



Henkilöstöjohtaminen Pk-yrityksissä

Tutkimuksellinen kehittämistyö Pohjanmaan matkailu- ja ravintolayrittäjät ry:n jäsenyrityksille

Tiia Valkonen

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Toukokuu 2025

Matkailu- ja palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma (YAMK)

Valkonen, Tiia

Henkilöstöjohtaminen Pk-yrityksissä. Tutkimuksellinen kehittämistyö Pohjanmaan matkailu- ja ravintolayrittäjät ry:n jäsenyrityksille.

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. **Toukokuu, 2025**, 56 sivua

Matkailu- ja palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma (YAMK). Opinnäytetyö ylempi AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Matkailu- ja ravintola-alan työvoimapula on hidastanut yritysten ja koko alan kasvua jo vuosia. Korona-pandemia toi jo valmiiksi haastavaan tilanteeseen lisää haasteita ja alan olisi kipeästi löydettävä ratkaisu työvoiman saatavuusongelmaan. Erilaisia veto- ja pitovoimahankkeita onkin jo käynnissä ja niidenkin keskiössä on havaittavissa kysyntää paremmalle esihenkilötyölle.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia kuinka pienissä ja keskiuurissa matkailu- ja ravintola-alan yrityksissä on otettu henkilöstöjohtamisen osa-alueet huomioon ja tutkimuksen tulosten pohjalta kehittää käytäntöjä lisäämään suunnitelmallista henkilöstöjohtamista yrityksissä. Tutkimus toteutettiin Pohjanmaan Matkailu- ja Ravintolayrittäjät ry:n jäsenyrityksille.

Kehittämistyön tutkimusosio toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena. Aineisto kerättiin anonyymillä Webropol kyselylomakkeella, jossa käytettiin Likertin 4-portaista asteikkoa sekä avoimia kysymyksiä tarkentamaan joitakin vastauksia. Tavoitteena oli kartoittaa nykytilanne tutkittavissa yrityksissä. Aineistosta tarkasteltiin vastausten keskiarvoja ja mediaaneja, joiden perusteella valittiin kehitettävät osa-alueet.

Henkilöstöhallinnan osa-alueet olivat kohtuullisen hyvin hallussa tutkittavissa yrityksissä. Isoimmat haasteet koettiin kehityskeskusteluissa ja tiedonkulkuun liittyvissä asioissa. Myös palautteen saaminen ja tulevaisuuden näkymät omassa työssä jäivät tulosten keskiarvoa alemmiksi. Näiden perusteella luotiin mallipohjat vuosikellosta ja kehityskeskusteluista vapaaseen käyttöön Pohjanmaan Matkailu- ja ravintolayhdistyksen jäsenyrityksiin.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että vaikka tutkittavissa yrityksissä oli otettu hyvin henkilöstöjohtamista huomioon, suunnitelmallisuus ja läpi yrityksen vievä keskusteluyhteys ovat haastavia toteuttaa myös pienissä yrityksissä. Suunnitelmallisuus ja avoimuus lisäävät todennäköisesti työssä viihtyvyyttä ja sitä kautta voitaisiin pystyä vaikuttamaan myös alan työllisyystilanteeseen positiivisesti.

Avainsanat (asiasanat)

Henkilöstöjohtaminen, henkilöstöhallinto, työhyvinvointi, pienet ja keskiuuret yritykset

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Valkonen, Tiia

Human resource management in SMEs. Research and development work for member companies of the Pohjanmaan matkailu- ja ravintolayrittäjät ry.

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2025, 56 pages

Master's Degree Programme in Tourism and Hospitality Management. Master's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

Labor shortages in the tourism and hospitality sector have been slowing down the growth of businesses and the sector for years. The Covid pandemic added to an already challenging situation and the sector desperately needs to find a solution to the labor supply problem. Various attraction and retention projects are already underway and at the heart of these is a perceived demand for better management.

The aim of the thesis was to investigate how small and medium-sized tourism and catering enterprises have taken human resource management into account and based on the results of the study, to develop practices to increase systematic human resource management in enterprises. The study was carried out for member companies of the Pohjanmaan matkailu- ja ravintolayrittäjät association.

The research part of the development work was carried out as a quantitative study. The data was collected by means of an Webropol questionnaire using a 4-point Likert scale and open-ended questions to clarify some of the answers. The aim was to identify the current situation in the companies studied. From the data, the medians and the averages of the responses were examined to select the areas for improvement. The areas of human resource management were reasonably well covered by the companies surveyed. The biggest challenges were found in the areas of personal development discussions and information flow. Receiving feedback and future perspectives in their own work were also below the average of the results. Based on these results, model templates for the annual planning and personal development discussions were created for free use in the member companies of Pohjanmaan matkailu- ja ravintolayrittäjät association.

In conclusion, although the companies surveyed had taken good account of human resource management, planning and a company-wide dialogue are challenging to implement also in small companies. Planning and openness are likely to increase job satisfaction and could also have a positive impact on employment in the entire sector.

Keywords/tags (subjects)

human resource management, personnel administration, well-being at work, small and medium-sized enterprises

Miscellaneous (Confidential information)

Sisältö

1	Johdanto	4
1.1	Työn tavoitteet	5
1.2	Toimeksiantajan esittely.....	5
1.3	Työn rakenne ja teoreettinen viitekehys.....	6
2	Henkilöstöjohtaminen	7
2.1	Henkilöstövoimavarat	10
2.1.1	Työhyvinvointi.....	12
2.1.2	Sitoutuminen ja motivaatio	14
2.1.3	Lähijohtamien ja käytännön henkilöstöjohtaminen	15
2.2	Henkilöstöstrategia ja henkilöstöpolitiikka	16
2.2.1	Henkilöstöprosessit.....	17
2.2.2	Perehdytys	18
2.3	Johtajuus ja esimiestyö.....	20
3	Tutkimus	23
3.1	Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus.....	23
3.1.1	Aineistonkeruu	23
3.1.2	Aineiston käsittely ja analysoiminen.....	26
3.1.3	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	26
4	Tutkimustulosten esittely	28
4.1	Taustatiedot	28
4.2	Työhyvinvointi	29
4.3	Sitoutuminen ja motivaatio.....	31
4.4	Henkilöstöjohtaminen	33
4.5	Johtajuus ja esimiestyö.....	34
4.6	Avoimet kysymykset.....	35
5	Kehitysehdotukset	37
5.1	Vuosikello	38
5.2	Kehityskeskustelut.....	39
6	Pohdinta	41
6.1	Johtopäätökset.....	41
6.2	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	41
6.3	Aiheen jatkotutkiminen.....	42

Lähteet	44
Liitteet	46
Liite 1. Saatekirje	46
Liite 2. Tutkimuslomake	47
Liite 3. Vuosikellopohja	52
Liite 4. Kehityskeskustelupohja	53

Kuviot

Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys.....	7
Kuvio 2. Henkilöstöjohtaminen PK-yrityksessä.	10
Kuvio 3. Henkilöstövoimavarojen porrasmalli Viitala 2021 mukaan.....	10
Kuvio 4. Sitouttamisen keinoja. (Viitala 2021, 46.)	14
Kuvio 5. Henkilöstöprosessit (Helsilä & Salojärvi 2013, 89)	18
Kuvio 6. Perehdytyksen suunnittelun avainkohdat. (Eklund 2018, 76).....	20
Kuvio 7. Yksinkertainen vuosikello.	22
Kuvio 8. Tutkimuksen havainnointiyksikkö, otanta ja otos.	25
Kuvio 9. Vastaajien taustatiedot.	29
Kuvio 10. Osa 1, työhyvinvointi. Kokonaiskeskiarvot.	29
Kuvio 11. Osa 2, sitoutuminen ja motivaatio. Kokonaiskeskiarvot.	31
Kuvio 12. Osa 3, henkilöstöjohtaminen. Kootut vastaukset.....	33
Kuvio 13. Osa 4, johtajuus ja esimiestyö. Kokonaiskeskiarvot.	34
Kuvio 14. Esimerkki vuosikellopohjasta.	38
Kuvio 15. Kehityskeskustelun mallipohja.	40

Taulukot

Taulukko 1. Osa 1, työhyvinvointi. Vertailu eri henkilöstöryhmien välillä. Taulukossa esitetään vastausten keskiarvo ja mediaani.	30
Taulukko 2. Osa 2, sitoutuminen ja motivaatio. Vertailu eri asemien välillä. Taulukossa esitetään vastausten keskiarvo ja mediaani.	32
Taulukko 3. Osa 4, johtajuus ja esimiestyö. Vastausten vertailu eri henkilöstöryhmien kesken. Taulukossa esitetään vastausten keskiarvo ja mediaani.....	35

Taulukko 4. "Mitä kehittäisit yrityksenne henkilöstöjohtamisessa ensisijaisesti?"	36
Taulukko 5. "Missä henkilöstöjohtamisen asioissa yrityksenne voisi tarvita apua?"	37

1 Johdanto

Matkailu- ja ravintola-ala on ollut jo monta vuotta tilanteessa, jossa ammattitaitoisia työntekijöitä on todella vaikeaa löytää. Pandemiatilanne pahensi ongelmaa entisestään, sillä työllisten määrä väheni rajoitusten vaikutuksesta 39000:lla vuodesta 2019 vuoteen 2020 (Matkailun merkitys kansantaloudelle.) Moni siirtyi pois alalta kokonaan tultuaan lomautetuksi tai irtisanotuksi, sillä yleisesti hyvä työllisyystilanne antoi tähän mahdollisuuden. Vuonna 2020 ja 2021 liikevaihto alan yrityksissä laski keskimäärin jopa kolmanneksen, kun verrataan vuoteen 2019. Poikkeuksena leirintäalueet ja mökkivuokraus, jotka onnistuivat jopa kasvattamaan liikevaihtoaan. (Karikallio & Arovuori 2023.)

Kaikki tämä on johtanut tilanteeseen, jossa työvoimapula estää alan kasvamisen. (Kespro ja Eezy yhteistyöhön – henkilöstövuokrauksella ratkaisuja ravintola-alan akuuttiin työvoimapulaan, 2022). Tutkimuksessaan Karikallio ja Arovuorikin (2023) toteavat, että työvoimapulalla on koko sektorin palautumiseen negatiivinen vaikutus. MaRa ry:n toimitusjohtaja Timo Lappi (2019) kirjoittaa Vitriini-lehden pääkirjoituksessa ongelman olevan alan vetovoiman heikkous, joka taas Haga-Helian opiskelijoiden MaRa ry:lle teettämän tutkimuksen mukaan johtuu keskeiseltä osin matalasta palkkauksesta. Lappi tunnistaa ongelman, ja nimeää yhdeksi syyksi alan heikon kannattavuuden. Jotta palkkatasolla on mahdollisuus nousta, tarvitaan toimia, joilla kannattavuus saadaan paremmaksi.

Ravintola-ala on tunnetusti yksi matalapalkkaisista aloista, vuonna 2022 mediaanipalkka Suomessa oli 3400 euroa/kk ja kun tarkastellaan ravintola-alan työntekijöitä, mediaani oli n. 2600 euroa/kk. (Tarjoilijan palkka Suomessa Vuonna 2024). Palkkatasolla ei siis pystytä kilpailemaan kovin hyvin, joten hyvä johtaminen ja hyvät johtamiskäytännöt saattavatkin olla sekä alan että pienten yritysten suurimpia veto- ja pitovoimaisuustekijöitä tulevaisuudessa, ja siitä syystä koen tämän työn olevan sekä todella ajankohtainen, että työelämää kehittävä.

Olen keskustellut myös aiheesta lyhyesti Pohjanmaan matkailu- ja ravintolayrittäjät ry:n puheenjohtajan Jani Unkerin (2022) kanssa ja olimme samaa mieltä, että hyvä johtajuus alalla voisi olla tulevaisuuden vetovoimatekijä, ja henkilöstöjohtamisen kehittäminen Pk-yrityksissä olisi todella tärkeää, jotta tämän voi saavuttaa.

1.1 Työn tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää henkilöstöjohtamisen käytäntöjä yksityisissä majoitus- ja ravintola-alan pienissä ja keskisuurissa yrityksissä Pohjanmaan alueella. Nämä yritykset ovat usein yrittäjävetoisia, eikä henkilöstöjohtamiseen ole nimetty erikseen vastuuhenkilöä. Usein toimitusjohtaja hoitaa henkilöstöhallinnon tehtäviä muiden töidensä ohella, mikä johtaa helposti siihen, että suunniteltu ja kehittävä henkilöstöjohtaminen jää vähäiseksi (Viitala 2021, 237.)

Työn tavoitteena on kehittää 2–3 toimivaa käytäntöä, jotka voivat tukea tutkimuskohteena olevia yrityksiä. Olen valinnut tämän aiheen, koska minulla on yli 18 vuoden kokemus pienessä perheyrietyksessä työskentelystä sekä n. 7 vuoden kokemus Pohjanmaan matkailu- ja ravintolayrittäjät ry:n sihteerinä. Olin myös mukana MaRa ry:n ensimmäisessä vetovoimatyöryhmässä, jonka tehtävänä oli kartoittaa mahdollisia toimia vetovoiman parantamiseksi matkailu- ja ravintola-alalla. Näin ollen tunnen hyvin sekä matkailu- ja ravintola-alan että pienten yksityisten yritysten arjen.

Aihe on rajattu käytännön henkilöstöjohtamiseen, sillä se tarjoaa tutkittaville yrityksille eniten arvoa. Tavoitteena on luoda helposti käyttöön otettavia työkaluja, jotka eivät kuormita yrityksiä enempää kuin on tarpeen, mutta jotka auttavat niitä ottamaan askeleen kohti suunnitellumpaa henkilöstöjohtamista. Tutkimus keskittyy Pohjanmaan matkailu- ja ravintolayrittäjät ry:n jäsenyrityksiin, joita on noin 200.

1.2 Toimeksiantajan esittely

Toimeksiantajana toimii Pohjanmaan matkailu- ja ravintolayrittäjät ry., yhdistys on työnantajajärjestö Matkailu- ja ravintolapalvelut ry (MaRa) alueyhdistys. Alueyhdistyksiä on yhteensä 13 kpl ja ne toimivat itsenäisesti omilla alueillaan. Jokaisella paikallisyhdistyksellä on yksi paikka MaRa ry:n hallituksessa ja sitä kautta myös EK:n edustajistossa.

Yhdistysten tärkein tehtävä on ajaa oman alueensa yrittäjien etuja sekä paikallisesti että valtakunnallisesti sekä tarjota jäsenilleen tietoa ja vertaistukea sekä verkostoitumismahdollisuuksia. Alueyhdistyksiin voi kuulua vain yksityiset PK-sektorin yrittäjät ja yritykset, ei siis suuret ketjuyritykset kuten S- tai K-ryhmä. Alueyhdistysten johtoryhmät kokoontuvat kerran vuodessa MRY:n järjestämille

PK-päiville, jossa sekä koulutaudutaan että verkostoidutaan muiden yrittäjien kanssa. (Maran paikallisyhdistykset.)

Pohjanmaan matkailu- ja ravintolayrittäjät ry:llä on n. 200 jäsenyrittystä, joihin tämä tutkimus kohdistuu. Tutkimuksen tulokset esitetään yhdistyksen vuosikokouksessa 2025, jonka jälkeen tutkittavat yritykset saavat halutessaan käyttöön työn tuloksena luodut työkalut.

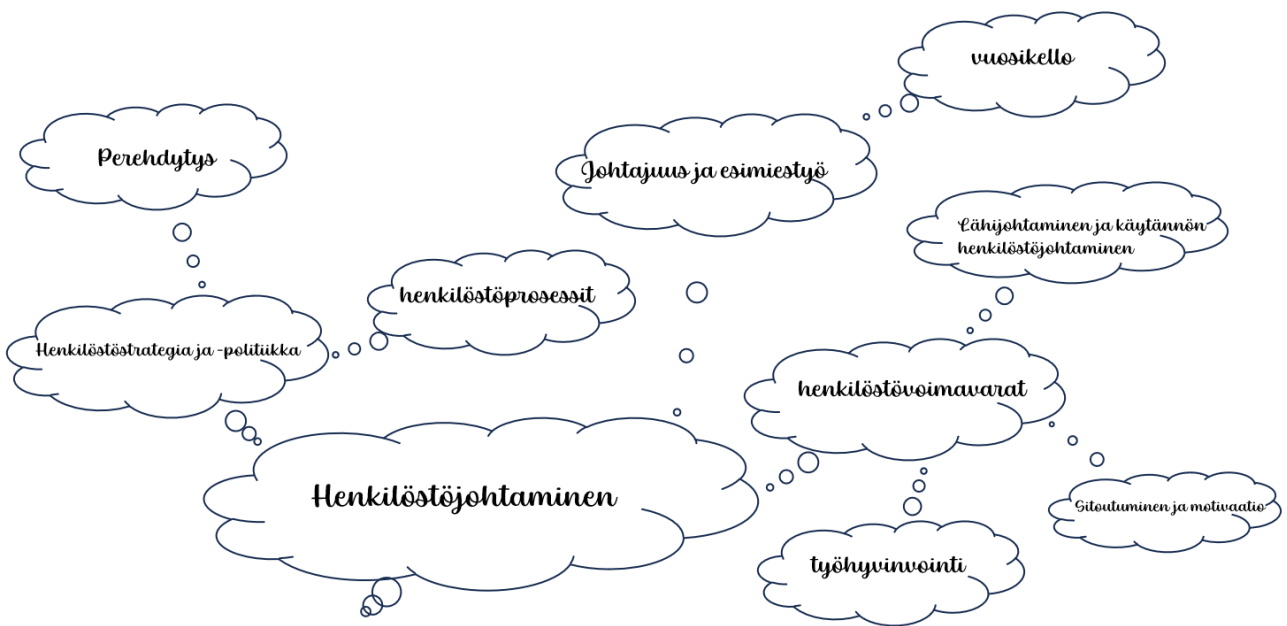
1.3 Työn rakenne ja teoreettinen viitekehys

Tämän opinnäytetyön rakenne etenee seuraavasti; johdannossa kerrotaan tutkimuksen tarkoitus, sekä esitellään toimeksiantaja. Toinen osio alkaa isoimmasta käsityksestä, henkilöstöjohtamisesta, joka on jaettu kolmeen pienempään kokonaisuuteen; henkilöstövoimavarat, henkilöstöstrategia ja henkilöstöpolitiikka sekä johtajuus ja esimiestyö. Henkilöstövoimavarojen teemoina on työhyvinvointi, sitoutuminen ja motivaatio sekä lähijohtaminen ja käytännön henkilöstöjohtaminen. Henkilöstöstrategia ja -politiikka kappale käsittelee henkilöstöprosesseja ja perehdytystä. Viimeinen osa käsittelee johtajuutta ja esimiestyötä sekä avaa erityisesti käsitettä vuosikello.

Kolmannessa osiossa esitellään tutkimuksen toteuttamistapa; tutkimustyyppi, aineistonkeruu, aineiston käsittely sekä tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus. Kun taas neljäs kappale käsittelee tutkimuksesta saatuja tuloksia.

Viidennessä kappaleessa listataan tutkimuksen tuloksiin pohjaten kehitysehdotuksia toimeksiantajalle. Viimeisessä, kuudennessa kappaleessa pohditaan työn tuloksia, onnistumista ja merkitystä sekä tilaajalle että työelämälle.

Kuviossa 1 on esitelty työn teoreettinen viitekehys, jonka tavoitteena on pilkkoa henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta pienempiin, ja sellaisiin osiin, joista olisi eniten arvoa tutkittava oleville pienille ja keskisuurille, eli PK- yrityksille. Näiden pohjalta on luotu myös tutkimuksen kyselylomake (liite1). Henkilöstöjohtaminen jakautuu henkilöstöstrategiaan ja -politiikkaan, johtajuuteen ja esimiestyöhön sekä henkilöstövoimavaroihin. Henkilöstöstrategia ja -politiikka sn sijaan jakautuvat perehdytykseen ja henkilöstöprosesseihin. Johtajuus ja esimiestyön pienempi kokonaisuus on vuosikello. Henkilöstövoimavarat on jaettu työhyvinvointiin, sitoutumiseen ja motivaatioon sekä lähi- ja käytännönjohtamiseen.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys.

2 Henkilöstöjohtaminen

Viitalan (2015, 20–21) mukaan henkilöstöjohtaminen käsitteellä voidaan tarkoittaa kaikkea sitä toimintaa yrityksessä, jonka avulla pidetään huolta riittävästä ja osaavasta työvoimasta, jotta yrityksen liiketoimintaa voidaan toteuttaa tarkoituksenmukaisesti. Samaa mieltä on myös Dessler (2020, 39) joka vielä paloittelee osaamisen sekä uusien potentiaalisten työntekijöiden valintaan, että olemassa olevien työntekijöiden kouluttamiseen. Käsitteenä henkilöstöjohtaminen on syntynyt vasta 1980-luvulla, kun alettiin painottaa kehittämisen roolia henkilöstöhallinnossa ja puhumaan henkilöstövoimavarojen kokonaisvaltaisesta johtamisesta. (Helsilä, Salojärvi 2013, 24). Henkilöstöjohtamisen historia juontaa juurensa 1950-luvun Yhdysvaltoihin, jossa toisen maailmansodan jälkeen tunnistettiin omaksi alueekseen yritysten henkilöstöhallinto ja vaikka henkilöstöjohtamisen nimi on vaihdellut vuosien saatossa, on se kuitenkin koko ajan ja väistämättä läsnä ollut organisaatioiden johtamisen alue. (Helsilä, Salojärvi 2013, 23).

Suomessa henkilöstöjohtamisen historia alkaa 1960-luvulta, kun alettiin nimittää sosiaali- ja koulutuspäälliköitä yrityksiin. 1970-luvulla nämä kaksi nimikettä yhdistettiin henkilöstöpäälliköiksi ja heidän työhönsä kuului rekrytointi, koulutus, palkkaus sekä työsuhte- ja sosiaaliasiat. (Helsilä, Salojärvi 2013, 23–24.) Human resource management ja human resource development syntyivät 1980-luvulla ja tästä näkökulma edelleen laajeni 1990-luvulla, jolloin alettiin korostaa henkilöstön osaamisen roolia organisaation strategisena kilpailutekijänä. Tällöin alkoi kehittyä käsite strateginen henkilöstöjohtaminen, SHRM. (Helsilä, Salojärvi 2013, 24–25.)

Viitalan (2015, 20–21) mallissa henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa kolmeen alaotsikkoon; henkilöstövoimavarojen johtaminen, työelämän suhteiden hoitaminen ja johtajuus ja esimiestyö. Tätä mallia seurataan myös tässä opinnäytetyössä. Kaikki kolme osa-aluetta liittyvät vahvasti toisiinsa, eikä niitä välttämättä käytännön työelämässä erotakaan toisistaan. Työelämän suhteiden hoitamisella tarkoitetaan kaikkea sitä kanssakäymistä mikä tapahtuu työnantajan ja työntekijän välillä, tärkeimpänä esimerkkinä työehtosopimusten tunteminen ja noudattaminen. Ne antavat toiminnalle tietyt rajat, joiden sisällä henkilöstöasiat täytyy hoitaa. (Viitala 2015, 21.)

Johtajat ja esimiehet taas toteuttavat henkilöstöjohtamista käytännön tasolla ja onkin tärkeää, että nämä henkilöt tuntevat edellä mainitut työehtosopimusten sisällöt hyvin. Monet henkilöstöjohtamisen suorittavat tehtävät, kuten rekrytointi, palkitseminen, arviointi ja ohjaus kuuluvat esimiehille ja johtajille, joten voidaan sanoa, että heidän kauttaan yrityksen henkilöstöjohtamisen tavoitteet joko täyttyvät tai jäävät täyttymättä. (Viitala 2015, 21.) Henkilöstöasioiden yhteydessä nousee esiin yhä useammin termi työnantajakuva. Etenkin nuorten kohdalla on tärkeää, että yrityksen maine on hyvä, silloin yritystä pidetään vetovoimaisena ja se houkuttelee puoleensa hyvää porukkaa. (Kauhanen 2012, 69.)

Henkilöstövoimavarojen johtaminen (tai henkilöstöressurssien johtaminen) näkee henkilöstön yrityksen voimavarana ja sen tehtävä on varmistaa henkilöstön riittävyys, osaaminen, työmotivaatio ja hyvä työhyvinvointi. Käytännön tasolla tämä käsittää hallinnollisia tehtäviä; palkkaus, koulutus, lakisääteisten ja sovittujen työnantaja ja työntekijä maksujen ja muiden asioiden suorittaminen. (Viitala 2015, 22–23.)

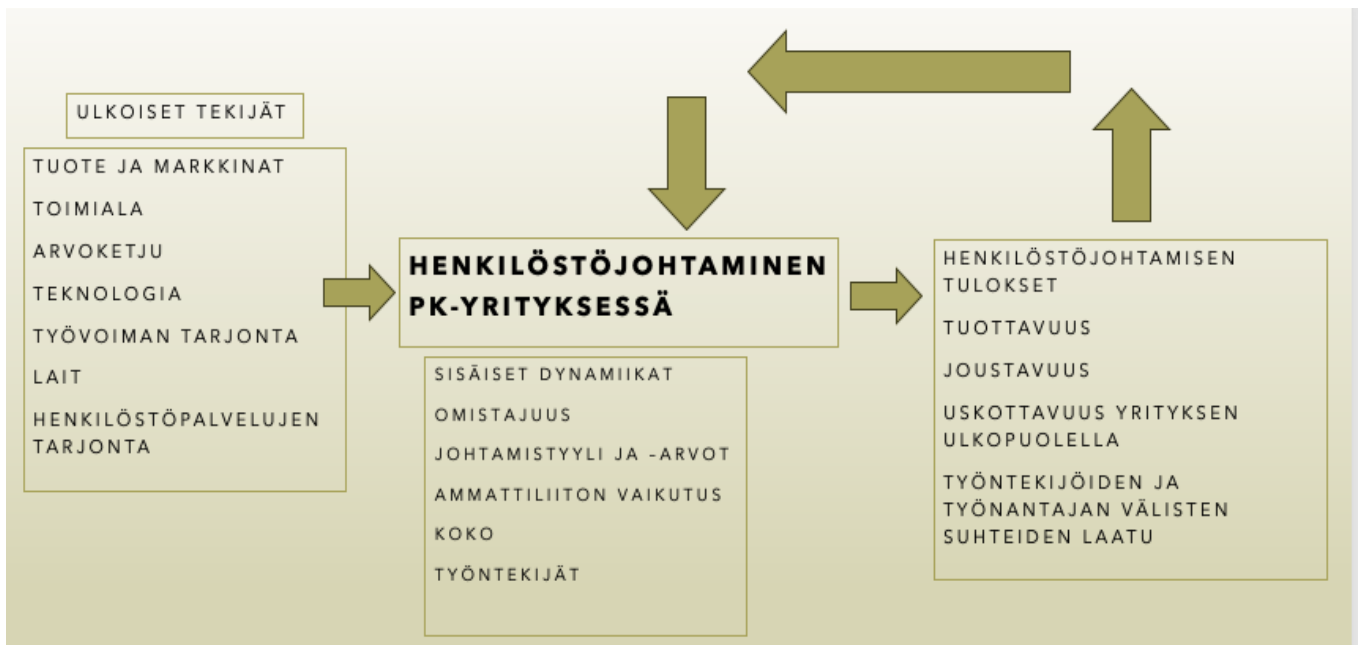
Kaikkea tätä kokonaisuutta ohjaa yrityksen henkilöstökäytännöt, eli lyhyesti, miten kussakin yrityksessä toimitaan. Suomessa toimintaa ohjaa muuta Eurooppaa enemmän lait ja sääntely, jotta taataan kaikkien oikeudenmukainen kohtelu. Viitala (2015, 25) on myös listannut kuusi kysymystä, joiden pohjalta henkilöstöpolitiikkaa voidaan laatia;

1. Työntekijöiden määrä ja koulutustaso
2. Rekrytointi; miten ja mistä?
3. Henkilöstön osaamisen ylläpito ja kehittäminen
4. Henkilöstön palkitseminen
5. Työntekijöiden tukeminen ja ohjaus johtamisen kautta
6. Irtisanominen ja uudelleensijoittaminen

Pienissä yrityksissä henkilöstöjohtamista saattaa toteuttaa pelkästään esimiehet Desslerin (2020, 41–42) ja Viitalan (2021, 237) mukaan niissä ollaankin jäljessä isoihin verrattuna ja myös laatu vaihtelee paljon. Pienimmillään henkilöstöjohtamisen toteuttaminen voi olla pelkästään lakien ja säästösten noudattamista, jolloin kaikki suunnitelmallisuus puuttuu ja paljon potentiaalia jää käyttämättä. (Viitala 2021, 237).

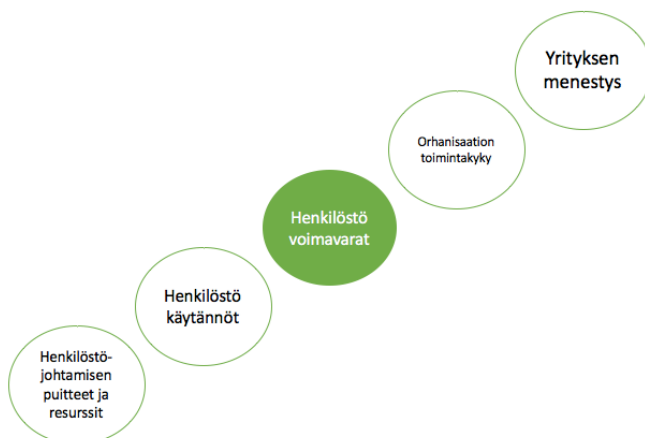
Ratkaisevaa pienten yritysten kohdalla onkin omistajan/johdon oma mielenkiinto henkilöstöjohtamista kohtaan, mikäli se nähdään tärkeänä, siihen myös kiinnitetään huomiota. Tämän osa-alueen parantaminen pienissä yrityksissä voisi olla ratkaisevassa roolissa kilpailukyvyyn parantamisessa ja myös vetovoimatekijänä työntekijöille. (Viitala 2021, 237.) Eräsalokin (2011) nostaa tärkeimmäksi haasteeksi henkilöstöjohtamisessa sosiaalisten taitojen yhdistämisen tehokkuusajatteluun ja peräänkuuluttaa esimiesten roolia. Heidän tulisi osata olla ylpeitä alaisistaan ja innostaa heitä, sillä hyvinvoiva henkilöstö on tehokas ja motivoitunut; ylpeä työstään.

Alla oleva kuvio esittää Harneyn & Dundon (2006, 48–73) mallin henkilöstöjohtamisesta pk-yrityksessä. Ulkoiset ja melko pelkistetyt tekijät, ohjaavat pk-yrityksen henkilöstöjohtamista ja laajuus riippuu paljolti sisäisistä dynamiikoista, omistajuudesta, johtamistyylistä, arvoista, ammattiliitoista, koosta sekä työntekijöistä. Palautetta kerätään lähinnä normaalien tunnuslukujen muodossa, kuten tuottavuudella, yrityksen uskottavuudella, joka kertoo myynnistä, mutta myös joustavuudella ja työnantajan ja työntekijöiden välisillä suhteilla.



Kuvio 2. Henkilöstöjohtaminen PK-yrityksessä.

2.1 Henkilöstövoimavarat



Kuvio 3. Henkilöstövoimavarojen porrasmalli Viitala 2021 mukaan.

Henkilöstövoimavarat ovat yritykselle tärkeä osa-alue tunnistaa, miten varmistetaan, että yrityksessä on tarpeeksi ja oikeanlaista työvoimaa toteuttamaan yrityksen toimintaa nyt ja tulevaisuudessa. Käsitteestä käytetään myös nimeä inhimilliset voimavarat, ja se kuvaakin paremmin juuri niitä henkilöitä, ihmisiä, jotka yrityksessä työskentelevät. Kuvio 1 havainnollistaa mihin henkilöstövoimavarat sijoittuvat henkilöstöjohtamisen porrasmallissa, jonka tavoitteena on mallintaa, miten henkilöstöjohtamisen arvoprosessi jakaantuu, toisin sanoen alimmat portaavat tulee olla hyvässä kunnossa, ennen kuin ylimmät portaavat voivat toimia ihanteellisesti. Luonnollisesti menestykseen tähtäävällä

yrityksellä tulisi olla perustukset kunnossa, jotta täysi potentiaali saadaan käyttöön. (Viitala 2021, 26.)

Inhimilliset voimavarat koostuvat useista eri osa-alueista, joista tarkemmin tarkastelemme työhyvinvointia, sitoutumista ja motivaatiota ja lähijohtamista. Lisäksi voimavaroihin kuuluvat henkilöstön oikea määrä ja kohdentuminen, osaaminen, organisaation kulttuuri ja ilmapiiri, työnantajakuva, luovuus ja innovatiivisuus sekä suoriutuminen. (Viitala 2021, 36–37.)

Henkilöstön oikeaa määrää ja kohdentumista kutsutaan myös resurssoinniksi, se kuvaa toimintaa ehkä paremmin. Työvoiman perusta koostuu yritykseen palkatuista työntekijöistä ja heidän avullaan perustoimintojen tulisi hoitua, toisinaan sesonkien mukaan tarvitaan myös vuokratyövoimaa ja/tai alihankkijoita, jotta työnkuormitus ja osaamisen jakautuminen olisivat optimaalisia. Liika ja jatkuva työvoiman riittämättömyys tai osaamisen puute kuormittaa henkilöstöä, lisää poissaoloja ja näkyy sitä kautta myös tehokkuudessa ja tuottavuudessa. (Viitala 2021, 38–40.)

Organisaatiokulttuuri ja -ilmapiiri koostuvat yrityksen vakiintuneista toimintamalleista ja se on rakentunut pitkälti johdon/omistajien maailmankatsomuksesta ja arvoista. Tähän vaikuttaa myös uskonnolliset asiat (Everson 2003, 73.), ja on syy esimerkiksi siihen miksi tietyissä kaupoissa tai huoltoasemilla ei myydä lainkaan tupakka- ja alkoholituotteita.

Työnantajakuva eli yrityksen maine työnantajana on suoraan yhteydessä yrityksen vetovoimaisuuteen, hyvän työnantajamaineen omaavaan työpaikkaan on tulijoita ja niissä viihdytään pitkään. (Viitala 2021, 51). Työnantajakuvaan vaikuttaa kokonaisvaltainen kokemus työpaikasta ensimmäisestä haastattelusta lähtien, sekä tietysti nykypäivänä oman vaikutuksensa työnantajakuvaan tuovat myös erilaiset työsuhte-edut. Tässäkin osa-alueessa pienet yritykset eivät voi samalla tapaa kilpailla suurien yritysten kanssa, koska resurssit tarjota työsuhte-etuja ovat usein hyvin rajallisia. Tällöin työnantajakuva täytyy luoda eri kautta, esimerkiksi luoden kannustava ja turvallinen työympäristö, joka on myös kiinnostunut henkilöstön kehittymisestä ja antaa työntekijöillekin mahdollisuuden olla osa yritystä. Tämän on tehnyt mm. venevalmistaja Marino, joka antoi työntekijöilleen mahdollisuuden tulla osaomistajiksi, omistajien jäädessä eläkkeelle. (Lehtinen, 2021.)

2.1.1 Työhyvinvointi

Sosiaali- ja terveysministeriö määrittää työhyvinvoinnin työntekijän kyvyksi suoriutua päivittäisistä työtehtävistä. Se on sekoitus työntekijän ominaisuuksia sekä työympäristön ominaisuuksia, lisäksi oman vaikutuksensa tuovat myös yksityiselämän asiat ja tapahtumat. (Viitala 2015, 212.) Niinpä, työhyvinvointia voidaan tarkastella sekä fyysiseltä, psyykkiseltä että sosiaaliselta näkökulmalta. (Kauhanen 2016, 21). Viime aikoina perinteisten työterveyspalveluiden rinnalle onkin tullut mm mahdollisuuksia käyttää työpsykologien tai lyhytterapeuttien palveluita. (Heikkilä 2023,21).

Työhyvinvoinnin historia Suomessa juontaa juurensa 1800-luvun loppupuolelle, jolloin on alkanut järjestelmällinen työntekijöiden suojeleminen. Tapaturmavakuutus on ensimmäinen pakollinen sosiaali- vakuutuksen muoto Suomessa ja se astui voimaan vuonna 1895, vuonna 1879 annettiin elinkeino-asetus, joka kielsi alle 12-vuotiaiden lasten tehdastyön. 1940-luvulta eteenpäin työsuojelu kehittyi vauhdilla ja 1970-luvulla kehitys huipentui Työsuojeluhallituksen perustamiseen, josta tuli myöhemmin osa sosiaali- ja terveysministeriötä. Vuonna 2003 työsuojelulakiin lisättiin fyysinen- ja psyykinen työsuojelu ja se oli ensimmäinen muutos vuoden 1958 jälkeen. (Kauhanen 2016, 21–23.)

Käsite työhyvinvointi on muotoutunut vasta 2000-luvulla, mutta sisältönä asia on paljon vanhempi. 1990-luvulla Suomessa alettiin puhua työkyvystä ja työkykyä ylläpitävästä toiminnasta, joka on määritelty myös työterveydenhuoltolaissa. Samaan aikaan on alettu ensimmäisiä kertoja pohtimaan miten työkykyä olisi mahdollista kehittää ja tukea. Tyypillisimpiä ”tyky”-aktiviteetteja ovat puoli päivää kestävä ulkoliikunta-aktiviteetit. (Kauhanen 2016, 22–23.)

Tampereen yliopiston ja ammattikorkeakoulun työhyvinvoinnin tutkimusryhmän kotisivuilla nimeetään viisi asiaa, jotka yhdessä vaikuttavat työhyvinvointiin. Näitä ovat organisaatio, yksilö, yhteisö, työ ja johtaminen. Nämä osa-alueet näkyvät myös Työterveyslaitoksen ja Helsingin kauppakorkeakoulun tutkijoiden laatimassa määritelmässä:

”Työhyvinvointi on tilanne, jossa työntekijä kokee tyytyväisyyttä ja kokonaisvaltaista hyvää oloa, on aktiivinen, jaksaa työssä ja kotona sekä sietää epävarmuutta ja vastoinkäymisiä.” (Kauhanen 2016, 25.)

Strateginen työhyvinvointi on uusimpia termejä, sillä halutaan eritellä se työhyvinvoinnin osa, jolla on merkitystä yrityksen tuloksellisuudelle, näitä toimintoja ovat strateginen johtaminen, henkilö-
töjohtaminen, esimiestoiminta ja työterveyshuolto. Termeistä huolimatta työhyvinvointi ja sen ke-
hittäminen tulisi olla yksi johtamisen osa ja se tulisi ottaa huomioon yrityksen strategiassa ja sen
toteuttamisessa. (Kauhanen 2016, 27.)

Omiaan vahvistamaan työhyvinvointia on lähijohtamisen kehittäminen tuomalla työpaikalle avoi-
muutta, oikeudenmukaisuutta ja niiden kautta lisäämällä työn imua. Työn imulla tarkoitetaan aidon
innostuksen luomista työntekijöille. (Viitala 2015, 229; Manka&Manka 2016, 41.) Hyvinvoiva työyht-
teisö on innostunutta ja motivoitunutta, vaihtuvuus on pientä ja työntekijöillä on aito mahdollisuus
vaikuttaa ja tulla kuulluksi. Silloin kokonaispaketti voi hyvin, nämä työn imua kokevat työntekijät
ovat terveempiä ja ovat sitoutuneita työhön ja työpaikkaan. (Viitala 2015, 212–213.)

Työhyvinvoinnin kehittämistä voidaan tarkastella kolmella eri tasolla; yksilö-, organisaatio- ja yhteis-
kuntatasolla. Yksilötasolla jokaisella on suuri mahdollisuus vaikuttaa omaan ja myös työyhteisön
työhyvinvointiin. Vaikuttamiskeinoja ovat mm asenne, henkilön omat tiedot ja taidot, elämäntavat,
halu kehittää työyhteisöä ja kyky yhteensovittaa työtä ja muuta elämää. (Kauhanen 2016, 87–88.)
Fyysinen ja psyykinen kunto ovat isoja vaikutustekijöitä työhyvinvoinnissa, ja niitä voidaan myös
organisaatiotasolla kannustaa kehittämään erilaisilla kampanjoilla. (Viitala 2015, 229–230).

Muita organisaatiotason vaikuttamiskeinoja ovat esimerkiksi mielenkiintoisten ja haasteellisten töi-
den tarjoaminen, joustavat työajat, sairauspoissaolojen hallinta, kannustus, esimiestyöhön panos-
taminen, työterveyshuollon laajat palvelut, yksilöidyt työsuhte-ehdot sekä terveysneuvonta. (Kau-
hanen 2016, 89–90.) Vaikka mielenkiintoisten ja haasteellisten töiden tarjoaminen on kirjattu tässä
organisaation vaikuttamiskeinoin, työntekijän pitäisi myös pystyä kehittämään omaa työtään ja
matalalla kynnyksellä tuomaan ehdotuksia esille esimerkiksi työtavoista tai työvälineistä. (Viitala
2015, 229–230). Työtä voi muotoilla erilaisin keinoin, vaikka itse työ sinänsä ei muutu. Tällöin työ-
hyvinvointia voidaan parantaa esimerkiksi työaikoihin vaikuttamalla, töiden uudelleen organisoin-
nilla, etätömahdollisuuksilla tai kouluttamalla henkilöstöä säännöllisesti. (Kauhanen 2016, 91.)

Kolmas taso, jolla työhyvinvoinnin kehittämistä voidaan tarkastella, on yhteiskunnan taso. Tämä pitää sisällään kouluttautumismahdollisuudet, työvoiman kohtaamisen, terveydenhuollon, työtulo-vero-, sosiaaliturva- ja eläkejärjestelmät sekä kehittyneet ammatinvalinnanohjausvalmiudet muillekin kuin opiskelijoille. Nämä tulevat kysymykseen etenkin alanvaihtajille ja uudelleen koulututtaville työkäisille. (Kauhanen 2016, 94–96.)

Työhyvinvointia on kehitettävä jatkuvasti, sillä keinot, jotka toimivat nyt, eivät tuleville sukupolville välttämättä ole yhtä ajankohtaisia. Nuoret vaihtavat herkemmin työpaikkaa, mikäli ilmapiiri tai arvot eivät ole heille sopivia. (Viitala 2015, 242.) Lisäksi nuoret arvottavat vapaa-aikansa korkeammalle kuin aikaisemmat sukupolvet, eivätkä ole yhtä valmiita tinkimään omasta ajastaan. Toinen sukupolvien selkeä ero on, etteivät nuoret välttämättä edes halua vakituista työpaikkaa, siinä missä ennen on tehty yli 50-vuoden työuria samassa yrityksessä. (Heikkilä 2023, 22.)

Yritysten tulee siis kehittää toimintaansa jatkuvasti vastaamaan nykyajan normeja, tekniikkaa ja asenteita. (Viitala 2015, 242). Helppo tehtävä ei ole, sillä lähiesihenkilön tulisi olla helposti lähestyttävä ja kannustava, ja samalla hänen pitäisi osata ja ehtiä ohjata hankaluuksien kanssa kamppailevia ajoissa työterveyshuoltoon, jotta ongelmista ei pääsisi kehittymään liian isoja. (Viitala 2015, 229.) Suonsivu (2014, 169) listaa haasteiksi työhyvinvoinnille erityisesti tällä hetkellä, maailman tilanteen tuoman epävarmuuden, kiireen, työntekijöiden/osaajien ikääntymisen, sairaudet, työuupumuksen sekä mielenterveyden ongelmat, jotka ovat korostuneet koronavuosien takia sosiaalisten kanssakäymisten vähentymisestä.

2.1.2 Sitoutuminen ja motivaatio



- 1) Kiinnostavat ja haastavat työtehtävät
- 2) Mahdollisuus tulla kuulluksi ja mahdollisuus vaikuttaa työhön
- 3) Palkkataso ja edut/hyödyt
- 4) Johtaminen
- 5) Kehittymismahdollisuudet
- 6) Työn ja perheen yhteensovittaminen
- 7) Työpaikan tulevaisuus

Kuvio 4. Sitouttamisen keinoja. (Viitala 2021, 46.)

Viitala (2021, 45–46) listaa seitsemän keinoa (kuvio 2) lisätä työntekijöiden sitouttamista työhön ja työpaikkaan. Työtehtävien tulisi olla kiinnostavia ja sopivasti kuormittavia, työntekijän pitäisi olla kuulluksi ja hänellä olisi oltava mahdollisuus vaikuttaa tekemäänsä työhön. Palkkatason on oltava kilpailukykyinen tai sitä olisi pystyttävä kompensoimaan esimerkiksi henkilöstöeduilla. Johtamisen tulisi olla hyvää, johtajat ja esimiehet ammattitaitoisia ja perehtyneitä johtajuuteen. Työntekijän pitäisi voida kehittyä omassa tekemisessään ja oppia uutta, ja monelle tärkeää on myös työn ja perheen yhteensovittamisen mahdollisuudet (esimerkiksi liukuvaa työaika käyttäen). Työpaikan tulevaisuuden turvalliset näkymät tuovat rauhaa ja turvaa myös työpaikalle, kun oma työpaikka on turvattu.

Kaikki yllä mainitut seikat ruokkivat myös motivaatiota ja motivoitunut työntekijä on yritykselle arvokas voimavara. Ihminen haluaa luonnostaan, että tekemällään asialla on jokin merkitys ja tarve, motivaatio ei säily itsestään vaan sitä pitää myös matkan varrella ruokkia esimerkiksi erilaisilla koulutustarjonnoin ja kehittymismahdollisuuksilla. Hankalaa motivaatiossa on se, että se lähtee työntekijästä itsestään ja se, että jokainen motivoituu erilaisista asioista. Voidaan kuitenkin luoda ympäristö, joka ruokkii henkilön omaa motivaatiota. Omiaan motivaation tappamiselle on epävarmuudet työpaikalla, työn huono organisointi, liika kiire, epäoikeudenmukaisuus, huono ilmapiiri ja huono johtaminen. (Viitala 2021,41–42.)

2.1.3 Lähijohtamien ja käytännön henkilöstöjohtaminen

Lähijohtamista voidaan Viitalan (2021, 49) mukaan pitää yhtenä henkilöstöjohtamisen arvokkaimpana osa-alueena. Lähiesihenkilöt toteuttavat yrityksen henkilöstöpolitiikkaa, joten heidän työhyvinvointiinsa ja koulutukseensa tulisi panostaa erityisen huolellisesti. Lähijohtamisen tulisi olla vuorovaikutteista ja kehittyvää, jotta edellytykset hyvinvoivalle työyhteisölle ja sitä kautta yrityksen menestymiselle ovat maksimaaliset.

Lähijohtamista on kaikki esihenkilötyö, eli jokainen organisaation jäsen, jolla on alaisia, toteuttaa työssään lähijohtamista. Yksi esimiesten tärkeimmistä tehtävistä on kummankin suuntainen viestintä, tehokkaita käytäntöjä tähän ovat esimerkiksi säännölliset palaverit, epämuodolliset keskustelutuokiot (kahvitaumat), kehityskeskustelut tai jokin esimiehen oma sähköinen infokanava. (Viitala 2015, 269.)

Pienten yritysten erityispiirre on moniosaaminen, toisinaan se on korvaamaton voimavara, mutta toisinaan se rajoittaa toimintaa. Kun ajatellaan henkilöstöjohtamista, usein tilanne on pienissä yrityksissä se, ettei niihin tehtäviin ole osoitettu ketään henkilöä, vaan omistaja tai toimitusjohtaja hoitaa henkilöstöhallintoa muiden työtehtävien lomassa ja kaikki suunnitelmallisuus ja tarkoituksenmukaisuus puuttuu. (Viitala 2021, 237.)

Pienikin yritys voi kuitenkin olla todella hyvä työpaikka ja työntekijät voivat olla erittäin sitoutuneita yritykseen. Sen sijaan että henkilöstöjohtamista parannettaisiin palkkaamalla uusi työntekijä, voidaan käytännön henkilöstöjohtajuutta toteuttaa pienemmässäkin mittakaavassa. Ratkaisevaa on, onko henkilöstöjohtaminen suunnitelmallista, onko siihen laadittu suunnitelma ja onko tunnistettu ne tavat, joihin juuri kyseinen yritys haluaa kiinnittää huomiota koskien henkilöstöjohtamista. (Viitala 2021, 237–238.)

Käytännön henkilöstöjohtaminen on kaikessa yksinkertaisuudessaan rekrytointia, työsopimusten luomista, perehdyttämistä, työaikasuunnittelua, palkkahallintoa, henkilöstöpalveluja, lähijohtajuutta, tiedottamista, henkilöstön kehittämistä ja myös työsuhteiden päättämiseen liittyviä asioita. Kaikkea siis, mitä yritysten arkeen kuuluu jo valmiiksi, vain suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus kenties ovat jääneet vähemmälle puhuttaessa pienistä yrityksistä. (Eräsalo 2008, 5–11.)

2.2 Henkilöstöstrategia ja henkilöstöpolitiikka

Strategia sanana juontaa juurensa vuosituhansien taakse sodankäyntiin, missä se tarkoittaa sodan johtamisen taitoa ja oppia. 1960-luvulla yritysten välinen kilpailu kiristyi ja yritysmaailmassakin otettiin käyttöön sodankäynnistä tuttua terminologiaa. Nykykielessä strategialla tarkoitetaan pidemmän aikajakson toimintasuunnitelmaa. (Kauhanen 2012, 18.) Tätä pitkän ajanjakson toimintaa henkilöstöjohtaminen onkin, se elää muutoksen ytimessä luoden organisaatioon mahdollisuuksia ja uusia vaihtoehtoja sekä näitä toimintoja edistävää kulttuuria. (Helsilä, Salojärvi 2012, 29).

Henkilöstöstrategian avulla määritellään henkilöstövoimavaroille asetettavat tavoitteet, kehitetään henkilöstöstrategiaa siten, että nuo tavoitteet on mahdollista saavuttaa ja laaditaan henkilöstöpolitiikka, jonka avulla henkilöstövoimavaroja johdetaan. (Kauhanen 2012, 22). Toisin sanoen, henkilöstöpolitiikassa konkretisoituu lyhyellä aikavälillä isompi henkilöstöstrategian kokonaisuus ja se

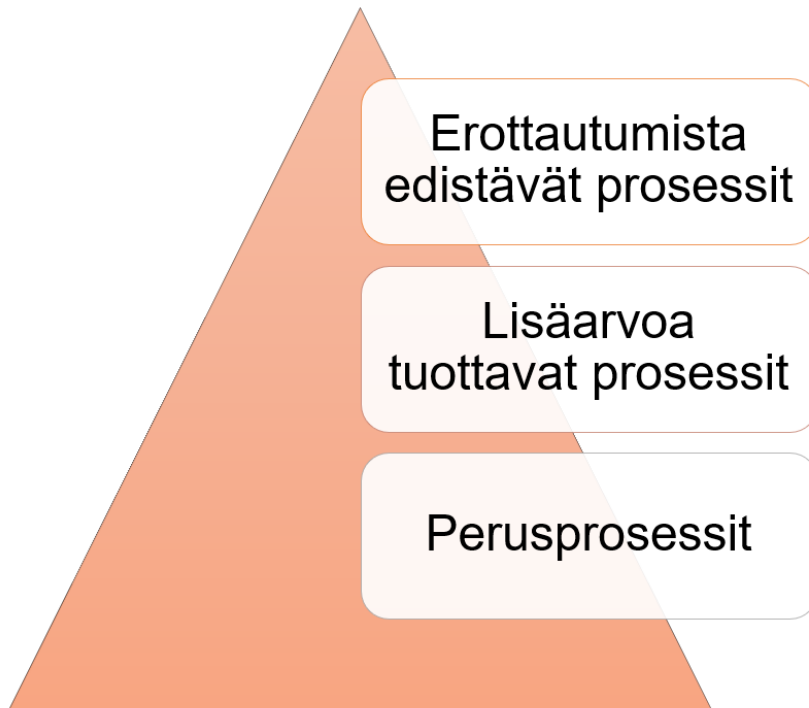
vastaa kysymykseen, miten, tehtävissä kuten, rekrytointi, kehittäminen, palkkaus ja tiedotus. (Joki 2018, 21–22).

Hyvä henkilöstöstrategia on yksi tärkeimmistä henkilöstöjohtamiseen kuuluvista tehtävistä, sillä se kuvaa koko henkilöstölle ymmärrettävällä tavalla, miten ja minkälaisia arvoja kunnioittaen yritys pyrkii hyödyntämään ja vahvistamaan tärkeintä voimavaraansa; henkilöstöään. Henkilöstöasiantuntija toimii yrityksessä konsulttina sisäisissä henkilöstöasioissa sekä strategian käytännön toteuttajana, eli on yrityksen sisäinen asiakaspalvelija. (Helsilä, Salojärvi 2013, 67–68.)

Henkilöstöstrategian tulisi käsittää ainakin yleiset henkilöstöön liittyvät linjavedot, liiketoimintastrategian täsmennyksen, erottuvuuden tuomisen liiketoiminnalle ja HR-funktion kehittämisen. (Helsilä, Salojärvi 2013, 67–68). Strategiaan vaikuttaa sekä ulkoinen, että sisäinen ympäristö. Ulkoinen ympäristö ja sen uhat käsittävät esimerkiksi lainsäädännön, markkinatilanteen, poliittisen tilanteen, työmarkkinatilanteen ja muut nimensä mukaisesti yrityksen ulkopuolelta tulevat asiat. Sisäisellä ympäristöllä taas tarkoitetaan henkilöstön ominaisuuksia ja organisaatiollisia tekijöitä, joita ovat mm. kulttuuri ja organisaation koko. (Kauhanen 2012, 23–25.)

2.2.1 Henkilöstöprosessit

Henkilöstöprosessit voidaan Helsilän & Salojärven (2013, 89–91) mukaan jakaa kolmeen (kuvio 5); perushenkilöstöprosesseihin, lisäarvoa tuottaviin prosesseihin sekä erottautumista edistäviin prosesseihin. Prosesseja voi heidän mukaansa olla kaikkea viiden ja viidentoista välillä, joista perustaa luovina voidaan pitää työhyvinvoinnin ja työsuhteasioiden käytäntöjä ja strategisina puolestaan rekrytointia ja osaamisen ja suoritusten johtamista. Perusprosessit ovat siis esimerkiksi lakien ja työehtosopimusten tunteminen ja työterveyshuollon järjestäminen. Lisäarvoa tuottaviin prosesseihin voidaan lukea vaikkapa suunnitelmallinen osaamisen kehittäminen. Erottautumista edistävät prosessit voivat puolestaan olla yrityksen luomia ainutlaatuisia ohjelmia, joista esimerkkinä mainittakoon eräs konsulttiyritys, jonka käytäntönä on pitää myös lähtevät työntekijät yrityksen verkostointikumppaneina, ”alumneina”, jolloin heillä on matala kynnys kääntyä vanhan työnantajan palveluiden puoleen myös uudessa toimessaan. (Helsilä & Salojärvi 2013, 91.)



Kuvio 5. Henkilöstöprosessit (Helsilä & Salojärvi 2013, 89)

Viitalan (2021, 58) pienten yritysten haasteena henkilöstöprosesseissa voi olla erityisesti voimavarojen vähyys, ja tästä syystä ne saattavat jäädä puutteellisiksi. Tyypillistä näille yrityksille on myös se, että edellä mainitut perusprosessit hoidetaan, mutta sekä lisäarvoa tuottavat prosessit että erottautumista edistävät projektit jäävät huomioitta. Tämä johtaa siihen, että paljon potentiaalia jää käyttämättä. (Viitala 2021, 237.)

2.2.2 Perehdytys

Perehdytys on laaja kokonaisuus, joka alkaa jo jopa ennen rekrytointia. Jo uuden työntekijän aiemmat mielikuvat organisaatiosta eli työnantajamaine voidaan laskea osaksi perehdytystä. Sen jälkeen, kun työsopimus on kirjoitettu ja ensimmäinen työpäivä koittaa alkaa varsinainen perehdytys, joka pitää sisällään olennaiset asiat hänen työstänsä, työyhteisöstä, organisaatiosta ja toimialasta. (Juholin 2009, 233.) Uutta työntekijää ei siis pelkästään opasteta tekemään oma työnsä, vaan hänet tulisi perehdyttää sekä työyhteisöön, työpaikkaan että itse työhön. (Kauhanen 2012, 150).

Juholinin (2013, 236–237) mukaan hyvä perehdytys koostuu kolmesta vaiheesta; ennen, aloitettaessa ja muutama kuukausi jälkeenpäin, lisäksi, sen tulisi olla prosessimainen, vuorovaikutteinen sekä yksilöllinen. Eklund (2018, 31) korostaa myös perehdytyksen suunnitelmallisuutta, koska tällöin jokaiselle uudelle työntekijälle annetaan samat mahdollisuudet onnistua työssään. Lisäksi hän nostaa esille suunnitelmallisen perehdytyksen olevan välttämätöntä, mikäli yrityksessä halutaan tietoisesti myös kehittää rekrytointia alati muuttuvassa maailmassa.

Perehdytys nykyajan työelämässä peräänkuuluttaa uuden työntekijän aktiivisuuden merkitystä. Henkilön rooli perehdytyksessä on suuri, hänen tulisi tuoda esille omia näkemyksiään ja ajatuksiaan organisaatiosta ja nostaa esille mahdollisia kehityskohteita. Työnantajan vastuulla on kuunnella näitä ehdotuksia ja kannustaa oma-aloitteellisuuteen (Eklund 2018, 39.) Kauhanen (2012, 150) kuitenkin korostaa myös lähimmän esimiehen vastuun perehdyttämisessä olevan edelleen suuri. Joka tapauksessa vuorovaikutteinen perehdytys lienee kehittymisen kannalta olevan paras vaihtoehto.

Perehdytysuunnitelma voidaan laatia yritykseen, vaikka kulloinkin avoinna olevat työtehtävät olisivat keskenään hyvinkin erilaisia. Suunnitelmasta tulisi käydä ilmi ainakin neljä asiaa: perehdytyksen sisältö, vastuuhenkilöt, aikataulu sekä asioiden läpikäymisjärjestys. Lisäksi suunnitelmaan voitaisiin lisätä uuden työntekijän lähtötietoja, kuten aikaisempi työkokemus, motivaatio ja muu osaaminen. Perehdyttämisen muotoja voi olla monenlaisia ja ne voivat myös vaihdella työtehtävien välillä. Jotkut asiat perehdytetään erillisissä koulutustilaisuuksissa, osa tehtävistä vaatii käytännön tekemistä, kun taas jotkut työtehtävät opiskellaan itsenäisesti verkossa tai webinaarissa tai jopa jonkin pelin välityksellä (Eklund 2018, 76–79.) Kuviossa 4 esitellään Eklundin (2018, 76) mallin mukainen suunnitelmarunko.



Kuvio 6. Perehdytyksen suunnittelun avainkohdat. (Eklund 2018, 76)

Perehdytys ja uuteen työpaikkaan tottuminen voi isommissa organisaatioissa kestää parikin vuotta mutta pienissä yrityksissä perehdytys ja työhönopastus voivat toki käydä nopeastikin. (Kauhanen 2012, 151).

2.3 Johtajuus ja esimiestyö

Helsilän ja Salojärven (2013, 97–113) mukaan suuri haaste johtamisessa on se, kuinka kehitetään johtaminen ja esimiestyö organisaatioissa siten, että ne tukevat sekä tuloksellisuutta että hyvinvointia. Johtamista opetellaan vähitellen, ja siinä kehittyy ajan myötä. On myös tärkeää muistaa, että esimiehen rooli on palvelutehtävä. Johtajia ja esimiehiä on monenlaisia, eikä tietyt henkilökohtaiset ominaisuudet välttämättä estä menestystä esimiestehtävissä. Johtaminen on aina tavoitteellista toimintaa, joka pyrkii yhdistämään organisaation asiat ja ihmiset. Henkilöstöjohtamisen tehtävänä on puolestaan luoda ja ylläpitää menetelmiä, joita esimiehet voivat käyttää työssään.

Esimiesrooli organisaatioissa vaatii kehittyäkseen ensinnäkin sen tunnistamisen; miten hyvin esimies itse ymmärtää mitä odotuksia häneen kohdistuu ja miten hän niitä kohtaa. Toinen tärkeä roolin muodostumisen kannalta on henkilön oma persoonallisuus ja mitkä toimintamallit ovat hänelle itselle luontaisia. Ongelmia voi tulla eteenkin, mikäli henkilö ei tunnista olevansa esimiesasemassa, näin saattaa tapahtua esimerkiksi suorittavasta työstä esimieheksi ylennetyille henkilölle. Ravintola-alalla usein edetään suorittavasta työstä ylöspäin, jolloin ammattitaito esimiestehtäviin jää usein kokonaan puuttumaan (Eräsalo 2011, 117.) Eräsalo (2011,117) mainitsee myös erittäin haitallisena

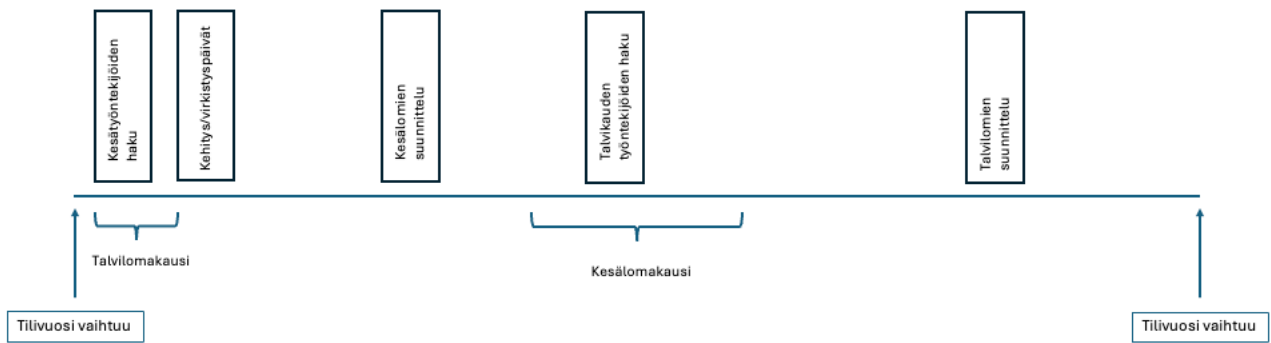
tilanteen, jossa yrittäjä itse toimii sekä esimiehenä että suorittavassa työssä. Tällöin kaikki organisaation kehittämiseen ja suunnitelmallisuuteen tähtäävä toiminta jää tekemättä.

Esimiehellä on määräysvalta johtamiinsa ihmisiin. Se on keino toteuttaa asetetut tavoitteet. Varsinkin pienissä yrittäjävetoisissa yrityksissä tulisi kuitenkin muistaa, että vaikka yritys on yrittäjälle elämäntapa, työntekijöille se ei useinkaan merkitse samaa. Kaikilta ei voi odottaa joka ikinen päivä samanlaista panostusta, vaan ihmiset ja päivät ovat erilaisia (Eräsalo 2011, 119.)

Palautteen antaminen on keskeinen osa esimiestyötä, ja kuten monessa muussa asiassa, myös tässä taidot kehittyvät vain harjoittelemalla. Jokainen työntekijä kaipaa palautetta omasta työstään, joten yrityksessä olisi tärkeää olla selkeä palautejärjestelmä, ja kehityskeskusteluista tulisi huolehtia asianmukaisesti. Hyviä käytäntöjä palautteen antamiseen ovat muun muassa positiivisen palautteen antaminen muiden kuullen, mutta negatiivisten palautteiden antaminen vain kahden kesken. Palaute tulisi antaa välittömästi ja perustua faktoihin, ja on hyödyllistä, jos voi esittää konkreettisia esimerkkejä. Ehkä kaikkein tärkeintä on kuitenkin olla aito, katsoa silmiin ja ottaa huomioon tilanne sekä kulttuuriset tekijät (Hietala, Kaivanto, Pystynen, 2022, 272–279.)

Kehityskeskustelut tulisi pitää ainakin kerran vuodessa, ja käydä läpi menneen vuoden tapahtumat, arvioida onnistumisia, asettaa tavoitteita tulevalle vuodelle ja myös pidemmälle tähtäimelle. Keskustelut ovat aina esimiehen ja työntekijän välisiä ja ehdottomasti luottamuksellisia (Hietala ym. 2022, 279.)

Viitala (2021, 200–201) ehdottaa, että vuosikello laatitaan henkilöstöjohtamisen tehtäville, jotka toistuvat vuosittain. Vuosikellon avulla varmistetaan johdonmukaisuus ja varmistetaan, että kaikki yrityksessä pysyvät ajan tasalla tulevista tapahtumista. Vuosikello ohjaa yrityksen toimintaa, ja siihen voidaan kirjata useita eri tasoja, kuten työntekijätason toimet, operatiiviset prosessit sekä strategiset vaiheet (Hietala ym, 2022, 271.)



Kuvio 7. Yksinkertainen vuosikello.

Kuviossa 5 on esitetty yksinkertainen vuosikelloesimerkki, joka pohjautuu Hietalan ym. (2022, 271) ajatukseen vuosikellosta. Työnhakujen ja lomien lisäksi vuosikelloon on lisätty myös palkkojen arviointit, kesäjuhlat, esimiespäivät, tulosinfon sekä kehityskeskustelut, jotka Viitala (2021, 200–201) mainitsee. Vuosikellon sisältö määräytyy yrityksen strategian ja koon mukaan. Markkinoilla on useita henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmiä, joiden avulla voidaan luoda vuosikelloja. Nämä järjestelmät voivat olla erittäin hyödyllisiä, erityisesti suurissa organisaatioissa, mutta ne ovat usein myös melko kalliita. Siksi pienemmissä yrityksissä on tärkeää harkita tarkasti käytännön tarpeet ennen hankintaa (Viitala 2021, 203–204.)

3 Tutkimus

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa hyödynnetään kvantitatiivista tutkimusmenetelmää ja aineistonkeruuna käytetään puolistrukturoitua lomakekyselyä (liite 1). Havainnointiyksikkönä on matkailu- ja ravintola-alan pienet ja keskisuuret yritykset ja otoksena Pohjanmaan matkailu- ja ravintolayrittäjät ry:n jäsenyritykset (n. 200kpl). Otantana käytetään ryväotantaa (kuvio 8). Tämä lähestymistapa on valittu, koska tavoitteena on kehittää uusia käytäntöjä työelämässä ilmiöiden ympärille, jotka kaipaavat selkeää kehittämistä. Tutkimuksellinen kehittämistyö tukee tätä prosessia, sillä sen avulla pyritään innovoimaan uusia ratkaisuja ja luomaan käytäntöihin parempia toimintatapoja (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2020, 19–20.)

3.1 Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus

Kvantitatiiviseksi eli määrälliseksi tutkimukseksi kutsutaan tutkimusta, joka selvittää yleisesti mitattavien ominaisuuksien välisiä suhteita ja eroja. Ominaista määrälliselle tutkimukselle on suuri tutkittavien määrä, mittaaminen, tiedon käsittely numeroin ja objektiivisuus. Määrällisillä tutkimuksilla voi olla erilaisia tarkoituksia, esimerkiksi selittää, kuvata, kartoittaa tai vertailla (Vilka 2017, 13–19.) Keskeisiä asioita määrällisessä tutkimuksessa ovat johtopäätökset, hypoteesit, aiemmat teoriat, tulosten tilastointi sekä päätelmien tekeminen tilastojen analyysin perusteella (Hirsjärvi, Remes, Sajaavaara 1997, 139–140).

3.1.1 Aineistonkeruu

Tässä tutkimuksessa on käytetty aineistonkeruutapana kyselyä, sillä tutkimusjoukko on laaja ja haluttiin kysyä samat kysymykset samalla tavalla kaikilta. Kysely, englanniksi survey, tarkoittaa haastattelun muotoa, jossa aineisto kerätään standardoidusti, eli jokaiselta vastaajalta kysytään kysymykset juuri samalla tavalla. Kyselyä käytetään yleensä juuri silloin kun tutkimusjoukko on laaja, sillä silloin voidaan tehokkaasti tavoittaa iso porukka (Hirsjärvi ym. 1997, 193–195.)

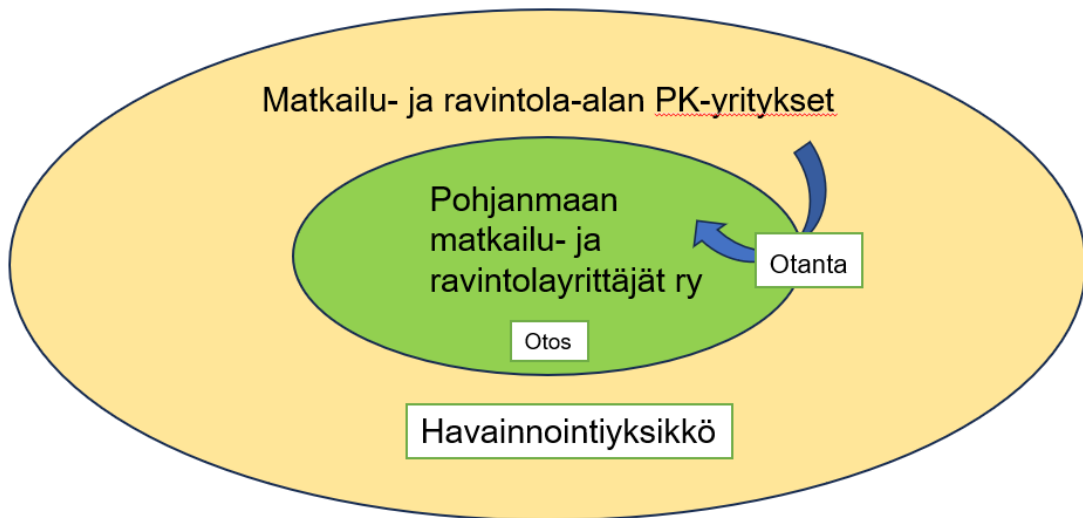
Hirsjärvi ym. (1997, 195) korostavat myös suunnitelmallisuutta; mikäli lomake on suunniteltu hyvin, voidaan aineisto myös käsitellä ja analysoida nopeasti. Tämän tutkimuksen, kuten Hirsjärven ym. (1997, 195) mukaan kyselyiden kohdalla usein on, vastauksia oli haastavaa saada kasaan, vaikka lomake pyrittiin luomaan niin, ettei vastaamiseen tarvitsisi käyttää suurta määrää aikaa vastauspro-

sentti jäi silti todella alhaiseksi. Kyselyn heikkouksiksi voidaan heidän mukaansa nimetä myös pinnallisuus ja vastausten laatu, eikä tässäkään tutkimuksessa voida olla varmoja, kuinka vakavasti tähän kyselyyn vastanneet ovat kyselyn ottaneet.

Kyselylomakkeessa oli sekä avoimia että monivalintakysymyksiä, ja myös niiden sekoituksia. Avomissa kysymyksissä vastaaja sai vastata kysymykseen vapaasti, ilman valmiita ehdotuksia. Monivalintakysymyksissä vastaaja valitsi itselleen sopivimman vaihtoehdon annetuista vaihtoehdoista. Välimuodoissa valmiiden vaihtoehtojen jälkeen esitettiin avoin kysymys, näin voidaan Hirsjärven ym. (1997, 199–200) mukaan tehdä esimerkiksi silloin kun tutkija haluaa selvittää näkökulmia, joita hän ei ehkä itse ole tullut ajatelleeksi. Kyselymenetelmä perustui Likertin 4-portaiseen asteikkoon. Sen perusajatus on, että asteikon keskikohdasta kohti toista suuntaa vastaaja on enemmän samaa mieltä väitteen kanssa, kun taas toiseen suuntaan siirtyessä vastaaja on enemmän eri mieltä. Tämä menetelmä soveltuu Vilkan (2017, 46–47) mukaan erityisesti silloin, kun halutaan mitata vastaajien mielipiteitä jostakin asiasta.

Kuviossa 8 on esitelty tämän tutkimuksen havaintoyksikkö toisin sanoen tutkimuksen perusjoukko, joka on Suomessa toimivat matkailu- ja ravintola-alan pk-yritykset. Otoksena pienempi joukko Pohjanmaan matkailu- ja ravintolayritykset ry:n jäsenet, jolla on samat ominaisuudet kuin perusjoukolla, mutta se on pienempi. Otantana, eli menetelmänä, jonka avulla otos poimitaan, on käytetty ryväotantaa (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2020, 122–123; Vilka 2017, 51.) Erilaisia otantamenetelmiä on Vilkan (2017, 52–56) mukaan viisi; kokonaisotanta, satunnaisotanta, systemaattinen otanta, ositettu otanta sekä ryväotanta. Ryväotannassa tutkitaan tavallisesti erilaisia ryhmiä, kuten

luokka, yritys, organisaatio tai vaikkapa kaupunginosa.



Kuvio 8. Tutkimuksen havainnointiyksikkö, otanta ja otos.

Tämän tutkimuksen kyselylomake (liite 1) on jaettu kuuteen osaan. Ensimmäisessä osiossa kysytään vastaajan taustatietoja, joista mahdollisesti voidaan löytää vastausten analysointivaiheessa syy-seuraussuhteita. Kyselyssä kysytyjä taustatietoja ovat vastaajan sukupuoli, syntymävuosi, koulutus ja asema yrityksessä. Toinen osio käsittelee työhyvinvoinnin kokemista yrityksessä. Kiinnostavaa on vastaajien kokemus työhyvinvointiin vaikuttavista asioista, kuten työterveyspalveluista, koulutuksesta sekä vaikuttamismahdollisuuksista omaan työhön ja työn turvallisuuteen.

Kolmas osa selvittää sitoutumiseen ja motivaatioon liittyviä asioita, kuten tulevaisuuden näkemyksiä, tietoisuutta odotuksista omaa työtä kohtaan sekä tyytyväisyyttä tarjottuihin henkilöstöetuihin. Neljäs osa hyppää henkilöstöjohtamisen asioihin työpaikalla, tarkoituksena selvittää miten ne on hoidettu vai onko ne ylipäätään monessa yrityksessä hoidossa. Viimeinen osio ennen kahta avointa kysymystä käsittelee johtajuutta ja esimiestyötä tarkoituksena kartoittaa esimiestaitojen laadun kokemusta. Lopun kahden avoimen kysymyksen tavoitteena on saada ymmärrystä konkreettisista asioista, joihin tutkimuksen kohteena olevat yritykset itse kaipaisivat työkaluja.

3.1.2 Aineiston käsittely ja analysoiminen

Linkki kyselyyn lähetettiin 14.2.2025 tilaajan toimesta Pohjanmaan MRY:n jäsenyrityksille, joita on yhteensä n. 200kpl. Tutkimus toteutettiin Webropol-kyselynä ajalla 14.2.-16.3.2025. Muistutus kyselyyn lähetettiin yhden kerran. Tulosten analysointi aloitettiin heti vastausajan päätyttyä sillä Hirsjärvi ym (1997, 223) mukaan varsinkin kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineiston käsittely ja analysointi tulisi aloittaa mahdollisimman pian keruuvaiheen jälkeen. Määrällisessä tutkimuksessa analyysin kulku on suoraviivaisempaa kuin laadullisessa tutkimuksessa, sillä määrällinen tutkimustulos on numeroin mitattavassa muodossa. Vilka (2007, 105) jakaa aineiston käsittelyn kolmeen vaiheeseen; lomakkeen tarkistaminen, aineiston muuttaminen numeeriseen muotoon ja aineiston tarkistus.

Aineiston tarkistuksessa kiinnitettiin huomiota katoon, joka tarkoittaa puuttuvien tietojen määrää tutkimuksessa. Vilkan (2007, 106-107) mukaan kadon laatu tulisi määrällisessä tutkimuksessa aina arvioida ja pyrkiä vastaamaan kysymyksiin kuten Ketkä eivät ole vastanneet kyselyyn? Onko kato systemaattista? Onko otos kadosta huolimatta edustava? Samassa voidaan myös pohtia ollaanko muistettu lähettää muistutus kyselystä. Käytettäessä Webropol- ohjelmaa, tulokset olivat heti käytössä digitaalisesti sekä suoraan ohjelmassa että Excel-ohjelmassa. Tarkastusvaiheessa kiinnitettiin huomioita seuraaviin asioihin; lomakkeiden laatu, muuttajat ja että jokainen vastaus on otettu yhteenvedossa huomioon. (Vilka 2007, 114.) Tunnuslukuna tutkimuksen tulosten tulkinnassa käytettiin mediaania, eli havaintojen keskilukua. Lisäksi analyysissä selvitettiin vastausten keskiarvoja perustietojen pohjalta, jolla saatiin selville kuinka paljon eri henkilöstöryhmien vastaukset erosivat toisistaan. Tulkinnassa käytettiin Excell taulukko-ohjelmaa tulosten analysoimiseen ja purkamiseen (Vilka 2017, 121-124.)

3.1.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Reabiliteetilla mitataan tutkimuksen toistettavuutta, eli sitä kuinka samanlaiset tulokset saataisiin, mikäli tutkimus tehtäisiin uudelleen. Reabelissa tutkimuksessa vastaukset olisivat melko samanlaisia, kun taas epäreaabelissa ne eroaisivat huomattavasti toisistaan (Metsämuuronen 2011, 72-75.) Tämän tutkimuksen tuloksista ei voi päätellä kuinka reaabeli tutkimus on, sillä vastauksia saatiin verrattaen vähän, vain 16 kappaletta, toisaalta olisi mielenkiintoista tietää millainen tutkimuksen tulos olisi jos sen toistaisi esimerkiksi käyttäen henkilökohtaisia haastatteluita.

Metsämuurosen (2011, 72-75) mukaan validiteetti kertoo tutkimuksen tuloksen täsmällisyydestä, eli siitä mittaako se sitä mitä sillä oli alun perin tarkoituskin mitata. Tässä tutkimuksessa tulokset ovat kyllä täsmällisiä, vaikkakin niitä voidaan pitää vain suuntaa antavina. Validiteetti voidaan myös jakaa ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin, joista ulkoinen kertoo tutkimuksen yleistettävyydestä. Sisäinen validiteetti voidaan jakaa kolmeen osaan; sisältö, käsite ja kriteeri. Sisällön validiteetilla tarkoitetaan aineistonkeruussa käytettävien käsitteiden tarkkuutta ja laajuutta, kun taas käsitevaliditeetti käsittelee nimensä mukaisesti yhtä käsitettä ja sen mahdollisimman tarkkaa mittaamista. Kriteerivaliditeetti on tutkimuksessa saatujen arvojen vertaamista johonkin olemassa olevaan arvoon, kun kriteeriarvona toimii esimerkiksi tilastoluku, kutsutaan tätä yhtäaikaisvaliditeetiksi ja kun kriteeriarvo on jossain tulevaisuudessa, on kyseessä ennustevaliditeetti (Metsämuuronen 2011, 72-75.)

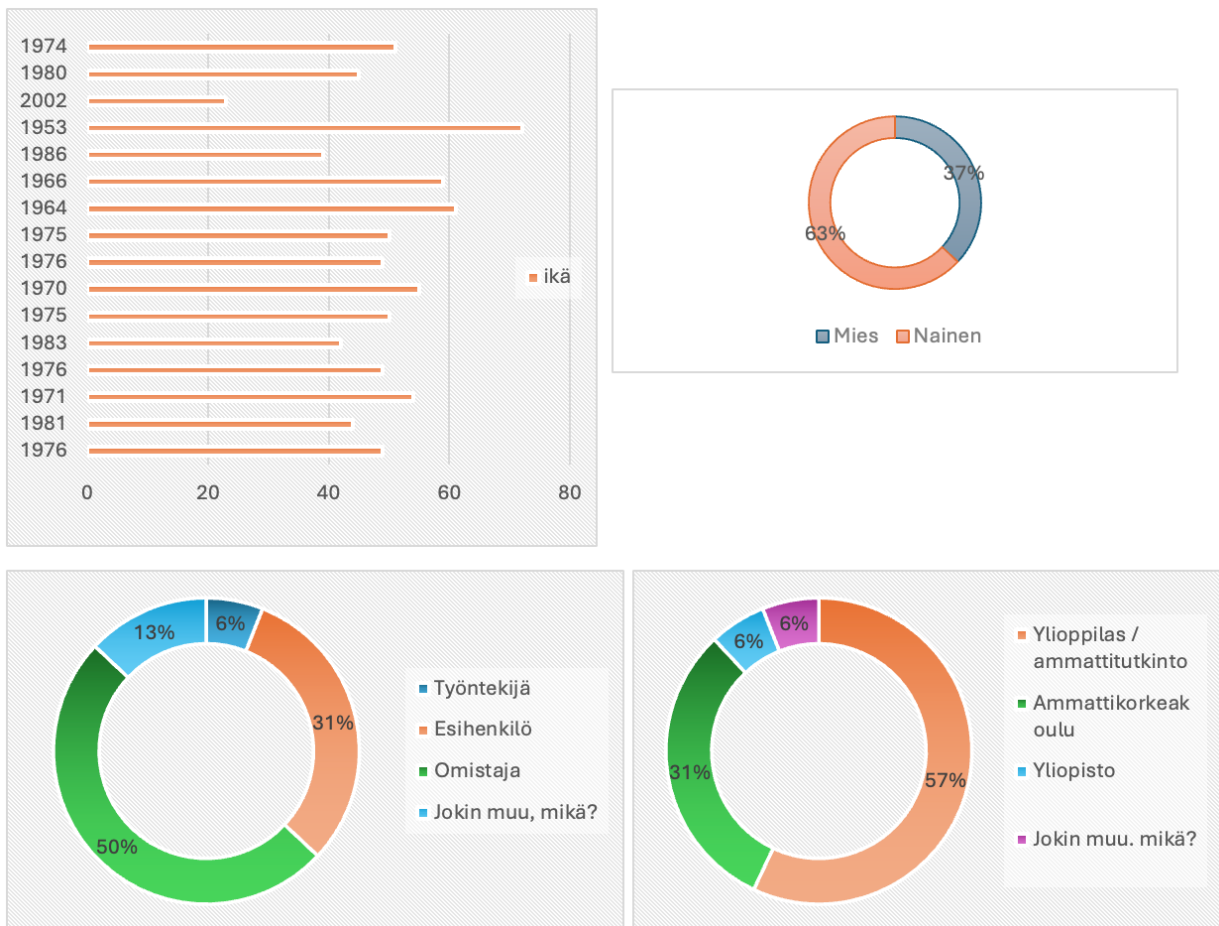
Uhat koskien tutkimuksen luotettavuutta tulee huomioida etukäteen mahdollisimman hyvin ja perusteellisesti (Metsämuuronen 2011, 72-75). Näitä uhkia olisi tässä tutkimuksessa voitu ennakoita paremmin ja ehkä valita jokin toinen tapa toteuttaa tutkimus, ja näin oltaisiin mahdollisesti saatu suurempi vastausprosentti ja sitä kautta luotettavampi tutkimustulos.

4 Tutkimustulosten esittely

Vastauksia saatiin yhteensä vain 16 kpl, ja siitä syystä tutkimuksen tuloksia voidaankin pitää ainoastaan suuntaa antavina. Yleisesti tuloksissa näkyy samat haasteet, joita osasin odottaa aikaisemman kokemukseni perusteella, niin kuin myös Viitala (2021, 237) toteaa, suunnitelmallisuudessa olisi parantamisen varaa pienten yritysten kohdalla. Toinen asia mikä vastauksista nousi esille, on sitouttamiseen liittyvät haasteet, joita matkailu- ja ravintola-alalla on tyypillisesti ja joita ratkaisemaan onkin kehitetty erilaisia veto- ja pitovoimaa lisääviä toimia MaRa ry:n toimesta (Mara-alan veto- ja pitovoimahanke käynnistyy maaliskuussa).

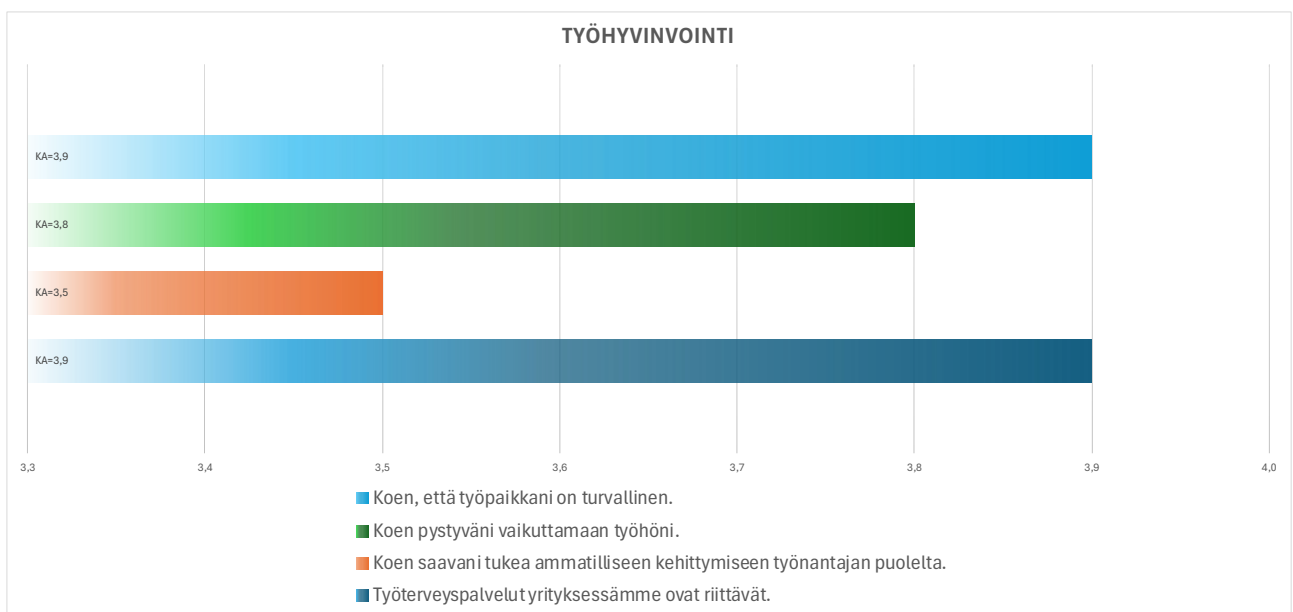
4.1 Taustatiedot

Vastaajilta kysyttiin taustatietoina seuraavia asioita: sukupuoli, syntymävuosi, peruskoulutus sekä asema yrityksessä (kuvio 9). Vastaajista 10 oli naisia ja 6 miehiä, naiset siis edustivat yli 60 % vastaajista. Keskiarvoikä oli 49,5 vuotta, ja jo siitä voimme päätellä, että kyselyyn on suurimmaksi osaksi vastanneet yrityksen omistajat. Vastaajista 9 kpl oli ylioppilaita, 5 ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneita, 1 yliopistotutkinto sekä 1 yo-merkonomi/datanomi. Kuten keski-ikästä voitiin jo päätellä, vastaajista 50 % oli yrityksen omistajia, voidaan siis sanoa, että vastaukset kuvaavat erityisesti yritysten johdon mielipiteitä henkilöstöasioista. Kyselyyn vastasi heidän lisäksi yksi työntekijä sekä 5 esihenkilöä, lisäksi kaksi vastasi jokin muu, tekstivastaukseen oli kirjattu henkilöstöjohtaja sekä HR-Manager.



Kuvio 9. Vastaajien taustatiedot.

4.2 Työhyvinvointi



Kuvio 10. Osa 1, työhyvinvointi. Kokonaiskeskiarvot.

Työterveyspalvelut yrityksessämme ovat riittävät.	Työntekijät	Esihenkilöt	Omistajat
Keskiarvo	4	3,9	4
Mediaani	4	4	4

Koen saavani tukea ammatilliseen kehittymiseen työnantajan puolelta.	Työntekijät	Esihenkilöt	Omistajat
Keskiarvo	4	3	3,9
Mediaani	4	3	4

Koen pystyväni vaikuttamaan työhöni.	Työntekijät	Esihenkilöt	Omistajat
Keskiarvo	4	3,7	3,9
Mediaani	4	4	4

Koen, että työpaikkani on turvallinen.	Työntekijät	Esihenkilöt	Omistajat
Keskiarvo	4	3,9	4
Mediaani	4	4	4

Taulukko 1. Osa 1, työhyvinvointi. Vertailu eri henkilöstöryhmien välillä. Taulukossa esitetään vastausten keskiarvo ja mediaani.

Taustatietojen jälkeen kysymykset 5-8 koskivat työhyvinvointia. Niissä tiedusteltiin tyytyväisyyttä työterveyspalveluihin, ammatillisen kehittymisen mahdollisuuksiin, vaikutusmahdollisuuksiin koskien omaa työtä sekä työpaikan turvallisuuden kokemiseen. Kuviossa 10 on esiteltyä vastausten kokonaiskeskiarvot.

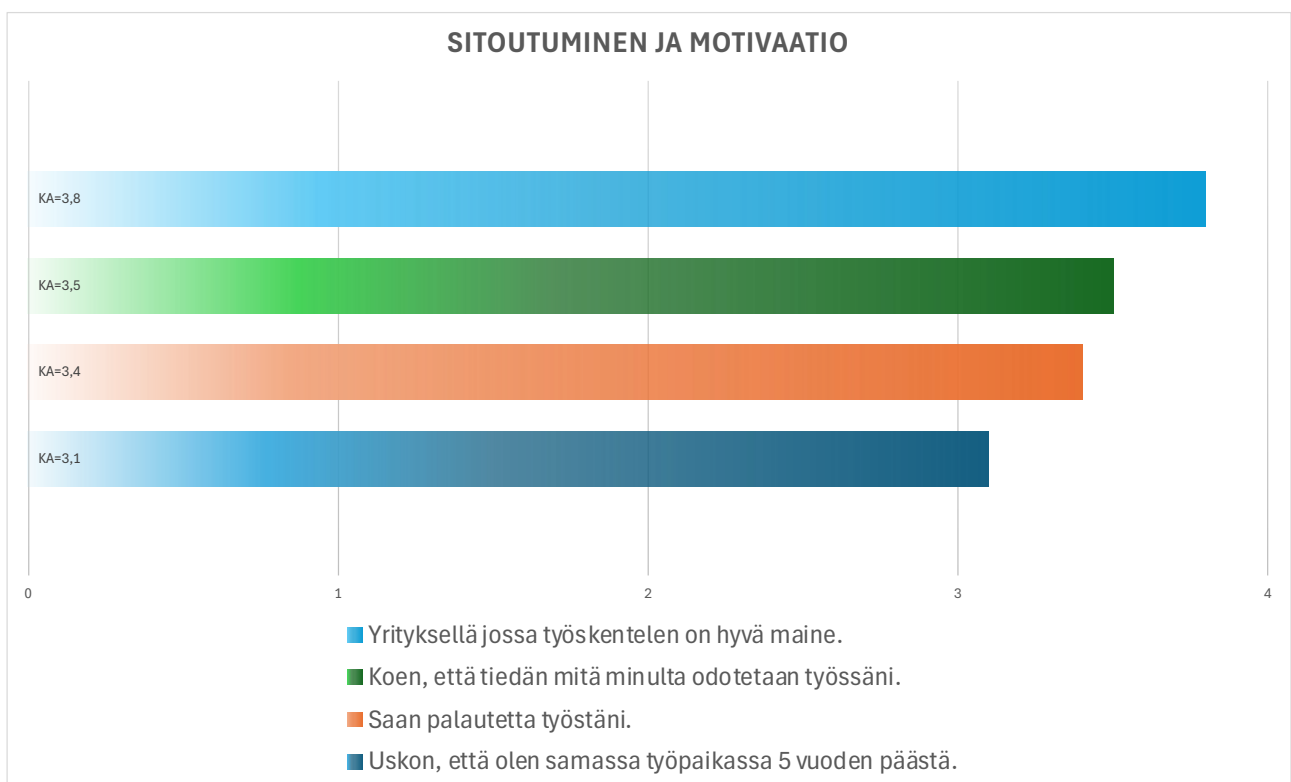
Työterveyspalveluiden riittävydestä kaikki henkilöstöryhmät olivat melko samaa mieltä, kokonaiskeskiarvoksi tuli 3,9. Kaikki muut vastaukset olivat arvolla 4, vain esihenkilöiden keskiarvo poikkesi tästä ollen 3,9. Voidaan siis todeta, että tutkittavissa yrityksissä työterveyspalvelut ovat yritysten edustajien mukaan riittäviä. Taulukossa 1 on esiteltyä vastausten hajonta eri henkilöstöryhmien kesken.

Tukea ammatilliseen kehittymiseen työnantajan puolelta koettiin saavan myös hyvin, tässä keskiarvo oli 3,5. Työntekijät (taulukko 1) olivat kaikkein tyytyväisimpiä, heillä keskiarvo ja mediaani olivat 4, omistajaporras oli myös hyvin tyytyväisiä, keskiarvo heillä 3,9 ja mediaani 4. Esihenkilöt olivat tähän tyytymättömämpiä, keskiarvo ja mediaani heillä oli 3. Täytyy kuitenkin muistaa, että

työntekijöitä edustaa tämän tutkimuksen tuloksissa vain yksi vastaaja, joten tulokset ovat korkeintaan suuntaa-antavia heidän henkilöstöryhmässään.

Työhön vaikuttamismahdollisuuksiin oltiin yleisesti tyytyväisiä, kokonaiskeskiarvo (kuvio 10) on 3,8. Mediaani kaikilla henkilöstöryhmillä on 4 (taulukko 1), keskiarvot vaihtelevat hieman, työntekijät 4, esihenkilöt 3,7 ja omistajat 3,9. Viimeinen kysymys koski työpaikan turvallisuuden kokemista, kokonaiskeskiarvoksi tuli 3,9 ja kaikkien ryhmien mediaani on 4, kuten myös työntekijöiden ja omistajien keskiarvotkin. Esihenkilöiden keskiarvoksi saatiin 3,9.

4.3 Sitoutuminen ja motivaatio



Kuvio 11. Osa 2, sitoutuminen ja motivaatio. Kokonaiskeskiarvot.

Uskon, että olen samassa työpaikassa 5 vuoden päästä.	Työntekijät	Esihenkilöt	Omistajat
Keskiarvo	1	2,9	3,6
Mediaani	1	3	4

Saan palautetta työstäni.	Työntekijät	Esihenkilöt	Omistajat
Keskiarvo	4	2,9	3,8

Mediaani	4	3	4
Koen, että tiedän mitä minulta odotetaan työssäni.			
	Työntekijät	Esihenkilöt	Omistajat
Keskiarvo	4	3	3,9
Mediaani	4	3	4
Yrityksellä, jossa työskentelen, on hyvä maine.			
	Työntekijät	Esihenkilöt	Omistajat
Keskiarvo	4	3,6	4
Mediaani	4	4	4

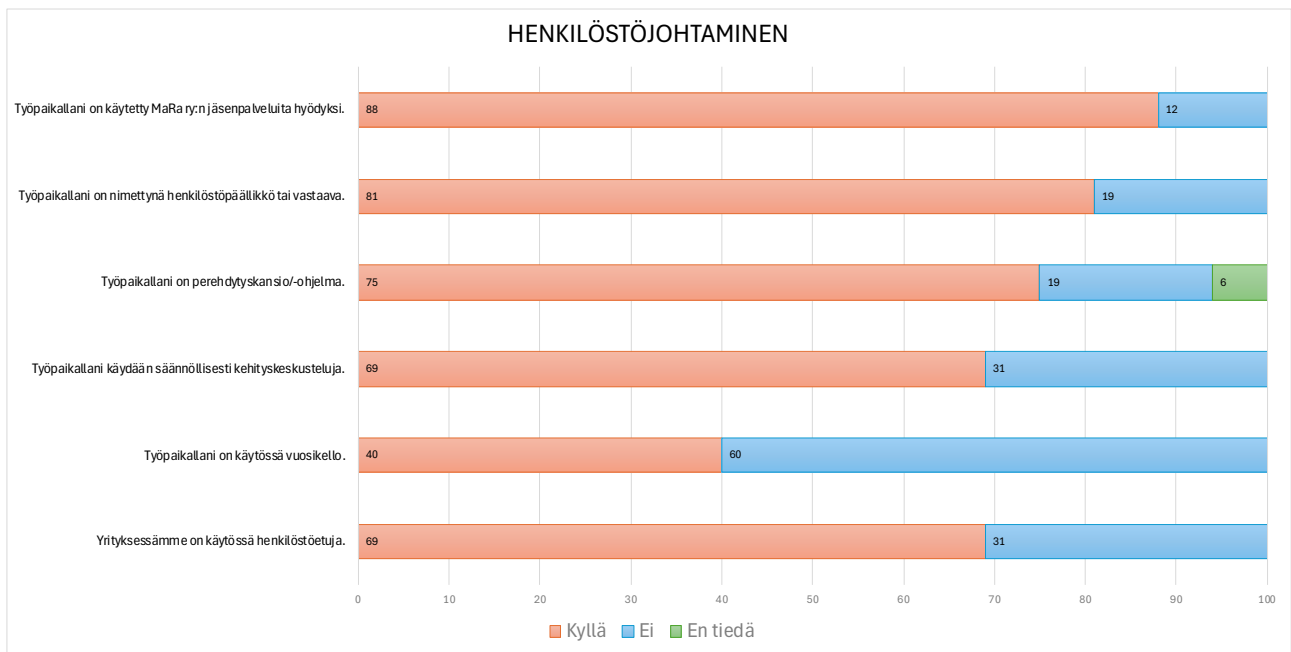
Taulukko 2. Osa 2, sitoutuminen ja motivaatio. Vertailu eri asemien välillä. Taulukossa esitetään vastausten keskiarvo ja mediaani.

Kyselyn kysymykset 9–12 olivat osana ”sitoutuminen ja motivaatio”-osuutta. Henkilöstöryhmien välille saatiin eroja kysymällä, kuinka todennäköisesti henkilö uskoo olevansa samassa työpaikassa 5 vuoden kuluttua. Kokonaiskeskiarvoksi tuli kuvion 11 mukaan 3,1, kuitenkin työntekijöiden keskiarvo ja mediaani (taulukko 2) oli vain 1 ja esihenkilöilläkin 2,9 ja 3. Omistajat kokivat kaikkein todennäköisimmin olevansa samassa toimessa 5 vuoden kuluttua, heidän keskiarvonsa oli 3,6 ja mediaani 4. Täytyy kuitenkin ottaa huomioon, että työntekijät ovat tuloksissa aliedustettuina vain yhdellä vastauksella.

Kaikki henkilöstöryhmät vastasivat saavansa melko hyvin palautetta työstään, kokonaiskeskiarvoksi saatiin 3,4. Henkilöstöryhmien kesken oli pientä hajontaa, kun työntekijöiden keskiarvo ja mediaani oli 4, mutta esihenkilöillä keskiarvo oli 2,9 ja mediaani 3. Sitten taas omistajilla keskiarvoksi saatiin 3,8 ja mediaaniksi 4. Voidaan siis päätellä, että esihenkilöt antavat palautetta, mutta eivät aivan yhtä usein itse saa palautetta omasta työstään.

Hyvin samoilla linjoilla toistensa kanssa oltiin myös siitä, onko odotukset omaa työtä kohtaan selkeitä. Kokonaiskeskiarvoksi saatiin 3,5, työntekijöiden keskiarvo ja mediaani olivat molemmat 4, esihenkilöillä molemmat olivat 3 ja omistajilla keskiarvo oli 3,9 mediaanin ollessa 4. Tässäkin täytyy ottaa huomioon työntekijöiden aliedustus vastauksissa. Yrityksen mainetta kartoitettiin tämän osion viimeisessä kysymyksessä, kokonaiskeskiarvoksi saatiin 3,8 ja kaikkien henkilöstöryhmien mediaaneiksi 4. Vain esihenkilöiden keskiarvo poikkesi tästä ollen 3,6.

4.4 Henkilöstöjohtaminen



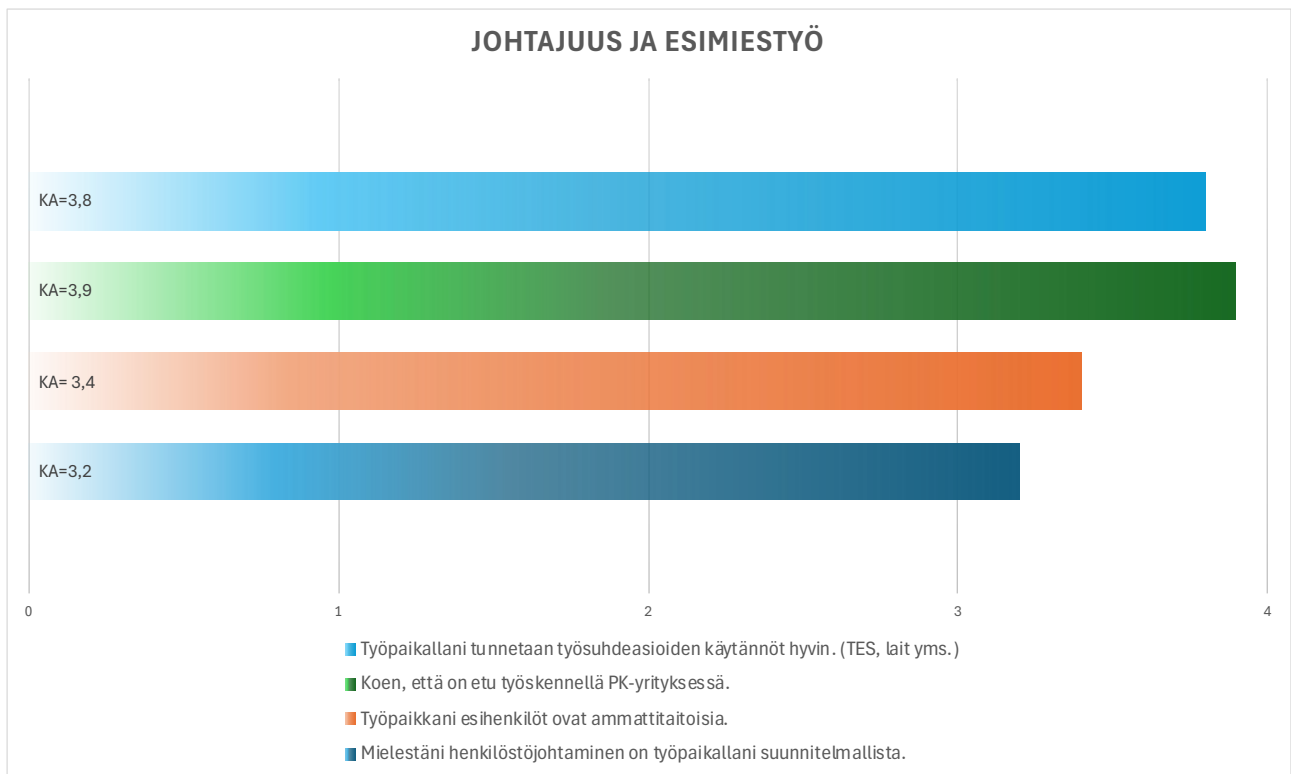
Kuvio 12. Osa 3, henkilöstöjohtaminen. Kootut vastaukset.

Kolmannessa osiossa selvitettiin henkilöstöjohtamisen käytäntöjä tutkittavissa yrityksissä. Kuviossa 12 on esiteltynä kootusti näiden kysymysten vastaukset. Ensimmäiseksi kysyttiin, onko yrityksissä käytössä jotakin henkilöstöetuja. 69 % yrityksistä nämä edut olivat käytössä, 31 % ei ollut ottanut henkilöstöetuja käyttöön. Käytössä oleviksi eduiksi vastaajat listasivat: ilmaisia illallisia, lounas, alennuksia, sairausvakuutus, lippuja jääkiekko-otteluihin, alennuksia ruokailuista, e-Passi, e-Bike, työpaikan tilojen vapaa käyttö, ravintoetu, alennukset jäsenjärjestöistä sekä tuotteista.

Vuosikello oli vastausten perusteella käytössä vain 40 % yrityksissä, ja kehityskeskusteluja käydään 69 % yrityksissä. Kyselyssä tiedusteltiin myös, jos kehityskeskusteluja käydään, niin kuinka usein. Tähän vastauksissa kirjattiin kerran vuodessa, 1–2 kertaa vuodessa ja työn ohella aina välillä. Perehdytyskansio tai ohjelma löytyi 75 % vastauksista, 19 % sitä ei ollut ja 3 % vastaajista oli vastannut, ettei tiedä, onko heidän yrityksessään perehdytyskansiota tai ohjelmaa. Tämä tarkoittaa, että yksi vastaus oli en tiedä, ja se oli työntekijöiden henkilöstöryhmästä.

Henkilöstöpäällikkö tai vastaava oli 81 % vastanneiden henkilöiden yrityksissä nimettynä ja 88 % yrityksistä oli joskus käyttänyt MaRa ry:n jäsenpalveluita hyödykseen. Jäsenpalveluista oli hyödynnetty koulutuksia, työsuhdeneuvontaa, lakineuvontaa sekä TES-asioihin liittyvää neuvontaa.

4.5 Johtajuus ja esimiestyö



Kuvio 13. Osa 4, johtajuus ja esimiestyö. Kokonaiskeskiarvot.

Mielestäni henkilöstöjohtaminen on työpaikallani suunnitelmallista.	Työntekijät	Esihenkilöt	Omistajat
Keskiarvo	3	3	3,4
Mediaani	3	3	3,5

Työpaikkani esihenkilöt ovat ammattitaitoisia.	Työntekijät	Esihenkilöt	Omistajat
Keskiarvo	4	2,8	3,8
Mediaani	4	3	4

Koen, että on etu työskennellä Pk-yrityksessä.	Työntekijät	Esihenkilöt	Omistajat
Keskiarvo	4	3,9	4
Mediaani	4	4	4

Työpaikallani tunnetaan työsuhdeasioiden käytännöt hyvin. (TES, lait yms.)	Työntekijät	Esihenkilöt	Omistajat
Keskiarvo	4	3,7	3,9
Mediaani	4	4	4

Taulukko 3. Osa 4, johtajuus ja esimiestyö. Vastausten vertailu eri henkilöstöryhmien kesken.

Taulukossa esitetään vastausten keskiarvo ja mediaani.

Kyselyn neljännessä osiossa selvitettiin johtajuuteen ja esimiestyöhön liittyviä asioita, kokonaiskeskiarvot ovat kuvattuna kuviossa 16 ja vastausten vertailu eri henkilöstöryhmien välillä taulukossa 3. Kysymykseen, onko henkilöstöjohtaminen yrityksessä suunnitelmallista, saatiin keskiarvoksi 3,2. Jonkin verran lienee parantamisen varaa, sillä sekä työntekijöillä että esihenkilöillä keskiarvo ja mediaani olivat molemmat 3 ja omistajaportaassakin vain hiukan parempi keskiarvo 3,5 ja mediaani 3,5.

Esimiesten ammattitaitoon oli tyytyväisimpiä työntekijät ja omistajat, molemmilla ryhmillä mediaani oli 4, esihenkilöt itse olivat vähemmän tyytyväisiä, sillä heillä keskiarvonsa oli 2,8 ja mediaaninsa 3. Kokonaiskeskiarvoksi saatiin kuitenkin 3,4, joka kertoo hyvästä tasosta. Pk-yrityksessä työs-kentelyn kaikki henkilöstöryhmät kokivat eduksi, kokonaiskeskiarvo oli 3,9 ja vain esihenkilöiden ryhmä keskiarvo jäi alle 4, ollen 3,9.

Yleisesti työsuhdeasiat koettiin tuntevan hyvin vastaajien yrityksissä, kokonaiskeskiarvoksi saatiin 3,8, ja mediaani kaikilla henkilöstöryhmillä oli 4. Esihenkilöiden keskiarvo oli 3,7 ja omistajien 3,9, tästä poikkesi työntekijät keskiarvolla 4, mutta jälleen tulee ottaa huomioon, että heidän henkilöstöryhmänsä on aliedustettuna tässä tutkimuksessa, joten luku olisi todennäköisesti eri useammalla vastaajalla.

4.6 Avoimet kysymykset

Kyselyn lopussa oli kaksi avointa kysymystä. Ensimmäinen koski henkilöstöjohtamisen kehittämistä ja taulukossa 4 näkyy listattuna avoimet vastaukset. Vastauksissa nousee esiin samoja teemoja kuin aiemmissa asteikkokysymyksissä; palautteen antaminen, suunnitelmallisuus sekä pienille yrityksille melko tyypillinen, kiire. Myös avoimuutta peräänkuulutetaan, joka mielestäni tulisi varsinkin pie-

nessä yrityksessä olla prioriteettina. Toinen avoin kysymys (taulukko 5) koski asioita, joissa henkilöstöjohtamista voisi jotenkin auttaa ja viedä eteenpäin. Tässä tulee esille kehityskeskustelut sekä rekrytointiin liittyvät haasteet. Varsinkin ulkomailta palkkaamiseen voisi varmasti saada apuja MaRa ry:n kautta.

Mitä kehittäisit yrityksenne henkilöstöjohtamisessa ensisijaisesti?
Ylimmältä johdolta enemmän palautetta työstä ja kehittämis ehdotuksia sekä enemmän aikaa työntekijöiden kanssa oleviin keskusteluihin. Tiedotus asioista avoimemmaksi.
esihenkilöiden osaamista oikeanlaisesta vaatimisesta sekä rakentavan palautteen antamisesta
tiedonkulkua vastuuttamista
aikaa on pienissä yrityksissä aina liian vähän etenkin nykyaikana, joten joskus tuntuu, ettei perehdyttämiseen ehdi paneutua riittävästi
Positiivisuutta

Taulukko 4. "Mitä kehittäisit yrityksenne henkilöstöjohtamisessa ensisijaisesti?"

Missä henkilöstöjohtamisen asioissa yrityksenne voisi tarvita apua?
kehityskeskusteluissa
Ulkomaalaisten henkilöiden palkkaaminen, koulutusta Migrin vaatimuksien ymmärtämisessä

Taulukko 5. "Missä henkilöstöjohtamisen asioissa yrityksenne voisi tarvita apua?"

5 Kehitysehdotukset

Vastausten perusteella nostin esille kaksi kehityskohdetta, joihin laadin työkaluja, joita yritykset voivat halutessaan ottaa käyttöön joko sellaisinaan tai muokata itselle sopiviksi. Suunnitelmallisuus ja sen puute sekä kiire nousivat kyselyn vastauksista esille, ja toisaalta epäselvät odotukset omaa työtä ja suoriutumista kohtaan sekä avoimuuden puute. Nämä kaikki ovat mielestäni liitettävissä suunnitelmallisuuden lisäämiseen ja yrityksen vuosikelloon, joka toimii läpinäkyvänä lukujärjestyksenä yrityksen arjessa ja toisaalta myös muistuttaa esimerkiksi kehityskeskustelujen säännöllisestä pitämisestä.

Vuosikellosta luodaan pohja, joka on yrityksissä helppo täyttää haluamallaan tavalla ja tallentaa esimerkiksi intraan tai vaikkapa tulostaa työpaikan seinälle. Kehityskeskusteluihin luodaan muutama valmis kysymys ja taulukko, johon voidaan kirjata tavoitteet työntekijälle ja myös työntekijän omat toiveet omaa työtänsä ja siinä kehittymistä koskien. Esimerkiksi koulutuksien suunnittelussa voitaisiin käyttää apuna MaRa ry:n koulutuskalenteria.

5.2 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelulomakkeen tarkoituksena on lisätä sekä suunnitelmallisuutta, että jatkuvuutta keskusteluiden käymisestä. Dokumentointi pyritään pitämään kevyenä, mutta se on välttämätöntä, mikäli halutaan että keskustelujen tuloksia voidaan seurata pidemmälläkin aikavälillä. Tähtäin olen luonut Excel-tiedoston, jonka ne yritykset voivat vapaasti ottaa käyttöön, jotka kokevat sen auttavan heidän henkilöstöjohtamistaan. Ajatuksena on luoda jokaiselle työntekijälle oma tiedosto, johon voidaan välilehtien avulla luoda vuosi kerrallaan muistiinpanot kehityskeskustelusta. Näin keskusteluissa sovittuja asioita voidaan tarkastella helposti seuraavassa kehityskeskustelussa, tai vaikkapa miettiessä mahdollisia palkankorotuksia tai tehtävän muutoksia. Kuviossa 15 on esitelty malli lomakkeesta. Tiedosto toimitetaan tilaajalle työn valmistuttua.

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	Kehityskeskustelu							
2	<i>Työntekijän nimi</i>							
3	<i>päivämäärä</i>							
4								
5	1. Edellinen vuosi							
6			tavoite	saavutettu	ei saavutettu	kommentit		
7	Tavoitteet edelliseltä vuodelta:	1						
8		2						
9		3						
10								
11	Palaute esihenkilöltä työntekijälle.							
12								
13	Palaute työntekijältä esihenkilölle.							
14								
15								
16	2. Kuluva vuosi							
17	Yrityksen tavoitteet vuodelle:							
18	Työnkuva:							
19	Tavoitteet kuluvalle vuodelle:							
20								
21								
22								
23	3. Tulevaisuus							
24			tavoite	saavutettu	ei saavutettu	kommentit		
25	Kehityssuunnitelma	1						
26		2						
27		3						
28								
29								
30	Työntekijän toiveet:							
31								
32								

Kuvio 15. Kehityskeskustelun mallipohja.

6 Pohdinta

6.1 Johtopäätökset

Yleisesti kyselyn perusteella vaikuttaa siltä, että henkilöstöasiat ovat hyvällä tasolla tutkittavissa yrityksissä. Kehityskohteiksi valikoituivat tuloksista heikoimmin arvioidut osa-alueet, joita olivat kehityskeskustelut sekä vuosikello. Nämä työkalut ovat kokemuksen mukaan myös helpot ja kevyet ottaa käyttöön myös kaikkein pienimmissä yrityksissä ja voivat olla jollain yritykselle ensimmäinen askel suunnitelmallisempaan henkilöstöjohtamiseen.

Veto- ja pitovoimaisuuden kehittäminen ovat olleet työnantajajärjestö MaRa ry:n strategiassa jo pitkään ja 17 alueellista työryhmää ovat tehneet paljon töitä vuosina 2022–2024 edistääkseen alan kiinnostavuutta. Tilaisuuksia on järjestetty sekä opiskelijoille että opettajille; oppilaitoksille on tarjottu mahdollisuutta yrityksestä tulevaan työelämälahettiläiseen, yläasteiden kotitalousryhmiä on kutsuttu ravintoloihin vierailuille, kesätöistä kiinnostuneille on järjestetty perehdytysviikonloppuja, joissa on käyty läpi esimerkiksi asiakaspalvelua, elintarvikehygieniaa ja työturvallisuutta. Tämän hankkeen tiimoilta on myös luotu Mara-akatemia, jonka ensimmäisen toimintavuoden teema on ”kehittyvä esihenkilötyö”. Akatemian ideana on sitouttaa yrityksiä veto- ja pitovoimatoimintaan antamalla yhteistyöstä lisäarvoa myös yrityksille (Jakosuo 2025.)

Matkailu- ja ravintola-ala on aina ollut niin sanottu ”läpikulku”-ala ja monet työntekijät vain käyvät siellä opiskelujen ajan ja jatkavat sitten toisiin ammatteihin. Tästä johtuu monet epäkohdat alalla, mukaan lukien palkkakehitys ja suuri vaihtuvuus. Mutta, voisiko kuitenkin olla niin että suunnitelmallisemmalla toiminnalla voisimme luoda matkailu- ja ravintola-alastakin veto- ja pitovoimaisen, kiinnostavan alan, jolla myös nuoret voisivat kokea voivansa viettää koko työuransa?

6.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen pätevyyttä, eli validiteettia arvioitaessa tarkastellaan mittaako tehty tutkimus sitä, mitä sen alun perin oli tarkoitus mitata (Vilka 2025, 141). Tämä tutkimus rakennettiin alusta asti

siten, että validius toteutuu. Kysymykset ja mittausasteikko suunniteltiin niin, että mahdolliset vääринymmärrykset kysytyjen kysymysten osalta saatiin minimoitua. Tutkimuksen luotettavuutta eli reliabiliteettia tarkasteltaessa halutaan tietää, saataisiinko samalta henkilöltä sama vastaus, mikäli tutkija olisi vaihtunut (Vilkka 2025, 142). Reliabiliteetin varmistamiseksi, samoin kuin validiteetin, aseteltiin kysymykset siten, että virheiden mahdollisuus olisi mahdollisimman pieni. Siispä tutkimuksessa on käytetty hyvin vähän avoimia vastauksia, ja enemmän kyllä-ei ja asteikolla 1–4 olevia vastausvaihtoehtoja.

Tässä tutkimuksessa on noudatettu hyvän tieteellisen käytännön periaatteita koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimus on toteutettu rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti, ottaen huomioon tieteellisesti hyväksytyt toimintatavat tiedonhankinnassa, analyysissa ja raportoinnissa. Lisäksi tutkimuksen eri vaiheet on dokumentoitu avoimesti ja vastuullisesti. Toimintatapa perustuu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2023) määrittelemiін hyvän tieteellisen käytännön periaatteisiin, jotka korostavat muun muassa tutkimustyön eettisyyttä, läpinäkyvyyttä ja luotettavuutta.

Aineisto on kerätty vapaaehtoisilta vastaajilta anonymisti ja luottamuksellisesti ja on säilytetty tietoturvasallisesti lukitun tietokoneen tiedostoissa. Aineisto myös tullaan hävittämään tietoturvasallisesti, kun opinnäytetyö on valmistunut. Tutkimuksessa on käytetty tekoälyä (ChatGPT) lähteiden hakemiseen sekä tekstin rakenteen muotoiluun. Lisäksi käänöksissä on hyödynnetty DeepL käänntösohjelmaa.

Tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmissä on otettu huomioon eettisyys ja tieteellisen tutkimuksen kriteerit (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023). Menetelmät ovat perusteltuja ja niitä on havainnollistettu työssä. Viitteet muiden tutkijoihin materiaaliin on merkitty asianmukaisesti ja työ on tehty Jyväskylän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön raportointiohjeen mukaan.

6.3 Aiheen jatkotutkiminen

Harmittavasti tutkimuksen tulos jäi vain suuntaa antavaksi vähäisten vastausten takia, ja olisikin mielenkiintoista tietää mitkä tulokset olisivat, jos tämä tutkimus toistettaisiin esimerkiksi henkilökohtaisten haastatteluiden kautta. Varsinkin eri henkilöstöryhmien väliset erot mielipiteissä olisi todella mielenkiintoista kartoittaa. Tämä tietysti veisi enemmän aikaa ja vaatisi että tutkijalla olisi enemmän resursseja sijoittaa tutkimukseen kuin tässä tapauksessa oli.

Toinen mielenkiintoinen lähestymistapa olisi work shop- tyyliset työpajat muutamalla yritykselle. Tällöin työ voisi olla toiminnallinen opinnäytetyö, jossa tutkija järjestäisi yritykseen työpajan henkilöstöhallinnan osa-alueista ja dokumentoisi tuotettavan aineiston. Tämän kaltaiset tapahtumat olisivat pienille yrityksille todella arvokkaita ja olen melko varma, että tällaiseen olisi helppoa saada osallistujia.

Lähteet

- Dessler, G. 2020. Human resource management (16. painos.) Pearson. Janet tietokanta. Viitattu 1.2.2025. <https://www.vlebooks.com/Product/Index/1709981?page=0&startBookmarkId=-1>
- Eklund, A. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. 2018. J.Impact Oy. Grano Oy. Helsinki.
- Everson, C. 2003. Organizational nature and context. Janet-tietokanta. Viitattu 4.11.2022. <https://janet.finna.fi/Record/jamk.993639210806251>
- Eräsalo, U, Restamark Oy. 2011. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. Hansaprint Direct Oy. Vantaa.
- Harney, B., Dundon, T. 2006. Capturing complexity: developing an integrated approach to analyzing HRN in SMEs. Human Resource Management Journal 16(1), 48–73.
- Hietala, H., Kaivanto, K., Pystynen, J. Esihenkilön käsikirja. 2022. Alma Talent. Helsinki.
- Heikkilä, A., Alho, R., Niskanen & V., Pitkänen. 2023. Nuorten ja varttuneiden yhteistyö työpaikoilla. Tulevaisuuden Suomen tekijät -tutkimushankkeen raportti. E2 Tutkimus: Helsinki.
- Helsilä, M., Salojärvi, S. Strategisen henkilöjohtamisen käytännöt. 2013. Talentum. Hansaprint. Vantaa.
- Jakosuo, K. 2025. Vetovoimahanke tuotti hyviä käytänteitä. Vitriini 6.2.2025. Viitattu 27.4.2025. <https://www.vitriini.fi/ajankohtaista/vetovoimahanke-tuotti-hyvia-kaytanteita>
- Joki, M. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 2018. Helsingin kauppakamari Oy. Hansaprint. Vantaa.
- Juholin, E. Viestinnän vallankumous. 2009. WSOYpro. WS Bookwell Oy. Helsinki.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Sanoma Pro. Helsinki.
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä – kehittämisohjelman laatiminen. Kauppakamari. Printon. Viro.
- Karikallio H., Arovuori K. 2023. Koronapandemian ja rajoitusten vaikutukset matkailu- ja ravintola-alan. Luonnonvarakeskus Luke. Tutkimus: Helsinki.
- Kespro ja Eezy yhteistyöhön – henkilöstövuokrauksella ratkaisuja ravintola-alan akuuttiin työvoimapulaan. 2022 Kespro 8.6.2022. Viitattu 3.10.2022. <https://www.kesko.fi/media/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/2022/kespro-ja-eezy-yhteistyohon--henkilostovuokrauksella-ratkaisuja-ravintola-alan-akuuttiin-tyovoimapulaan/>
- Lappi, T. 2019. Osaavan työvoiman pula heikentää kasvumahdollisuuksia. Vitriini 17.2.2019. Viitattu 11.4.2025 <https://www.vitriini.fi/paakirjoitus/osaavan-tyovoiman-pula-heikentaa-kasvumahdollisuuksia.html>

Lehtinen, P. 1.6.2021. Työntekijöistä tuli perheyriksen osaomistajia. Kauppalehti. Viitattu 3.11.2022. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/tyontekijoista-tuli-perheyriksen-osaomistajia/d4a8af66-2e65-4f79-96af-4af8a459cc46>

Manka, M-L. Manka M. 2016. Työhyvinvointi. Balto print. Liettua

Matkailun merkitys kansantaloudelle. MaRa ry. Viitattu 13.6.2022. <https://www.mara.fi/toimiala/alan-merkitys-kansantaloudelle.html>

Maran paikallisyhdistykset. MaRa ry. Viitattu 3.10.2022. <https://www.mara.fi/mara/organisaatio/paikallisyhdistykset.html>

Mara-alan veto- ja pitovoimahanke käynnistyy maaliskuussa. MaRa ry. Viitattu 6.4.2025. <https://www.mara.fi/ajankohtaista/uutiset/mara-alan-veto-ja-pitovoimahanke-kaynnistyy-maaliskuussa.html>

Metsämuuronen, J. 2011. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä : opiskelijalaitos. Janet tietokanta. Viitattu 13.6.2022. <https://janet.finna.fi/ExternalAuth/EzproxyLogin?url=ezp.2aHR0cDovL2V6cHJveHkuamFtay5maToyMDQ4L2xvZ2luP3VybD1odHRwOi8vd3d3LmJvb2t5LmZpL2xhaW5hYS83>

Ojasalo, K. Moilanen, T. Ritalahti, J. 2020. Kehittämistyön menetelmät – uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro. Helsinki.

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNI press. EU.

Tarjoilija Palkka Suomessa Vuonna 2024. Mediaanipalkka. Viitattu 11.4.2025. <https://mediaanipalkka.fi/tarjoilija-palkka/>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa – HTK-ohje 2023. Viitattu 27.4.2025. <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>

Unkeri, J. Opinnäytetyöasias. Sähköpostiviesti 20.5.2025. Vastaanottaja T. Valkonen.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita. Helsinki.

Viitala, R. 2015. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.

Vilka, H. 2025. Tutki ja kehitä. 6., uudistettu painos. Santalahti-kustannus. Jyväskylä.

Vilka, H. 2017. Tutki ja mittaa : määrällisen tutkimuksen perusteet. Tammi. Janet tietokanta. Viitattu 13.6.2022. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-ja-mittaa_2007.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Hei,

Opiskelen Jyväskylän ammattikorkeakoulussa restonomi YAMK tutkintoa. Teen lopputyötäni henkilöstöjohtamisen kehittämistä pk-yrityksissä kohderyhmänä Pohjanmaan MRY:n jäsenyritykset.

Kerään aineistoa asian tutkimiseen kyselyllä Pohjanmaan matkailu- ja ravintolayrittäjät ry:n jäsenille. Tarkoituksena on kartoittaa henkilöstöjohtamista tutkittavissa yrityksissä ja niiden pohjalta kehittää 2-3 kevyttä työkalua henkilöstöjohtamisen avuksi yrityksiin. Kyselyn teemoja ovat työhyvinvointi, sitoutuminen ja motivaatio, henkilöstöjohtamisen käytännöt sekä johtajuus ja esimiestyö.

Vastaaminen onnistuu alla olevan linkin tai QR-koodin kautta. Kyselyyn vastaaminen vie n. 5-10 minuuttia ja tulokset käsitellään luottamuksellisesti eikä raporteista ilmene vastaajan henkilöllisyys. Toivon vastauksia sekä työntekijöiltä, esihenkilöiltä että omistajilta, joten samasta yrityksestä voi hyvinkin useampi vastata kyselyyn.

Työn tulokset ovat valmiina keväällä 2025 ja esittelen ne myös mielelläni yhdistyksen kokouksessa teille.

Suuret kiitokset jo etukäteen osallistumisestanne!

Yhteistyöterveisin,

Tiia Valkonen

+358447667674

ag0103@student.jamk.fi



<https://link.webpolsurveys.com/S/8F2981B7ABE24675>

Liite 2. Tutkimuslomake



Jyväskylän ammattikorkeakoulu
University of Applied Sciences

Henkilöstöjohtaminen Pohjanmaan matkailu- ja ravintolayrittäjät ry:n jäsenyrityksissä

Työhyvinvointi.

Tässä osiossa kysymykset koostuvat työhyvinvointiin liittyvistä asioista.

5. Työterveyspalvelut yrityksessämme ovat riittävät.

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

6. Koen saavani tukea ammatilliseen kehittymiseen työnantajan puolelta.

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

7. Koen pystyväni vaikuttamaan työhöni.

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

8. Koen, että työpaikkani on turvallinen.

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Edellinen

Seuraava

Henkilöstöjohtaminen Pohjanmaan matkailu- ja ravintolayrittäjät ry:n jäsenyrityksissä

Sitoutuminen ja motivaatio

Tässä osiossa keskitytään sitoutumisen ja motivaation kartottamiseen.

9. Uskon, että olen samassa työpaikassa 5 vuoden päästä.

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

10. Saan palautetta työstäni.

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

11. Koen, että tiedän mitä minulta odotetaan työssäni.

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

12. Yrityksellä jossa työskentelen on hyvä maine.

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

13. Yrityksessämme on käytössä henkilöstöetuja.

Kyllä

Ei

Jos kyllä, minkälaisia:

Edellinen

Seuraava

Henkilöstöjohtaminen Pohjanmaan matkailu- ja ravintolayrittäjät ry:n jäsenyrityksissä

Henkilöstöjohtaminen

Tämä osio käsittelee henkilöstöjohtamisessa yrityksessä.

14. Työpaikallani on käytössä vuosikello.

- Kyllä
 Ei
 En tiedä.

15. Työpaikallani käydään säännöllisesti kehityskeskusteluja.

- Kyllä
 Ei
 Jos kyllä, kuinka usein?

16. Työpaikallani on perehdytyskansio/-ohjelma.

- Kyllä
 Ei
 En tiedä.

17. Työpaikallani on nimettynä henkilöstöpäällikkö tai vastaava.

- Kyllä
 Ei

18. Työpaikallani on käytetty MaRa ry:n jäsenpalveluita hyödyksi.

- Kyllä
 Ei
 Jos kyllä, mitä palveluita?

Edellinen

Seuraava

Henkilöstöjohtaminen Pohjanmaan matkailu- ja ravintolayrittäjät ry:n jäsenyrityksissä

Johtajuus ja esimiestyö

Tämä osio keskittyy yrityksen johtajuuteen ja esimiestyöhön.

19. Mielestäni henkilöstöjohtaminen on työpaikallani suunnitelmallista.

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

20. Työpaikkani esihenkilöt ovat ammattitaitoisia.

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

21. Koen, että on etu työskennellä PK-yrityksessä.

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

22. Työpaikallani tunnetaan työsuhdeasioiden käytännöt hyvin. (TES, lait yms.)

	1	2	3	4	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Edellinen

Seuraava

**Henkilöstöjohtaminen Pohjanmaan matkailu- ja ravintolayrittäjät
ry:n jäsenyrityksissä**

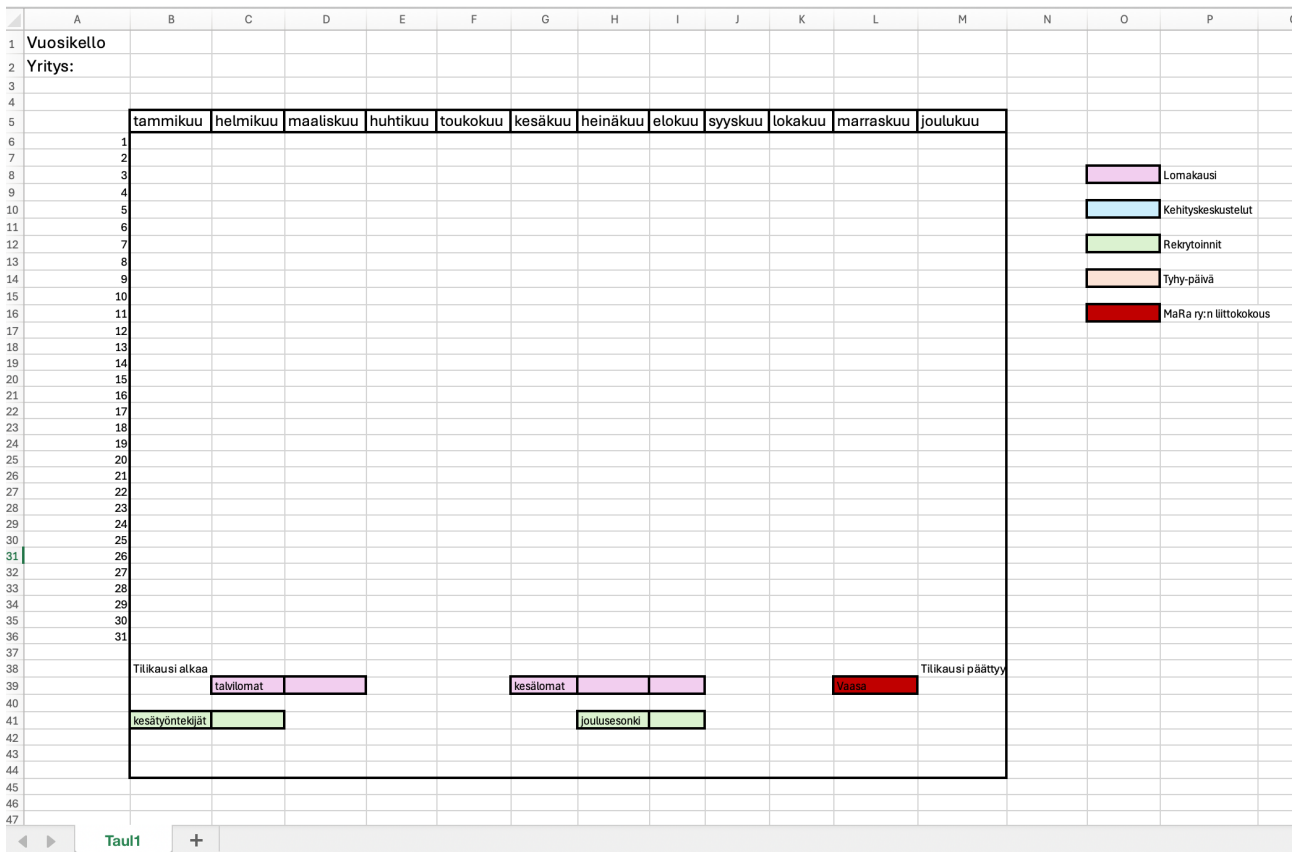
23. Mitä kehittäisit yrityksenne henkilöstöjohtamisessa ensisijaisesti?

24. Missä henkilöstöjohtamisen asioissa yrityksenne voisi tarvita apua?

Edellinen

Lähetä

Liite 3. Vuosikellopohja



Liite 4. Kehityskeskustelupohja

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	Kehityskeskustelu							
2	<i>Työntekijän nimi</i>							
3	<i>päivämäärä</i>							
4								
5	1. Edellinen vuosi							
6			tavoite	saavutettu	ei saavutettu	kommentit		
7	Tavoitteet edelliseltä vuodelta:	1						
8		2						
9		3						
10								
11	Palaute esihenkilöltä työntekijälle.							
12								
13	Palaute työntekijältä esihenkilölle.							
14								
15								
16	2. Kuluva vuosi							
17	Yrityksen tavoitteet vuodelle:							
18	Työnkuva:							
19	Tavoitteet kuluvalle vuodelle:							
20								
21								
22								
23	3. Tulevaisuus							
24			tavoite	saavutettu	ei saavutettu	kommentit		
25	Kehityssuunnitelma	1						
26		2						
27		3						
28								
29								
30	Työntekijän toiveet:							
31								
32								

Esimerkki

Taul2

Taul3

+