



Ravintolatoimijoiden tarjoamat henkilöstöedut

Jenni Moisander

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma

AMK-opinnäytetyö

2023

Tiivistelmä

Tekijä Jenni Moisander
Tutkinto Restonomi
Opinnäytetyön nimi Ravintolatoimijoiden tarjoamat henkilöstöedut
Sivu- ja liitesivumäärä 35 + 1
<p>Koronan aikana ja sen jälkeen tuhannet ihmiset vaihtoivat työpaikkaa muille toimialoille pois ravintola-alalta. Yrityksien on pitänyt keksiä uudenlaisia keinoja houkutellessaan ihmisiä takaisin töihin ja yhtenä keinona ovat olleet henkilöstöetujen korostaminen työnantajaviestinnässä.</p> <p>Palkitsemisen keinoilla ja ulkoisella työnantajamielikuvalla pyritään houkuttelemaan uusia työntekijöitä sekä sitouttamaan nykyistä henkilökuntaa. Palkitseminen jaetaan perinteisesti aineellisiin ja aineettomiin palkitsemismuotoihin. Palkitsemisjärjestelmä ja -strategia pohjautuvat yrityksen liiketoimintastrategiaan. Työnantajabrändillä voidaan vaikuttaa ihmisten mielikuviin työnantajasta sekä intoon hakea kyseiselle työnantajalle töihin tulevaisuudessa. Henkilöstöeduilla luodaan kilpailuetua yritykselle, kun kilpaillaan potentiaalisista työntekijöistä.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää pääkaupunkiseudun ravintolatoimijoiden tarjoamien henkilöstöetujen eroavaisuuksia. Työstä rajattiin ulkopuolelle erilaiset palkkausjärjestelmät. Tutkimuksen päätavoitteena oli vastata neljään tutkimuskysymykseen: Mitä henkilöstöetuja ravintolatoimijat tarjoavat heidän kotisivujen perusteella, miten ravintolatoimijoiden tarjoamat edut eroavat toisistaan, minkälaiset edut korostuvat kotisivuilla ja millä tavalla ravintolatoimijat kertovat työnhakijoilleen henkilöstöeduistaan.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa vertailtiin kahdeksan eri pääkaupunkiseudun ravintolatoimijan kotisivuja. Dokumenttiaineistot analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin avulla vertailemalla dokumentteja. Dokumentit kerättiin ja tutkimus toteutettiin syksyn 2023 aikana. Opinnäytetyöprosessi toteutettiin kokonaisuudessaan syyslukukauden 2023 aikana.</p> <p>Dokumenttianalyysin perusteella ravintolatoimijat kertovat henkilöstöeduista kotisivuillaan varsin vähän. Lisäksi ravintolatoimijoiden tarjoamien henkilöstöetujen löytäminen heidän kotisivuiltaan oli vaikeaa. Kaikkien ravintolatoimijoiden kotisivuilla korostuivat erityisesti aineelliset edut, kuten työterveydenhuolto, henkilökunta-alennukset ja virkistysedut. Ravintolatoimijoiden kannattaisi panostaa työnantajaviestinnässä enemmän henkilöstöetujen esilletuontiin yhä aikaisemmassa vaiheessa. Avoimemmalla henkilöstöetujen viestinnällä houkutellaan uusia, potentiaalisia osajia sekä sitoutetaan nykyisiä työntekijöitä käyttämään etuja.</p>
Asiasanat palkitseminen, henkilöstöedut, ravintola-ala, kotisivut, dokumenttianalyysi

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Palkitseminen ja henkilöstöedut	3
2.1	Palkitsemisen kokonaisuus	3
2.2	Palkitsemisjärjestelmä	4
2.3	Henkilöstöedut ja niiden kriteerit	6
2.4	Aineelliset henkilöstöedut	7
2.4.1	Verovapaat henkilöstöedut	7
2.4.2	Veronalaiset henkilöstöedut eli luontoisedut	8
2.5	Aineettomat palkitsemiskeinot	9
2.6	Aikaisemmat tutkimukset henkilöstöeduista	10
3	Ulkoinen työnantajamielikuva	12
3.1	Työnantajamielikuva ja -brändi	12
3.2	Työnantajaviestintä	13
3.3	Työnantajamielikuvan vaikutus työpaikan vetovoimaan	14
3.4	Työntekijäpula ja työntekijöiden houkuttelemisen ravintola-alalle	14
4	Tutkimusmenetelmät	16
4.1	Dokumenttianalyysi tutkimusmenetelmänä	16
4.2	Dokumenttianalyysin toteuttaminen	18
5	Tutkimustulokset	21
5.1	Ravintolatoimijoiden tarjoamat henkilöstöedut	21
5.2	Henkilöstöetujen eroavaisuudet ravintolatoimijoiden välillä	22
5.3	Minkälaiset edut korostuvat?	23
5.4	Henkilöstöeduista kertominen	24
6	Pohdinta	26
6.1	Tulosten pohdinta	26
6.2	Johtopäätökset sekä jatkotutkimus- ja kehitysehdotukset	27
6.3	Opinnäytetyön arviointi	29
6.4	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	30
	Lähteet	32
	Liitteet	36

1 Johdanto

Tuhannet ihmiset ovat vaihtaneet koronan aikana tai sen jälkeen työpaikkaa muille toimialoille pois ravintola-alalta, eikä ravintola-alan tehtäviin ole Suomessa enää yhtä paljon hakijoita kuin ennen (Uusitalo 19.10.2022). Osaavista työntekijöistä on pulaa suhteessa avoinna oleviin työpaikkoihin, joten ravintola-alan yritykset ovat alkaneet markkinoida yhä enemmän heidän henkilöstöetujaan työpaikkailmoituksissa sekä kotisivuilla. Kotisivuilla saattaa olla maininta, mitä voisit esimerkiksi saada juuri meidän yrityksessämme palkan lisäksi.

Tulevaisuudessa on entistä tärkeämpää pitää huolta hyvistä tekijöistä sekä uusista alalle saapuvista ammattilaisista. Ravintola-ala tunnetaan hyvin fyysisenä sekä kuormittavana, mikä on koronan jälkeen näkynyt yhä pidempinä työpäivinä. Ylen uutisessa ravintoloitsija Tony Brander mainitsee tekevänsä lähes satatuntista työviikkoa sekä olevansa huolissaan ravintola-alan työntekijäpuhasta (Lehtokari 15.6.2022). Kilpailu työntekijöistä on siis todellista arkea ravintoloissa.

Uusia työntekijöitä houkutellessaan ravintola-alalle muun muassa henkilöstöetujen avulla. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan, onko henkilöstöeduista tullut ravintoloiden kilpajuoksu siitä, kuka tarjoaa eniten etuja houkutellessaan uusia työntekijöitä. Tietenkään henkilöstöedut eivät ole ainoa syy, miksi työntekijät vaihtavat tai hakevat uutta työpaikkaa, mutta niillä voi olla jonkin verran vaikutusta. Tulevaisuudessa on tärkeää sitouttaa nykyiset työntekijät sekä osata houkutella alalle motivoituneita tekijöitä. Tässä opinnäytetyössä perehdytään myös työnantajamielikuvaan sekä työnantajaviestintään osana työnantajamielikuvan muodostumista.

Työnantajilla on lakisääteinen velvollisuus tarjota tiettyjä henkilöstöetuja, mutta erityisesti kaikenlaiset ekstraedut ovat näin koronan jälkeen näkyneet työpaikkailmoituksissa. On huomioitava myös muut viihtymiseen sekä sitoutumiseen vaikuttavat tekijät. Miten tulevaisuuden työnantajat voisivat olla mahdollisimman houkuttelevia ja tarjota työntekijöilleen hyvän balanssin työn sekä vapaa-ajan välillä? Fanni Polón uskookin, että tulevaisuudessa pärjäävät ne ravintolat, jotka tarjoavat hyvät työolosuhteet ja työsuhte-edut, unohtamatta kilpailukykyistä palkkaa (Lapinleimu 15.2.2023). Tässä opinnäytetyössä käsitellään nimenomaan henkilöstöetuja ja ulkoista työnantajamielikuvaa sekä -viestintää.

Opinnäytetyön tavoitteena on vertailla pääkaupunkiseudun ravintola-alan toimijoiden tarjoamia henkilöstöetuja. Tavoitteeseen päästään vastaamalla seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Mitä henkilöstöetuja ravintolatoimijat tarjoavat heidän kotisivujen perusteella?
- Miten ravintolatoimijoiden tarjoamat edut eroavat toisistaan?
- Minkälaiset edut korostuvat kotisivuilla?
- Millä tavalla ravintolatoimijat kertovat työnhakijoilleen henkilöstöeduistaan?

Tutkimuskysymyksiin saadaan vastauksia tekemällä vertailuanalyysi kahdeksan eri ravintolatoimijan kotisivujen avulla. Analyysimenetelmänä käytetään dokumenttianalyysiä, jossa tutkitaan ja vertaillaan valmiita aineistoja – tässä tapauksessa ravintolatoimijoiden kotisivuja laadullisen sisälönanalyysin avulla. Tietoperustassa käsitellään palkitsemisen kokonaisuutta työntekijöiden ja suomalaisen lainsäädännön näkökulmasta, koska tutkimus suuntautuu suomalaisiin pääkaupunkiseudun ravintolatoimijoihin.

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, jolloin tutkittava kohderyhmä on pienempi. Opinnäytetyössä keskitytään nimenomaan ravintola-alaan eikä muihin asiakaspalvelu-aloihin. Tutkimus rajataan pelkästään pääkaupunkiseudun alueelle eikä koko Suomeen, sillä suurin osa ravintolatoimijoista sijaitsee Helsingin alueella. Suomessa oli vuonna 2019 yhteensä 5 047 ravintolatoimipaikkaa, joista pelkästään Helsingissä oli yhteensä 1 296 toimipaikkaa (Punamäki 5.3.2021). Lisäksi tutkimuksesta on rajattu pois palkat sekä palkkausjärjestelmät, jotta tutkimuksesta ei tulisi liian laaja. Tietoperustassa ei myöskään käsitellä palkitsemisen johtamista vaan käsitellään yleisesti palkitsemista. Opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet ovat palkitseminen, henkilöstöedut, ravintola-ala, kotisivut ja dokumenttianalyysi.

Opinnäytetyö etenee perinteisen raportin rakenteen mukaan. Tietoperustan kahdessa pääluvussa käsitellään palkitsemista ja henkilöstöetuja sekä ulkoista työnantajamielikuvaa. Sen jälkeen edetään empiiriseen osaan, jossa kerrotaan tutkimusmenetelmästä yleisesti, tutkimuksen toteutuksesta sekä tutkimustuloksista. Lopuksi on pohdintaosio, jossa käydään läpi kehitysehdotuksia, arvioidaan omaa oppimista opinnäytetyöprosessin aikana sekä tutkimuksen luotettavuutta.

2 Palkitseminen ja henkilöstöedut

Tässä pääluvussa käydään läpi, mitä palkitseminen ylipäätään tarkoittaa ja mitkä työntekijöiden palkitsemismuodot. Palkitsemisen kokonaisuudesta erotetaan omaksi aihealueeksi henkilöstöedut, joita käsitellään tarkemmin. Luvussa pohditaan myös, miten palkitsemista voidaan käyttää uusien työntekijöiden houkuttelemiseen.

2.1 Palkitsemisen kokonaisuus

Palkitsemiselle (englanniksi rewarding, compensation) löytyy monia eri määritelmiä. Hakonen ja Nylander (2015, 22–24) määrittelevät palkitsemisen olevan yksilöllinen kokonaisuus, joka tukee yrityksen strategiaa sekä houkuttelee parhaat osaajat ja halutut työntekijät. Toisaalta Viitalan (2013, 138) mukaan palkitsemisella tarkoitetaan työntekijöille annettavaa palkkaa sekä muita taloudellisia etuuksia korvauksena tehdystä työstä. Armstrongin ja Brownin (2019, 6) mukaan palkitseminen on todellisuudessa sen miettimistä, kuinka paljon arvostamme ihmisiä eli työntekijöitä ja kuinka aiomme palkita heitä heidän työpanoksensa perusteella. He mainitsevat kirjassaan myös, että palkitsemisjärjestelmän avulla organisaatio houkuttelee, pitää kiinni ja motivoi osaavia henkilöitä (Armstrong & Brown 2019). Tässä opinnäytetyössä palkitsemista tarkastellaan nimenomaan työnhakijoiden houkuttelemisen näkökulmasta.

Perinteisesti palkitsemistavat jaetaan aineellisiin ja aineettomiin palkitsemistapoihin. Aineellisiin palkitsemistapoihin kuuluvat rahalliset tai rahanarvoiset palkitsemistavat, kuten ylimääräiset palkkaukset sekä taloudelliset etuudet (verotettavat luontoisedut ja verovapaat edut). Aineettomat palkitsemistavat ovat sen sijaan asioita, jotka liittyvät työn sisältöön ja kehittymismahdollisuuksiin. Ne koetaan palkitsevina ja työpaikkaan sitouttavina asioina, joita voivat olla muun muassa työpaikan sijainti, mahdollisuus urakehitykseen sekä joustavuus työpaikan, -aikojen ja -tapojen suhteen. (Hakonen & Nylander 2015, 21; Viitala 2021, luku 3.5.)

Tarkastellaan palkitsemisen kokonaisuutta. Hakosen ja Nylanderin (2015, 23) mukaan palkitsemisen kokonaisuus koostuu niin aineellisista kuin aineettomista palkitsemismuodoista, joiden suunnitteluun on hyödynnetty yrityksen strategiaa. Aineellisia palkitsemismuotoja ovat peruspalkka, täydentävät palkitsemistavat sekä edut. Aineettomiin palkitsemistapoihin kuuluu Hakosen ja Nylanderin mukaan työympäristö, arvostus ja palaute työstä, työn sisältö, mahdollisuus kehittyä sekä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet. Yrityskulttuurilla sekä liiketoiminta- ja henkilöstöstrategialla on myös vaikutuksia palkitsemisstrategian muodostumiseen. (Hakonen & Nylander 2015.) Palkitsemisen kokonaisuus on koottu kuvaan 1.



Kuva 1. Palkitsemisen kokonaisuus (mukaillen Hakonen & Nylander 2015, 23)

Palkitsemisen kokonaisuus on tehokkaampi työkalu työntekijöiden houkuttelemiseksi kuin pelkästään rahallinen korvaus. On otettava myös huomioon ihmisten erilaiset elämäntilanteet sekä tarpeet, jotta ihmisille palkitsemisen kokonaisuudesta löytyy jokaiselle jotain mielekästä. Tärkeintä on, että jokainen yritys tekee palkitsemisen kokonaisuudesta itsensä näköisen ja strategiaansa soveltuvan. Palkitsemisen kokonaisuutta on osattava kehittää ja tarkastella säännöllisin väliajoin, jotta se vastaa henkilöstön toiveita ja strategian tavoitteita. (Ylikorkala, Hakonen, Hakonen & Hulkko-Nyman 2018, 31.)

2.2 Palkitsemisjärjestelmä

Palkitsemisella on oltava aina jokin tarkoitus. Yrityksillä on palkitsemisstrategioita, joita ne hyödynnevät saadakseen tietynlaista henkilökuntaa. Yrityskulttuurilla sekä liiketoiminta- ja henkilöstöstrategioilla on myös vaikutusta palkitsemisstrategian muodostumiseen. Palkitsemisstrategiaa (englanniksi reward strategy) luodaan samalla tavalla kuin yrityksen strategiaa, sillä sen kehittämisessä on otettava huomioon yrityksen asema työnantajakentässä palkitsemisen näkökulmasta verrattuna muihin saman alan toimijoihin. Palkitsemisstrategialla voidaan tehdä strategisia linjauksia, joilla on vaikutusta siihen, millaisia työntekijöitä yritykseen hakeutuu töihin. Kun on luotu palkitsemisstrategia, yritys alkaa toteuttaa palkitsemista palkitsemisjärjestelmän (englanniksi reward system) avulla.

Palkitsemisvalinnoilla on pitkäaikaisia vaikutuksia yrityksen toimintaan, sillä ne muovaavat myös työnantajakuva. (Viitala 2021, luku 3.5.) Tässä opinnäytetyössä tutkimuskohteena ovatkin yritysten tarjoamat henkilöstöedut, jotka ovat osa yritysten palkitsemisvalintoja.

Palkitsemisjärjestelmät koostuvat toisiinsa liittyvistä prosesseista ja toiminnoista, jotka yhdessä antavat organisaatioille mahdollisuuden maksaa työntekijöilleen ja tarjota heille muunlaisia palkkioita. Palkitsemisjärjestelmät voivat olla virallisia tai epävirallisia. Varsinkin pienemmissä organisaatioissa palkitsemisjärjestelmät saattavat olla epävirallisia, sillä niillä ei ole vakiintuneita käytäntöjä työntekijöiden arvioimiseen. (Armstrong & Brown 2019.)

Virallisiin palkitsemisjärjestelmiin kuuluu seuraavat osa-alueet (Armstrong & Brown 2019, 10):

- Peruspalkan hallinta
- Satunnainen ja muuttuva palkka
- Työsuhde-etuudet
- Muut kuin rahalliset palkkiot eli aineettomat korvaukset
- Suorituskyvyn johtaminen
- Kokonaispalkitseminen.

Palkitsemisjärjestelmistä on erilaisia variaatioita ja näkemyksiä. Gómez-Mejía, Balkini ja Cardy (2016, 315) puolestaan määrittelevät aineellisen kokonaispalkitsemisen kolmeen osa-alueeseen:

- Peruskorvaus (säännöllisesti saatu kiinteä palkka)
- Palkkiokannustimet (erikseen sovitut palkkiot, bonukset)
- Edut tai epäsuorat korvaukset (kuten sairausvakuutus ja lomat).

Sekä Hakonen ja Nylander (2015) että Armstrong ja Brown (2019) ovat sitä mieltä, että palkitsemisjärjestelmä on kytköksissä organisaation liiketoiminta- ja palkitsemisstrategioihin. Organisaation arvot ja muu yrityksen toiminta vaikuttavat siis palkitsemisjärjestelmään asti. Liiketoiminta- ja HR-strategioilla on vaikutusta palkitsemisstrategiaan, jolla lopulta saavutetaan palkitsemisjärjestelmän tavoitteet. Ne ovat työntekijöiden suorituskyvyn palkitseminen, houkutteleminen, säilyttäminen, motivoiminen ja sitouttaminen. (Armstrong & Brown 2019; Hakonen & Nylander 2015.)

Houkutteleminen on siis yksi palkitsemisjärjestelmän tavoitteista. Tässä opinnäytetyössä keskitytään nimenomaan työsuhde-etuihin eli henkilöstöetuihin osana palkitsemista ja työpaikkojen houkuttelevuutta. Kirjallisuuden perusteella voidaan todeta, että palkitsemisen suunnittelussa on

otettava huomioon yrityksen strategia ja sitä kautta henkilöstöstrategia, joka heijastuu myös palkitsemisstrategiaan. On huomioitava, että palkitsemisjärjestelmä ei ole suoraan kopioitavissa yrityksestä toiseen vaan on jokaisen yrityksen yksilöllinen kokonaisuus strategian pohjalta.

2.3 Henkilöstöedut ja niiden kriteerit

Suomessa henkilöstön palkitsemiseen vaikuttavat osittain lainsäädäntö sekä työehtosopimukset. Yritykset haluavat tarjota sellaisia etuja, jotka tekevät työpaikoista houkuttelevia, helpottavat työn ja vapaa-ajan yhteensopivuutta, edistävät terveyttä sekä tietysti hyvää työnantajakuva ulkopuolisten näkökulmasta. (Hakonen & Nylander 2015, 34.)

Henkilökuntaetujen välillisenä tarkoituksena on ylläpitää työntekijöiden työkyky- ja motivaatiota sekä antaa positiivinen työnantajamielikuva yrityksestä. Verohallinto määrittelee hyvin selkeästi, mitä etuja työnantajat saavat tarjota henkilökunnalleen verovapaasti, osittain verovapaasti tai täysin veronalaisesti eli luontoisetuina. Vaikka henkilökuntaedut annetaan kaikille tasaisesti, niin työntekijät voivat itse päättää käyttävätkö etuja vai eivät. Työnantajalla on lisäksi oikeus muokata henkilöstölle tarjottavia henkilöstöetuja, koska ne eivät ole yleensä osana työsuhteen yleisiä ehtoja. (Vero.fi 2023a.)

Lisäksi matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluiden työntekijöiden työehtosopimuksessa määritellään työnteon vähimmäisehdot. Esihenkilöille on oma työehtosopimus, jossa kerrotaan heidän minimiehdoistaan, joita työnantajan on tarjottava esimerkiksi palkkaukseen liittyen. (Palvelualojen ammattiliitto 2023.) Työehtosopimuksessa ei käsitellä kuitenkaan työnantajan tarjoamia henkilöstöetuja, koska niistä löytyy tietoa Verohallinnon kotisivuilta.

Henkilöstöetujen suunnittelussa ja toteutuksessa on huomioitava myös tasa-arvoisuus kaikkien työntekijöiden välillä. Yhdenvertaisuuslain (30.12.2014/1325) 2. luvun 7 §:n mukaan määritellään työnantajan velvollisuudet yhdenvertaisuuden edistämiseen. Yli 30 hengen organisaatioissa työnantajilla on oltava toimenpidesuunnitelma yhdenvertaisuuden edistämiseen työpaikalla. (Laki yhdenvertaisuudesta 30.12.2014/1325.)

Työnantajan tarjoamat henkilökuntaedut ovat voimassa tavallisesti siihen asti, kun työntekijä on yrityksessä työ- tai virkasuhteessa. Työntekijä voi kuitenkin saada irtisanomisaikana etuja, jotka ovat voimassa irtisanomisaajan loppuun asti. Lisäksi työterveyshuollon järjestäminen työnantajan puolesta loppuu, kun tulee täyteen kuusi kuukautta työsuhteen päättymisestä. Näihinkin ehtoihin liittyy poikkeuksia, mutta kaikki tarkemmat tiedot löytyvät Verohallinnon sivuilta. (Vero.fi 2023a.)

2.4 Aineelliset henkilöstöedut

Tässä opinnäytetyössä rahallisia eli aineellisia henkilöstöetuja käsitellään suomalaisten ohjeistuksien mukaisesti. Henkilökuntaedut voidaan jakaa verovapaisiin etuihin ja veronalaisiin eli luontoisetuihin. (Vero.fi 2023a.) Käsitellään verovapaita ja veronalaisia henkilöstöetuja omissa kappaleissaan yksityiskohtaisemmin.

2.4.1 Verovapaat henkilöstöedut

Lainsäädäntö Suomessa vaikuttaa siihen, millaisia verovapaita henkilökuntaetuja voidaan tarjota henkilökunnalle. Tuloverolain (30.12.1992/1535) 4. luvun 69 §:n mukaan määritellään tarkemmin henkilökuntaedut, joita voidaan antaa verovapaasti henkilökunnalle. Henkilökuntaetujen verovapauden tärkeimpänä kriteerinä on se, että etu on annettava koko henkilökunnalle ja edun on oltava tavanomainen sekä kohtuullinen. Lisäksi on huomioitava, että edun antamisella ei saa korvata palkanmaksua. (Karttunen & Pasanen 2019.)

Tuloverolain mukaan verovapaita henkilökuntaetuja ovat (Karttunen & Pasanen 2019, 105–109):

- työnantajan järjestämä terveydenhuolto
- henkilökunta-alennukset
- merkkipäivälahjat ja muut vähäiset lahjat
- työnantajan järjestämä virkistys- tai harrastustoiminta
- työnantajan järjestämä yhteiskuljetus
- liikenteenharjoittajan työntekijöiden saamat vapaa- tai alennusliput
- sairaan lapsen hoitoetu
- tietoliikenneyhteyden yksityiskäyttö.

Työnantajan on työterveyshuoltolain (21.12.2001/1383) 3. luvun ja 12 §:n mukaan järjestettävä työntekijöillensä lakisääteinen työterveyshuolto, johon kuuluu muun muassa työperäisten terveysvaarojen ja -haittojen, työntekijöiden terveydentilan sekä työ- ja toimintakyvyn selvittäminen. Työntekijälle työterveyshuolto on verovapaata, mutta siinä on muutamia kriteerejä. Työterveyshuollon palvelut voi hankkia joko hyvinvointialueen terveydenhuollon yksiköltä, järjestämällä työterveyshuoltopalvelut itsenäisesti tai sitten hankkimalla tarvitsemansa palvelut työterveyshuoltopalveluihin oikeutetulta toimijalta. Yksi esimerkki tällaisesta työterveyshuoltopalveluiden tuottajasta on Terveystalo. Heidän kotisivuillaan esitellään työterveyshuoltoon kuuluvia palveluita ja kerrotaan

tarkemmin, mitä kaikkea palveluita työnantaja voi tarjota henkilöstölleen. (Laki työterveyshuolto-
laista 21.12.2001/1383; Työterveyshuolto 17.11.2021.)

Yksi henkilöstölle tarjottavista verovapaista henkilöstöeduista ovat myös erilaiset henkilökunta-
alennukset yrityksen omista tuotteista sekä palveluista. Henkilökunta-alennukset ovat verovapaita,
jos alennukset ovat kaikkien työntekijöiden käytettävissä ja alennus on tarpeeksi kohtuullinen sekä
tavanomainen. Jotta henkilökunnalle annettava alennusprosentti on kohtuullinen, niin verotuksen
näkökulmasta se saa olla samaa suuruusluokkaa kuin yrityksen parhaille asiakkaille myönnettävä
alennus. Toisena mittarina voidaan pitää sitä, että työntekijälle jäävä maksettava summa kattaa
palveluiden ja tuotteiden omakustannehinnan. (Karttunen & Pasanen 2019, 133–135.)

Työnantajan tarjoama ravintoetu lasketaan veronalaiseksi eduksi, mutta työnantaja voi tarjota
myös työntekijöilleen pienempiä tarjoiluita työpäivien aikana, jotka lasketaan osaksi työpaikan vir-
kistystoimintaa. Tavanomaisena etuna voidaan pitää työntekijöille tarjottavaa ilmaista hedelmä-,
kahvi- tai virvoitusjuomatarjoilua kahvileipineen. (Vero.fi 2023a.)

Yksi henkilöstön palkitsemisen muodoista ovat erilaiset henkilöstötilaisuudet, joita ovat esimerkiksi
pikkujoulut, vuosijuhlat, konserttikäynnit, illanvietot sekä erilaiset kevät-, kesä-, syys- tai talvipäivät.
Tilaisuuksien tarkoituksena on sekä palkita henkilöstöä sekä kohottaa työyhteisön yhteishenkeä
yhteisellä toiminnalla. Yleensä tapahtumat ovat hyvinkin vapaamuotoisia, jolloin jätetään enemmän
tilaa henkilöstön avoimelle keskustelulle ja tutustumiselle. (Joki 2021, luku 10.3.2.)

Henkilökuntaa voidaan palkita myös muilla kuin jo mainituilla keinoilla. Merkkipäivälahjat ja muut
lahjat, kuten lahjakortit, ovat työnantajan mahdollisuus muistaa henkilökuntaansa vuosittain. Lah-
joihin liittyy kriteerejä, jotta ne voidaan myöntää verovapaasti työntekijöille. Merkkipäivälahjoiksi
lasketaan työntekijälle annettuja lahjoja esimerkiksi synttäreiden kunniaksi tasakymppivuosina eli
40-, 50-, 60-, ja 70-vuotissyntymäpäivälahjaksi. Muita merkkipäiviä ovat hääpäivä, pitkäaikainen
palvelusaika yrityksessä sekä eläkkeelle jääminen. Jotta merkkipäivälahja on kohtuullinen, se saa
vastata enintään 1–2 viikkoa työntekijän bruttopalkasta. Lahjakorttina annettavaan lahjaan liittyvät
nämä ehdot: se on annettava koko henkilökunnalle, arvo saa olla enintään 100 €, se on henkilö-
kohtaisesti nimetty tietylle työntekijälle, lahjakortti on rajatulle palveluntarjoajalle sekä lahjakorttia ei
pysty muuttamaan rahaksi. Työnantaja voi antaa useamman lahjan vuoden aikana, mutta niiden
yhteenlaskettu summa ei saa olla yli 100 €. (Vero.fi 2023a.)

2.4.2 Veronalaiset henkilöstöedut eli luontoisedut

Luontoiseduilla tarkoitetaan virallisesti työnantajan muuna kuin rahana työstä antamaa vastiketta
palkansaajalle, jolloin palkansaaja saa käyttöoikeuden sovittuun hyödykkeeseen. Luontoisedut
ovat työnantajan omistamia tai hallitsemia ja ne ovat useimmiten jatkuvia tai säännöllisiä etuja.

Luontoisedut ovat työntekijälle aina veronalaista tuloa. Tyypillisimpiä tällaisia etuja ovat ravinto-, puhelin- ja autoetu, joista sovitaan työnantajan kanssa erikseen rahapalkan lisäksi. Verohallinto määrittelee vuosittain luontoisetujen kriteerit luontoisetupäätöksessä. Veronalaiset henkilöstöedut eli luontoisedut määritellään osaksi työntekijän työsopimusta, jolloin ne ovat veronalaista tuloa. Luontoiseduista on sovittava jokaisen työntekijän kanssa erikseen, koska ne merkitään osaksi työsopimusta. (Karttunen & Pasanen 2019, 20–22; Vero.fi 2023a; Vero.fi 2023b.)

Kaikki taloudellinen palkitseminen ei näy suoraan työntekijän palkassa, sillä niitä ovat myös lakisääteiset eläke-, sairaus-, työttömyys- ja tapaturmavakuutukset sekä vaihtoehtoisesti työnantajan tarjoamat lisäeläke-, sairauskulu-, matka- ja vapaa-ajanvakuutukset ja erilaiset ravinto-, auto-, asunto- ja puhelinedut. Kaikkien näiden etujen lisäksi työntekijöillä on mahdollisuuksien mukaan henkilökunta-alennuksia yrityksen omiin tuotteisiin sekä palveluihin, astetta edullisempia lomaviettomahdollisuuksia sekä tukea täydennyskoulutukseen. (Joki 2021, luku 10.)

2.5 Aineettomat palkitsemiskeinot

Raha saattaa motivoida joitain ihmisiä koko ajan ja kaikkia vähintään joskus, mutta rahalla ei ole mahdollisuutta motivoida kaikkia työntekijöitä koko aikaa. Sen takia palkitsemisjärjestelmään on sisällytettävä yhdistelmä erilaisia palkitsemismuotoja, jotka motivoivat muustakin syystä kuin taloudellisesti. (Armstrong & Brown 2019.) Seuraavaksi käsitellään tarkemmin aineettomia palkitsemiskeinoja.

Armstrongin ja Brownin (2019, 14) mukaan ei-taloudelliset eli aineettomat palkitsemistavat ovat kriittisiä työntekijöiden motivaation sekä pysyvyyden kannalta. Aineettomiin palkitsemistapoihin kuuluu heidän mukaansa mahdollisuus käyttää ja kehittää omia taitoja, koulutukset, urakehitysmahdollisuudet sekä miellyttävä työympäristö. Viitala (2021, luku 3.5) korostaa aineettoman palkitsemisen tärkeyttä, sillä ihmiset haluavat omalta työpaikaltaan muutakin kuin rahallista korvausta tehdystä työstä. Työn kautta ihmiset pääsevät luomaan ihmissuhteita sekä kehittämään itseään ammatillisesti. (Armstrong & Brown 2019; Viitala 2021, luku 3.5.)

Aineettomat palkitsemistavat voidaan jaotella neljään kategoriaan, jotka ovat (Armstrong & Brown 2019, 68):

- **yksilölliset ulkoiset palkkiot** (aineeton tunnustaminen, ylistäminen, palaute)
- **yksilölliset sisäiset palkkiot** (tyydyttävä työ, mahdollisuus kehittyä)
- **kollektiiviset ulkoiset palkkiot** (työ- ja yksityiselämän tasapaino, työntekijöiden hyvinvoinnin huomioiminen, concierge-palvelut arkipäiväisiin asioihin, vapaaehtoiset etuudet ja alennukset, oppimis- ja kehittämisohjelmat)
- **kollektiiviset sisäiset palkkiot** (työympäristö itsessään, arvojen mukainen työ).

Aineettomat palkitsemistavat eivät usein ole niin selkeästi esillä yrityksen toiminnassa eikä niiden ole ajateltu olevan palkitsemista. Sen lisäksi ei-rahallisia henkilöstöetuja ei välttämättä huomaa työpaikasta ulospäin niin helposti, sillä ne liittyvät esimerkiksi työpaikan viihtyvyyteen ja työntekijöiden arvostukseen. Aineettomilla palkitsemismuodoilla on kuitenkin paljon vaikutusta työssä viihtymiseen ja siihen sitoutumiseen. Ne vaativat myös esihenkilöiltä enemmän työtä kuin aineelliset palkitsemiskeinot, sillä niitä ei välttämättä ole kirjattu suoraan yrityksen strategiaan. (Hakonen & Nylander 2015, 35.)

2.6 Aikaisemmat tutkimukset henkilöstöeduista

Seuraavaksi käydään läpi aikaisempia tutkimuksia ravintola-alan henkilöstöeduista ja niiden kehittämisestä. Lisäksi selvitetään henkilöstöetujen houkuttelevuutta ja tulevaisuuden henkilöstöetuja.

Henkilöstöetujen tärkeydestä ravintola-alalla on tehty jonkin verran tutkimuksia aikaisemmin. Jolly, Self ja Gordon (2020) ovat tutkineet, onko henkilöstöeduilla oikeasti merkitystä työnhaussa ravintola-alalla. Heidän tutkimuksensa hypoteesina oli, että kun yritys tarjoaa enemmän etuja, työnhakijat ovat kiinnostuneempia hakemaan kyseiseen yritykseen töihin. Hypoteesi piti osittain paikkansa, sillä ihmiset olivat kiinnostuneempia vaihtamaan työpaikasta toiseen, mitä enemmän yrityksellä oli tarjolla henkilöstöetuja. Tutkimuksen tuloksissa korostuu myös henkilöstöetujen viestimisen tärkeys työnhakijoille eli työnantajaviestintä. Dealen ja Leen (2023) tutkimuksessa puolestaan huomattiin henkilöstöetujen tärkeys koko toimialan kiinnostavuuden kannalta. Lisäksi tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että henkilökohtaisempien etujen tarjoaminen työntekijöille voi olla hyödyllistä hospitality-alalla. (Jolly yms. 2020; Deale & Lee 2023.)

Henkilöstöetujen määrällä työpaikkailmoituksissa voi olla myös toisenlaisia vaikutuksia. Changin ja Tanfordin (2018) tutkimuksessa tutkittiin hospitality-alan opiskelijoiden työnhakuintoa työpaikkailmoitusten ja niissä olevien henkilöstöetujen perusteella. Tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että kun hakijat tarkastelevat useita työpaikkailmoituksia, henkilöstöetujen merkitys heikkenee heidän työnhakuaikeissaan. Toisaalta tulokset viittaavat siihen, että työpaikkailmoitukset tulisi räätälöidä tehtävään halutun hakijan mukaan. (Chang & Tanford 2018.)

Epassin suuressa henkilöstöetututkimuksessa tutkittiin suomalaisten työntekijöiden ja työnantajien näkemyksiä henkilöstöeduista yrityksissä. Tutkimuksen perusteella vain yksi kymmenestä työntekijästä ei ole kiinnostunut henkilöstöeduistaan. Henkilöstöeduilla on siis merkittävä vaikutus työntekijöiden työmotivaatioon. Lisäksi tutkimuksessa verrattiin työnantajien ja työntekijöiden näkemyksiä yritysten tarjoamista eduista. Niistä löytyi valtavia näkemyseroja. Samassa tutkimuksessa selvitetiin myös työntekijöiden näkemystä siitä, olisivatko he valmiita pienempään palkkaan, jos saisivat enemmän työnantajan tarjoamia henkilöstöetuja. Työntekijöistä vajaa 10 prosenttia olisi valmis

valitsemaan pienemmän palkan vastineeksi paremmasta henkilöstöetujen kokonaisuudesta. (Epassi 2023.)

Epassin tutkimuksesta selvisi, että Suomessa vain noin puolet työntekijöistä on tyytyväinen henkilöstöetuihinsa. Työnantajista puolestaan 70 prosenttia on vakuuttunut, että työntekijät ovat tyytyväisiä etuihin. Työnantajien ja työntekijöiden välillä on selkeästi näkemuseroja henkilöstöetujen tarpeellisuudesta. Henkilöstöeduilla on myös merkitystä työpaikan valinnassa. Tutkimuksen mukaan melkein 80 prosenttia työntekijöistä olisi valmis vaihtamaan saman tyyliiseen yritykseen töihin, jos tarjottaisiin paremmat henkilöstöedut. (Epassi 2023.)

Tulevaisuuden trendejä henkilöstön palkitsemiseen ja tunnustamiseen liittyen ovat muun muassa joustavuus työajoissa, työntekijöiden arvolupauksen täyttäminen brändin perusteella ja palkkaeroihin puuttuminen yhä laajemmin (Dr. Bussin, Diez & Fermin 2017, 408–410). Epassi on myös tutkinut, millaisia henkilöstöetuihin liittyviä trendejä on havaittavissa. Henkilöstöetujen miettiminen yksilöllisesti ja suunnitteleminen työntekijöiden toiveiden mukaan on tärkeämpää tulevaisuudessa. (Epassi 2023.)

Epassin lähdeä on syytä tarkastella kriittisesti, sillä Epassi on vain yksi henkilöstöetuja tarjoava sovellus. Heidän tutkimukseensa oli valittu laajasti työntekijöitä sekä yrityksiä, mutta se ei kerro koko kuvaa kaikista Suomen työnantajista.

3 Ulkoinen työnantajamielikuva

Tässä kappaleessa käydään läpi ulkoista työnantajamielikuvaa sekä -brändiä. Pohditaan myös työnantajaviestintää sekä työnantajamielikuvan vaikutusta työpaikan vetovoimaan. Työntajaviestintää käsitellään rekrytoinnin näkökulmasta. Lisäksi kappaleessa sivutaan myös ravintola-alan työntekijäpulaa sekä työntekijöiden houkuttelua toimialalle.

3.1 Työnantajamielikuva ja -brändi

Huhta ja Myllyntaus (2021) määrittelevät työnantajabrändin (englanniksi employer brand, EB) ideaksi siitä, millainen työnantaja on, ja lupaukseksi siitä, millaisen työpaikan organisaatio tarjoaa. Brändipääoman kerryttämiseen ja kasvamiseen tarvitaan aktiivista työnantajabrändäystä sekä työnantajabrändityötä. Työnantajabrändäys on kuin markkinointia, jossa on osattava tuoda työpaikan parhaat puolet esiin. (Huhta & Myllyntaus 2021.)

Gehrels (2019) mukaan brändäys on puolestaan taito sovittaa yhteen se, mitä yritys haluaa ihmisten ajattelevan siitä, mitä ihmiset todella ajattelevat yrityksestä, ja kiteyttää kokemukset, joita asiakkailta on yrityksen kanssa. Työnantajabrändäys on puolestaan yrityksen kykyä erottautua ja edistää identiteettiään nykyisille sekä tuleville työntekijöille. Toisaalta brändi luo myös mahdollisuuden tunnistaa ja luoda side sopiviin ihmisiin sekä niihin, jotka tuntevat yhteneväisyyttä organisaation kulttuuriin. (Gehrels 2019.)

Työnantajabrändäystä käytetään strategisesti erottamaan yritys muista työnantajista, ja siihen kuuluu muun muassa potentiaalisten osaajien houkuttelemisen yritykseen sekä työntekijöiden sitouttaminen. Yrityksen työnantajabrändi liittyy läheisesti yritys- ja asiakasbrändeihin. Työnantajabrändin kehittämisellä on lukuisia etuja: auttaa rekrytoimaan lahjakkaita ihmisiä, vähentää rekrytoinnin vaikeuksia ja kustannuksia, lisää sopivien hakijaehdokkaiden määrää, parantaa yrityksen mainetta ja parantaa nykyisten työntekijöiden uskollisuutta. (Gehrels 2019.)

Nykypäivänä, kun taistellaan parhaista osaajista, ratkaisevia tekijöitä ovat yrityskuva, työntekijäkokemukset ja työnantajabrändi. Brändi yksinään ei riitä kertomaan onko yritys hyvä työpaikka, vaan tarvitaan myös onnistunut työnantajamielikuva. Jotta yritys olisi houkutteleva omalla toimialallaan, sen on oltava jotenkin ainutlaatuinen tai muuten erottua kilpailijoista jollain ominaisuudella. Kun houkutellaan uusia työntekijöitä yritykseen, heidät on saatava haluamaan työskentelemään juuri kyseiseen organisaatioon. Houkuttelevaa työnantajabrändiä voidaan rakentaa muun muassa jo olemassa olevien työntekijöiden voimalla, sillä he ovat yrityksen ja työnantajan parhaita puolestapuhujia. Työnhakijalle on jätävä sellainen mielikuva yrityksestä, että hän tietää mihin on tulossa töihin. (Kaijala 2016.)

Työntajamielikuvan kehittyminen on prosessi, jossa luodaan poikkeuksellisen hieno työpaikka ja sitten mainostetaan sitä lahjakkaille osaajille, joiden tietotaitoja organisaatio tarvitsee liiketoimintansa tavoitteiden saavuttamiseksi. Työnantajan positiivisen maineen kehittäminen auttaa houkuttelemaan osaavia tekijöitä silloin, kun heitä tarvitaan. Lisäksi vahva työnantajabrändi selventää työnhakijoille, mitä he voivat odottaa organisaatiolta ennen virallisen työhakemuksen lähettämistä. (Mosley & Schmidt 2017)

Työnantajabrändäystä on tutkittu jonkun verran. Sivertzenin, Nilsenin ja Olafsenin (2013) tekemässä tutkimuksessa selvitettiin, mihin tekijöihin työnantajien tulisi keskittyä työnantajabrändäysstrategioissaan. Tutkimuksessa mitattiin myös sosiaalisen median vaikutusta yrityksen maineeseen ja työntekijöiden aikomuksiin hakea työpaikkaa. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että yrityksen sosiaalisen median käytöllä on positiivisia vaikutuksia yrityksen maineeseen, mikä taas omalta osaltaan vaikuttaa ihmisten mielenkiintoon hakea työpaikkaa yrityksestä. (Sivertzen ym. 2013.)

3.2 Työnantajaviestintä

Viestinnän rooli työnantajamielikuvan kehittymisessä on valtava, sillä työnantajamielikuvaa rakennetaan hyvin pitkäjänteisesti ja suunnitelmallisesti. Hakijat on osattava tunnistaa ja tavoittaa oikeista kanavista, kuten esimerkiksi sosiaalinen mediasta ja kotisivuilta. Yrityksen ei ole syytä kahmia liikaa sosiaalisen median kanavia, joita päivitetään. Tärkeintä on keksiä, miten voisit olla parempi rekrytoijana kuin kilpailijayrityksesi. (Kaijala 2016.)

Huhdan ja Myllyntaus (2021) mukaan rekrytoinnissa kannattaa tarkastella rekrytointikilpailijoiden toimintaa, ja pohtia, onko olemassa omalle kohderyhmälle sopiva media, jota muut kilpailijat eivät ole vielä hyödyntäneet. Kun on valittu sopivat kanavat ja keinot, onkin aika arvioida, miten saavutetaan kaikki halutun kohderyhmän henkilöt. Jokaisessa kohderyhmässä on olemassa kolmen tyyppisiä ihmisiä: aktiiviset työnhakijat, nykyiseen tilanteeseen tyytyväiset ja ei-kiinnostuneet. Jokaiseen näistä kohderyhmistä vetoavat erilaiset työnantajabrändäyksen keinot ja taktiikat. (Huhta & Myllyntaus 2021.)

Työnantajabrändityötä voidaan tehdä monella eri taktiikalla. Niitä ovat maksettu media, ansaittu media, omistettu media sekä verkostot ja yhteistyö. Maksetulla medialla tarkoitetaan some-mainontaa, vaikuttajamarkkinointia, televisiota, printtiä, ulkomainontaa tai muita kaupallisia yhteistöitä. Ansaittuja medioita voivat olla esimerkiksi hakukonenäkyvyys (SEO), suosittelut ja työntekijöiden tuottama sisältö. Omistettuun mediaan kuuluvat yrityksen omat mediat ja kanavat, kuten muun muassa uutiskirjeet, julkaisut omissa medioissa ja vuosikertomukset. Verkostoja ovat työntekijöiden omat verkostot ja ammatilliset verkostot. Yhteistyötä voidaan tehdä erilaisten oppilaitosten,

opiskelijoiden sekä muiden työnantajien kanssa. Brändityötä varten myös tarvitaan tekoja ja sisältöä, joita voidaan laittaa eri kanaviin. Niitä ovat esimerkiksi videot, mainokset, artikkelit tai infograafit. (Huhta & Myllyntaus 2021.)

Huhta ja Myllyntaus (2021) korostavat, että rekrytointimarkkinoinnin tärkeimpänä tehtävänä on loppujen lopuksi tavoitellun kohdeyleisön kääntyminen työnhakijoiksi yritykseen, ja vieläpä mahdollisimman pian. Monessa organisaatiossa rekrytointiongelmät johtuvatkin heikosta työnantajabrändistä. (Huhta & Myllyntaus 2021.)

3.3 Työntajamielikuvan vaikutus työpaikan vetovoimaan

Julkisuudella on myös vaikutusta ravintola-alan mielikuvaan ja erityisesti työnantajamielikuvaan. Nykypäivänä sosiaalisella medialla on myös suuri voima, kuten Hesburgerin ja muiden yritysten tapauksessa nähtiin. Syksyllä 2021 uutisotsikoihin nousi kohu Hesburgerin työntekijöiden huonoista työolosuhteista (Jansson 2.9.2021). Tapaus ei ole ainoa, sillä sen jälkeen nousi julkisuuteen myös Espresso Housen (Onali 11.10.2021) sekä Robert's Coffeen (STT 19.2.2022) huonot työolot. Hesburgerin, Espresso Housen sekä Robert's Coffeen ulkoiset työnantajamielikuvat kokivat kolauksen uutisotsikoiden myötä.

Abasyn yliopiston artikkelissa tutkittiin työntekijöiden näkökulmasta auttaako organisaation hyvä mielikuva houkuttelemaan ja pitämään kiinni lahjakkaista työntekijöistä. Tutkimukseen valittiin satunnaisesti yhden työnantajan 300 työntekijää, joista 266 vastasi kyselyyn. Tulokset osoittivat, että organisaation mielikuvalla on merkittävä rooli työntekijöiden houkuttelemisessa ja säilyttämisessä. Lisäksi organisaatioiden on rakennettava yleisesti positiivista kuvaa omalla toimialallaan, jolla on sitten vaikutusta hyvään julkisuuskuvaan. (Irshad, Zaman & Kakakhel 2014.)

Adams ja Marshall (2020) puolestaan määrittelevät työnantajalupauksen toisesta näkökulmasta. Perinteisesti työnantajalupauksen tarkoituksena on ollut houkutella potentiaalisia työntekijöitä organisaatioon. Heidän mukaansa työnantajalupauksen tärkein tehtävä on auttaa organisaatiotasi torjumaan lahjakkuuksia. Työnantajalupausta voidaan ikään kuin ajatella yrityksen suodattimena, joka auttaa rajaamaan työhön sopimattomat ihmiset pois. (Adams & Marshall 2020.)

3.4 Työntekijäpula ja työntekijöiden houkutteleminen ravintola-alalle

Kuten johdannossa mainittiin, niin Suomessa matkailu- ja ravintola-alalta on lähtenyt tuhansittain työntekijöitä. Työntekijöitä ovat huolestuttaneet alan vaikeat työolot ja matala palkkataso. Ravintola-ala ei ole tietenkään ainut ala, joka kärsii erityisesti nuoren työvoiman puutteesta. Matkailu- ja ravintola-alalla työvoiman vaihtelut ovat suuria, mikä näkyy myös Maran tilastoissa. Työvoiman määrä kasvoi vuodesta 2010 vuoteen 2019 yhteensä 25 prosenttia, mutta vuosina 2020 ja 2021

koettiin yhteensä melkein 15 prosentin notkahdus koronan takia. Työvoiman määrä ei ole vielä arvioiden mukaan palautunut vuoden 2019 tasolle. (Matkailu- ja Ravintolapalvelut Mara ry s.a.; Uusitalo 19.10.2022.)

Ammattitaitoista työvoimaa siirtyi epidemian aikaan muille aloille ja lisäksi koulutuksen vetovoima erityisesti nuorten silmissä on laskenut. Jotta vetovoimaa saataisiin lisättyä, tarvitaan erilaisia työvoima- ja koulutuspoliittisia toimenpiteitä. Tulevaisuudessa yhteistyö alan yritysten ja oppilaitosten välillä korostuu. (Lith 21.10.2021.)

Ratkaisuja ravintoloiden työntekijäpulaan on kuitenkin tunnustettu. Ratkaisuina on pohdittu palkkojen korottamista, lisää opiskelupaikkoja, osaajia ulkomailta ja työnantajamielikuvaan panostamista. Työntekijäpulaa voitaisiin ehkäistä panostamalla ennemmin työntekijäkokemukseen. Ravintolat kertovat omia esimerkkejään, miten he ovat parantaneet heidän työntekijäkokemustaan: työpaikan yrityskulttuuriin panostamalla sekä satsaamalla henkilökunnan etu- ja tyky-pakettiin. Yritysten kommentoissa korostuvat erityisesti työntekijöiden kuunteleminen henkilöstöetujen valinnoissa. (Neli-markka 13.1.2022.)

Ravintola-alan nykyisistä vetovoimatekijöistä on tehty tutkimuksia. Vuoden 2022 lopussa tehdyssä tutkimuksessa haluttiin selvittää sen hetken ravintola-alan vetovoima- ja työntekijöitä sekä tutkia miten toimialaa saisi houkuttelevammaksi. Teemahaastatteluiden perusteella saatiin laajasti vastauksia. Negatiivisia alan mielenkiintoon vaikuttavia tekijöitä tutkimuksessa todettiin olevan muun muassa alhainen palkkataso, huono kannattavuus sekä vaihtelevat työolot. Positiivisiakin asioita eli vetovoimatekijöitä löydettiin. Niitä ovat esimerkiksi työtehtävien monipuolisuus ja merkityksellisyys olla osana isoja tapahtumia, työporukka sekä erilaiset alennukset. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että erityisesti työntekijöiden rekrytointi ja perehdytys tarvitsisivat enemmän panostusta työnantajilta. Työnantajamielikuvan ja toimialan yleisen mielikuvan parantaminen ovat tärkeitä työkaluja ravintola-alan vetovoiman parantamiseksi. (Räisänen & Suihkonen 20.2.2023.)

Työnantajamielikuvan tärkeys korostuu myös ravintola-alan rekrytointivaiheessa. Olli Tuomisen mukaan työnantajamielikuva koostuu yrityksen käytännön toimista ja siitä, miten ihan perusasioistakin viestitään työnhakijoille. Työntekijät toimivat samalla oman työpaikkansa käyntikortteina, sillä keskustelut ihmisten välillä liikkuvat nopeasti ravintola-alalla. Tuominen mainitsee, että rekrytoinnissa on tärkeää huomioida myös työpaikkailmoitusten julkaisualusta, ilmoitusten tietojen todentarkaisuus sekä rekrytointiprosessin hoitaminen loppuun asti kunnolla. (Markus 16.3.2022.)

4 Tutkimusmenetelmät

Tässä kappaleessa käydään läpi menetelmäkirjallisuuden avulla, millaisella tutkimusmenetelmällä tutkimus toteutettiin ja miksi valittiin juuri kyseinen toteutustapa. Kappaleessa käydään läpi myös tutkimuksen aikataulu ja valitut tutkimuskohteet. Lisäksi kerrotaan, mistä ja miten tutkimuksen aineisto kerättiin sekä esitellään tarkemmin tutkimuskohteita. Tarkoituksena on kertoa tutkimuksen kulku niin tarkasti, että se on mahdollista toistaa tulevaisuudessa.

4.1 Dokumenttianalyysi tutkimusmenetelmänä

Tutkimusmenetelmät jaetaan perinteisesti määrällisiin eli kvantitatiivisiin ja laadullisiin eli kvalitatiivisiin menetelmiin, jotka soveltuvat erilaisiin tutkimus- ja kehittämistehtäviin. Määrällinen ja laadullinen tutkimus eroavat toisistaan sillä tavalla, että määrällisellä tutkimuksella pyritään saamaan isosta kohderyhmästä dataa, jota voidaan tutkia tilastollisin menetelmin. Laadullisella tutkimuksella taas halutaan ymmärtää paremmin ja tarkemmin tutkittavaa ilmiötä, jolloin tutkimuksen kohde on paljon suppeampi. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavia kohteita on vähemmän, mutta analysoitavaa materiaalia on silti paljon. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 104–105.) Tässä opinnäytetyössä tullaan käyttämään laadullista tutkimusta, koska halutaan ymmärtää nimenomaan tarkemmin tutkittavaa ilmiötä pienestä kohderyhmästä.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohde on tarkkaan valittu, jolloin otetaan harkinnanvarainen näyte tutkittavasta aiheesta. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkija tarkastelee ilmiötä hyvin läheltä. Tutkimusprosessi on syytä kuvata tarkasti, sillä sen avulla voidaan tehdä päätöksiä tutkimuksen luotettavuudesta. Tutkimusten luotettavuutta eli triangulaatiota voidaan lisätä entisestään sillä, että tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan useista eri näkökulmista käyttämällä monia erilaisia tiedonkeruumenetelmiä sekä aineistoja. (Ojasalo ym 2014, 105.)

Laadullisen tutkimuksen tavallisimpia aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelut, kyselyt, havainnointit ja erilaisista dokumenteista koottu tieto. Dokumentit eli kirjallinen tieto jaetaan kahteen eri kategoriaan: yksityiset dokumentit (esim. puheet, kirjeet, päiväkirjat, sopimukset) ja joukkotiedotuksen tuotteet (esim. sanoma- ja aikakauslehdet, elokuvat, tv-ohjelmat). (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Dokumenttianalyysi soveltuu menetelmäksi sellaiseen tutkimukseen, jossa on tarkoituksena pyrkiä tekemään päätelmiä kirjallisessa muodossa olevista aineistoista eli dokumenteista. Niitä voivat olla muun muassa tekstimuodossa olevat haastattelut, www-sivut, lehtiartikkelit, markkinointimateriaalit, raportit ja muut kirjalliset materiaalit. Dokumenttianalyysin tavoitteena on analysoida valittuja dokumentteja mahdollisimman järjestelmällisesti, jotta saadaan selkeä ymmärrys sekä tiivistetty

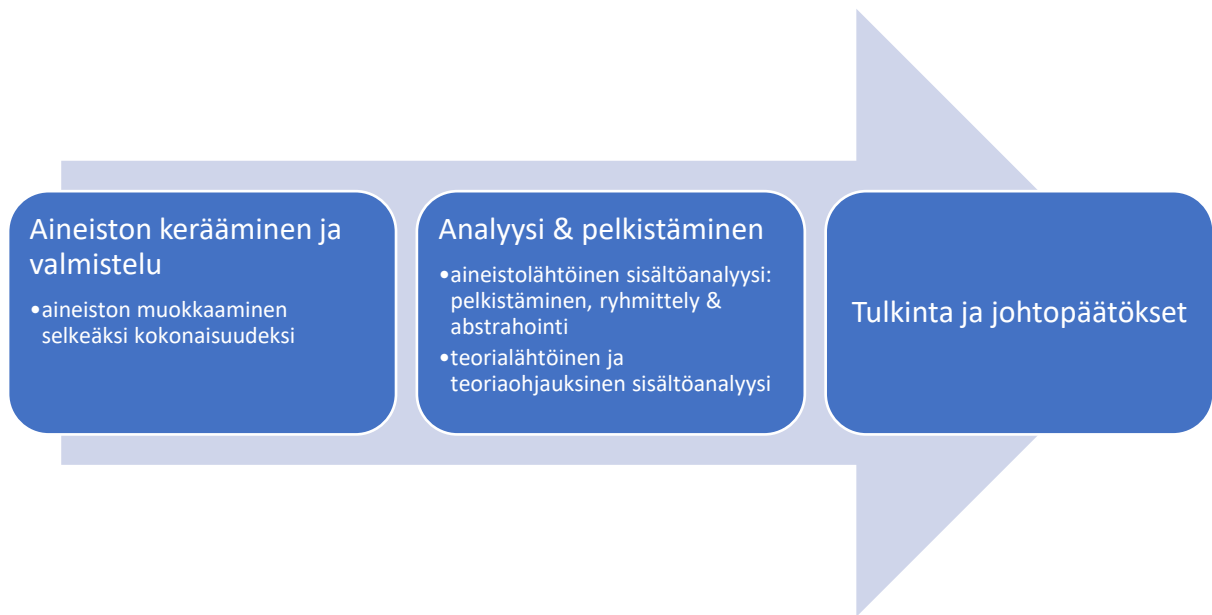
kokonaisuus tutkittavasta asiasta. (Ojasalo ym. 2014, 136.) Tässä opinnäytetyössä tarkastelun kohteena ovat yritysten kotisivut eli www-sivut.

Dokumenttianalyysissä tietoa voidaan analysoida kahdella eri tavalla: sisällönanalyysillä tai sisällön erittelyllä. Sisällönanalyysin tarkoituksena on kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti sekä löytää tekstin merkityksiä. Sisällön erittelyllä sen sijaan on tarkoitus kertoa määrällisesti, kuten esimerkiksi numeroin tekstin sisältöä. Sisällönanalyysi ja sisällön erittely eivät sulje toisiaan pois analyysita-poina vaan on mahdollista käyttää myös molempia. (Ojasalo ym. 2014, 137.)

Kun käsitellään ja analysoidaan aineistoja (dokumentteja), tarkoituksena on koota tieto loogiseksi kokonaisuudeksi, josta on helppo tehdä tulkintoja. On päätettävä, analysoidaanko aineistosta ilmi-sisältö vai myös piilossa olevat viestit. Dokumenteista tehdään tutkimuksen edetessä vertailuana-lyysi dokumenttianalyysin avulla. Vertailuanalyysi on toimiva tähän tutkimukseen, jotta saadaan vertailtua ravintola-alan toimijoiden palkitsemisen ja henkilöstöetujen yhtäläisyyksiä sekä eroja. (Ojasalo ym. 2014.)

Dokumenttianalyysiprosessi alkaa käytännössä aineiston keräämisestä ja valmistelusta digitaali-seen muotoon, jotta aineisto on mahdollisimman selkeästi esitetty analysoimista varten. Aineistot kannattaa tarvittaessa numeroida ja jäsenellä loogisesti, jolloin niihin viittaaminen on myöhemmin helpompaa analyysin edetessä. Sisällönanalyysi on mahdollista tehdä kolmella eri tavalla: aineisto-lähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti. (Ojasalo ym. 2014, 138–145.) Tämän opinnäyte-työn analyysimenetelmäksi valittiin aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Sen avulla saadaan parhai-ten analysoitua dokumenttien sisältöjä.

Aineistolähtöinen analyysi koostuu aineiston pelkistämisestä eli redusoinnista (esimerkiksi tiivistä-mällä), ryhmittelystä eli klusteroinnista ja käsitteellistämisestä eli abstrahoinnista. Pelkistämisessä alkuperäisdatasta karsitaan kaikki tutkimuksen näkökulmasta epäolennaiset asiat pois joko tiivistä-mällä tai pilkkomalla. Sen jälkeen tapahtuu aineiston klusterointi, jolloin aineistosta kerätyt ilmauk-set käydään läpi ja etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia. Seuraavaksi samojen ilmiöi-den käsitteet ryhmitellään ja yhdistellään, jolloin muodostuu alaluokitukset. Luokittelu voi olla esi-merkiksi jokin tietty piirre tai käsite. Aineiston luokittelua jatketaan niin pitkälle, että alaluokista muodostuu yläluokkia ja lopulta niistä tulee pääluokkia, joita käytetään abstrahointiin. Abstrahoin-nissa yhdistetään entisestään jo aineistoa ja luokituksia niin pitkään kuin se on mahdollista. Lopulta tarpeeksi käsitteitä yhdistelemällä saadaan vastaus itse tutkimustehtävään/kysymyksiin. On vaikea sanoa, monta ala-, ylä-, ja pääluokkaa tarvitaan aineiston luokitteluun, mutta se selviää analyysin edetessä. Dokumenttianalyysin prosessin kulku on koottu kuvaan 2. (Ojasalo ym. 2014, 138–145; Tuomi & Sarajärvi 2018, 117–138.)



Kuva 2. Dokumenttianalyysin prosessin kulku (mukaillen Ojasalo ym 2014, 138–145; Tuomi & Sarajärvi 2018, 117–138)

Ojasalo kollegoineen (2018, 97–98) mainitsee, että useimmiten aineiston määrä aiheuttaa eniten pohdintaa ihmisillä. Mikä olisi järkevä määrä aineistoa, jotta tutkimus olisi mahdollisimman tieteellinen, edustava ja yleistettävä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavan aineiston määrä perustuu erityisesti Ojasalon ym. (2018) mukaan harkintaan ja sopivuuteen, sillä aineistosta ei pyritä tekemään tilastollisia yleistyksiä. Tutkimuksen tekijän on osattava perustella valitut tutkimusaineistot. (Ojasalo ym. 2018.)

4.2 Dokumenttianalyysin toteuttaminen

Dokumenttianalyysi toteutettiin syksyn 2023 aikana keräämällä ensin tutkimukseen sopivaa aineistoa. Aineistoksi valittiin pääkaupunkiseudulla olevien ravintolatoimijoiden kotisivuja, joilta löytyy tietoa heidän tarjoamistansa henkilöstöeduista. Ravintolatoimijalla tarkoitetaan tässä asiayhteydessä saman omistajan tai yhteiseen organisaatioon kuuluvia ravintoloita, joilla on ravintolatoimintaa. Ravintolatoimijoita haettiin internetistä hakusanoilla ”Helsinki, ravintola, henkilöstöedut”, ”henkilöstöedut ravintola-alalla, pääkaupunkiseutu” ja ” (yritys x), henkilöstöedut”.

Näillä hakusanoilla löytyi paljon erilaisia ravintolaketjuja ja -yrityksiä. Aineistoksi valittiin mukaan vain sellaisia ravintolatoimijoita, jotka kertovat tarpeeksi laajasti heidän henkilöstöeduistaan kotisivuillaan. Tutkimuksen kannalta ei olisi ollut hyödyllistä ottaa mukaan sellaisia ravintolatoimijoita, joiden kotisivuilla ei ollut mitään mainintaa heidän tarjoamistansa henkilöstöeduista. Tutkimuksesta rajattiin ulkopuolelle muun muassa helsinkiläinen ravintolatoimija CMB-ravintolat, koska he eivät kertoneet kotisivuillaan mitään heidän tarjoamistansa henkilöstöeduista. Lisäksi tutkimuksesta

jätettiin ulkopuolelle sekä Kämp Collection Hotels (nykyinen Strawberry) että Scandic Hotels, koska ne ovat pääasiassa hotellitoimijoita eivätkä suoranaisesti pelkkiä ravintoloita.

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on saada tarkka kuvaus pienemmästä kohderyhmästä, joten sen takia aineiston määrä pidettiin kohtuullisena. Tutkimukseen valittiin lopulta yhteensä kahdeksan ravintolatoimijaa, joilla on pääasiassa ala carte menut: Helsinki-Ravintolat, HOK-Elanto, Muru Dining, Noho Partners Oyj, Olo Collection, Ravintolakolmio-konserni, Restel Oy ja W-Restaurants Oy. Ne ovat koottuna taulukkoon 1, josta löytyy myös tiedot siitä, mistä osoitteesta ja milloin aineisto on kerätty kvalitatiivista tutkimusta varten. Ravintolatoimijat ovat taulukossa aakkosjärjestyksessä yrityksen nimen mukaan.

Taulukko 1. Tutkimukseen valitut ravintolatoimijat

Ravintolatoimija:	Toimipaikkojen määrä:	Mistä tieto löytyy:	Tieto etsitty:
Helsinki-Ravintolat	5	https://helsinki-ravintolat.fi/rekrytointi/	23.11.2023
HOK-Elanto	yli 40	https://hok-elanto.fi/henkilostoedut/	27.10.2023
Muru Dining	7	https://dining.fi/rekry/	29.10.2023
Noho Partners Oyj	yli 50	https://rekry.noho.fi/	5.11.2023
Olo Collection	9	https://rekry.olo-collection.fi/	22.11.2023
Ravintolakolmio-konserni	14	https://www.ravintolakolmio.fi/tarinamme/henkilostoedut/	26.10.2023
Restel Oy	10 ravintolaketjua	https://www.restel.fi/huikeat-henkiloestoeedut	28.10.2023
W-Restaurants Oy	7	https://www.w-restaurants.fi/avoimet-tyopaikat	3.11.2023

Valittujen ravintolatoimijoiden (taulukko 1) kotisivuilta etsittiin henkilöstöeduista kertovia alasivuja ja tutkittiin tarkemmin, miten paljon tietoa eduista löytyi pelkästään kotisivuilta. Aineistoni oli jo valmiiksi digitaalisessa muodossa (yritysten kotisivut), joten niitä ei tarvinnut erikseen muokata sähköisiksi. Kaikki löydetty dokumentit ovat yritysten julkisia kotisivuja eikä mikään niistä sijaitse

intranetissä tai muulla vastaavalla sivustolla, joka vaatisi salasanan. Dokumentit ovat kaikkien saatavilla tarvittaessa.

Kun ravintolayritysten kotisivuilta löytyi kohta, jossa tietoa oli, kerättiin tiedot erilliselle Word-tiedostolle tietokoneelle. Sen jälkeen keskityttiin sisällönanalyysiin aineistolähtöisesti. Dokumenttien sisällöt pelkistettiin, eli jätettiin pois kaikki ylimääräinen tieto. Sen jälkeen aineistosta etsittiin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Lopuksi tuloksia ryhmiteltiin, jotta niiden analysoiminen olisi helpompaa. Kokosin tiedoista myös erillisen Excel-taulukon, jossa erittelin tarkemmin kotisivuilta löytyneet edut ja kerroin muut havainnot. Excelillä pääsin jäsentelemään tietoa tarkemmin ja vertailemaan löytyneitä tietoja keskenään. Vertailutaulukko löytyy lopusta liitteenä 1.

Taulukkoon 1 on koottuna myös tietoa siitä, miten monta ravintolaa tai toimipaikkaa kyseisillä ravintolatoimijoilla on. Tämä tieto löytyi myös yritysten kotisivuilta. Tutkimukseen valittujen toimijoiden toimipaikat ovat pääasiassa ruokaravintoloita, muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Helsinki-Ravintolat toimipisteitä ovat Ravintola Carelia, Ravintola KuuKuu, Ravintola Kuu, Viinibaari Apotek ja Café Tin Tin Tango. HOK-Elanto on tutkimukseen valituista ravintolatoimijoista toiseksi suurin toimipaikkojen määrän perusteella. HOK-Elannon ravintoloihin kuuluvat muun muassa Amarillo, Zetor ja Kappeli.

Muru Dining keskittyy uniikkeihin ravintoloihin, joita löytyy yhteensä seitsemän pääkaupunkiseudulta: Muru, Pastis, Sue Ellen, Fiasco?, Finnjävel Sali, Finnjävel Salonki ja Villa Lilla. Noho Partners Oyj puolestaan on tutkimuksen suuri ravintolatoimija pääkaupunkiseudulla toimipaikkojen määrän perusteella. Heidän omistamia ravintoloita ja ravintolaketjuja ovat muun muassa Sushibar + Wine, Madonna, Yes Yes Yes ja Palace. Lisäksi Noho Partners omistaa myös useamman viihderavintolan, kuten Maxine ja Ravintola Teatterin.

Olo Collectionilla on puolestaan yhteensä yhdeksän ravintolaa, joihin kuuluu muun muassa Brasa, Ego ja uusin tulokas Ristorante Scolare. Ravintolakolmio-konsernin ravintoloihin kuuluu esimerkiksi Ravintola Lasipalatsi, Gillet Bar & Bistro ja Ravintola Meripaviljonki. Restelin ravintoloita pääkaupunkiseudulla ovat muun muassa ravintolaketjut Burger King, Taco Bell ja Classic Pizza. W-Restaurants Oy:n kuuluu seitsemän ravintolaa: Ventuna, Goldfish, Farang, Gaijin, Bronda, Levain sekä Boulevard Bar & Seafood.

Tutkimuksessa on mukana laaja kattaus erilaisia ravintolatoimijoita, joilla on kymmenittäin ravintoloita pääkaupunkiseudulla. Vertailuanalyysin tutkimustuloksia käydään tarkemmin läpi seuraavassa pääluvussa.

5 Tutkimustulokset

Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimuksen tuloksia ja tärkeimpiä havaintoja peilaten alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin yksi tutkimuskysymys kerrallaan. Tutkimuksen tavoitteena oli vertailla pääkaupunkiseudun ravintola-alan toimijoiden tarjoamia henkilöstöetuja dokumenttianalyysin avulla. Tutkimuskysymykset olivat:

- Mitä henkilöstöetuja ravintolatoimijat tarjoavat heidän kotisivujen perusteella?
- Miten ravintolatoimijoiden edut eroavat toisistaan?
- Minkälaiset edut korostuvat kotisivuilla?
- Millä tavalla ravintolatoimijat kertovat työnhakijoilleen henkilöstöeduistaan?

5.1 Ravintolatoimijoiden tarjoamat henkilöstöedut

Ensimmäiseksi selvitettiin, mitä henkilöstöetuja ravintolatoimijat tarjoavat heidän kotisivujen perusteella. Kuten tietoperustassa todettiin, niin henkilöstöedut jaetaan perinteisesti aineellisiin ja aineettomiin henkilöstöetuihin (Viitala 2021). Rajausta käytetään myös tutkimustulosten käsittelyssä, kun verrataan millaisia etuja ravintolatoimijat tarjoavat. Käydään läpi tutkimukseen valittujen ravintolatoimijoiden tarjoamat henkilöstöedut heidän kotisivujen perusteella.

HOK-Elanto mainitsi kotisivuillaan, että heidän henkilöstönsä palkitseminen koostui rahallisen palkitsemisen kokonaisuudesta, kattavista henkilöstöeduista sekä mahdollisuuksista työssä oppimiseen ja kehittymiseen. HOK-Elannon edut ovatkin kaikista laajimmat tutkimukseen osallistuneista ravintolatoimijoista, sillä henkilöstö saa sekä HOK-Elannon osuuskunnan edut että S-ryhmän edut käyttöönsä. Ravintolakolmio-konserni pysyttelee tarjoamillaan eduillaan hyvänä kakkosena. Ravintolakolmio-konsernin listaus heidän henkilöstöeduistaan on myös laaja, mutta siinä on keskitytty enemmän listaamaan terveyttä ja hyvinvointia tukevia henkilöstöalennuksia.

Helsinki-Ravintoloiden listasta löytyy laajimmin niin aineellisia kuin aineettomia etuja, sillä he mainitsevat työpaikkansa kehitysmahdollisuudet. Muru Diningin henkilöstöetuihin kuuluu puolestaan muun muassa heidän oma bonuslisänsä, Smartum-edut ja henkilökunta-alennukset heidän omista sekä yhteistyökumppaneiden palveluista. Kaikki Muru Diningin mainitsemat edut ovat kuitenkin aineellisia. Olo Collection mainitsee aineellisten etujen lisäksi heidän kivan työympäristönsä ja työkaiverit. Restel Oy puolestaan kertoo kotisivuillaan henkilöstöetunsa tiiviisti. Heidän työntekijöilleen kuuluu muun muassa kymmenittäin henkilöstöetuja yhteistyökumppaneilla, Smartum-setelit tukemaan liikkumista ja lisäksi Tradekan sairauskassa osalle työntekijöistä, joilla kertyy tietty määrä työtunteja.

Noho Partners Oyj:n lista on myös suppea ja sisältää mainintoja vain aineellisista henkilöstöeduista, kuten Epassista ja ravintolaedusta. W-Restaurants Oy ei kerro yleisillä kotisivuillaan mitään henkilöstöetuja. Kun tarkastellaan heidän tämän hetken työpaikkailmoituksia, niin niistä löytyy mainintoja henkilökunnan hyvinvointia tukevista henkilöstöeduista.

Sisällönanalyysin perusteella voidaan kertoa, miten kotisivuilla kirjoitettiin ravintolatoimijoiden aineellisista ja aineettomista eduista. Tässä on vielä listaus siitä, miten laajasti ravintolatoimijat kertovat avoimesti henkilöstöeduistaan – ensimmäisenä on se, joka kertoo eniten (liitteen 1 mukaan): HOK-Elanto, Ravintolakolmio-konserni, Helsinki-Ravintolat, Muru Dining, Olo Collection, Restel Oy, Noho Partners Oyj ja W-Restaurants Oy.

5.2 Henkilöstöetujen eroavaisuudet ravintolatoimijoiden välillä

Toiseksi tutkittiin, miten henkilöstöedut eroavat toisistaan ravintolatoimijoiden välillä. Tutkittiin myös, missä vaiheessa työsuhdetta henkilöstöedut kuuluvat työntekijöille tai onko siitä ylipäättään jotain mainintaa kotisivuilla. Lisäksi selvitettiin, onko jotain ylimääräisiä etuja, joita ei ole perinteisissä työnantajien tarjoamien henkilöstöetujen listauksissa aineellisten ja aineettomien etujen lisäksi.

Kuten tietoperustassa mainittiin, niin Verohallinnon mukaan henkilökuntaedut ovat voimassa siihen asti, kun työntekijä on vielä työ- tai virkasuhteessa. Työntekijä voi kuitenkin saada irtisanomisajana etuja, jotka ovat voimassa irtisanomisajan loppuun. Kaikki kriteerit kerrotaan tarkemmin Verohallinnon sivuilla. (Vero.fi 2023a.)

Ainoastaan HOK-Elanto kertoi kotisivuillaan, missä kohtaa työsuhdetta henkilöstöedut tulevat voimaan. Ravintolakolmion kotisivuilla mainittiin, että henkilöstöedut eivät ole voimassa koeajalla eivätkä irtisanomisaikana. Muru Dining -sivustolla kerrottiin henkilöstöetulistauksen alapuolella, että osa eduista on voimassa vain yli 90 h/3vko työskenteleville. Restel Oy, Noho Partners Oyj, Helsinki-Ravintolat, W-Restaurants Oy ja Olo Collection eivät mainitse kotisivuillaan mitenkään, milloin heidän henkilöstöetunsa tulevat voimaan ja ovatko ne kaikkien työntekijöiden käytettävissä.

HOK-Elanto on listannut, mitkä kaikki henkilöstöedut kuuluvat heidän työntekijöilleen heti ensimmäisestä päivästä alkaen ja mitkä kuusi kuukautta työsuhteen alkamisesta. Ensimmäisestä päivästä lähtien työntekijöille kuuluu esimerkiksi ostoedut, työterveyshuollon palvelut, vapaa-ajan tapaturmavakuutus sekä S-tilin henkilökunnan korko ja muut S-Pankin palvelut. Kuuden kuukauden jälkeen he saavat muun muassa Epassin käyttöönsä, kuuluvat sairauskassaan ja pääsevät osallistumaan henkilökunnan tapahtumiin.

Kotisivuilta löytyy myös muutamia henkilöstöetuja, jotka ovat tarjolla vain muutamilla ravintolatoimijoilla. Dokumenteista huomattiin sellaisia etuja, mitkä eivät kuulu perinteisten aineellisten ja aineettomien etujen listauksiin (Viitala 2021). HOK-Elanto tarjoaa esimerkiksi kaksi eri henkilöstölehteä (ViP & Ässälehti), Muru Dining tarjoaa työntekijöilleen yhden viikon ylimääräistä palkallista vapaata ja Helsinki-Ravintolat puolestaan tukee työntekijöiden työkenkien hankintaa vuosittain 50 eurolla. Muutamien ravintolatoimijoiden kotisivuilla on maininta myös hammashuoltoon liittyen. Olo Collection tarjoaa työntekijöilleen 10 prosentin alennuksen tietyn hammaslääkäriaseman palveluista ja Ravintolakolmio-konserni puolestaan antaa vakituudessa työsuhteessa oleville 350 euroa hammas- huollon palveluihin yhden kalenterivuoden aikana.

Ravintolakolmio-konsernin kotisivuilla on myös eniten sellaisia etuja, joita muut tutkimukseen osallistuneet ravintolatoimijat eivät suoraan mainitse tarjoavansa. He muun muassa maksavat hygienia- ja anniskelupassitenttien kustannukset, järjestävät työpaikkaohjaaja-koulutuksia sekä tarjoavat ainoana mahdollisuuden vuokra-asuntoon.

Rekrytointipalkkio nousee esille muutaman ravintolatoimijan kotisivuilla. Ravintolakolmio-konsernilla rekrytointipalkkio on 500 euroa, kun taas Helsinki-Ravintoloiden rekrytointipalkkio onkin 1000 euroa. Olo Collection mainitsee kotisivuillaan, että heidän rekrytointipalkkionsa on 750–2000 euroa toteutunutta rekrytointia kohti. Ravintolakolmio ei mainitse ollenkaan, missä vaiheessa mahdollinen rekrytointipalkkio tulee työntekijälle. Helsinki-Ravintolat puolestaan kertoo, että rekrytointibonus tulee tiilille, kun uusi työkaveri on vakinaistettu. Olo Collection:illa rekrytointipalkkio tulee henkilökunnalle kotisivujen mukaan silloin, kun rekrytointivihje on johtanut uuden vakinaisen työntekijän palkkaamiseen.

5.3 Minkälaiset edut korostuvat?

Kolmantena tutkimuskysymyksenä tässä opinnäytetyössä oli, että minkälaiset edut korostuvat kotisivuilla. Analyysissa selvitettiin, onko sellaisia henkilöstöetuja, jotka erityisesti korostuvat useimilla ravintolatoimijoilla.

Kaikki mainitsivat omilla kotisivuillaan työterveydenhuollon ja erilaiset henkilökunta-alennukset. Tietoperustan mukaan työterveydenhuolto onkin työnantajan lakisääteinen velvoite, joka työnantajan on pakko tarjota henkilökunnalleen (työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383). Henkilökunta-alennuksissa korostuu erityisesti erilaiset ravintolaedut omien ravintoloiden palveluista. Verohallinnon ohjeiden mukaan henkilökunta-alennuksen on oltava korkeintaan samaa suuruusluokkaa kuin yrityksen parhaille asiakkaille myönnettävä alennus (Vero.fi 2023a). HOK-Elanto tarjoaa 25 prosentin alennuksen kaikista ruoka- ja juomatuotteista, kun taas Helsinki-Ravintolat, Muru Dining, Noho Partners Oyj, Olo Collection ja Ravintolakolmio-konserni tarjoavat 50 prosentin alennuksen omille

työntekijöilleen. Restel Oy tai W-Restaurants Oy eivät mainitse kotisivuillaan ollenkaan heidän henkilökunnallensa tarjottavista prosentuaalisista ravintola-alennuksista.

Dokumenttianalyysin perusteella voidaan sanoa, että aineelliset henkilöstöedut korostuvat ravintolatoimijoiden kotisivuilla. Erityisesti työhyvinvointiin liittyvistä eduista kerrottiin kotisivuilla ensimmäisten asioiden joukossa. Ravintolatoimijat tukevat myös työntekijöiden virkistys- ja harrastustoimintaa tarjoamalla verovapaita etuja Smartumin ja Epassin avulla. Useimmat ravintolatoimijat tarjoavat henkilökunnalleen jommankumman palveluntarjoajan palvelut käyttöön.

5.4 Henkilöstöeduista kertominen

Lopuksi tutkittiin, että millä tavalla ravintolatoimijat kertovat työnhakijoilleen henkilöstöeduistaan. Aluksi selvitettiin, miten laajasti eduista kerrotaan ravintolatoimijoiden kotisivuilla ja miten helppo tai vaikea ne oli löytää kyseisiltä sivuilta. Lisäksi selvitettiin henkilöstöetujen saavutettavuutta kotisivuilla eli missä kohtaa tai missä yhteydessä henkilöstöeduista kerrotaan kotisivuilla. Käydään ravintolatoimijat vuorotellen läpi.

Helsinki-Ravintolat kertoivat heidän henkilöstöeduistaan hyvin selkeästi laajalla listauksella, mutta jälleen kerran edut oli vaikea löytää heidän kotisivuiltaan. Ensin piti mennä Rekrytointi-osioon ja sieltä valita Lue lisää -boksi, josta avautui listaus työsuhde-eduista. Listauksen lopussa oli kuitenkin järkevästi linkki suoraan avoimiin työpaikkoihin, jolloin on mietitty työnhakijan polkua.

HOK-Elannon henkilöstöedut löytyivät yllättävän helposti heidän kotisivujensa kautta. Etusivulta löytyi Työura meillä -osio, josta avautui alavalikko ja sieltä oma alaotsikko Henkilöstöedut. Sivustolla esiteltiin laajasti HOK-Elannon tarjoamat henkilöstöedut. Henkilöstöeduista kerrotaan kaikista eniten HOK-Elannon sivuilla. Kotisivujen perusteella ei kuitenkaan voida sanoa, mitkä kaikki edut kuuluvat nimenomaan HOK-Elannon ravintoloiden työntekijöille. Sivustolla on kuitenkin määritelty, mitkä edut tulevat voimaan eri vaiheissa työsuhdetta.

Muru Dining -sivustolla etusivulta piti ylhäältä ensin valita Rekry-palkki, josta avautui Avoimet työpaikat ja sen alta listaus työsuhde-eduista. Listaus oli selkeästi näkyville eikä ollut liian vaikea löytää kotisivuilta. Samalla sivustolla oli myös kuva ravintolatoimijan missiosta, visiosta ja arvoista, mikä kiinnittää lukijan huomion.

Noho Partners Oyj:n tarjoamien henkilöstöetujen löytäminen oli myös verrattain hankalaa. Noho Partnersin yleisillä kotisivuilla piti valita Työnhaku-osio, joka ohjasi Nohon rekrytointisivustolle. Sivustolla esiteltiin ravintolatoimintaa, työpaikan kulttuuria ja arvoja. Rekrytointisivuston lopusta löytyi ytimenä listaus Noho Partnersin tarjoamista eduista. Listaus ei kerro, kenelle kaikille työntekijöille kyseiset edut kuuluvat ja mitkä ovat esimerkiksi ravintolat, joista saa alennusta.

Olo Collection Oy kertoo henkilöstöeduistaan myös erillisellä rekryisivustolla. Jotta rekrytointisivustolle pääsee, on mentävä kotisivujen kautta Tule meille töihin -osioon. Se ohjaa suoraan sivustolle, jossa esitellään ravintoloiden liikeideoita, muutama työntekijä kertoo oman uratarinansa sekä löytyy listaus Olo Collection:n tarjoamista henkilöstöeduista.

Ravintolakolmio-konserni tarjoaa työntekijöilleen laajasti erilaisia henkilöstöetuja, joista löytyy kattava listaus konsernin kotisivuilta. Listausta löytyy suoraan konsernin kotisivuilta Rekrytointi-osion alta. Edut on jaettu kolmeen osaan: terveys ja hyvinvointi, muut edut ja vapaa-aika. Listausta on tutkittu valituista ravintolatoimijoista toiseksi laajin. Listasta ei jää ainakaan epäselväksi, millaisia etuja Ravintolakolmio-konserni tarjoaa.

Restel Oy:n henkilöstöedut ovat myös listattuna heidän kotisivuillaan, mutta listaus on hieman ytimekkäämpi kuin esimerkiksi Ravintolakolmio-konsernilla. Restelin edut löytyivät muutaman klikkauksen kautta heidän kotisivuiltaan. Ensimmäiseltä sivulta piti valita Työnhakijalle-osio, josta avautui lisätietoja yritykseen hakemisesta. Sivun alaosasta löytyi Huikeat henkilöstöedut -kohta, jota klikkaamalla saatiin auki Restelin tarjoamat henkilöstöedut.

W-Restaurants Oy:n tarjoamia henkilöstöetuja ei meinannut aluksi löytää oikeastaan ollenkaan. Heidän tarjoamat henkilöstöedut olivat listattuna työpaikkailmoitusten yhteyteen Avoimet työpaikat -osiossa. Henkilöstöeduista kerrottiin eri laajuudella eri työpaikkailmoitusten kohdalla. Yritetäänkö mahdollisesti tiettyyn työtehtävään houkutella työntekijöitä paremmille henkilöstöeduilla?

6 Pohdinta

Tässä luvussa käydään läpi kaikista tärkeimmät johtopäätökset opinnäytetyön tulosten perusteella sekä pohditaan mahdollisia kehitysehdotuksia tehdylle tutkimukselle. Pohditaan myös, millaisia jatkotutkimuksia tämän opinnäytetyön aiheen pohjalta olisi mahdollista toteuttaa. Tässä luvussa käsitellään myös opinnäytetyön luotettavuutta. Lopuksi arvioidaan vielä opinnäytetyöprosessin etenemistä sekä omaa oppimista prosessin aikana.

6.1 Tulosten pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää pääkaupunkiseudun ravintolatoimijoiden tarjoamien henkilöstöetujen eroavaisuuksia. Vastataan tiivistetysti kaikkiin tutkimuskysymyksiin järjestyksessä sekä verrataan saatuja tuloksia viitekehyksen lähteisiin. Kerrataan tutkimuskysymykset, jotka olivat:

- Mitä henkilöstöetuja ravintolatoimijat tarjoavat heidän kotisivujen perusteella?
- Miten ravintolatoimijoiden edut eroavat toisistaan?
- Minkälaiset edut korostuvat kotisivuilla?
- Millä tavalla ravintolatoimijat kertovat työnhakijoilleen henkilöstöeduistaan?

Pohditaan dokumenttianalyysin tuloksia tutkimuskysymysten pohjalta ja verrataan niitä viitekehyksen lähteisiin. Tutkimuksen tavoitteeseen päästiin dokumenttianalyysin ja sisällönanalyysin avulla. Dokumenttianalyysin perusteella huomattiin, että ravintolatoimijat tarjoavat pääasiassa ainoastaan aineellisia henkilöstöetuja heidän kotisivuillaan. Aineellisia verovapaita etuja ovat muun muassa henkilökunta-alennukset, työterveydenhuolto sekä virkistys- ja harrastustoiminta (Karttunen & Pasanen 2019). Erityisesti henkilökunta-alennukset korostuvat useamman ravintolatoimijan kotisivuilla rekrytointi-osioissa. Tietoperustassa käytiin läpi, miten tärkeitä aineettomatkin henkilöstöedut ovat työntekijöiden motivoitumisen kannalta (Armstrong & Brown 2019; Viitala 2021). Työnantajaviestinnässä olisi hyödyllistä kertoa sekä aineellisista että aineettomista eduista, sillä eri henkilöstöedut motivoivat erilaisia työntekijöitä.

Aineettomien etujen kertominen saattaa olla hankalaa varsinkin ulkopuolisille työnhakijoille, jos yrityksillä ei ole palkitsemisstrategiaa (Armstrong & Brown 2019). Todennäköisesti yritykset eivät ole ymmärtäneet rakentaa itselleen palkitsemisstrategiaa, jossa huomioitaisiin kaikki palkitsemisen osa-alueet. Tutkimuksessa huomattiin myös, että etujen määrällä oli todella isoja vaihteluita ravintolatoimijoiden välillä. Muutamat toimijat listasivat kaikki heidän etunsa, ja joillain oli vain maininta työterveyshuollosta sekä henkilökunta-alennuksista. Toisaalta isommilla ravintolatoimijoilla saattaa olla enemmän mahdollisuuksia tarjota laajempia henkilöstöetuja, sillä heillä on enemmän

resursseja käytettävissä ja vahvat strategiset päätökset ohjaavat pitkälti toimintaa. On kuitenkin hämmentävää, miten paljon henkilöstöeduista viestiminen erosi kotisivujen perusteella.

Ravintolatoimijoiden tarjoamista eduista löytyy muutamia eroavaisuuksia ja sellaisia etuja, joita vain yksittäiset toimijat tarjoavat. Niitä voidaan pitää heidän kilpailuetuinansa, joilla yritykset erottuvat muista vastaavista yrityksistä. Esimerkiksi rekrytointipalkkiot mainitaan muutamien ravintolatoimijoiden sivuilla. Rekrytointipalkkioihin liittyy tiettyjä kriteereitä, jotta niitä ei käytetä vääristä syistä palkkaamaan ihmisiä. Rekrytointipalkkioiden summat olivat yllättävän suuria – 500 euron ja 2500 euron väliltä. Ravintola-alan työvoimapula on ollut todella kriittinen, joten yritykset ovat halunneet kokeilla uusiakin rekrytointikeinoja. Raha saattaa motivoida joitain ihmisiä, mutta ei kuitenkaan kaikkia.

Henkilöstöedut löytyvät tutkimuksen perusteella useimmiten samalta sivustolta kuin mihin on laitettu rekrytointiin liittyvät asiat. Listauksia henkilöstö- tai työsuhte-eduista voi olla vaikea löytää ensi silmäyksellä kyseisiä kotisivuja selatessa vaan pitää osata suunnata nimenomaan rekrytointikohtaan. Ravintolatoimijoiden kotisivuilla listauksissa on laajoja eroavaisuuksia: jotkut ravintolatoimijat kertovat kaikki aineelliset henkilöstöedut tarkasti ja jotkut vain tiivistäen muutamia esimerkkejä.

Henkilöstöetujen listoista ei voida päätellä, mitkä edut kuuluvat kaikille. Se riippuu työ sopimuksesta, mutta lähtökohtaisesti henkilöstöetujen pitäisi olla tasavertaisia kaikille työntekijöille (Vero.fi 2023a). Kotisivuilla voidaan päättää, mitä kerrotaan ja mitä jätetään kertomatta. Saattaa olla, että henkilöstöeduista on jätetty tarkoituksella jotain kertomatta.

Tutkimuksen perusteella ei voida sanoa, miten paljon henkilöstöetuja on kehitetty ja mitkä kaikki edut ovat pysyneet samoina ennen ja jälkeen korona-ajan. Tutkimuksesta ei myöskään selvinnyt, miten ravintolatoimijat ovat muokanneet henkilöstöeduista viestimistä viimeisten vuosien aikana. On vaikea sanoa, ovatko yritykset tehneet erilaisia rekrytointikampanjoita ja ovatko ne auttaneet tuomaan työntekijöitä heille.

6.2 Johtopäätökset sekä jatkotutkimus- ja kehitysehdotukset

Työn tavoitteena oli selvittää pääkaupunkiseudun ravintolatoimijoiden tarjoamien henkilöstöetujen eroavaisuuksia heidän kotisivujen perusteella. Tutkimuksen tulosten ja tulosten pohdinnan myötä saatiin koottua johtopäätöksiä sekä useita jatkotutkimus- ja kehitysideoita ravintolatoimijoille henkilöstöetuihin liittyen tulevaisuutta ajatellen. Palkitsemisen johtaminen ja henkilöstöetujen kehittäminen kaipaavat tutkimuksen perusteella työtä suomalaisissa ravintoloissa.

Yritysten kannattaisi panostaa työnantajaviestinnässä siihen, että olemassa oleva tieto henkilöstöeduista löytyisi helpommin. Jollyn yms. (2020) mukaan etujen merkitys työnhakijalle voikin olla luultua suurempi jo ennen hakuvaihetta. Henkilöstöetujen tavoitteena on lähtökohtaisesti houkutella yritykseen työntekijöitä ja sitouttaa nykyisiä, joten henkilöstöeduista viestiminen on tärkeä osa ravintola-alan yritysten työnantajaviestintää. Armstrong & Brown (2019) korostavat, miten tärkeitä aineettomat edut ovat henkilökunnan pysyvyyden kannalta. Tutkimukseen osallistuneet yritykset eivät kuitenkaan kertoneet aineettomista eduista juuri mitään tai sitten ne koetaan niin pieniksi asioiksi, että niitä ei ole haluttu mainita kotisivuilla.

Henkilöstöeduista tehtyjen aikaisempien tutkimusten perusteella yritysten kannattaisi tarjota entistä yksilöllisempiä henkilöstöetuja heidän työntekijöilleen ja muokata työpaikkailmoitukset haluttujen työntekijöiden mukaan (Deale & Lee 2023; Chang & Tanford 2018). Työntekijät ovat erilaisia, ja he arvostavat eri asioita, jolloin työntekijöille eri edut ovat arvokkaita työsuhteessa. Kotisivujen muokkaaminen ja työpaikkailmoitusten huolellinen tekeminen vaikuttavat myös positiivisesti yrityksen työnantajamielikuvaan.

Työnantajien kannattaisi koota henkilöstöedut yhteen kohtaan yrityksen kotisivuilla eikä niin, että ne ovat ripotellen monessa paikassa tai vaikeasti löydettävissä monen klikkauksen takana. Tutkimukseen valitut ravintolatoimijat eivät myöskään vielä hyödynnä täysin kaikkia etuja, mitä he voisivat esimerkiksi verovapaasti tarjota kaikille työntekijöilleen. Työnantajien kannattaisi siis perehtyä palkitsemisen kriteereihin ja päivittää omat palkitsemisstrategiat heille sopiviksi. Tiedyt henkilöstöedut kustantavat jonkun verran yrityksille, mutta summa tulee moninkertaisena takaisin, kun henkilökunta voi paremmin ja ovat motivoituneempia.

Jatkotutkimusideoita tämän opinnäytetyön pohjalta kerääntyi useampia. Seuraavaksi olisi mielenkiintoista tutkia, miten paljon henkilöstöetuja käytetään jossain tietyssä ravintolaketjussa tai ovatko työntekijät edes tietoisia heille kuuluvista henkilöstöeduista ja miten paljon he käyttävät etuja. Yhtenä vaihtoehtona olisi myös tutkia seuraavaksi ravintola-alan yritysten palkitsemisstrategioita tai kehittää jollekin ravintolatoimijalle palkitsemisstrategia heidän yrityksensä strategian pohjalta. Jatkotutkimuksena voisi mahdollisesti tehdä myös tutkimuksen eri ikäisten tai taustaisten työntekijöiden suhtautumisesta henkilöstöetuihin ja tutkia, onko henkilöstöeduilla merkitystä, kun haetaan uutta työpaikkaa.

Henkilöstöetujen viestimistä voisi tutkia myös entistä laajemmin. Jatkotutkimuksen voisi kohdistaa myös alalle tuleville uusille työntekijöille ja kysyä heiltä, millaisia etuja he haluavat työelämässä. Yksi tutkimusnäkökulma voisi olla myös, miten paljon henkilöstöedut maksavat yrityksille ja millainen vaikutus niillä on esimerkiksi sairauspoissaolojen määrään. Jatkotutkimuksissa voisi selvittää henkilöstöetujen kehittämistä ravintolayrityksissä ja kehitetäänkö niitä työntekijälähtöisesti.

Vielä muutama jatkotutkimusidea palkitsemiseen liittyen. Palkitseminen johtamisen keinona: pohditaan sitä, miten palkitsemista ja henkilöstöetuja voidaan käyttää eräänlaisena johtamisen välineenä ja selvitetään, millaisia etuja kukakin ansaitsee. Sitten yksi vaihtoehto olisi selvittää, miten työnantajien tarjoamat henkilöstöedut eroavat todellisuudesta ja siitä, miten hyvin ne oikeasti toteutuvat työpaikoilla. Useampaan näihin jatkotutkimusideaan sopisi tutkimusmenetelmänä haastattelut, koska saataisiin tarkempaa tietoa tutkittavasta aihe-alueesta.

6.3 Opinnäytetyön arviointi

Tässä opinnäytetyössä analysoitiin pelkästään yhdenlaisia dokumentteja: yritysten kotisivuja. Analyysistä olisi saanut kattavamman ottamalla mukaan muita dokumentteja, kuten ravintolatoimijoiden sosiaalisen median kanavia. Lisäksi tutkimuksen luotettavuutta olisi voinut lisätä lisäämällä useampia tutkimusmenetelmiä, kuten haastattelut ja kyselytutkimukset valituille yrityksille tai kohderyhmille. Haastatteluiden avulla olisi saatu entistä laajempia tutkimustuloksia tutkittavasta aihe-alueesta, sillä kyseessä oli laadullinen tutkimus.

Pohditaan myös opinnäytetyön lähteiden luotettavuutta ja niiden soveltuvuutta opinnäytetyöhön. Opinnäytetyön lähdeaineistoksi pyrittiin löytämään mahdollisimman monipuolisesti ajankohtaisia kirjallisuuden aineistoja sekä vertaisarvioituja artikkeleita. Lähteinä käytettiin myös muita dokumentteja, kuten tutkimuksia sekä lakipykälää. Lainsäädäntö pysyy aikalailla ennallaan, mutta muuten opinnäytetyön lähteisiin on hyvä suhtautua kriittisesti. Lähdeaineistoihin on syytä suhtautua aina kriittisesti, sillä jokainen kirjailija kirjoittaa omasta näkökulmastaan. Opinnäytetyön tietoperustassa vertailtiin useampia eri lähdeaineistoja, jotta saatiin luotua yhteneväinen näkemys.

Tutkimuksen edetessä vastaan tuli muutamia haasteita. Suomenkielisiä lähdeaineistoja erityisesti työnantajamielikuvasta ja -brändistä oli vaikea löytää, mutta onneksi tietoperustan molemmista aiheista löytyi enemmän tietoa englanniksi. Palkitsemista ylipäätään on tutkittu enemmän kuin pelkästään henkilöstöetuja ravintola-alalla. Tämä vaikutti myös aikaisempien tutkimuksien määrään. Lisäksi olisin muotoillut tutkimuskysymykset hieman eri tavalla, koska nyt osa tutkimuskysymyksistä oli liian samanlaisia. Itselläni ei ollut aikaisempaa kokemusta laadullisen tutkimuksen tekemisestä, joten se on yksi syy tutkimuskysymysten ja -tulosten yksipuolisuuteen. Jokainen tutkimus on erilainen ja aina löytyy jotain kehitettävää.

En työskennellyt missään näillä ravintolatoimijalla työsuhteessa opinnäytetyön aikana, joten tutkimukseen oli helpompi suhtautua objektiivisesti ja keskittyä vertailemaan dokumentteja ilman ennako-oletuksia. Laadullisen tutkimuksen aineistoja etsittiin kaikkien isojen ravintolatoimijoiden sivuilta. Tutkimuksesta ei voida kuitenkaan tehdä johtopäätöksiä koko Suomen ravintolatoimijoiden

tarjoamista henkilöstöeduista, sillä tutkimuksessa keskityttiin pääkaupunkiseudun toimijoihin. Henkilöstöedut saattavat vaihdella alueittain hyvinkin paljon.

Opinnäytetyö on tehty seuraamalla dokumenttianalyysin teorian vaiheita, joten se on mahdollista toistaa tulevaisuudessa samalla tutkimusmenetelmällä. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää ravintola-alan yrityksissä, kun suunnitellaan henkilöstöetuja ja niistä viestimistä uusille työnhakijoille. Opinnäytetyöstä olisi saanut entistä luotettavamman tekemällä lisäksi haastatteluja, jolloin tutkimuskysymykset olisi muotoiltu eri tavalla liittyen enemmän henkilöstöetujen kehittämiseen ravintola-alalla sekä eri ravintoloiden välillä.

6.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Haaga-Heliassa opinnäytetyön tavoitteena on kehittää opiskelijan valmiuksia soveltaa koulutuksessa hankittua osaamista, tietoa ja kriittistä ajattelua käytännössä (Haaga-Helia s.a.). Tämä opinnäytetyöprosessi valmistui syyslukukauden 2023 aikana. Prosessi koostui opinnäytesuunnitelman tekemisestä, lähteiden etsinnästä, tietoperustan kirjoittamisesta, tutkimuksen suunnittelemisesta ja toteuttamisesta sekä tietysti opinnäytetyöraportin kirjoittamisesta ja esittämisestä. Opinnäytetyö valmistui suunnitellun aikataulun mukaisesti.

Kaikista vaikeinta ja opettavinta opinnäytetyöprosessin aikana on ollut keskeneräisyyden sietäminen. Opinnäyte on todellakin projekti, jossa on koko ajan oppinut enemmän ja enemmän aiheesta, kun tutkimus on edennyt eteenpäin. Lisäksi ei ole myöskään kannattanut jäädä liikaa vertaamaan omaa opinnäytetyötä muiden opinnäytetöihin vaan keskittyä omaan tekemiseen sekä tutkimuksen edistämiseen. Jokainen tutkimus on itsenäinen produktio, jossa keskitytään tiettyyn tutkimusongelmaan.

Opinnäytetyön tekemistä on edistänyt se, että aihe on ollut mielenkiintoinen, ajankohtainen ja ravintola-alaa kehittävä. Tiukasta aikataulusta huolimatta opinnäytetyötä edistyi innolla eteenpäin. Alussa suunnittelin tarkkaan opinnäytetyön rajauksen sekä tutkimusmenetelmän, jolloin opinnäytetyötä oli tehokasta lähteä toteuttamaan. Kiinnostus palkitsemista, henkilöstöetuja ja niiden kehittämistä kohtaan kasvoi entisestään opinnäytetyöprosessin aikana. Niitä tietoja tulen varmasti hyödyntämään tulevaisuuden työelämässä. Opinnäytetyöprosessin edetessä opin palkitsemisesta ja henkilöstöeduista valtavan paljon käytännön tasolla: miten ne toimivat oikeasti työpaikoilla ja mitä kaikkea saakaan tarjota. Tarkoituksena oli saada eheä opinnäytetyö ja siinä onnistuttiin aikataulun mukaisesti.

Palkitsemisen kokonaisuus ja erityisesti henkilöstöedut ovat todella laaja aihealue, josta löytyy tulevaisuudessakin lisää tutkittavaa sekä kehitettävää erityisesti ravintola-alan työpaikoilla. Työnantajilla on todella suuri vastuu palkitsemisjärjestelmien hoitamisesta sekä sen viestimisestä

henkilökunnalle. Ei saa myöskään unohtaa palkitsemisjärjestelmien kehittämistä, koska niiden on oltava ajantasaisia ja kiinnostavia yrityksen työntekijöille. Tulevaisuudessa saatan olla itse vastuussa henkilöstön palkitsemisesta sekä henkilöstöetujen tarjoamisesta ja kehittämisestä. Opinnäyteprosessi antoi valtavasti lisää tietotaitoa nimenomaan henkilöstöeduista ravintola-alalla. Kiinnostus tutkimustyötä kohtaan kasvoi myös projektin aikana, sillä olen ihmisenä utelias ja halukas oppimaan paljon uutta sekä ymmärtämään työelämän ilmiöitä yhä paremmin.

Opinnäytetyöprosessin aikana aiheen ajankohtaisuus muuttui hieman, sillä työntekijäpula ei ollutkaan enää niin ajankohtaista syksyllä 2023. Tämä kertoo toisaalta siitä, miten voimakkaasti yhteiskunnan muutokset sekä sesonkivaihtelut vaikuttavat ravintola-alan työpaikkojen tarjontaan. Työntantajaviestintä ja -brändityöskentely ei pääty missään vaiheessa vaan niiden tärkeys korostuu entistään vaikeina aikoina, jotta yrityksiin on tulevaisuudessa työnhakijoita. Opinnäytetyön avulla ravintola-alan yritykset pääsevät vertaamaan omia henkilöstöetujaan, ja miten niitä voitaisiin jatkossa kehittää. Tutkimustuloksia voidaan myös hyödyntää uuden palkitsemisstrategian muodostamiseen nimenomaan uudelle ravintolatoimijalle, kun nähdään mitä muut toimijat samalla toimialalla jo tarjoavat.

Lähteet

- Adams, B. & Marshall, C. 2020. Give & Get Employer Branding: Repel the Many and Compel the Few with Impact, Purpose and Belonging. Houndstooth Press. Fayetteville.
- Armstrong, M. & Brown, D. 2019. Armstrong's handbook of reward management practice: Improving performance through reward. 6. painos. Kogan Page. Lontoo.
- Chang, W. & Tanford, S. 2018. The Impact of Job Advertising on Hospitality Graduates' Job Pursuit Intention. Journal of hospitality & tourism education, 30, 4, s. 215-228.
- Deale, C. S. & Lee, S. 2023. Employee benefits in the hospitality industry: What do employees want and need? Journal of human resources in hospitality & tourism, 22, 4, s. 586-612.
- Dr. Mark Bussin, Diez, F. & Fermin Diez. 2017. The Remuneration Handbook: A Practical and Informative Handbook for Managing Reward and Recognition. KR Publishing. Randburg. E-kirja. Luettu 9.11.2023.
- Epassi 2023. Suuri Henkilöstötutkimus 2023. Luettavissa: https://www.epassi.com/hubfs/Guides/Suuri_Henkil%C3%B6st%C3%B6tutkimus_2023%E2%80%93T%C3%A4ysi_raportti_web.pdf?_hstc=153360231.02c4dcfac94b9538bbb5c0ebff1e7e3d.1700680507574.1700682599776.1700836172133.3&_hssc=153360231.1.1700836172133&_hsfp=2311375750&hsCtaTracking=43a92213-c939-4e89-afcc-73e45abe4bad%7C0992c08b-4a7c-49fd-94d3-1b7048e0c702. Luettu: 15.11.2023.
- Gehrels, S. 2019. Employer branding for the hospitality and tourism industry: Finding and keeping talent. Emerald Publishing Limited. Binkley, U.K. E-kirja. Luettu: 5.11.2023.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B. & Cardy, R. L. 2016. Managing human resources. 8. painos. Pearson Education. Boston. E-kirja. Luettu: 1.11.2023.
- Haaga-Helia s.a. Opinnäytetyö, AMK-opinnot. Luettavissa: <https://www.haaga-helia.fi/fi/amk/opinnaytetyo-amk-opinnot>. Luettu: 28.11.2023.
- Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus. Helsinki.
- Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus: Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. 1.painos. Alma Talent. Helsinki.

Irshad, M., Zaman, G. & Kakakhel, S. J. 2014. Does Organization Good Image Help to Attract and Retain Talented Employees: Employees Perspective. Abasyn University Journal of Social Sciences, 7, 2, s. 273–284.

Jansson, K. 2.9.2021. Jasmin Ristolainen ja 11 muuta nuorta kertovat karuista työoloista Hesessä – hampurilaisketjun mukaan joskus ei ole pidetty taukoja. Yle.fi. Luettavissa: <https://yle.fi/a/3-12073762>. Luettu: 3.11.2023.

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7. uudistettu painos. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 10.11.2023.

Jolly, P. M., Self, T. T. & Gordon, S. E. 2020. Attracting hospitality recruits: The benefit of benefits. Journal of human resources in hospitality & tourism, 19, 1, s. 1-22.

Kaijala, M. 2016. Rekrytointi: Tehtävään vai yhtiöön? Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 15.11.2023.

Karttunen, S. & Pasanen, V. 2019. Luontoisedut ja muut henkilökuntaedut verotuksessa. 2. uudistettu painos. Alma Talent. Helsinki.

Lapinleimu, S. 15.2.2023. Palkittu kokki Fanni Polón kaipaa ravintola-alalle uutta asennetta: ”Ylipitkien päivien ihannointi vähenee”. avecmedia.fi. Luettavissa: <https://www.avecmedia.fi/ihmiset/palkittu-kokki-fanni-polon-kaipaa-ravintola-alalle-uutta-asennetta-ylipitkien-paivien-ihannointi-vaehenee/>. Luettu: 31.10.2023.

Lehtokari, R. 15.6.2022. Sata tuntia hommia. Yle.fi. Luettavissa: <https://yle.fi/a/3-12495106>. Luettu: 31.10.2023.

Lith, P. 21.10.2021. Tilastot todistavat ravintola-alan vetovoiman hiipumisen. Vitriini. Luettavissa: <https://www.vitriini.fi/ilmio/tilastot-todistavat-ravintola-alan-vetovoiman-hiipumisen.html>. Luettu: 8.11.2023.

Markus, M. 16.3.2022. Kuinka löydät hyviä tyyppisiä töihin? 7 ohjetta onnistuneeseen rekrytointiin. avecmedia.fi. Luettavissa: <https://www.avecmedia.fi/bisnes/kuinka-loydat-hyvia-tyyppeja-toihin-7-ohjetta-onnistuneeseen-rekrytointiin/>. Luettu: 18.11.2023.

Matkailu- ja Ravintolapalvelut Mara ry. s.a. Työllisten määrä. Luettavissa: <https://www.mara.fi/toimiala/tilastot/yritysten-ja-tyollisten-maara/tyollisten-maara.html>. Luettu: 9.11.2023.

Mosley, R. & Schmidt, L. 2017. Employer Branding for Dummies. Hoboken. For Dummies. E-kirja. Luettu: 20.11.2023.

Nelimarkka, M. 13.1.2022. 6 tapaa kohdella työntekijää paremmin – ratkaisuja ravintoloiden tekijäpulaan. <https://www.avecmedia.fi/bisnes/6-tapaa-kohdella-tyontekijaa-paremmi-ratkaisu-ravintoloiden-tekijapulaan-on-tassa/>. Luettu: 11.11.2023.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Sanoma Pro. Helsinki.

Onali, Alma. 11.10.2021. Kuppi nurin. Hs.fi. Luettavissa: <https://www.hs.fi/talous/art-2000008249698.html>. Luettu: 3.11.2023.

Palvelualojen ammattiliitto 2023. Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskeva työntekijöiden työehtosopimus. Luettavissa: https://www.pam.fi/tes/matkailu-ravintola-ja-vapaa-ajan-palveluita-koskeva-tyontekijoiden-tyoehtosopimus/?gad_source=1&qclid=CjwKCAiA04arBhAkEiwAu-NOsIsvnhyiUDL2wRrB-knxRyfgZbJKMI7DPpBMI03ZSEuatg0xyQe-WuhoC6QYQAvD_BwE. Luettu: 20.11.2023.

Punamäki, J. 5.3.2021. Matkailu-, ravinto- ja tapahtuma-ala Helsingissä. Helsingin kaupunki. Luettavissa: <file:///C:/Users/K%C3%A4ytt%C3%A4j%C3%A4/Downloads/matkailu-ravintola-ja-tapahtuma-ala-helsingissa%E2%80%93fact-sheet-5-3-2021.pdf>. Luettu: 7.11.2023.

Räisänen, R. & Suihkonen, K. 20.2.2023. MaRaMa-alan veto- ja pitovoimatekijät esiin. E-Signals. Luettavissa: <https://esignals.fi/kategoria/matkailu/marama-alan-veto-ja-pitovoimatekijat-esiin/#ed350041>. Luettu: 18.11.2023.

Sivertzen, A., Nilsen, E. R. & Olafsen, A. H. 2013. Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. The journal of product & brand management, 22, 7, s. 473–483.

STT. 19.2.2022. Pitkiä päiviä ilman taukoja – työntekijät kertovat ongelmista Robert's Coffeen kahviloissa Helsingissä. Yle.fi. Luettavissa: <https://yle.fi/a/3-12326077>. Luettu: 3.11.2023.

Tulooverolaki 30.12.1992/1535.

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

Työterveyshuolto 17.11.2021. Luettavissa: <https://www.terveystalo.com/fi/tyoterveys/ajankoh-taista/tietopaketti/tyoterveyshuolto#Lakis%C3%A4%C3%A4teinen+tai+laaja+ty%C3%B6terveys-huolto>. Luettu: 14.11.2023.

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383.

Uusitalo, A. 19.10.2022. Korona vei 10 000 työntekijää ravintola-alalta pysyvästi – palkkoja on vaikea nostaa, mutta työvoimaa haalitaan nyt Aasiasta. Yle.fi. Luettavissa: <https://yle.fi/a/74-20001654>. Luettu: 27.10.2023.

Vero.fi. 2023a. Henkilökuntaedut verotuksessa. Luettavissa: <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/62486/henkilokuntaedut-verotuksessa7/>. Luettu: 5.11.2023.

Vero.fi. 2023b. Luontoisedut verotuksessa. Luettavissa: <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/47886/luontoisedut-verotuksessa12/>. Luettu: 8.11.2023.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 4.painos. Edita Publishing. Helsinki.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. 1.painos. Edita Publishing Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu 27.10.2023.

Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325.

Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hakonen, N. & Hulkko-Nyman, K. 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen: Ohjaa tai ajaudu. Alma Talent. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Listaus ravintolatoimijoiden tarjoamista henkilöstöeduista

Värikoodi:	12	15	10	5	8	14	7 < 1
	Helinki-Ravintolat	HOX-Elanto	Muru Dining	Noho Partners Oy	Olo Collection	Ravintolokilmi-konsemi	Restel Oy
							W-Restaurants Oy
vervopaat aiheelliset edut luontoisedut							
aineettomat edut							
etuja määrällisesti:							
Henkilöstöedut							
työterveydenhuolto	x	x	x	x	x	x	x
henkilökunta-alemmukset	x	x (ostoedut)	x	x	x	x	x
- alennusprosentit	50% ruoka/luoma	25% ruoka/luoma	50% 1+3 hiö	30-50% 1+3 hiö	50% 1+3 hiö	50% 1+2 hiö	
merkkipäivälahjat		x					
virikystys/parastustoiminta	Smartum 200€	Epassi	Smartum	Epassi	Epassi edut	vuosijuhlat, virkistymispäivät	Smartumin edut
alennusliput kulkuneuvoihin	Smartum 200€	x					
saraan lapsen hoidettu							
tietoliikenneyhteyden käyttö							
ravintoetu							
auroetu							
puhelinetu							
lisäeläkejärjestelmä		x					
sairauskuluvaikutus			x				
matkavakuutus							
vapaa-alanvakuutus		x				ryhmävakuutus	
lomaviikkomahdollisuus		x					
lukua koulutuksiin	x	x				koulutuksia	
palautteen saaminen							
mielelyttävä työ							
kehitysmahdollisuudet	x						
työympäristö lisessään							
erovien mukainen työ							
työpaikan joustavuus							
vaikuttamismahdollisuudet							
työpaikan joustavuus							
vaikuttamismahdollisuudet							
muuta, mitä:							
	paljitsemisimalli jopa 1200€	henkilöstölehdet	oma bonusilä työntekijöille	Caps- henkilöstöedut	Caps- henkilöstöetuohjelma	hammashuolto	70 erilaista etua
	työhenkätuki 50€/vuosi	S-pankin edut	henkilöstöpalkinnot	10% hammassääkäripalvelut	50% hieromat ja osteopatia	50% hieromat ja osteopatia	sairauskassa
	hieronta & osteopatia -50%	työnmerkipäivälahjat	yhteistyökumppanien alennukset	750-2000€ rekrytointipalkkio	lahjakortit -25%	lahjakortit -25%	Scandic alennukset
	hotelli -30%	sairauskassa	1 vko ylilimittäinen		rekrypalkkio 500€	rekrypalkkio 500€	henkilöstöetuokortti
	rekrytointipalkkio 1000€	henkilökunnan juhlat	palkallinen vapaa		muut kumppanialennukset	muut kumppanialennukset	yhdele perheenjäsenelle
					keilauslennus	keilauslennus	
					Scandic alennukset	Scandic alennukset	
					mahdollisuus vuokra-asuntoon	mahdollisuus vuokra-asuntoon	