

EETTINEN JOHTAMINEN MATKAILU- JA RAVITSEMIS-  
ALALLA

Nikka Johanna  
Opinnäytetyö  
Restonomikoulutus  
Restonomi

2020

Restonomikoulutus  
Restonomi (AMK)

---

<b>Tekijä</b>	Johanna Nikka	<b>Vuosi</b>	2020
<b>Ohjaaja(t)</b>	Marja Lempiäinen		
<b>Toimeksiantaja</b>	Visit Tampere		
<b>Työn nimi</b>	Eettinen johtaminen matkailu- ja ravitsemisalalla		
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b>	42 + 1		

---

Opinnäytetyön aiheena oli eettinen johtaminen. Opinnäytetyössä selvitettiin mitä eettinen johtaminen on ollut aikaisemmin ja mitä se on nyt. Kun historiaan perehdyttiin, todettiin että johtaminen on muuttunut paljon sadassa vuodessa. Toimeksiantajana opinnäytetyölle toimi Marja Aalto Visit Tampereelta.

Työssä käsiteltiin mitä työhyvinvointi on ja huomioitiin matkailusektorilla ympäristö sekä paikalliset ihmiset. Opinnäytetyössä lisäksi käsiteltiin mitä johtaminen on matkailu- ja ravitsemisalalla. Opinnäytetyössä on johtamisen teoriaan monipuolisesti.

Käytännön elämään perehdyttiin haastattelujen avulla. Niissä havaittiin että matkailu- ja ravitsemisalalan johtamisessa on paljon epäkohtia. Kyseessä oli kuitenkin niin pieni otos, että sen perusteella löydettiin vain vähän tietoa aiheesta. Lisäksi laadittiin eettisen johtajan asialista.

Työ tehtiin koska haluttiin päästä kehittämään johtamista matkailu- ja ravitsemisalalla. Tuloksena saavutettiin tietopaketti johtamisen teoriasta ja haastattelujen tuloksista pääteltiin, että johtamisessa on monin paikoin puutteita. Johtopäätöksenä todettiin, että vaikka johtamisen taso on Suomessa korkealla, myös tarvetta tällaiselle työlle on olemassa. Työtä tehdessä todettiin kuitenkin, että eettinen johtaminen ja taloudellinen tulos on yhdistettävissä.

Tavoitteet saavutettiin hieman puutteellisesti mutta kuitenkin riittävästi. Todettiin että kirjallisuutta alalta on hyvin tarjolla mutta opinnäytetöitä varsin niukasti. Työtä tehdessä havaittiin, että teoriaa on helppo kirjoittaa kirjoihin mutta niiden toteuttaminen varsin haasteellista.

Avainsanat

eettinen johtaminen, työhyvinvointi, ihmisten ja asioiden johtaminen

Degree Programme in Hospitality  
Management  
Bachelor of Hospitality Management

---

<b>Author</b>	Johanna Nikka	Year	2020
<b>Supervisor</b>	Marja Lempiäinen		
<b>Commissioned by</b>	Visit Tampere		
<b>Subject of thesis</b>	Ethics in hospitality management		
<b>Number of pages</b>	42 + 1		

---

The subject of this thesis was ethics in hospitality management. The aim of this thesis was to find out what ethics in hospitality management is and what it has been. When studied this subject was found out that management has changed a lot during the years. Thesis was commissioned by Marja Aalto from Visit Tampere.

In this thesis was studied out what wellbeing is in working life. Also was found out how the management in hospitality industry is executed. Ethics in hospitality management was the main point of this thesis.

Ethics in hospitality management in working life was studied by a interviews. The result of interviews was that there is a lot of things to improve. The group interviewed was so small that is difficult to make any conclusions. Also was created a list for ethical manager.

The thesis was done because there was a need to improve ethics in hospitality management. As a final result was a databank of theory and a abstract from interviews. It was found out that despite the management in Finland is well done there is also a need for change. During the thesis was discovered that it is possible to have ethical management and commercial side at the same time.

There is a lot of theory about the subject but only few thesis. When done this thesis was found out that theory is easy to write down but difficult to put in practise in real life.

Key words

Ethical management, wellbeing in working life, leadership and management

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	6
2 TOIMEKSIANTAJA.....	7
3 JOHTAMISEN HISTORIA.....	8
4 EETTINEN JOHTAMINEN.....	9
4.1 Eettinen johtaminen.....	9
4.2 Mitä etiikka on?.....	10
4.3 Miten eettisesti johdetaan?.....	11
4.4 Eettisen johtamisen psykologia.....	14
5 OPINNÄYTETÖITÄ JOHTAMISESTA .....	17
5.1 Eettinen johtaminen osana johtamistyötä.....	17
5.2 Onko alle 40-vuotiaasta johtajaksi?.....	17
5.3 Itsensä johtaminen.....	18
5.4 Ravintolamaailman itsensä johtamisen taidot.....	20
6 JOHTAMINEN MATKAILU- JA RAVINTOLA-ALALLA.....	23
6.1 Johtajan tärkeimmät tehtävät.....	23
6.2 Erilaisia tapoja johtaa.....	23
6.3 Työelämän arvot.....	24
7 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN.....	27
7.1 Työhyvinvointi ennen ja nyt.....	27
7.2 Mitä työhyvinvointi on?.....	27
7.3 Mitä voimavaroja tarvitaan?.....	28
7.4 Miten työhyvinvointi saavutetaan.....	29
7.5 Stressi ja loppuun palaminen.....	29
8 MATKAILUN LUONNONVAROJEN KULUTUS .....	32
9 HAASTATTELU JA SEN TULOKSET.....	33
10 ASIALISTA EETTISELLE JOHTAJALLE.....	36
11 POHDINTA.....	37
12 LÄHTEET.....	39
LIITTEET.....	43

## ALKUSANAT

Kiitos Marja Aalto Visit Tampereelta tuesta, kannustuksesta ja palautteesta. Kiitos myös koko Lapin ammattikorkeakoulun henkilöstö eli opettajat ja e-oppimispalvelujen ammattilaiset. Opinnot ovat olleet unohtumaton kokemus jonka tulen muistamaan aina.

## 1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö on tehty koska halusin selvittää, mitä eettinen johtaminen on matkailu- ja ravitsemisalalla. Eettinen johtaminen on tärkeä tekijä nykyisessä työelämässä. Työn tehtävä on lisätä tietämystä eettisestä johtamisesta ja selvittää, mikä eettisen johtamisen nykytilanne työmarkkinoilla on. Teen tämän työn koska olen kiinnostunut johtamisesta. Tavoitteena on käsitellä, mitä eettinen johtaminen on tänä päivänä.

Työssäni käsittelen johtamista monesta eri näkökulmasta, mutta pääpaino on eettisessä johtamisessa. Aihe on kiinnostanut minua jo vuosia. Tarkoitus on tarkastella asiaa ja mahdollisesti lisätä tietämystä aiheesta kenelle tahansa, joka työn tulee lukemaan tai kuulemaan.

Toimeksiantajana työlleni toimii Visit Tampere ja siellä työskentelevä Marja Aalto. Hänellä on pitkä työkokemus matkailualan esimiestehtävistä, ja hän on ollut mukana tekemässä useita opinnäytetöitä.

Eettinen johtaminen on muuttunut paljon viimeisten vuosikymmenten aikana. Työssäni selvitän, onko eettinen johtaminen mahdollista yhdistää taloudelliseen tulokseen ja miten se tehdään. Tehtävänä on myös kartoittaa, mitä kaikkea muuta eettinen johtaminen on kuin tavallista henkilöstöjohtamista.

Työ on tehty juuri nyt siksi, että olen huolestunut eettisen johtamisen nykytilasta, kun koronaviruspandemia on kaikissa uutisotsikoissa. Kukaan ei varmaan toivoisi, että eettinen johtaminen unohtuisi pandemian vuoksi.

Työ on toteutettu perehtymällä aihetta koskevaan teoriaan ja haastattelemalla alan asiantuntijoita ja ammattilaisia. Lisäksi laadittiin eettisen johtajan asialista.

## 2 TOIMEKSIANTAJA

Toimeksiantajana opinnäytetyölle toimii Marja Aalto Visit Tampereelta. Hän on lentoliikenteen erityisasiantuntija ja edistää Pirkanmaan kansainvälistä saavutettavuutta. Erityisosaamisalueena lentoliikenne mutta liikkuminen, matkaketjut ja alueen matkailun kehitys myös hänen osaamisalueitaan. Koska hänellä on pitkä työkokemus esimiestehtävistä ja hän on kiinnostunut eettisestä johtamisesta, olen saanut häneltä hyviä ideoita työni kehittämiseen.

### 3 JOHTAMISEN HISTORIA

Johtamisella on jo pitkä historia. Jo 1920-luvulla määriteltiin että "johtajuus on kykyä painottaa johtajan tahtoa johdettavia kohtaan" (Rosti 1993,16). Tavoitteena oli totteleminen ja kunnioituksen herätys unohtamatta lojaalisuutta ja yhteistyötä. 1930-luvulla johtajuus määriteltiin jo prosessiksi, jonka tuloksena oli organisointi, joka ohjasi toimintaan haluttuun toimintaan. Seuraavalla vuosikymmenellä pyrittiin vaikuttamaan ihmisiin ja haluttiin ohjata niitä. 1950-luvulla tehtiin asioita ryhmissä ja johtaja sai määräysvallan luonnostaan. Vuosikymmen myöhemmin oli määränpäänä ihmisten yhteinen tavoite. 1970-luvulla oli johtajalla vaikutusvaltaa, jolla ihmiset saatiin toimimaan halutulla tavalla. 1980-luvulla johtaminen oli jo edennyt ison harppauksen: se oli työntekijöiden inspirointia, jonka ansiosta saatiin asioita tapahtumaan. 1990-luvulla ideana oli jo, että johtaja ja henkilökunta ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Tavoitteena oli suunta, joka aiheuttaa muutoksia ja josta molemmat hyötyvät. (Rost 1993,16)



## 4 EETTINEN JOHTAMINEN

### 4.1 Eettinen johtaminen

On paljon ihmisiä, jotka eivät nykyään enää tee työtä pelkästään rahasta. Entistä enemmän merkitsee mitä arvoja työpaikoilla on. Eettinen johtaminen vaatii myös eettistä käytöstä työntekijöiltä. Usein etiikan tarve nousee päivänvaloon vasta silloin kun siitä on vasta iso puute. Ja vaikka organisaatiota johdetaan eettisesti se ei tarkoita sitä, että tehokkuutta ei tarvittaisi tai ei olisi mahdollista säilyttää. (Salminen 2010)

Etiikka tarkoittaa sitä, että määritellään, mikä on hyvää, merkittävää ja tärkeää. Se on myös merkityksen etsimistä. Esimerkiksi filosofi Ludvig Wittgenstein on ollut etiikan merkittävä tutkija. Etiikka tutkii myös sitä, että turmeleeko valta tai murentaako se moraalialia. Moraali tarkoittaa sitä, että osataan erottaa oikea väärästä. Esimerkillinen johtaja on oikeamielinen, harkintakykyinen ja sovittelutaitoinen (Salminen 2010). Se mikä on hyvää ja arvokasta on myös eettistä. Jos johtaminen epäonnistuu, se johtuu usein siitä, että ei johdeta oikein tai pahimmassa tapauksessa johtamista ei tapahdu lainkaan. Johtamista, joka ei ole oikein toteutettu, sanotaan englanniksi termillä "mismanagement". Jatkuva alisuoriutuminen voi viedä kaikilta aloitekyvyn. (Salminen 2010)

Johtamisen eettisyyttä mittaa se miten hyvä ja oikea hän on tehtävässään. Se tarkoittaa sitä, että tavoitellaan ja vältetään oikeita asioita. Kaikki perustuu yksinkertaisesti järkeen. Utilitarismi merkitsee sitä, että saavutetaan maksimaalinen hyöty mahdollisimman suurelle joukolle ihmisiä. (Hyyryläinen 2010, 15-16)

Se mitä töissä tapahtuu saattaa jopa vaikuttaa työntekijän terveyteen. Tutkimuksen mukaan nykyään nuoret ihmiset pitävät työssään rahaa tärkeämmäksi kuin muita tekijöitä. (Viinamäki 2010). Ja jos työntekijät ovat mahdottomia ei tilannetta voi pelastaa taitavalla johtamisella. Ilmapiirin ylläpidosta tulisi kuitenkin vastata esimies. (Lähdesmäki 2010,18)

Johtaminen onkin ennen kaikkea ihmissuhdetyötä. Ja taas eettisyys tarkoittaa, että välitetään. Eettinen johtaminen tarkoittaa myös tuloksellisuutta mutta myös ihmisten kunnioittamista ja varsinkin palvelemista. Avainsanoja nykyään ovat suoraselkäisyys ja rehellisyys. Kun asioista päätetään, tulisi tavoitella avoimuutta, tasapuolisuutta ja läpinäkyvyyttä. Johtajan on oltava tasa-arvoinen ja valmis keskustelemaan asioista. (Lähdesmäki 2010, 18-22)

Tänä päivänä eettisyys on yksi osatekijä tavoitellessa menestyksestä ja onnistunutta toimintaa. Parhaimmillaan eettisyys ja tulos voidaan järjestää samaan aikaan. Työntekijät tarvitsevat ohjausta ja motivointia, ei tiukkaa kuria kuin armeijassa. He ovat nykyään varsin itseohjautuvia ja varsinkin asiantuntijoita. (Viinamäki 2010, 36)

Ihmisillä on sisäinen halu tavoitella hyväksyntää, arvostusta ja kunnioitusta työpaikallaan. Nykyään myös työntekijöillä on oikeus olla etusijalla. Kun ihmisiä johdetaan, tulee muistaa tukeminen, luottamus ja vuorovaikutus. Kun edelliset ovat järjestyksessä työpaikalla on motivaatiota, oikeaa käyttäytymistä ja ollaan vastuussa tapahtumista. Kaikilla on oikeus tulla johdetuksi oikein. Jos vastuuta ei kanneta niin ei voida puhua eettisestä johtamisesta. On yksinkertaista mitata tuloksia mutta eettisyys on vaikeammin arvioitavissa. Tavoitteena pitäisikin olla molemmat sekä tulos että eettisyys. Ja jos eettisyyteen pyritään voi olla, että täytyy välillä unohtaa oma etu. (Viinamäki 2010, 40)

#### 4.2 Mitä etiikka on?

Etiikka siis määrittelee mikä on hyvää ja paha eli siis oikeaa ja väärää (Törrönen & Lämsä 2000, 3-4). Kun puhutaan etiikasta ja moraalista voidaan sanoa, että ne ovat pohjimmiltaan läheisiä käsitteitä. (Saarinen 1985, 6). Jokaiselle kehittyy Kantin mukaan käsitys oikeasta ja väärästä. Törrönen ja Lämsä kirjoittavat että ”moraali vaatii sosiaalisen ympäristön erityispiirteiden huomioimista”. Ja ”kollektiiviseksi hyvinvoinniksi” he määrittelevät sellaisen käytöksen, joka tavoittelee kaikkien etua. Psykologinen egoismi tarkoittaa sitä, että ihminen tavoittelee ensisijaisesti itseään. (Törrönen & Lämsä 2000,7-11).

Ihanteellinen johtaja ei toimi käskemällä ja valvomalla. Sen sijaan hänen tulisi rohkaista työntekijöitä, näyttää heille suuntaa ja osaamista sekä toimia kehittäjänä. (Strömmer 1999, 171)

Työntekijöitten ja johtajien tulisi olla kumppaneita. Tarkoituksena on saada aikaan toimintaa eli eräänlainen prosessi (Törrönen & Lämsä 2000, 12-18).

Palvelujohtamisen tavoitteena on saada ihmiset ”terveemmiksi, viisaammiksi, vapaammiksi, itsenäisemmiksi ja enemmän omaksi itsekseen” (Greenleaf 1977, 19)

Johtajan tulisi siis olla tukija, auttaja ja rohkaisija. (Törrönen & Lämsä 2000, 19)

Spears on kirjoittanut vuonna 1998 johtamisesta näin: ”Palvelujohtajan taitoalueet ovat kuunteleminen, empatia, emotionaalinen parantaminen, tietoisuus ja suostuttelu, käsitteellistäminen, kaukokatseisuus, taloudenhoito, luottamus, sitoutuminen ihmisten kasvuun ja yhteisön rakentaminen”.

Toisaalta johtajan on ajateltava myös itseään, ettei hän pala loppuun tai uhraudu itse. Eli egoismia ja altruismia tulisi olla sopivassa suhteessa. Ei voi olla välittämättä toisista tai unohtaa täysin itseään. (Törrönen & Lämsä 2000, 24)

Transformatiiviseksi johtamiseksi kutsutaan tyyliä, jossa työntekijöistä välitetään mutta myös johtaja muistetaan. (Törrönen & Lämsä 2000, 27)

#### 4.3 Miten eettisesti johdetaan?

Jos yritys haluaa menestyä markkinoilla, sen tulee elää lakien mukaan, huolehtia niissä työskentelevistä ihmisistä ja ottaa huomioon asiakkaat ja omistajat. Tärkeitä alueita ovat lapsityövoiman käyttö, luonnon saastuttaminen ja liian alhaiset palkat. Ihmiset ovat valmiita maksamaan reilun kaupan noudattamisesta, inhimillisistä työskentelyolosuhteista, metsien suojelusta ja yhteiskunnallisista raporteista. Kun yritys tukee köyhien maiden toimintaa, sillä on positiivinen vaikutus sen imagoon. Liiketoiminnan vastuullisuus voidaan rakentaa tuotesuunnittelun,

alihankintaketjujen, markkinoinnin ja henkilöstöjohtamisen päälle. (Könnölä & Rinne 2001, 9-15)

Yrityksen yhteiskunnallinen vastuu ei ole mikään uusi trendi. Esimerkiksi työsuhdeasuntoja ja koulutusta on ennenkin järjestetty. Tilanteesta tekee haastavan se, että yrityksen tärkein tehtävä on tuottaa tulosta. Ympäristöä ja lasten tulevaisuutta ei kuitenkaan voi unohtaa. Yhteiskunnallinen hyvinvointi tulee yhdistää talouden kasvuun ja luonnonsuojeluun. Ja kaikki tämä tulee huomata ennen kuin media ehtii paikalle. (Könnölä & Rinne 2001, 16-23)

Yrityksen tulee ymmärtää yhteiskunnan tarpeet eli se että eri puolilla maapalloa on olemassa erilaiset kulttuurit ja asiakassegmentit. Se vaatii kaikkien yhteistyötä eli mukana tulee olla yksilöt, yritykset ja valtiot. (Könnölä & Rinne 2001, 25-30)

Työntekijöitä ei saa syrjiä: tasa-arvo tarkoittaa sitä, että rotu, sukupuoli, ikä, etninen tausta ja uskonto ei vaikuta siihen, miten heitä kohdellaan. Myös palkka ei saa olla liian alhainen. Muutenkin töissä tulee olla terveellinen ja turvallinen paikka. (Sullivan 1970)

Yrityksen tulee huolehtia henkilöstöasioista, ympäristön suojelusta, yritysten yhteistyöstä ja tuotteiden tutkimus- ja kehitystyöstä (Könnölä & Rinne 2001, 31-39).

Kun kannetaan vastuuta yhteiskunnan asioista, saadaan väistämättä potkua yrityksen toimintaan. Luottamus tulee saavuttaa pitkäjänteisellä työllä mutta sen voi kadottaa silmänräpäyksessä. Ja usein on niin että ympäristöön kohdistuvat investoinnit tuovat myös resurssien tehokkaampaa käyttöä. (Könnölä & Rinne 2001, 40-70)

Itse asiassa, kun ympäristö ja yhteiskunta on huomioitu hyvin, sen on todettu tuovan arvostusta. Lisäksi mainonnan ja asiakkaiden huomioimisen odotetaan olevan rehellistä. Könnölä ja Rinteen mukaan kymmenen tärkeää pointtia ovat: ”totuudenmukaisuus, läpinäkyvyys, aktiivinen tiedottaminen, dialogin ylläpito, ku-

luttajien suojaaminen, kaupan reiluus, asiakkaiden yksilöllisyys ja kunnioitus, rehellisyys ja takuu". Suomessa tehdyssä selvityksessä jopa 75 % vastaajista pitivät vastuullista toimintaa tärkeänä. (Könnölä & Rinne 2001, 70-80)

Johtoasemassa olevien tulee huolehtia työvoiman hyvinvoinnista. Eettiset päätökset tulisi koskea myös alihankkijoita. Huomioitavia asioita ovat mm. lapsityövoiman käyttö, pakkotyö, terveys ja turvallisuus, järjestäytymisvapaus, syrjintä, rangaistukset, työaika, palkitseminen ja järjestelmät, joilla johdetaan. Könnölä & Rinne 2001, 81)

Hiljattain tehtiin tutkimus, jossa haastateltiin 25 000 ihmistä 23 eri maasta. Siinä selvisi, että työntekijöitten terveys, turvallisuus, vähäinen korruptio ja lahjonta, ympäristönsuojelu ja lapsityövoiman välttäminen oli vähemmän tärkeää kuin voitot ja verot. (Könnölä & Rinne 2001, 84)

Reilu kauppa takaa, että ostetaan tuotteet ilman välikäsiä tuottajilta. Se varmistaa, että viljelijät saavat sopimukset, jotka ovat pitkäaikaisia ja tarpeen tullen voidaan maksaa osa hinnasta ennakolta. Sen ansiosta kolmannen maan viljelijät saavat reilun korvauksen tuotteistaan. Reilu kauppa sisältää ILO:n perussopimuksen ja YK:n ihmisoikeuksien julistuksen. Se myös varmistaa, että lapsityövoimaa ei käytetä, työntekijöillä on järjestäytymisoikeus ja että ympäristön suojeluun määrättyjä lakeja noudatetaan. Luomu-tuotteista saa vielä sitäkin paremman hinnan. Eräitä reilun kaupan tuotteita ovat mm. kahvi, tee, kaakao, sokeri ja hunaja. Esimerkiksi Monsanto järjestää lainoituksia köyhien maiden kansalaisille. Useat tahot tekevät hyväntekeväisyyttä. Ne tukevat hyväntekeväisyysjärjestöjä, tutkimusta, urheilua ja taidetta. Vuodesta 1969 on CEP eli Council on Economic Priorities tutkinut vastuullista toimintaa kaupankäynnissä. Sen kiinnostuksen aiheita ovat luonto, naisten ja vähemmistöjen kohtelu, se millaiset olot on työntekijöitten perheenjäsenillä ja itse työtätekevillä, miten eläimiä kasvatetaan, seksuaalisten vähemmistöjen asema ja aseteollisuus. (Könnölä & Rinne 2001, 85-103)

Ympäristöteot heijastuvat usein jopa säästönä tai ainakin yrityksen maineena. On tutkittu, että yrityksillä, jotka ovat vastuullisia on pienempi uhka kohdata riskejä ja

että ne ovat kannattavampia. Euroopassa on jyrkemmät lait, jotka määräävät ympäristökysymyksiä. Se näkyy myös siinä, kuinka korkealla yrityksen kurssit ovat. Yritysten tulisi ymmärtää, että eettisyyden noudattaminen on hyvä valttikortti markkinoilla. Kun toiminta on vastuullista, noudatetaan tavoitteita, joissa on pitkät aikavälit ja johtaminen korkeatasoista, jotta pääoma olisi tuottavaa ja sidosryhmiin luotetaan. (Könnölä & Rinne 2001, 104-111)

Kun johtaminen on eettistä siinä voi tunnistaa läpinäkyvyyden, ajattelun, joka on kokonaisvaltaista ja periaatteet, jotka ovat selkeät. Muutoksia ei kannata pelätä vaan niistä kannattaa ottaa kaikki ilo irti. Olennaista on, että ollaan valmiita koko ajan oppimaan uutta. (Könnölä & Rinne 2001, 113)

#### 4.4 Eettisen johtamisen psykologia

Eettinen johtaminen on ennen kaikkea reilua, oikeudenmukaista mutta myöskään tulosta ei voida unohtaa. Hyvään johtajaan voi luottaa. Hän on myös puolueeton ja häntä ei voi lahjoa. Tärkeitä ominaisuuksia ovat myös suoraselkäisyys ja se että ollaan vastuussa siitä mitä tehdään. Ei voi myöskään unohtaa läpinäkyvyyttä eikä sitä, että ollaan johdonmukaisia. Yrityksen maine on myös johtajan harteilla. Johtajan työpanos vaikuttaa siihen kuinka tehokkaita työpaikalla ollaan. Myös yrityksen tai organisaation menestys on myös johtajan ansiota. Johtajan tulee muistaa noudattaa lakeja ja hänen tulee edistää taloudellisia kannusteita. Yritykset voidaan karkeasti jakaa kolmeen ryhmään: häviäjiin, selviytyjiin ja edelläkävijöihin. (Heiskanen & Salo 2007, 10-30)

Kun johtaminen on oikeudenmukaista myös henkilöstö voi paremmin. Henkilökunta on tuolloin innovatiivisempi, taitaa kehitystyön paremmin, tekee työnsä laadukkaammin ja asiakkaat ovat tyytyväisempiä. (Heiskanen & Salo 2007, 30-33)

Jos työntekijöitä valvotaan ja kontrolloidaan tarkasti voi olla, että he eivät enää opi kantamaan vastuuta omasta työstään. Hyvä esimies on esimerkillinen, kunioittaa alaisiaan ja myös arvostaa heitä. Huono johtaminen taas aiheuttaa heikkoa innostusta ja lojaaliutta. Myös huonon johtamisen ja sairaana poissaolopäi-

vien välillä voi olla yhteys. Esimerkiksi sydänsairauksia on todettu olevan enemmän, jos johtaminen on puutteellista. Yrityksille ja organisaatioille tulee kalliiksi toimia vain pakon edessä ja varsinkin sen jälkeen, kun ongelma on havaittu; esimerkkinä tästä ovat ravintoloiden tupakkakopit. (Heiskanen & Salo 2007, 34-39)

Aristoteles totesi aikoinaan näin:

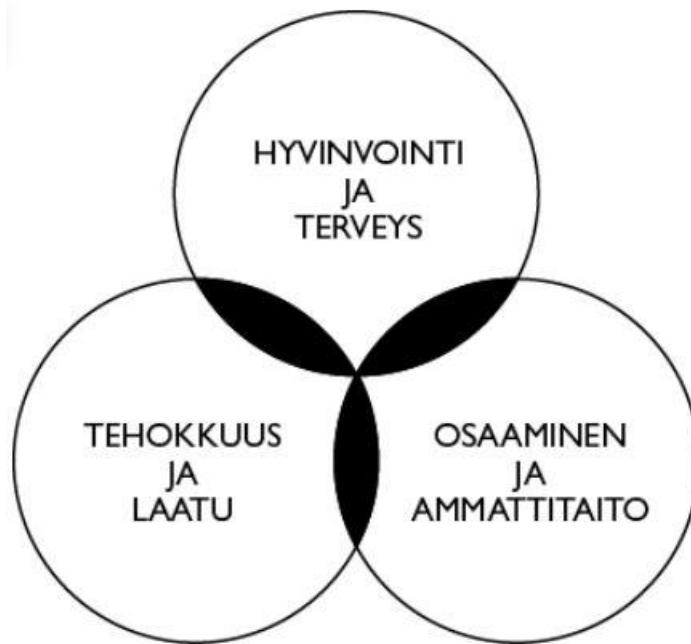
” Ihmisistä tulee talonrakentajia taloja rakentamalla,  
harpunsoittajia harppua soittamalla.

Me kasvamme oikeudenmukaisiksi tekemällä asioita,  
jotka ovat oikeudenmukaisia”

Eettisen johtamisen tulee olla oma prioriteetti, sitä on hankala teeskennellä. Eettisiä tapoja tarkastella on useita. Tärkeää on, että eettiseen johtamiseen ollaan sitouduttu, eikä tavoitella nopeita voittoja. Eettistä johtamista voi soveltaa käytäntöön päivittäin. Eettisesti kannattavaa on arvioida toiminnan keinoja ja huomata mahdollisuuksia kaikkien työnkuvassa. (Heiskanen & Salo 2007, 40-61)

On tärkeää, että ollaan tietoisia ja kriittisiä sitä kohtaan, miten ajatellaan ja toimitaan. Olennaista on antaa jatkuvasti palautetta, työpaikalla ihmisten olisi syytä kuunnella toisiaan ei heittää vilttejä arvauksia. Toinen tärkeä asia on perustelu; aina täytyisi perustella miksi jotain tekee. (Heiskanen & Salo 2007, 120-130)

Ennen kaikkea eettisyys on käytännössä sitä, että huomataan omat virheet ja että puututaan niihin heti (Heiskanen & Salo 2007, 168)



Kuvio 1. Organisaation kehittämisen tavoitteita (Lindström, 1994, s.24)



## 5 OPINNÄYTETÖITÄ JOHTAMISESTA- ELI MITÄ MUUT OVAT TEHNEET

### 5.1 Eettinen johtaminen osana johtamistyötä

Olen perehtynyt muitten amk-opiskelijoitten tekemiin opinnäytetöihin. Mikko Laaksonen on kirjoittanut opinnäytetyön aiheesta Eettinen johtaminen osana johtamistyötä. Hän aloittaa työnsä toteamalla että ”eettinen johtaminen on oikeudenmukaista johtamista”. Hänen mukaansa motivointi on tärkeää. Laaksonen esittää että ” päätöksenteon on oltava läpinäkyvää ja johdonmukaista”. Johtajan tulisi olla puolueeton ja tasa-arvoinen. Ilman luottamusta ei työskentely onnistu. (Telaranta, Lepistö & Wikman-Viitala 2010, 1).

Laaksonen on siteerannut Ollilaa seuraavasti: ” Johtaminen on palveluammatti. Palvelutehtävän ytimessä on kyky ja halu auttaa toisia ihmisiä kasvamaan täyteen mittaansa ihmisinä” (Ollila 2010, 176)

Laaksonen on taas poiminut Jaava ym. kirjoittamasta tekstistä että ”operatiivinen johtaminen on henkilöstöjohtamista, talousjohtamista, markkinointia ja myyntiä”. (Jaava ym., 2010, 218-237).

Termillä leadership tarkoitetaan ihmisten ja henkilöstön johtamista. (Viitala, 2009, 20) Toinen tärkeä termi on toiminta-ajatus; se selittää miksi yritys on olemassa. (Wanda 2013)

Johtamisella tavoitellaan työkyvyn optimaalista käyttöä. Johtaja ei saisi olla kylästynyt työhönsä vaan hänen tulisi jaksaa kannustaa ja olla sitoutunut. Kaikki työntekijät tarvitsevat sparrausta. Johtajan tulisi myös osata olla kykenevä kuuntelemaan. (Salminen 2011, 93-96)

### 5.2 Onko alle 40-vuotiaasta johtajaksi?

Seuraava opinnäytetyö käsittelee johtamista jännittävästä näkökulmasta; sen aihe on ” Onko alle 40-vuotiaasta johtajaksi?”. Nuorilla johtajilla ei ehkä ole paljon

työkokemusta, mutta he voivat olla energisiä ja rohkeita. Heillä on myös enemmän kunnianhimoa ja poltetta menestykseen. Nuoret johtavat eivät ehkä ole niin kaukana työntekijästä ja heillä on halua osaamisen kehittämiseen. Heillä on myös vähemmän ennakkoluuloja. Kysymys onkin, että oppiiko esimieheksi sitä työtä tekemällä? (Hiltunen 2011) Toisaalta alle 40-vuotiailla johtajilla voi olla vaikeuksia perheen ja työn yhdistämisessä, jos lapset ovat vielä pieniä. (Hakola 2019)

Johtaminen voidaan jakaa ihmisten ja asioiden johtamiseen. Asioiden johtamista kutsutaan management- termillä. Siihen kuuluu päämäärät, suunnittelu, toteutusohjeet, arviointi, seuranta ja kehittäminen. Ihmisten kuvataan taas leadership- termillä. Se pitää sisällään motivointia, ohjaamista, palkitsemista ja vuorovaikutusta. (Viitala & Jylhä 2001, 176)

Toivola kirjoittaa (Toivola 2010, 29) että ” johtajan on ymmärrettävä suunta, tavoitteet ja keinot”. Henkilöstön johtaminen tarkoittaa esimiestyötä, jonka tavoitteena on henkilöstövoimavarojen hoitamista. (Viitala 2007, 19-20). Erinomainen johtaja on sellainen, joka on motivoitunut, nauttii luottamusta, on sinnikäs, ei ole epärehellinen tai kylmä ja on inhimillinen. (Atain & Armstrong 2008, 25-26)

Toivola on sitä mieltä, että johtajaksi ei synnytä. (2010, s. 35). Ihamuotila taas sanoo, että työntekijät tulisi pitää mukana päätöksiä tehdessä. (1999, s.35). Ideaalitilanteessa johtaja ei vain määräile, tarkkaile ja korjaa virheitä vaan motivoi innostaa alaisiaan. (Sydänmaalakka 2009, 143-4).

### 5.3 Itsensä johtaminen

Syri Silva on kirjoittanut itsensä johtamisesta. Hän toteaa työssään, että työpaikoilla on meneillään jatkuva muutoksen aalto. Kun työntekijä osaa johtaa itseään, hänen hyvinvointinsa ja järjestelmällisyys kehittyvät. Oma hyvinvointi on avaintekijä koko yrityksen toiminnan pyörittämisessä. Ei tulisi olla liian suuria haaveita, etteivät omat voimat ylity. Liikaa stressiä on aina liikaa ja muutenkin tulisi välttää loppuunpalamista. Asennoituminen on avainsana. Itseohjautuvuus on tärkeä tekijä työpaikoilla. (Vesikallio 2019). Sen lisäksi tulisi tuntea itsensä ja omat rajansa (Laine 2019).

Voidaankin sanoa, että menestyvä yritys rakentuu terveeseen henkilöstön päälle. Yrittäjän tulee osata hallita elämänsä kaikki sektorit. Sekä töissä että sen jälkeen. (Laine, 2019)

Opinnäytetyössään Silva toteaa, että menestyvä yritys pohjautuu asenteeseen, motivaatioon ja innostukseen. Myös asiantuntijoiden tulee osata johtaa itsensä. Yrityksen toiminta rakentuu arvojen päälle. Asenteiden ongelmat voivat olla karikko laivan reitillä. (Silva 2020, 6-15)

Huhtala kirjoittaa (Huhtala 2017, 25-26) että ” aikaansaamisessa tärkeää on kiinnostus, sitoutuminen ja intohimo”. Hän myös jatkaa että ”aikaansaaminen koostuu energiasta, kestäkyvystä ja tekemisen ilosta”. Ongelmana työpaikoilla on kuitenkin itsensä ylläpitäminen. Motivaatiota on sisäistä ja ulkoista ja tuo työpaikoille draivia. (Sinokki 2016, 60-62)

Parhaimmillaan työntekijöillä on flow- fiilis, joka ohjaa tekemistä työpaikalla. Se on sisäistä motivaatiota. Ulkoista motivaatiota ovat erilaiset palkat ja bonukset. (Sinokki 2016, 225-226) Työssä jaksamiselle on tärkeää, että koetaan positiivisia tunteita. (Sinokki 2016, 63)

Työssä jaksamiseen johtaa monenlaiset tekijät. Työn tulee olla haastavaa ja sitä tulee olla sopivasti. Jos työntekijä kokee, että työntekijät ovat eriarvoisia, se vaikuttaa työssä jaksamiseen. Ja huono ilmapiiri ei nosta motivaatiota. Työtä tulee myös arvostaa ja sen tulee olla tuottavaa. (Sinokki 2016, 88-90)

Pihlaja kirjoittaa että ”tasapainoiset, hyvinvoivat ja onnelliset ihmiset saavat enemmän aikaan” (Pihlaja 2018, 20) Tutkimustulos kertoo että ihminen, jolla kaikki on hyvin on 70 % aikaansaavampi. (Sinokki 2016, 244-246) Tärkeitä rakennuspalikoita ovat hyvinvointi, taidot ja asennoituminen. Täytyisi huomioida esimiestyö, henkilöstö ja työpaikan olot. (Kauhanen 2016, 23-24) Koulutetulla henkilöstöllä on vähemmän paineita.

Sopiva stressitaso lisää työmotivaatiota mutta liika on liikaa. (Sydänmaalakka 2017, 120-122). Toisaalta kun palautumisesta huolehditaan, säilyy työntekijöiden

vointi hyvänä. Riittävä palautuminen tuokin uutta potkua arkeen. (Salminen 2008, 108-110) Opinnäytetyössä kerrotaan että ” työhyvinvointi on tilanne, jossa työntekijä kokee tyytyväisyyttä ja kokonaisvaltaista hyvää oloa sekä on aktiivinen ja jaksaa työssä ja kotona sekä sietää epävarmuutta ja vastoinkäymisiä” (Riikonen, Tuomen, Vanhala & Seitsamo 2003)

Jos työntekijä tuntee olonsa hyväksi työpaikalla, se tuo myös parempia taloudellisia tuloksia. (Ahonen 2016).

Työntekijän elämänhallinta ulottuu monelle sektorille. Siihen kuuluvat kehon, ajatuksien, tunteiden ja arvojen ulottuvuudet. (Sydänmaalakka 2017, 297). Puhutaan myös itseohjautuvuudesta. (Savaspuro 2019, 25) On normaalia, että ihmiset ovat oma-alotteisia. (Martela 2017)

Voidaan siis puhua innovatiivisesta johtamisesta. Työntekijät ovat sitoutuneita, heillä vahva itsetunto ja he haluavat edetä uralla. (Niinivaara 2019, 50-51)

Itsensä johtamisesta voidaan myös puhua retkenä minuuteen ja omaan hyvään oloon. (Sydänmaalakka 2014,141-142) Sen lisäksi se tuo tunneälyä, huolellisuutta ja kykyä suuntautua ulospäin. (Niinivaara 2019, 51-52) Lisäksi voidaan kehittää itsesäätelyä, motivaatiota ja itsetuntemusta.

Johtajan harteilla on, että työpaikalla mennään kehityksessä eteenpäin. Hän myös huolehtii, että resurssit ovat hallinnassa. Sen lisäksi hänen vastuullaan on kannustaminen, hyvä henki ja yleinen hyvä fiilis. (Viitala & Jylhä 2019, 258-259) Valmentava johtaminen johtaa ilmapiiriin, jossa on helppo oppia uutta. Se myös luo yleistä tyytyväisyyttä ja kannustaa olemaan lojaali. (Huhtala 2017, 30) Mentoroinnin tavoitteena on tehdä työntekijästä se paras mahdollinen, mikä hän voi olla. Ennen kaikkea johtaminen on ihmissuhdelaji. Kun voidaan olla luottavaisin mielin, on työtehokkuus paljon parempi. (Hougaard, Kataja & Ora 2018, 103)

#### 5.4 Ravintolamaailman itsensä johtamisen taidot

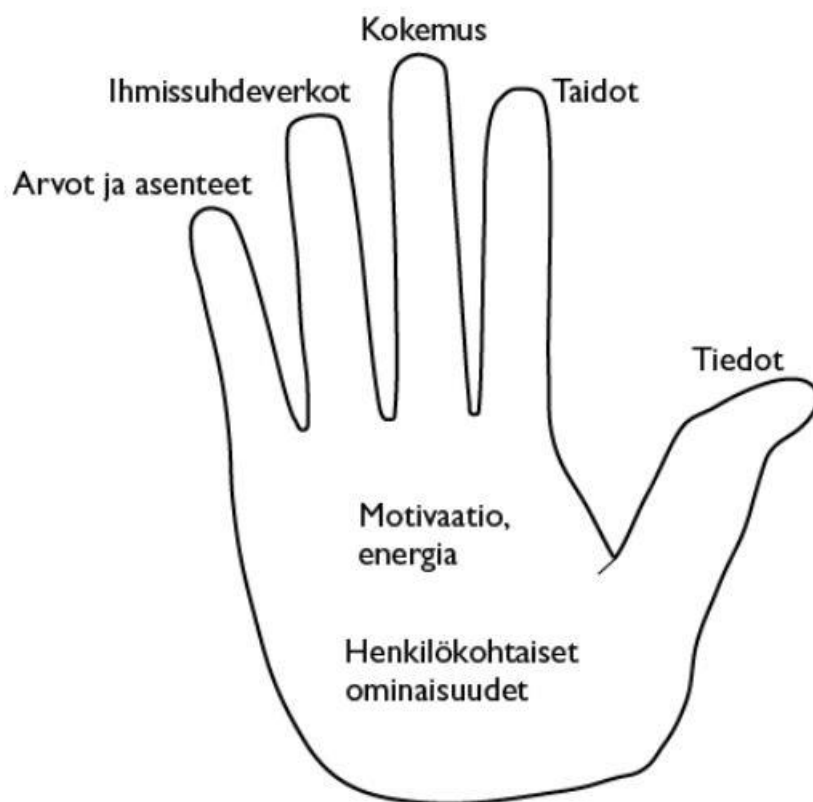
Karasti Eveliina ja Lehtinen Tiina ovat kirjoittaneet ravintolamaailman itsensä johtamisen taidoista ja vastuusta vuonna 2018. Heidän mukaansa avainsanoja opinnäytetyössään ovat itsensä johtaminen, yksilön vastuullisuus, sitouttaminen, sitoutuminen, motivointi ja osaamisen kehittäminen. Vaikka esimiehillä on paljon vastuuta ei se poista sitä seikkaa, että myös työntekijällä on vastuu työssä onnistumisesta. Työpaikalla tärkeitä termejä ovat sisäinen innostus, kyky ratkaista ongelmia, tiedon välittäminen kaikille sekä että kaikki pyrkivät kohti yhteistä lopputulosta. (Karasti & Lehtinen 2018, 1-7). Koska vaatimustaso työpaikoilla kehittyi koko ajan, vaaditaan henkilöstöltä kykyä joustaa, reagoida muutoksiin, olla innovatiivinen ja halua itsensä jatkuvaan kehitykseen. Ja kyky johtaa itseään kasvaa, kun ollaan kärsivällisiä ja riittävän vaativia itseään kohtaan. (Sydänmaalakka 2008, 16-17).

Asiat tulee nähdä kokonaisvaltaisesti. Päättäväisyyttä ja suunnitelmallisuutta tarvitaan myös. (Martela 2015, 181) Työelämä on jatkuvassa murroksessa. Ihmiset, yhteiskunta ja teknologia muuttuvat jatkuvalla vauhdilla. Lisäksi ihmiset kuluttavat koko ajan eri tavalla. (Mäkivirta 2013). Koponen määrittelee tilanteen näin ” itsensä johtaminen on vastuunottoa” (Koponen 2012). Työntekijöiden alustaidot tulisi myös huomioida. Osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista ja asenteista. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 50) Tavoitteena kaikelle on tehokkuus, laadukkuus ja motivointi. (Viitala 2013, 181) Ammattitaito on aina enemmän kuin suoritettu tutkinto. (Kupias, Peltola & Pirinen, 2014, 50-51). Paras tulos tulee, kun työpaikalla ollaan vapaaehtoisesti ja tunnetaan hyvää yhteishenkeä. (Karasti & Lehtinen 2018)

Vastakohtana kaikelle eettisyydelle luin vielä opinnäytetyön, joka käsittelee myynnin johtamista. Sen on kirjoittanut Mikko Pulju 2012. Hänen mukaansa menestyminen vaatii tuotekehittelyä ja hiljaisten signaalien sekä trendien vaistamista. Kaikki haluavat räätälöityä palvelua. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2008). Aula-Heinonen taas tiivistää asian näin: ”imagon voi rakentaa mutta maine täytyy ansaita” (Aula-Heinonen 2002, 32). Jotta yritys menestyy, sen tulee hallita työvoiman osaaminen, kannustaa ja johtaa hyvin työntekijöitään, olla varma omasta tuotteestaan ja sen tuottaman tuotteen tai palvelun tulee olla korkeatasoinen. (Pulju 2012, 13). Myymistapahtuma voidaan kuvata seuraavalla tavalla: ”Palvelu

on vuorovaikutus, teko, tapahtuma, toiminta, suoritus tai valmius, jossa asiakkaalle tuotetaan tai annetaan mahdollisuus lisäarvon saamiseen ongelmanratkaisuna, helppoutena, vaivattomuutena, elämyksenä, nautintona, kokemuksena, mielihyvänä, ajan ja materian säästönä” (Rissanen 2005, 18) Johtajan ensimmäinen tehtävä on olla paikalla ja sparrata. (Heikkilä 2008, 39).

Ravintolassa Fransmanni työskentelevä ravintolapäällikkö toteaa, että hänen tärkein tehtävänsä on lisätä myyntiä. Saman ravintolan vuoropäällikkö taas tavoittelee asiakastyytyvää myyntiä. Työntekijä näkee tilanteen taas seuraavalla tavalla: ”myynnin johtamisen tehtävä on saada työntekijät motivoituneiksi ja myymään tuotteita”. Työpaikan on myös tarkoitus tarjota muutakin kuin töitä. Esimerkiksi illanvietot, yhteiset harrastukset, koulutukset ja vierailut toisiin ravintoloihin ovat kehittämistyötä. (Pulju 2012 ,27)



Kuvio 2. Yksilön pätevyys, Kauhanen, 2010, 146

## 6 JOHTAMINEN MATKAILU- JA RAVINTOLA-ALALLA

### 6.1 Johtajan tärkeimmät tehtävät

Halusin tutustua lähemmin kirjallisuuteen, joka käsittelee johtamista palvelualalla. Ben Laurent on kirjoittanut kiinnostavan ja havainnollisen kirjan aiheesta. Johtajan tärkeimmät tehtävät ovat sen määrittely mihin pyritään, kaikenlainen sparraus, sen havainnointi mitä on saavutettu ja se mitä tehdään toisin tulevaisuudessa. (Laurent 2006, 6)

Karlöf on kirjoittanut vuonna 2004 että ”strateginen johtaminen tarkoittaa nykyhetkessä tehtäviä päätöksiä ja toimenpiteitä tulevan menestyksen varmistamiseksi ja mahdollisuuksien hyödyntämiseksi”. (Karlöf 2004, 8).

Operatiiviseksi johtamiseksi kutsutaan työtä, jota tehdään, kun halutaan toimeenpanna asioita. Päivittäisjohtamista taas on esimiestyö, jolla hallitaan työsuorituksia. (Laurent 2006, 8).

Yrityksellä tulee olla arvot määriteltynä koska ne luovat eettisen pohjan. Niiden muotoutumisessa on johto tärkeässä asemassa. Ne määrittelevät miten suhtaudutaan asiakkaisiin, henkilöstöön, yhteiskuntaan ja tavoitteiden saavuttamiseen. Visio taas kertoo mitä yritys odottaa tulevaisuudelta. (Laurent 2006, 10)

Kun analysoidaan ulkoisia tekijöitä, puhutaan silloin markkinoista, asiakkaista, muista yrityksistä ja tahoista, joiden kanssa tehdään yhteistyötä, julkisesta sektorista ja omistajien tavoitteista. Sisäisiä tekijöitä taas ovat esimiestyö, tavat, joilla toimitaan, kannattavuudesta, oikeasta hinnoittelusta, tietotaidoista ja yrityksessä vallitsevasta henkisestä ilmapiiristä. (Laurent 2006,13)

Johtamisella voidaan luoda parempaa henkeä työpaikalla, jolla on myös vaikutus siihen, miten ihmiset tulevat toimeen keskenään ja miten taitavia he ovat työssään. Myös parempi tulos on paljolti johtajan ansiota. (Laurent 2006, 32)

### 6.2 Erilaisia tapoja johtaa

Johtajalla voi olla monenlaisia asenteita alaisiaan kohtaan. Rationaalinen ihmiskuva kertoo muutokseen pyrkivästä ja kontrollia arvostavasta tavasta johtaa. (Ruohotie 1989, 33) Rationaalisen johtamisen ajatuksena on, että työntekijä suorittaa tehtävän ja esimies hoitaa kaiken ajatustyön.

Hierarkkinen johtaminen taas tarkoittaa sitä, että myös työntekijät osaavat ajatella omilla aivoillaan. (Laurent 2006, 33)

Valtakulttuurissa johtajalla on valta. Ohjauskulttuurissa taas painotetaan kontrollia. Seurustelukulttuurissa on paino ihmisten hyvinvoinnissa ja että he ovat merkittävämpiä kuin tulokset. Onnistumiskulttuurissa on tärkeintä kuinka taitavia ihmiset ovat. (Laurent 2006, 35-38)

Johtajan tehtäviä ovat olla pitkäjänteinen ohjaaja, näyttää esimerkkiä työntekijöille ja muille tahoille ja että hän saa tuloksia muiden avulla. (Laurent, 2006, s. 39) Työpaikoilla tulisi olla voimassa ns. ihanteiden arvot. Niitä ovat arvostus toisia kohtaan, hyväntahtoisuus, avoin viestintä, viisaus, luotettavuus, uskollisuus, muiden arvostava kohtelu, halu auttaa toisia, kyky suvaita erilaisuutta ja elintavat, jotka ovat kestäviä. Laurent kirjoittaa kirjassaan myös, että periaatteiden arvoihin kuuluu lisäksi tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, sitoutuminen, eettiset ohjeet ja ympäristönsuojelu. (Laurent 2006, 41).

### 6.3 Työelämän arvot

Tehokkuutta taas voidaan määritellä seuraavilla tavoilla: päämäärät, mitä ollaan tekemässä, mitä saavutetaan, miten se saavutetaan, miten sitä mitataan, mitkä ovat järjestelmät, kontrolli työpaikalla, korkea laatu ja että asiakas on aina tärkein. (Laurent 2006, 40)

Ihanteiden arvot siis kertovat, että ihmiset ovat tärkeimpiä. Niiden noudattaminen lisää vuorovaikutusta, lojaaliutta ja innostusta. (Laurent 2006, 42). Tavoiteltavaa on saada aikaan hyvää mieltä, tervettä kilpailua, työstä nauttimista, riittävä aika palautua, monipuolinen elämä, hyvä terveys, kaikenlaiset virikkeet ja perhe. (Laurent 2006, 42)



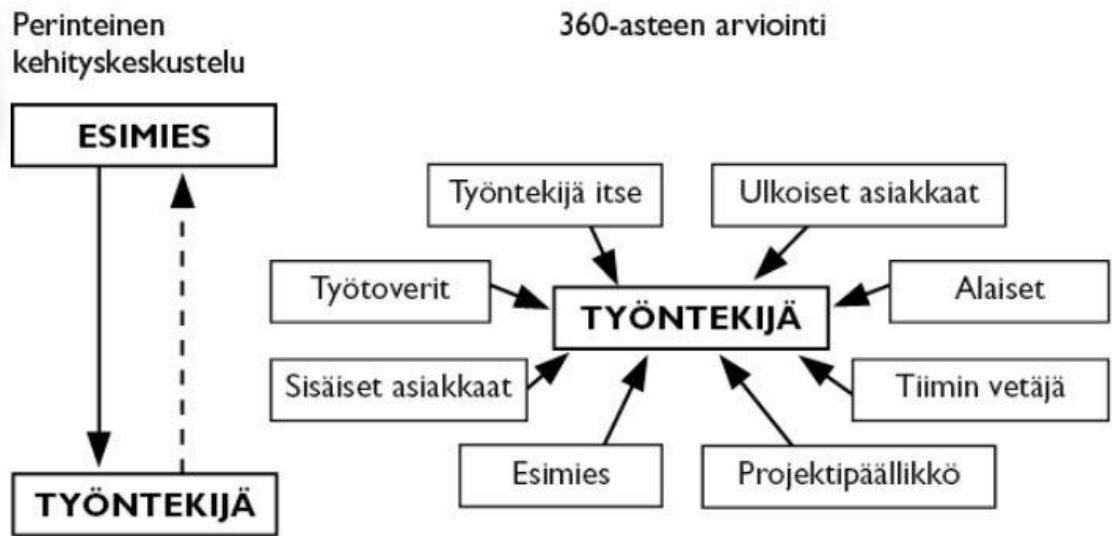
Suoraviivainen ajattelutapa pohjautuu aistien käyttöön, on analyttinen, ja systemaattinen, pohjautuu tosiasioihin ja on tekninen sekä konservatiivinen. Verkko-mainen ajattelutapa taas on luova, ihmisten tunteisiin rakentuva, ei niin systemaattinen ja on avoin uudelle. Siinä ihmissuhdetaidot ovat oleellisia ja taiteellisuus tärkeää. (Laurent 2006, 43-44)

Luottamus tulee ansaita. Se kehittyy, jos ollaan reiluja ja rehellisiä, pidetään mitä on luvattu, jos ollaan ansioituneita ja toimitaan johdonmukaisesti, kannetaan vastuu ja ei pelätä asioiden toteuttamista. Työntekijöitä voidaan kannustaa monilla tavoilla. Näistä esimerkkinä ovat mielekkäät tavoitteet, erilaiset motivaattorit ja bonukset, se ettei olla liian vakavia vaan että muistetaan, miten asioille nauretaan ja säilytetään yleinen positiivinen asenne. (Laurent 2006, 45)

Henkistä kapasiteettia lisätään, jos yhdellä henkilöllä ei ole liikaa vastuuta, annetaan kaikille tilaa olla oma itsensä ja kannustetaan. Pitäisi myös osata antaa ja ottaa palautetta ja hyväksyä se, että ihmiset ovat erilaisia. Lisäksi suodaan se, että kaikki epäonnistuvat joskus ja että kaikesta voi oppia uutta. (Laurent 2006, 45)

Kun työntekijät eivät ole nimetöntä massaa kasvaa innokkuus, kyky kuunnella, välittäminen ja läsnä-olo. (Laurent 2006, 45) Ihmiset ovat erilaisia oppijoita. Osa oppii toimimalla ja on käytännöllinen ja toiminnallinen. Toiset taas ovat ideoijia ja osaavat tarkkailla ja luoda uutta. Pohtija nauttii teoriasta ja osaa käsitteellistää. Ratkaisija osaa kokeilla uutta ja ratkaista kiperiä tilanteita. (Laurent 2006, 49) Joka tapauksessa ennen kuin osaa johtaa toisia, olisi hyvä osata johtaa itseään. Eli hallita oma elämänsä. Johtaminen on pohjimmiltaan viestimistä. (Laurent 2006, 124-125)

Työntekijät ovat siis nykyään osaavia ja itseohjautuvia. Työntekijät ovat työpaikan tärkein voima. Se joka onnistuu palkkaamaan osaavat työntekijät, menestyy markkinoilla. (Bell & Zemke 2006)



Kuvio 3. Kehityskeskustelun ja 360-asteen arvioinnin eroja, Kauhanen, 2010, 106

## 7 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN

### 7.1 Työhyvinvointi ennen ja nyt

Suomessa lakisääteinen työsuojelu on korkealla tasolla. Työsuojelun historia ei ole kuitenkaan kovin pitkä. Silti sairaslomia ja eläkekustannuksia tulisi vähentää unohtamatta työhyvinvointia. Työn henkinen kuormitus on suurempi kuin ennen. Kuitenkin jos elämän tukipilarit ovat pystyssä voi työelämässä kehittyä vaativampiin tehtäviin. Psyykinen ja fyysinen kunto on hyvä olla toimiva, jotta ihminen olisi työkykyinen. Hyvinvointi, ammatilliset taidot, arvot ja motivaatiot ovat henkilöä omaa. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 11-31)

Työntekijöiden hyvinvointia pidetään yllä monella tavalla: on työterveyshuolto, kehittämisyhteistyöt, johtamismallit, ilmapiiristä huolehtiminen ja palkitsemisyhteistyöt. Organisaatiolle tuottaa lisäarvoa sen henkilöstön osaaminen. Työhyvinvointia tuo kokonaisvaltainen toimintatapa. Työpaikalla on tärkeää olla toimiva työterveyshuolto ja mahdollisuus kuntoutukseen. Lisäksi tarpeen on se, että terveyttä vaalitaan, tarjotaan liikuntamahdollisuuksia, tarjotaan riittävä työsuojelu, työpaikkaruokailu, kaikille avoimet virkistys- ja kulttuuripalvelut. Lisäksi tulee huolehtia avoimesta viestinnästä ja siitä että esimiestyö on aktiivista. Edellisten päälle on helppo rakentaa operatiivisia tekijöitä kuten tuottavuus, tehokkuus ja laatu. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 32-40)

Työhyvinvoinnin kehittäminen aloitettiin 1920-luvulla. Ensin tehtiin viihtyvyyskyselyjä, joita seurasi 1940-luvulla asennekyselyt. 1960-luvulla oli muodissa työtyytyväisyyskyselyt ja 1970-luvulla oli tärkeä työpaikan ilmasto. Myös 1980-luvulla kartoitettiin ilmapiiriä ja kehitettiin työkykytoimintaa. (Vesterinen 2006, 31)

### 7.2 Mitä työhyvinvointi on?

Työhyvinvointi rakentuu sille, että työssä on sisältöä, stressi ja motivaatio on sopivalla tasolla ja ilmapiiri sekä johtaminen ovat kunnossa. (Manka 2008, 15-18)  
Työssään uupunut ei välttämättä enää tunne iloa tekemästään työstä. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 44)

Yrityksen menestyksen kannalta ovat hyvinvoivat työntekijät tärkein aineeton pääoma. Tarvittaisiin enemmän kannustusta ja vähemmän valvontaa. On kuitenkin huomattavaa, että työuupumus on kasvanut viimeisen 20 vuoden aikana. Samassa organisaatiossa voi olla sekä hyvinvointia että hyvät tulokset. (Juuti 2010, 45-55)

Työvaatimukset ovat kehittyneet 1990-luvulta lähtien koko ajan enemmän henkisesti vaativiksi. Hyvin voiva työntekijä on fyysisesti ja psykososiaalisesti tasapainoisesti kuormittunut. Tällöin työ on sujuvaa, vailla häiriötekijöitä ja sopivan tehokas ja tuottoisa. Yritys tai organisaatio on menestyvä, kun henkilöstö voi hyvin, on ammattitaitoinen ja tuntee työn imua. Monet alat muuttuvat alati ja menestys tulee, kun ollaan muutoksessa mukana. Tulevaisuuteen tulee osata varautua ja se tulee tehdä nopeasti. Mitä aiemmin riskit huomataan, sitä helpompi niistä on selviytyä.

### 7.3 Mitä voimavaroja tarvitaan?

Jokaisen voimavaroja ovat elämänhallinta, hyvä terveys sekä hyvinvointi ja että osataan arvostaa itseään. Työpaikalla viihdytään, kun on tarpeeksi vaikuttamismahdollisuuksia, koetaan että työ on hallinnassa, omataan riittävästi edellytyksiä kehittyä, saadaan arvostusta ja edetään uralla sekä kun työympäristö on hyvä. Vuorovaikutussuhteet sekä tuki ja palaute luovat sosiaaliset voimavarat. Ei pidä jäädä odottamaan, että maailma muuttuu, vaan täytyy olla avoin oppimaan uutta. Voisi myös sanoa, että työssä hyvinvointi on läheinen termi työssä olevalle turvallisuudelle. Pursio kirjoittaa että ” psykologisen sopimuksen toteutuminen on voimavara, joka johtaa luottamukseen, sitoutumiseen, innovatiivisuuteen ja hyviin työsuorituksiin”. Kun töissä on turvallista olla paranevat työsuoritukset. On tutkittu, että niillä, jotka ovat mukana jatkuvassa muutoksessa on enemmän motivaatiota. (Pursio 2010, 56-64)

Kun henkilökunta otetaan mukaan päätöksentekoon se lisää yleistä avoimuutta, motivoi työntekijöitä, luo vapaata kulkua tiedolle ja kannustaa oppimaan uutta. (Engeström 1995, 65)

Työelämä muuttuu alati entistä teknisemmäksi ja globaalimmaksi. Joillakin voi olla hankala hallita työaikoja esim. tehdessään töitä kotona. Varsinkin jos työkuvaan kuuluu paljon matkustelua voi se tehdä elämästä epänormaalin. Toisaalta kun työmatkat vähenevät hidastuu ilmastonmuutos. (Hyrkkänen, U., Vartiainen, M., 2010, s.79-99)

Maksim Gorki sanoi että ”Kun työ on nautinto, elämä on iloa. Kun työ on pakko, elämä on orjuutta”.

Toisaalta taas Matti Kurjensaari kirjoitti että ”Onnellisuuden perimmäinen mitta on ihmisen suhde työhönsä”.

#### 7.4 Miten työhyvinvointi saavutetaan

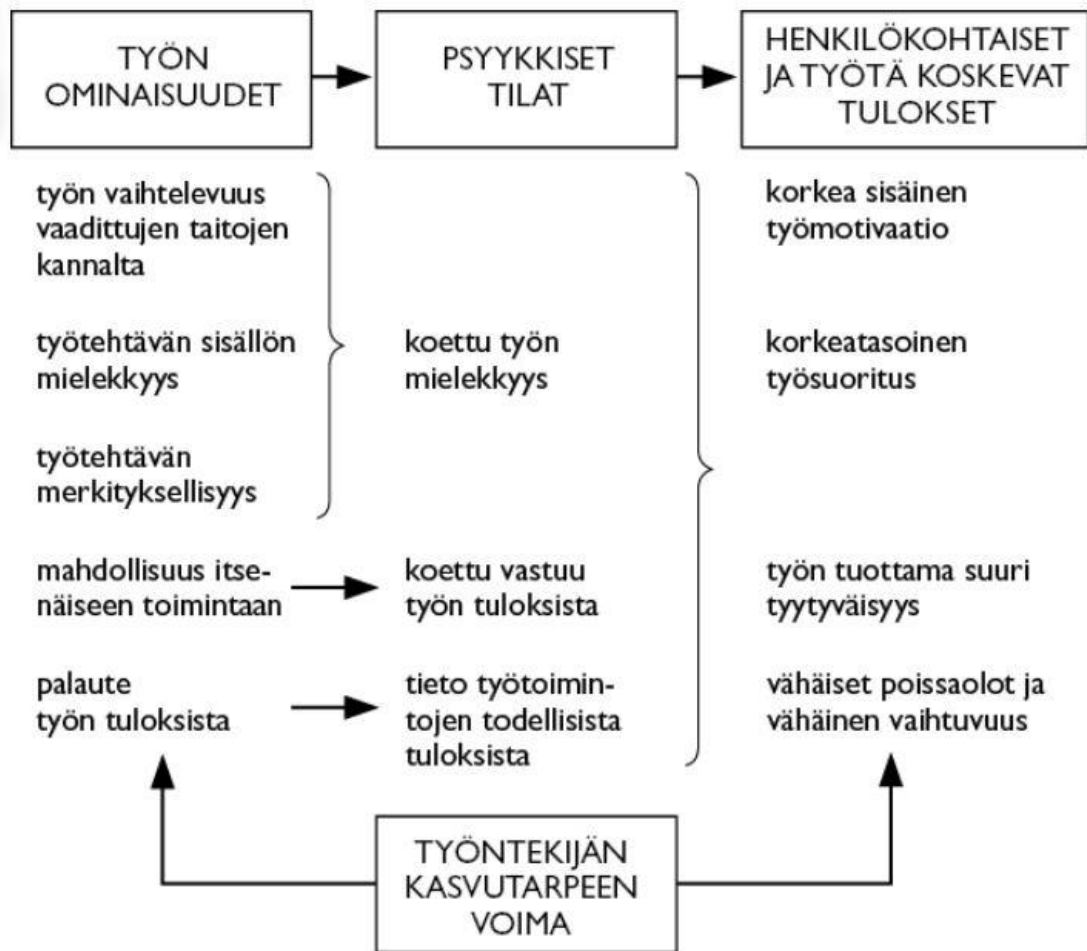
Työstä nautitaan, kun sen vaatimustaso on sopivalla tasolla. Työpaikalla viihdytään jo sen takia, jos esimiestyö on onnistunutta. Myös työn ilon salaamista voi esiintyä. Työn imussa koetaan usein flow-tunnetta. Silloin työ vie mukaansa ja tuottaa positiivisen tunnetilan. Silloin koetaan, että oma työpanos on riittävä. Työstä voi iloita myös kollektiivisesti. Työn ilo ja työhyvinvointi käsitteinä ovat lähellä toisiaan. Jos esimiestyö on onnistunut ja organisaatiolla on mahdollisuus kehittyä se tuo mukanaan työn iloa. Muutenkin se millainen rakenne ja vastuusuhteet organisaatiossa on vaikuttaa työilmapiiriin. Jos työ motivoi, ollaan riittävän avoimia ja sallivia sekä motivoivia on organisaatiolla helpompi menestyä. Myös henkilökemiat, mahdollisuus itsenäisyyteen, työn innostavuus ja sopiva haastavuus vaikuttavat työn ilon kokemiseen. (Kauko-Valli & Koiranen 2010, 100-110)

Filosofi Spinoza kirjoitti jo kauan sitten että ”mielihyvää tuo elämänvoima, elämän ilo, rakkaus, toivo, itsearvostus ja itsetunto ja että mielihyvä taas tuo elämänvoimaa”. Hän kirjoitti myös, että toisaalta ”mielipahaa tuo tuska, pettymys, viha, kateus, ylpeys, alemmuudentunne ja mielenmasennus ja edelliset taas vähentävät elämänvoimaa”.

#### 7.5 Stressi ja loppuun palaminen

Jos tunnet jatkuvaa ikävystymistä, turhautumista, epätoivoa, katkeruutta, uupumista ja kyynisyyttä sitä voidaan verrata tilaan, jossa olet työpaikalla unissakävelijä. Kun nautit työstäsi, saatat myös olla tehokkaampi. Vanha sanonta kuuluu: ”iloiitse ja koko maailma hymyilee kanssasi”. Jos haluat olla tehokas, nopea ja innovatiivinen hakeudu sellaiseen työhön, josta nautit. Tällöin myös todennäköisesti siedät paremmin stressiä, palautut nopeammin ja olet vähemmän sairaalolla. Työilon tunteminen on tutkittu vähentävän onnettomuuksia ja muita poissaoloja. Työniloa lisäämään tehokkuutta on kuitenkin varsin vähän käytetty. Kuitenkin sen etuna voivat olla pidempi ikä, korkeampi kyky toimia ja haasteellisten tilanteiden hallitseminen. Sopiva stressi kuitenkin nostaa toimintakyvyn huipputasolle. Vääränlainen stressi taas heikentää aivotyötä ja elimistön toimintakykyä sekä haittaa palautumista ja on elimistölle taakka. Jos työssä kokee jatkuvasti alemmuudentunnetta ja kiire koetaan ongelmaksi niin siitä voi seurata negatiivisia asioita. Jos taas koetaan tasapainoinen tila eli haasteita on sopivasti ja muu elämä on järjestyksessä, sen koetaan parantavan työhyvinvointia. (Kauko-Valli & Koironen 2010, 100-110)

Työpaikan johto on vastuussa siitä, että alaisilla on kehittymismahdollisuuksia. Myös työhyvinvointi on esimiehen tärkeä vastuualue. Esimiehen tulee kuunnella ja olla reilu. Toisaalta työntekijällä on itsellään vastuu kehittää itseään. Alaisella on monta eri nimitystä, näitä ovat esim. asiantuntija, vastuunkantaja, vastuuhenkilö, tiimiläinen, tiimityöntekijä ja projektityöntekijä. Myös esimiestyö on asiantuntijatyötä. Jos työpaikoilla noudatetaan työyhteisötaitoja, joita ovat huolellisuus, määräysten ja työturvallisuuden noudattaminen, luotettavuus ja oikeanlainen käyttäytyminen, on kaikkien mukavampi työskennellä siellä. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 111-117). Tunteet tulee olla hallinnassa, mutta toisaalta kun välitetään, se on eettisesti toimittu. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 119)



Kuvio 4. Työn ominaispiirteiden malli (Robbins, 2001, 448)

## 8 MATKAILULUONNONVAROJEN KULUTUS

Minusta eettiseen johtamiseen kuuluu myös ympäristön huomioiminen. Suurimmat haitat matkailussa syntyvät liikenteestä. Nykyään matkustetaan harvemmin mutta kauemmas. Eniten kaikista matkoista tehdään vapaa-ajanmatkoja. (Henkilöliikennetutkimus 2004-2005, 2006, s.19-20, s.71)

Matkailu kuluttaa luonnonvaroja jo mökkejä ja hotelleja rakennettaessa. Siihen lisätään vielä kaikki muu kulutus. Pieni huone kuluttaa vähemmän lämmitysenergiaa. Ja bussi tai juna on ekologisempi vaihtoehto kuin henkilöauto tai lentokone. Kuitenkin henkilöauto on suosituin matkustusmuoto kotimaan matkailussa. Täällä pohjoisessa lämmitykseen kuluu enemmän energiaa kuin etelässä. Sähkö ja polttopuut kuormittavat luontoa. Olisi ympäristöystävällisempää tehdä yksi pidempikestoinen matka kuin kaksi lyhyttä. Ja vaatimaton mökki kuluttaa vähemmän ympäristöä kuin laadukas huvila. On kuitenkin trendi, että mökit ovat tasokkaita. Voi harkita kuitenkin tarvitseeko mökillä lisäneliöitä tai kaikkia sähkölaitteita. Ja uuniin voi aina laittaa vähemmän puita. Rakennusvaiheessa mökeistä voi tehdä kaksikerroksisia ja koneita voi ostaa käytettynä. Vähiten luontoa siis kuluttaa vaatimaton mökki, toiseksi vähiten hotellihuone ja eniten tasokas mökki. (Matkailun MIPS- matkailuluonnonvarojen kulutus, työ- ja elinkeinoministeriö 8/2008)



## 9 HAASTATTELU JA SEN TULOKSET

Haastattelin viittä matkailualan ammattilaista ja asiantuntijaa. Haastateltavat olivat eripuolilta Suomea mutta pääpaino kuitenkin Lapissa. Tulokset olivat varsin yllättäviä ja kiinnostavia.

Tein haastattelun kysymällä 20 kysymystä, jotka liittyivät eettiseen johtamiseen matkailualalla. Kysely tehtiin sähköpostilla koska haastateltavia oli niin vähän ja kuitenkin halusin vastauksia avoimiin kysymyksiin. Koska halusin rehellisiä vastauksia, lupasin että työnantaja tai nimiä ei työssäni mainita. Kysymysten ollessa avoimia oli vastauksissa sana vapaa. Sainkin kiitettävän suoria haastattelutuloksia, joihin olen todella tyytyväinen.

Tiivistettynä voisi sanoa, että eettinen johtaminen ei vielä toteudu kaikilla työpaikoilla. Eettisyyttä on ja ei ole. Johtajan tulisi olla ihmisläheinen ja helposti lähestyttävä. Minulle raportoitiin narsistisesta johtamisesta, eli tilanteesta, jossa ei ole itsevarmuutta. Haastateltava totesi, että ei saisi esiintyä ”my way or highway” johtamista. Yhdellä vastaajalla on tilanteen suunta ollut huonompi viimeisen viiden vuoden aikana. Hän myös kertoi, että vakituisia työntekijöitä halutaan sanoa irti ja että vuokratyövoimaa käytetään enemmän. Tilanne onkin kärjistynyt ja työntekijöitä on irtisanoutunut mistä on seurannut jäljelle jääneille lisää työtä.

Kaikilla työpaikoilla toteutui lakisääteiset asiat mutta monella jäi silti parantamisen varaa johtotyylissä. Myös terveydenhuolto on hyvin järjestetty kyselyjen mukaan. Haastateltavat kertoivat, että työpaikoilla on kyllä työehtosopimus, kehityskeskustelut ja että ergonomia huomioidaan. Lisäksi on järjestetty työpaikkaliikuntaa.

Osa haastateltavista kokivat, että pitäisi itse huolehtia asioista, että ne toimivat. Useimmilla paikoilla kuunneltiin kyllä työntekijöitä. Toisaalta vastauksissa esiintyi tyytymättömyyttä, eli että palautetta on hankala antaa eikä sitä kuunneltu. Jotkut eivät uskaltaneet antaa palautetta koska pelkäsivät ikävyyksiä; johto saattaisi syyllistää itse työntekijää. Monet kokivat, että johtamiseen oli vaikea vaikuttaa. Jotkut ovat jopa ulkoistaneet itsensä kuplaan.

Kommunikaatiota toivottaisiin enemmän. Toiset eivät osaa olla toista mieltä. Eettinen johtaminen vaatii suunnittelua, totesi eräs haastateltava. Useat olivat huolissaan luonnon ja ihmisten ylikuormituksesta.

Eräs esimiestason henkilö haluaisi kyllä lisätä lähiruokaa ja käytännössä tämä on näkynyt esim. tonnikalan jättämisessä pois ruokalistalta ja että ei käytetä lapsityövoimaa. Lisäksi hän kertoi, että ruokahävikkiä on tehostettu ja vedenkulutusta vähennetty ja jätteiden lajittelua lisätty. Toisella työpaikalla taas raportoitiin puutteellisesta jätteiden lajittelusta. Kaikilla työpaikoilla kyllä huolehdittiin työvaatteista ja -kengistä.

Eettisen johtamisen edistäminen siis kuvataan paitsi helpoksi, myös vaikeaksi. Ja suomalaiset kyllä haastattelun perusteella arvostavat eettisyyttä. Eettinen johtaminen kuitenkin vaatii suunnittelua. Eettisyyden ja talouden yhdistäminen koettiin joillakin työpaikoilla vaikeaksi. Enää ei siis kuitenkaan ajatella vain taloutta. Silti harmillisen usein voitto on tärkeämpi kuin henkilökunnan hyvinvointi.

Haastatteluissa tuli myös ilmi, että eettisyyttä huomioidaan vain esimiesten työkuvassa. Se näkyi mm. siinä, että pikkujoulut ovat muuttuneet joululounaaksi. Minulle raportoitiin myös johdon yliarvostuksesta. Haastattelussa todettiin, että hyvä johtaja osaa kyllä yhdistää talouden ja eettisen johtamisen. Positiivista oli, että uskottiin että hyvinvointi ja eettisyys lisäävät tuloksellisuutta.

Nyt kun covid-19 on pandemiana, on huomattu, että se vie huomiota muilta asioilta. Pandemia on aiheuttanut mm. henkilöstön lomauttamista. Toisaalta pandemian on koettu lisäävän eettisyyttä.

Useat olivat sitä mieltä, että ympäristöasioita kannattaa kehittää ja ennen kaikkea markkinoida. Koettiin myös, että motivointi lisäisi tuloksellisuutta. Eräs haastateltavista totesi että ” kun työntekijä voi hyvin, asiakas voi hyvin ja yritys voi hyvin”.

Joillakin työpaikoilla vaadittiin yli-inhimillisiä suorituksia. Eli moniosaaja, joka on huippuunsa koulutettu ja jolla on vuosikymmenien työkokemus. Ongelmana voi olla, että työt jatkuvat työpäivän jälkeen kotona. Eettinen johtaminen voi olla myös

näkymätöntä. Sen takia työntekijät voivat huonosti ja heitä ei arvosteta. Toisaalta ympäristöasiat ovat Suomessa kehittyneet ja haastateltavien mukaan huipputasoa. Sitä me voisimme vielä markkinoida lisää.

Haastattelutuloksista voi päätellä, että työkuultuuri on varsin värikästä. Eettistä johtamista on mutta se ei toteudu kaikilla työpaikoilla. Voisi todeta, että asian suhteen on vielä paljon kehitettävää, joskaan tilanne ei ole missään nimessä yhtä huono kuin esim. kehitysmaissa. Toivottavaa olisi, että koronavirus-pandemia ei heikennä tilannetta nyt tai tulevaisuudessa.

## 9 ASIALISTA EETTISELLE JOHTAJALLE

1. Eettisyys tarkoittaa, että välitetään
2. Valmenna älä valvo
3. Ole helposti lähestyttävä
4. Ole reilu ja rehellinen
5. Anna palautetta, niin negatiivista kuin positiivista
6. Luota työntekijöihisi
7. Ihmiset asiantuntijoita ja itseohjautuvia
8. Terveellinen ja turvallinen työpaikka
9. Tasa-arvo, oma-aloitteisuus, motivointi, kehittäminen
10. Ihmiset erilaisia oppijia
11. Työnilo
12. Alemmuudentunne ja jatkuva kiire haitallisia
13. Kaikki epäonnistuvat joskus
14. Näytä esimerkkiä
15. Suvaitse erilaisuus
16. Muista positiivinen asenne
17. Tue ja ole vuorovaikutuksessa
18. Rohkaise ja näytä suunta
19. Ota henkilökunta mukaan päätöksentekoon
20. Olet tukija, auttaja, rohkaisija
21. Ole empaattinen ja sitoutunut
22. Rakenna yhteisöä
23. Hoida oma työsi
24. Ole helposti lähestyttävä
25. Yhdistä eettisyys ja tulos
26. Tavoittele ja vältä oikeita asioita
27. Tue urheilua, tutkimusta, taidetta
28. Opi uutta
29. Ajattele myös itseäsi
30. Huomioi ympäristö

## 10 POHDINTA

Tämän työn tehtävänä oli, että selvitän mitä eettinen johtaminen on ja mikä on sen tilanne Suomessa. Sitä varten olen perehtynyt aineistoihin ja tehnyt haastattelut. Tavoitteena oli saada rehellisiä vastauksia haastateltavilta, jotta nykytilanne hahmottuisi selkeästi. Mielestäni tällaiselle selvitykselle oli hyvä syy pelkästään omien huonojen työelämäkokemusten vuoksi. Tehty työ paljasti että se on todellisuus myös monelle muulle.

Tässä työssä käsiteltiin eettistä johtamista monesta eri näkökulmasta. Teoriaosuus on pitkä ja käsittelee vain teoriaa, joten pohdinnassa ajattelin tuoda esiin myös omia ajatuksiani.

Haastatteluissa sain työhöni myös käytännönläheistä materiaalia. Tavoitteet on hyvin saavutettu, olisin vain toivonut, että olisin ehtinyt lukea enemmän englanninkielistä materiaalia ja tehdä laajemman haastattelun. Johtopäätöksenä oli, että työelämän johtamisessa on vielä paljon parannettavaa, vaikka tilanne Suomessa on varsin korkeatasoinen. Myös ympäristökysymykset voitaisiin huomioida paremmin. Ehkä tilannetta voisi korjata, jos tosiaan esimiehet uskoisivat enemmän työntekijöiden taitoihin ja asenteisiin.

Suomessa on hyvä koulutusjärjestelmä, jonka piirissä suurin osa suomalaisista on. Näinpä meillä on todellisia asiantuntijoita ja ammattilaisia paljon. Toisaalta oli surullista lukea kuinka joillain työpaikoilla ei esimiesten työ ole riittävällä tasolla. Jos uusi laki opintojen pakollisuudesta täysi-ikäiseksi asti tulee voimaan se parantaisi entisestään koulutuksen tasoa Suomessa. Toisaalta voitaisiin tarjota helposti saavutettavaa esimies- koulutusta, jolloin kaikilla, jotka sitä tarvitsevat olisi siihen mahdollisuus.

Nyt työni haastattelu- osio ei ollut riittävä siihen, että voisin virallisesti tehdä työn johdosta suurempia johtopäätöksiä. Se kuitenkin hieman selvensi tilannetta ja opin uutta. Muutenkin olen työtä tehdessäni oppinut paljon uutta johtamisesta.

Valitsemani aihe oli kiinnostava ja materiaalia aiheesta olisi valtavasti, joten täytyy vetää raja johonkin kohtaan koska aikaa on rajallisesti. Toivon että työni lukee mahdollisimman moni ja että se herättäisi ihmisissä ajattelemisen aihetta. Teoria osuus on varsin luotettavista lähteistä mutta haastattelua tulisi vielä laajentaa, jotta voisi tehdä johtopäätöksiä. Ilmeisesti meillä on johtajia, joiden olisi hyvä lukea opinnäytetyöni! Ympäristökysymyksiä on valtavasti mutta en ehtinyt käsitellä aihetta laajasti tässä työssä.

Onnistuin tehtävässäni oppimaan uutta ja tekemään haastattelun, joka selvensi mikä matkailu- ja ravitsemisalalan eettisen johtamisen nykytilanne työpaikoilla on. Kiitos rehellisten vastausten työ ei jäänyt pinnalliseksi vaan paljasti kuinka huonosti asiat monin paikoin ovat olleet. Vaikka kirjoissa on helppo luvata että eettinen johtaminen on yleensä tuloksekasta yhdistää yrityksen jokapäiväiseen hoitamiseen, on sen toteuttaminen kuitenkin haasteellista. Useilla työpaikoilla ei ole edes mahdollista ostaa luomujogurttia, jos toiminta halutaan pitää kannattavana. Toisaalta toivoisi, että isot ja menestyvät yritykset, joilla eettisyyteen on varaa, toteuttaisivat sitä laajemmin. Jos kaikki tekevät edes jotain eettisyyden edistämiseksi voi sen seuraukset olla positiivisia ihmisille ja ympäristölle.

”Kun työntekijä voi hyvin,  
asiakas voi hyvin ja  
yritys voi hyvin”

## 11 LÄHTEET

Ahonen, G. 2016, Työterveyslaitoksen professori: Vähintään 25 miljardin vuosittaiset kustannukset työpahoinvoinnista, viitattu 25.9.2019, <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Talentum verkkokirjahylly

Atain, M. & Armstrong, M. 2008, How to manage people? Replika Press Pvt Ltd

Chip, R. & Zemke, R. 2006, Huippupalvelun johtaminen, Helsinki: Rastor Oy

Engeström, Y. 1995, Kehittävä työntutkimus, perusteita, tuloksia ja haasteita, Painatuskeskus

Greenleaf, R-K. 1977, Servant Leadership, New York: Paulista Press

Heiskanen, E. & Salo, J. 2007, Eettinen johtaminen- tie kestävään menestykseen, Helsinki: Talentum

Henkilöliikennetutkimus 2004-2005, 2006, Liikenne- ja viestintäministeriö, Tiehallinto, Ratahallintokeskus, viitattu 7.11.2006, <http://www.hlt.fi>

Hiltunen, J. 2011, Onko alle 40-vuotiaasta johtajaksi? Lapin amk, Tradenomi, opinnäytetyö, viitattu 23.5.2020, [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/37894/Hiltunen\\_Jaana.pdf..pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/37894/Hiltunen_Jaana.pdf..pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Huhtala, M. 2017, Aikaansaajan asenne, Helsinki: Kauppakamari

Hyrkkänen, U. & Vartiainen, M. 2010, Työhyvinvoinnin johtaminen, Keuruu: Otava

Juuti, P. 2010, Työhyvinvoinnin johtaminen, Keuruu: Otava

Kauhanen, J. 2016, Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä, E-kirja, viitattu 20.11.2019, <https://luc.finna/lapinamk/>, Kauppakamaritieto

Kauko-Valli, S. & Koironen, M. 2010, Työhyvinvoinnin johtaminen, Keuruu: Otava

Karasti, E. & Lehtinen, T. 2018, Ravintolamaailman itsensä johtamisen taidot ja vastuu, Lapin amk, Restonomi, opinnäytetyö, viitattu 25.5.2020, [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/156612/Karasti Eveliina ja Lehtinen Tiina.pdf?sequence=1&isallowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/156612/Karasti_Eveliina_ja_Lehtinen_Tiina.pdf?sequence=1&isallowed=y)

Komulainen, J. 2019, Työpöydältä tapahtumaksi, Lapin amk, Restonomi, viitattu 30.5.2020, [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/337310/Komulainen Jarkko.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/337310/Komulainen_Jarkko.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Könnölä, T. & Rinne, P. 2001, Elinehtona eettisyys, Helsinki: Kauppakamari

Laine, T. 2019, Johda itseäsi ja johda bisneksesi kasvuun, tyttilaine.fi/blogi, 10.12.2019, [https://www.tyttilaine.fi/johda-itseäsi-ja -johdata-bisneksesi-kasvuun/](https://www.tyttilaine.fi/johda-itseäsi-ja-johdata-bisneksesi-kasvuun/)

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

Lähdesmäki, K. 2010, Johtamisen etiikka, Vaasan yliopisto, viitattu 15.5.2020, <https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn-978-952-476-401-8.pdf>

Manka, M-L. 2008, Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen, Talentum

Pulju, M. 2012, Myynnin johtaminen, Lapin amk, Tradenomi, opinnäytetyö

Pursio, H. 2010, Työhyvinvoinnin johtaminen, Keuruu: Otava

Teleranta, S. Lepistö, M. & Wikman-Viitala, T. 2010, Johtamisen näkökulmat, Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu

Törrönen, M. & Lämsä, A-M. 2000, Eettistä johtajuutta etsimässä, Jyväskylä



Salminen, A. 2010, Johtamisen etiikka, Vaasan yliopisto, viitattu 15.5.2020, <https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn-978-952-476-8.pdf>

Salmimies, R. 2008, Onnistu itsesi johtamisessa, WSOY

Salo, M., Lähteenoja, S. & Lettenmayer, M. 2008, Matkailu MIPS-Matkailuluonnonvarojen kulutus 8/2008, Työ- ja elinkeinoministeriö, Edita Publishing Oy

Strömmer, 1999, Henkilöstöjohtaminen, Edita

Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. 2010, Työhyvinvoinnin johtaminen, Keuruu: Otava

Silva, S. 2020, Yrittäjän itsensä johtaminen, Lapin amk, Tradenomi, opinnäytetyö, viitattu 28.5.2020, [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/333120/silva\\_syri.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/333120/silva_syri.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Sinokki, M. 2016, Työmotivaatio: innostusta, laatua ja tuottavuutta, Helsinki: Tietosanomat, E-kirja, viitattu 10.11.2019, <https://luc.fina.fi/lapinamk/>, Talentum kirjajhyly

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

Vesikallio, J. 2019, Eduskuntavaalit 2019: Suomi tarvitsee talouskasvua, yrittäjiä ja omistajia. Perhe-yritysten liitto 12.4.2019, viitattu 10.12.2019, <https://perheyrietyys.fi/uutishuone/uutiset/eduskuntavaalit-2019-suomi-tarvitsee-taloukasvua-yrittajia-ja-omistajia>

Vesterinen, P. 2006, Työhyvinvointi ja esimiestyö, WS Bookwell Oy

Viinamäki, O. 2010, Johtamisen etiikka, Vaasan yliopisto, viitattu 15.5.2020, <https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn-978-952-476-401-8.pdf>

Viitala, R. & Jylhä, E. 2001, Menestyvä yritys- liiketoiminnan osaamisen perusteet, Helsinki: Edita

## LIITE 1

## Haastattelukysymykset

1. Miten eettinen johtaminen näkyy/näkyi työpaikallasi?
2. Miten sitä edistettiin työpaikallasi?
3. Miten työhyvinvointia parannettiin?
4. Oliko työntekijöillä mahdollisuutta antaa palautetta/ vaikuttaa asioihin?
5. Miten ympäristöasiat huomioitiin?
6. Onko/oliko eettisyyden ja taloudellisen tuloksen yhdistäminen vaikeaa?
7. Mitä olisi voinut tehdä toisin?
8. Oletko viihtynyt työpaikallasi?
9. Mitä ongelmakohtia työpaikallasi on/oli?
10. Koetko/oletko kokenut että ylipäättänsä työpaikalla johdetaan eettisesti?
11. Arvostavatko asiakkaat eettisyyttä?
12. Miten eettinen johtaminen on kehittynyt vuosien mittaan?
13. Onko ympäristöystävällisyyden ja tuloksen yhdistäminen vaikeaa?
14. Oletko huolissasi ympäristön/työntekijöitten ylikuormittumisesta?
15. Miten korona on vaikuttanut eettiseen johtamiseen?
16. Jos sinulla on alan koulutusta onko eettinen johtaminen näkynyt siellä?
17. Oletko huolissasi eettisen johtamisen näkymisestä suomalaisilla työpaikoilla?
18. Tulisiko ympäristökysymyksiä huomioida laajemmin?
19. Voisivatko ympäristökysymyksien huomioiminen lisätä matkailun kehitystä eli luuletko että se lisäisi matkailun kysyntää?
20. Haluatko kertoa omia mielipiteitä, ajatuksia, kehitysideoita?



