrä. Artikkel. Viitattu 18.10.2024 <https://www.mara.fi/toimiala/tilastot/yritysten-ja-tyollisten-maara/tyollisten-maara.html>

MaRa. 2024b. Matkailu- ja ravintola-alan suhdannenäkymät edelleen melko vai-  
sut. Viitattu 20.10.2024. [https://www.mara.fi/ajankohtaista/uutiset/2024/matkailu-  
ja-ravintola-alan-suhdannenakymat-edelleen-melko-vaisut.html](https://www.mara.fi/ajankohtaista/uutiset/2024/matkailu-<br/>ja-ravintola-alan-suhdannenakymat-edelleen-melko-vaisut.html)

Mellanen, A. & Mellanen, K. 2020. Hyvät, pahat ja milleniaalit. Atena Kustannus  
Oy.

Niemitalo, N. 2023. Eri sukupolvien käsityksiä ikäjohtamisesta, työurista ja työ-  
elämän muutoksesta Case Hollolan kunta. Pro-Gradu-tutkielma  
[https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/146298/NiemitaloNiina.pdf?se-  
quence=2&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/146298/NiemitaloNiina.pdf?se-<br/>quence=2&isAllowed=y)

Nissinen, H. 9.11.2024. Uutinen. Sementtimyllyn läpi. Viitattu 10.11.2024.  
<https://yle.fi/a/74-20112767>

Näveri, A., Kanerva, J., Sarlin, E., Kärkkäinen, J. 22.10.2023. Yle uutinen. Paluu  
lama-Suomeen. Verkkosivu. Viitattu 4.10.2024. <https://yle.fi/a/74-20055903>

Opetushallitus 2024a. Näin haet työelämään. Kuva. [https://www.oph.fi/fi/koulu-  
tus-ja-tutkinnot/ammattillinen-koulutus-suomessa](https://www.oph.fi/fi/koulu-<br/>tus-ja-tutkinnot/ammattillinen-koulutus-suomessa)

Opetushallitus 2024b. Ammattikorkeakoulut ja yliopistot. Viitattu 2.11.2024.  
<https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/ammattikorkeakoulut-ja-yliopistot>

Peltoniemi, A. 2024. Kesäsesonki ei yltänyt edelliskesän lukuihin. Vitriini (1), 38–  
40.

Pentikäinen, L. 2014. Katsaus suomalaisen työn tulevaisuuteen. Työ- ja elinkei-  
noministeriön julkaisuja. Viitattu 30.11.2024. [https://tem.fi/docu-  
ments/1410877/2859687/Katsaus+suomalaisen+ty%C3%B6n+tulevaisuu-  
teen+09092014.pdf](https://tem.fi/docu-<br/>ments/1410877/2859687/Katsaus+suomalaisen+ty%C3%B6n+tulevaisuu-<br/>teen+09092014.pdf)

Puhakainen, E. & Vehkaperä, M. (toim.) 2023 Matkailu- ja ravintola-alan tulevai-  
suuden osaamista, MODULE-hanke. Viitattu 4.10.2024.  
[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/792844/mitasaisiolla.pdf?se-  
quence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/792844/mitasaisiolla.pdf?se-<br/>quence=1&isAllowed=y)

Rauramo, P. (toim.) 2023. Esihenkilöiden perehdyttäminen. Viitattu 23.9.2024.  
[https://ttk.fi/wp-content/uploads/2023/03/Esihenkilöiden-perehdyttäminen-kes-  
keinen-lainsaadanto-tutuksi.pdf](https://ttk.fi/wp-content/uploads/2023/03/Esihenkilöiden-perehdyttäminen-kes-<br/>keinen-lainsaadanto-tutuksi.pdf)

Salo, L. 20.2.2023. Blogi. JAMK. 'Töitä tehdään pienellä porukalla ja tarvittaessa  
joustetaan ja venytään'- Ravintola-alan haasteina ovat osaajapula ja vetovoiman  
puute. Viitattu 2.11.2024. [https://blogit.jamk.fi/turbinaattori/2023/02/20/toita-teh-  
daan-pienella-porukalla-ja-tarvittaessa-joustetaan-ja-venytaan-ravintola-alan-  
haasteina-osaajapula-ja-vetovoiman-puute/](https://blogit.jamk.fi/turbinaattori/2023/02/20/toita-teh-<br/>daan-pienella-porukalla-ja-tarvittaessa-joustetaan-ja-venytaan-ravintola-alan-<br/>haasteina-osaajapula-ja-vetovoiman-puute/)

Sandqvist, J. 2024. Ovipumppu laulamaan. Vitriini 7/2024 s. 40–43.

Savonia blogit Viitattu 22.9.2024 <https://blogi.savonia.fi/munportfolio123/mina-ja-esihenkiloty/johtaminen-ja-esihenkiloty/>

Seppälä, P. 2024. Ravintolapäällikkö. Haastattelu 15.10.2024. Haastattelija Kukkonen, M. Ravintola Kuuma. Tampere.

Sillanpää, M. 2004. (toim.) Suomen Hotelliyhdistys sata vuotta. Yleisjäljennös Oy Painopörssi, 2004. s.40

Sillanpää, M. 2002. Säännöstelty huvi. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Sosiaali- ja terveysministeriö 3.1.2024. Työelämän tilannekuva: Hyvinvoiva työyhteisö synnyttää tuottavuutta. Viitattu 9.11.2024. <https://stm.fi/-/tyoelaman-tilannekuva-hyvinvoiva-tyoyhteiso-synnyttaa-tuottavuutta>

Suurmäki, T. 2024. ravintolapäällikkö. Haastattelu 15.10.2024. Haastattelija Kukkonen, M. Tampereen Raatihuone. Tampere.

Taloustutkimus n.d. Asiakaskokemus. Viitattu 25.11.2024. <https://www.taloustutkimus.fi/tuotteet-palvelut/asiakassuhdetutkimukset/asiakaskokemus.html>

Tampereen ammattikorkeakoulu n.d. Rethink gastro. Viitattu 3.11.2024. <https://projects.tuni.fi/rethinkgastro/esittely/>

Tampereen yliopisto Tampereen ammattikorkeakoulu n.d. Ylemmät AMK-tutkinnot. Viitattu 2.11.2024. <https://www.tuni.fi/fi/tule-opiskelemaan/tamk-koulutustarjonta/yamk-tutkinnot>

Tuomi, A. 2024. Miten tekoälyä voidaan hyödyntää elämysaloilla? Luento 6.9.2024. Työelämäfoorumi-tapahtuma 6.9.2024. AhlmanEdu Tampere.

Työ- ja elinkeinoministeriö. n.d. Orpon hallituksen työmarkkinauudistukset. KU-VIO 3. Viitattu 3.11.2024. <https://tem.fi/orpon-hallituksen-tyomarkkinauudistukset>

Työelämään.fi-sivusto. n.d. Erilaiset työsuhteet. Viitattu 9.11.2024. <https://tyoelamaan.fi/tyosuhde/erilaiset-tyosuhdeet/>

Työelämäfoorumi ruokaidentiteetti. 28.11.2024. Työryhmätyöskentely. Tampereen ammattikorkeakoulu Catering Studio. Tampere. Restonomiopiskelijat.

Työterveyslaitos n.d. Viitattu 28.9.2024. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-on-tietoinen-valinta>

Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325. Viitattu 28.9.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>

Valkama V., Sirén A. 21.11.2024. Uutinen Yle. Ravintolat. Uusi ilmiö lounasravintoloissa: Kahtena päivänä viikossa ihmiset kaikkoavat. Viitattu 23.11.2024. <https://yle.fi/a/74-20125968>

Valtakari, M. (toim.) 2015. Työelämä 2020-hankkeen erillisselvitys. Viitattu 4.10.2024. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75075/TEMrap\\_26\\_2015\\_web\\_26032015.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75075/TEMrap_26_2015_web_26032015.pdf)

Valtioneuvosto 2023. Työ2030-ohjelma kokosi viisi ratkaisua menestyvään työelämään. 31.3.2023. Verkkosivu. Viitattu 5.10.2024. <https://valtioneuvosto.fi//1271139/tyo2030-ohjelma-kokosi-viisi-ratkaisua-menestyvaan-tyoelamaan>

Viitala, R.& Jylhä, E. 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita Publishing Oy.

Vilka, H. 2023. Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. Art House Oy.

Wallenius, E. 2024. Hotelli- ja ravintola-alan perustutkinnon opiskelija. Haastattelu 10.11.2024. Haastattelija Kukkonen, M. Moulins sur allier. Ranska.

Ylimutka, J. 2009. 1990-luvun laman vaikutus suomalaisen à la carte-ravintolan toimintaympäristöön. Opinnäytetyö. Pirkanmaan ammattikorkeakoulu. Viitattu 9.11.2024. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/3034/Yli-Mutka\\_Johanna.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/3034/Yli-Mutka_Johanna.pdf?sequence=1)