

Opinnäytetyö

Turun ammattikorkeakoulu

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen ko.

2014

Paula-Maria Pullinen

HENKILÖSTÖN TEHOKAS KÄYTTÖ RAVINTOLA-ALALLA

– henkilöstökustannusten tehokkuuslaskelma



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Paula-Maria Pullinen

HENKILÖSTÖN TEHOKAS KÄYTTÖ RAVINTOLA-ALALLA -HENKILÖSTÖKUSTANNUSTEN TEHOKKUUSLASKELMA

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii ravintola Stefan's Steakhouse Turku. Toimeksiantajan toiveesta olen tutkinut henkilöstön tehokasta käyttöä ravintola-alalla sekä laatinut henkilöstökustannusten tehokkuuslaskelmat. Tavoitteenani on ollut tutkia, mitkä asiat vaikuttavat ravintolan henkilöstökustannuksiin sekä millä eri keinoin ravintola pystyy itse henkilöstökustannuksiinsa vaikuttamaan.

Jotta tuloksista on saatu mahdollisimman luotettavia, on tutkimusta tehtäessä keskitytty henkilöstökustannusten syntyyn sekä suoraan että epäsuoraan vaikuttaviin tekijöihin. Suoraan vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi kaikki palkanlaskentaan ja työsuhdemuotoihin liittyvät asiat, kun taas epäsuoraan vaikuttavia tekijöitä ovat työntekijöiden perehdytys sekä palkitseminen ja motivointi. Menetelminä opinnäytetyössä on käytetty kirjallisiin ja sähköisiin lähteisiin tutustumista sekä henkilöstökustannusten tehokkuuslaskelmien laatimista.

Tehokkuuslaskelmat on laadittu toimeksiantajalta saatujen myynti- ja palkkatietojen pohjalta. Nämä saadut tiedot ovat keskimääräisiä arvoja, sillä ravintolat eivät julkaise omia, todellisia myynti- ja palkkatietojaan ulkopuolisille. Toimeksiantajalta saatujen myynti- ja palkkatietojen pohjalta olen laatinut rinnalle hypoteettiset palkkatiedot ja laatinut tehokkuuslaskelmia myös näiden tietojen pohjalta. Hypoteettisissa tiedoissa henkilöstön palkkatietoja on muutettu siten, että ravintolan työsuhdemuodoissa voidaan ajatella tapahtuneen muutoksia. Laskelmien tuloksia olen analysoinut sekä erikseen että verrannut keskenään toisiinsa.

Tulokseksi saatiin, että henkilöstön tehokas käyttö ja henkilöstökustannusten pitäminen mahdollisimman alhaisina ei ole aivan yksiselitteinen asia, mutta ravintola voi vaikuttaa niihin omilla ratkaisuillaan ja toiminnallaan. Tehokkuuslaskelmien pohjalta voimme todeta, että työsuhdemuotoja muuttamalla ravintola voi tehdä merkittäviä säästöjä henkilöstökustannuksissaan. Henkilöstökustannuksissa ei kuitenkaan vaikuta pelkästään se, mitä työsuhdemuotoja ravintola käyttää, vaan tärkeämpää on kiinnittää huomio siihen, missä suhteessa ravintola eri työsuhdemuotoja käyttää.

ASIASANAT:

Ravintola, henkilöstökustannukset, tehokkuuslaskelma

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Hospitality Management

2014 | 43

Hannu Kiviranta

Paula-Maria Pullinen

EFFICIENT USE OF PERSONNEL IN THE RESTAURANT INDUSTRY -THE EFFICIENCY CALCULATION OF PERSONNEL COSTS

This thesis was commissioned by the restaurant Stefan's Steakhouse in Turku to research the efficient use of personnel in the restaurant industry and perform the efficiency calculation of personnel costs. The purpose of the thesis was to research which factors determine personnel costs and which factors the restaurant management is able to determine.

In order to obtain reliable results, both direct and indirect determinants that influence personnel costs were taken into consideration. Examples of direct determinants include wages and form of employment relationships whereas staff orientation, reward and motivation are indirect determinants. The research methods used in this were the review of literature and performing the efficiency calculation of personnel costs.

The efficiency calculations were performed by using the average sales and salary information that had been received from the client. The information used is not the actual information but it is realistic because the restaurant's actual sales and salary information is not provided to third parties. To the side of sales and salary information that has been received from the client I have been formed hypothetical salary information. This means that the original salary information has been changed slightly. The results of the calculations were analyzed and compared.

In the end we can observe that the efficient use of personnel and keeping the costs of personnel as low as possible is not that simple but the restaurant management can influence those with its own decisions and actions. On basis of efficiency calculations we notice that by changing the forms of employment relationships, the restaurant can make significant savings. Personnel costs are not only influenced by the forms of employment relationships that the restaurant uses but also how different employment relationships are used.

KEYWORDS:

Restaurant, personnel costs, efficiency calculation

SISÄLTÖ

KÄYTETYT LYHENTEET	5
1 JOHDANTO	6
2 RAVINTOLAN HENKILÖSTÖKUSTANNUKSIIN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	7
2.1 Henkilöstösuunnitelma	7
2.1.1 Rekrytointi	8
2.1.2 Pehdyttäminen	9
2.1.3 Motivointi ja palkitseminen	10
2.1.4 Henkilöstön arvon mittaaminen	10
2.2 Työoikeudelliset periaatteet	11
2.2.1 Osa-aikatyö	13
2.2.2 Vuokratyö	13
2.3 Palkanlaskenta	15
2.3.1 Korvaukset tehdystä työstä sunnuntaina, eräinä juhlapyhinä ja arkipyhinä	17
2.3.2 Säännöllinen työaika ja työpäivän pituus	18
2.3.3 Juhla- ja pyhäpäivälyhennys	19
2.4 Vuosiloma ja muut vapaat	20
2.4.1 Perhevapaat, raskaana olevat sekä asevelvolliset	22
2.4.2 Opinto- ja vuorotteluvapaa	23
2.4.3 Sairaustapaukset	24
3 HENKILÖSTÖKUSTANNUSTEN TEHOKKUUSLASKELMAT	26
4 YHTEENVETO	33
5 TAULUKOT JA KAAVIOT	36
LÄHTEET	42

KÄYTETYT LYHENTEET

Elo	Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo on asiakkaidensa omistama työeläkeyhtiö, joka huolehtii asiakasyritystensä työntekijöiden ja yrittäjien lakisääteisestä työeläketurvasta. Elo syntyi 1.1.2014 LähiTapiola Eläkeyhtiön ja Eläke-Fennian fuusioituessa. (Elo 2014)
ERTO	Toimihenkilöliitto ERTO on yksityisellä sektorilla työskentelevien asiantuntijoiden ja palveluammattilaisten ammattiliitto. ERTO:n päätehtävänä on jäsentensä etujen valvonta ja parantaminen työelämässä. (ERTO 2014)
Kela	Kansaneläkelaitos Kela hoitaa Suomen sosiaaliturvaan kuuluvien perusturvaa eri elämäntilanteissa. Kela on itsenäinen julkisoikeudellinen laitos, jonka hallintoa ja toimintaa valvovat eduskunnan valitsemat valtuutetut. (Kela 2014)
PAM	Palvelualojen ammattiliitto PAM ry on yksityisillä palvelualoilla työskentelevien ammattiliitto. PAM neuvottelee palvelualoille työehtosopimukset ja valvoo jäsentensä etuja työpaikoilla. (PAM 2014)
SAK	SAK on työmarkkinajärjestö, yhteiskunnallinen etujärjestö ja kansalaisjärjestö, joka neuvottelee työmarkkinasopimuksia, koordinoi ammattiliittojen toimintaa sekä vaikuttaa poliittiseen päätöksentekoon ja yleiseen mielipiteeseen. SAK on itsenäinen suhteessa julkiseen valtaan ja aloitteellinen lainsäädännön ja sopimusten uudistaja. (SAK 2014)
STM	Sosiaali- ja terveysministeriö STM vastaa sosiaali- ja terveyspolitiikan suunnittelusta, ohjauksesta ja toimeenpanosta. Sosiaali- ja terveysministeriön tavoitteena on, että kaikilla olisivat samanlaiset mahdollisuudet terveelliseen ja turvalliseen elämään. (STM 2014)
TEM	Työ- ja elinkeinoministeriö TEM vastaa Suomen yrittäjyyden ja innovaatiotoiminnan toimintaympäristöstä, työmarkkinoiden toimivuudesta ja työntekijöiden työllistymiskyvystä sekä alueiden kehittämisestä. Työ- ja elinkeinoministeriössä on kaksi ministeriä: elinkeinoministeri ja työministeri. (TEM 2014)
VERO	Verohallinto kerää suurimman osan Suomen veroista ja veronluonteisista maksuista. Verohallinnon perustehtävä on verotulojen kertymän turvaaminen ja verovajeen kasvun torjuminen. Verohallinnon keräämät verotulot ovat julkisen talouden merkittävin tulonlähde. (VERO 2014)

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aiheena on tutkia henkilöstön tehokasta käyttöä ravintola-alalla sekä laatia henkilöstökustannusten tehokkuuslaskelmia. Työskentelen tällä hetkellä ravintola-alalla, joten siksi aihe kiinnostaa minua itseäni erittäin paljon sekä uskon, että tämä työ ja sen tulokset tuovat minulle hyötyä työelämässä myös tulevaisuudessa. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii tämänhetkinen työnantajani ravintola Stefan's Steakhouse Turku. Toimeksiantajan toiveesta selvitän, mitkä tekijät vaikuttavat ravintolan henkilöstökustannusten syntyyn ja rakentamiseen ja millä keinoin ravintola pystyy näihin edellä mainittuihin asioihin vaikuttamaan. Tutkimustiedot ovat peräisin sekä kirjallisista että sähköisistä lähteistä. Toimeksiantajan toiveesta lasken myös erilaisia henkilöstökustannusten tehokkuuslaskelmia. Nämä laskelmat laadin toimeksiantajalta saatuja myynti- ja palkkatietoja käyttäen sekä niiden rinnalle laadittujen hypoteettisten palkkatietojen pohjalta. Hypoteettisten palkkatietojen laatiminen antaa vertailukohtaa sekä auttaa ymmärtämään, miten muutokset henkilöstön työsuhdemuodoissa vaikuttavat ravintolan kokonaishenkilöstökustannuksiin. Opinnäytetyö jakaantuu kahteen ulottuvuuteen. Ensimmäinen osa sisältää tekijät, jotka vaikuttavat ravintolan henkilöstökustannuksiin. Vaikuttavia tekijöitä ovat henkilöstösuunnitelman laatiminen ja siihen liittyvät asiat, työoikeudelliset periaatteet, palkanlaskenta sekä vuosiloma ja muut vapaat. Nämä tekijät voivat olla joko suoraan tai epäsuoraan vaikuttavia. Opinnäytetyön toinen osa puolestaan keskittyy henkilöstökustannusten tehokkuuslaskelmiin. Opinnäytetyön lopusta löytyy yhteenveto-osio sekä laskelmiin liittyvät taulukot ja kaaviot.

2 RAVINTOLAN HENKILÖSTÖKUSTANNUKSIIN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

2.1 Henkilöstösuunnitelma

Yhteistoimintalaissa säädetään yritysten henkilöstösuunnitelman ja koulutusvelvoitteiden laatimisvelvollisuudesta. Yhteistoimintalain mukaisesti niiden yritysten, jotka kuuluvat yhteistoimintalain soveltamisen piiriin, on laadittava vuosittain henkilöstösuunnitelma sekä koulutustavoitteet työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja edistämiseksi. Edellä mainittu laki koskee niitä yrityksiä, joissa työskentelee vähintään kaksikymmentä työntekijää. (Skurnik-Järvinen 2013, 27) Niissä yrityksissä, joissa työskentelee alle kolmekymmentä työntekijää, voidaan henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet käsitellä koko henkilöstölle järjestettävässä yhteisessä tilaisuudessa (Skurnik-Järvinen 2013, 33).

Yhteistoimintalaissa määritetään vähimmäisvaatimukset, jotka yrityksen henkilöstösuunnitelman ja koulutustavoitteiden tulee sisältää (Skurnik-Järvinen 2013, 27). Vähimmäisvaatimusten mukaan henkilöstösuunnitelmasta tulee ilmetä yrityksen henkilöstön rakenne ja määrä sekä arvio niiden kehittymisestä. Vähimmäisvaatimukseen kuuluvat myös periaatteet eri työsuhdemuotojen käytöstä sekä arvio työntekijöiden ammatillisesta osaamisesta sekä ammatillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista tulevaisuudessa ja niiden syistä sekä tähän arvioon perustuvat vuosittaiset koulutustavoitteet. Henkilöstösuunnitelman ja koulutustavoitteiden pitää sisältää myös seurantamenettelyt suunnitelmien ja tavoitteiden toteutumisesta. Yhteistoimintalaki edellyttää myös, että yritykset kiinnittäisivät erityistä huomiota ikäänntyvien työntekijöiden erityistarpeisiin sekä työn ja perhe-elämän tasapainottamisen keinoihin laatiessaan henkilöstösuunnitelman ja koulutustavoitteet yritykselleen. (Skurnik-Järvinen 2013, 28)

Jokaisen yhteistoimintalain soveltamisen piiriin kuuluvan yrityksen tulee täyttää yhteistoimintalain määrittämät vähimmäisvaatimukset koskien henkilöstösuunni-

telmaa ja koulutustavoitteita, mutta muilta osin sisältö voi vaihdella paljonkin. Sisältöön vaikuttavat muun muassa yrityksen koko sekä yrityksen käytettävissä olevat voimavarat. Henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet tulee laatia kerran kattavana, minkä jälkeen niitä voidaan tarvittaessa muokata ja täydentää. (Skurnik-Järvinen 2013, 27) Henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet ovat nimensä mukaisesti suunnitelmia tavoista miten asiat tulisi hoitaa. Ne eivät siis muodosta sitovia velvoitteita eikä työnantaja riko lakia, jos se ei menettele kaikissa asioissa suunnitelmien mukaisesti (Skurnik-Järvinen 2013, 28).

Henkilöstösuunnitelman ja koulutustavoitteiden laatimisen voidaan siis ajatella vaikuttavan yrityksen henkilökustannuksiin epäsuorasti siksi, että hyvällä suunnittelulla ja tavoitteellisella toiminnalla yritys pystyy paremmin pyrkimään kohti hyvää tulosta. Hyvällä suunnittelulla voidaan välttää turhien virheiden tekeminen tai ainakin niiden jatkuva toistaminen sekä seurata suunnitelmien ja tavoitteiden toteutumista. Esimerkiksi tarpeen määrittäminen henkilöstön koon suhteen ennen uusien työntekijöiden rekrytointia ja palkkausta edesauttaa yritystä siinä mielessä, ettei se palkkaa liikaa tai liian vähän työntekijöitä yritykseensä.

2.1.1 Rekrytointi

Rekrytoinnilla tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla yritykseen hankitaan sen kulloinkin tarvitsema työntekijä. Hyviä henkilöstön hankintalähteitä ovat muun muassa internetsivut, mahdollinen paikallisradio tai paikallistelevisio, työvoimatoimistot, eri ammattiliittojen ja oppilaitosten henkilöpörssit, lehti-ilmoitukset, rekrytointimessut, erilaisten järjestöjen jäsenluettelot ja kurssijulkaisut sekä suorahaku palveluyritysten kautta. Henkilöstö saattaa löytyä myös yrityksen henkilökohtaisten suhteiden ja yhteyksien kautta, kuten esimerkiksi yrityksen jo olemassa olevan henkilöstön omien suhteiden kautta tai yrityksen entisten työntekijöiden, kesätyöntekijöiden tai vaikka työharjoittelijoiden joukosta. (Helsilä 2009, 18–19) Rekrytointipäätös on aina yrityksen strateginen päätös, mikäli yrityksen on tarkoituksena hankkia henkilöstönsä niin sanottuja avainhenkilöitä. Avainhenkilöitä voidaan toisella nimellä kutsua myös tuloksentekijöiksi. (Helsilä 2009,

18) Strateginen rekryointipäätös on monesti pitkävaikutteinen ja sen purkaminen voi olla sekä taloudellisesti että henkisesti hyvinkin vaikeaa. Yrityksestä irtisanoutuva työntekijä saattaa pahimmassa tapauksessa heikentää muiden, yritykseen jäävien työntekijöiden työmotivaatiota, viedä yritykseltä asiakkaita tai levittää yrityksestä huonoa työpaikkakuvaa. (Helsilä 2009, 21)

Edellä mainittujen henkilöstön rekryointiin liittyvien asioiden vuoksi on siis erityisen tärkeää, että yritys rekrytoi oikeaa rekryointikanavaa käyttäen sille sopivimman työntekijän ja vaalii tätä työsuhdetta aina sen päättymiseen saakka. Kun rekrytoinnin tekee kerralla huolella, vältetään henkilöstön vaihtuvuudelta ja henkilöstö mitä todennäköisimmin on motivoituneempi ja sitoutuneempi yritykseen ja sen arvoihin. Motivoitunut ja työhönsä sitoutunut henkilöstö tekee vähemmän virheitä, mikä taas edesauttaa yritystä kohti parempaa tulosta.

2.1.2 Perehdyttäminen

Kun yritys on tehnyt rekryointipäätöksen ja onnistunut löytämään sille sopivimman työntekijän, alkaa uuden työntekijän perehdyttäminen. Perehdyttämisellä tarkoitetaan niiden toimenpiteiden käyttämistä, joilla yritys pyrkii saamaan uuden työntekijänsä sopeutumaan mahdollisimman joustavasti uuteen työhön ja työympäristöön (Helsilä 2009, 48). Perehdyttämisen laajuus ja syvällisyys vaihtelevat yrityksestä ja työtehtävistä riippuen. Perehdyttämiseen tulisi kuulua ainakin itse työhön perehdyttäminen, yritysperehdyttäminen sekä työpaikkaan perehdyttäminen. Ensisijaisesti uusi työntekijä tulee luonnollisesti perehdyttää itse työhön sekä siihen liittyviin odotuksiin, toiveisiin ja velvoitteisiin. Läpi tulisi käydä myös itse yritys sekä sen toiminta-ajatus, visiot, liikeideat, strategiat ja menettelytavat. Myös yrityksen henkilöt, kuten tulevat kollegat ja asiakkaat sekä yrityksen päivittäiset työyhteisön pelisäännöt tulisi tutustuttaa uudelle työntekijälle. (Helsilä 2009, 48)

Helsilä (2009, 48) toteaa kirjassaan, että ”huolellisen perehdyttämisen merkitystä henkilön itsensä ja yrityksen kannalta ei voi aliarvioida”. Tämä pitää varmasti paikkansa, sillä tosiasiahan on, että hyvin perehdytetty henkilö tekee vähemmän

virheitä ja enemmän tulosta kuin huonosti perehdytetty henkilö. Hyvien tulosten tekeminen taas edesauttaa, ellei jopa suoranaisesti paranna, yrityksen taloudellista tilannetta. Yrityksen parempi tuloksellisuus puolestaan pienentää henkilökustannusten suhdetta yrityksen tuloihin. Perehdyttäminen ja erityisesti sen toteutus erottelevat hyvät yritykset vähemmän hyvistä (Helsilä 2009, 50). Myöhemmin järjestetyistä koulutuksista ja valmennuksista ei ole yhtä paljon hyötyä, mikäli niihin osallistuvat työntekijät ovat jo valmiiksi huonosti motivoituneita ja turhautuneita eivätkä usko koulutusten ja valmennusten tuomaan hyötyyn (Helsilä 2009, 50).

2.1.3 Motivointi ja palkitseminen

Yrityksen motivointi- ja palkitsemisjärjestelmien tulisi olla kunnossa, jotta työntekijöiden perusmotivaatio olisi oikealla tasolla (Helsilä 2009, 62–63). Palkitsemisen kohdalla tärkeintä on oikeudenmukaisuus, mikä tarkoittaa muun muassa palkkioiden tasajakoa sekä palkitsemisperusteiden yhteneväisyyttä (Helsilä 2009, 75). Yhä useammalle työntekijälle on tänä päivänä tärkeää työssä oppiminen, mahdollisuus saada uusia haasteita sekä kehittyä omalla alallaan. Työntekijöille tärkeää on myös se, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa työtään ja työyhteisöään koskeviin asioihin. Työsuhteen pysyvyys ja mahdollisuus joustaviin työaikoihin ovat koko yhteiskunnassa korkealle nostettu arvostus. (Helsilä 2009, 63)

2.1.4 Henkilöstön arvon mittaaminen

Työntekijän terveyttä voidaan kuvata työkykynä ja työhyvinvointina, kun taas yrityksen terveyttä puolestaan voidaan kuvata toimintakykynä ja terveen yrityksen tunnusmerkeillä. Yrityksen visio, tuotteet, tuotteiden tekijät ja organisaation toimintatavat ovat liikeidean määrittelyssä ketju, jota yhteiset arvot ohjaavat. Niin työntekijöiden kuin koko organisaationkin terveydellä luodaan työtyytyväisyyttä, mikä taas puolestaan heijastuu vuorovaikutustaitojen kehitykseen sekä asiakas-

suhteisiin ja niiden jatkuvuuteen. Osaava ja sitoutunut henkilöstö on yrityksen jatkuvuuden ja menestyksen paras tae. Menestyäkseen tulee yrityksen saada tietoa sen henkilöstön osaamisesta, motivaatiosta ja hyvinvoinnista. Yrityksen tulee myös, ei ainoastaan selvittää, vaan myös ymmärtää, mitkä asiat vaikuttavat yrityksen toimintakykyyn. Ei riitä, että yritys on tietoinen vain niistä asioista, jotka vaikuttavat positiivisesti organisaation toimintakykyyn, vaan sen tulee olla tietoinen myös negatiivisesti toimintakykyyn vaikuttavista asioista. Siten yritys pystyy minimoimaan ja ehkä jopa ennaltaehkäisemään negatiivisesti tai haitallisesti toimintakykyyn vaikuttavat asiat ja niiden seuraukset. (Liukkonen 2008, 63) Menestyvä yritys on sellainen, joka osaa luoda omat toimintatapansa niin, että omistajien, työntekijöiden ja asiakkaiden arvomaailmat, eivät välttämättä aina kohtaa, mutta jotka kuitenkin tärkeillä alueilla kommunikoivat ja mahdollistavat hyvän työelämän. (Liukkonen 2008, 64) Kun yritys haluaa menestyä pitkällä aikavälillä, on sen toimintojen perusasiat ja toimintoja ohjaavat arvot käytävä läpi koko yrityksen jäsenten kesken. (Liukkonen 2008, 66)

2.2 Työoikeudelliset periaatteet

Työsopimuslaki on työelämän peruslaki, mikä tarkoittaa sitä, että se on kaikkia työsuhteita koskeva yleislaki. Työsopimuslaki säätelee työsopimusosapuolten keskeiset oikeudet ja velvollisuudet. Työsuhteita ja palkkahallintoa säätelee monitasoinen säädösten ja sopimusten hierarkia. Näillä lainsäädöksillä ja sopimuksilla on keskinäinen etusijajärjestys, joka tarkoittaa sitä, että hierarkiassa ylempana oleva säädös tai sopimusehto syrjäyttää alempana olevan säädöksen tai sopimusehdon. Säädetty laki voi olla joko yleislaki tai erityislaki ja hierarkkisen järjestyksen mukaisesti yleislaki väistyy erityislain tieltä. Säädetyn lain määräykset voivat olla joko pakottavia tai tahdonvaltaisia. Pakottavalla määräyksellä tarkoitetaan sellaista oikeusohjetta, josta ei voi toisin sopia. Pakottavaa määräystä noudattamatta jättäminen tarkoittaa, että sopimus on mitätön. Muita keskeisiä lakeja, jotka säätelevät työsuhdetta tai palkanmaksua, ovat työehtosopimuslaki, työaikalaki, vuosilomalaki, ennakkopidätyslaki ja ennakkopidätysasetus. (Karttunen 2005, 6-7) Työlainsäädäntö on usein pakottavaa oikeutta, mikä tarkoittaa,

että ellei asiasta ole toisin sovittu, lakia huonommista ehdoista ei voida toisin sopia. Tärkeimmät työsuhteessa noudatettavat lait ovat työsopimus-, työaika-, vuosiloma-, työturvallisuus-, työterveyshuolto-, ja yhdenvertaisuuslaki sekä lait yhteistoiminnasta yrityksessä, miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta ja yksityisyyden suojasta työelämässä. (Meincke & Vanhala-Harmanen 2011, 15) Seuraavassa osiossa keskitymme tarkastelemaan ennen kaikkea työsopimuslakia, sillä se, minkälaisia työsuhteita yritys työntekijöidensä kanssa solmii, vaikuttaa omalta osaltaan yrityksen henkilöstökustannuksiin. Esimerkiksi palkanlaskennan perustana on työsuhde (Helsilä 2009, 187).

Toistaiseksi voimassa oleva työsopimus tarkoittaa sitä, että työsopimus on voimassa ennalta määräämättömän ajan ja se päätetään pääsääntöisesti silloin, kun joko työnantaja tai työntekijä irtisanoo sen. Työnantaja voi päättää toistaiseksi voimassa olevan sopimuksen ainoastaan työsopimuslaissa määrätyillä perusteilla, kun taas työntekijä voi irtisanoa toistaiseksi voimassa olevan työsopimuksen ilman erityistä syytä. (Meincke & Vanhala-Harmanen 2011, 36) Määräaikainen työsopimus sen sijaan on voimassa ennalta määrätyn ajanjakson. Tämä kyseinen ajanjakso voi päättyä ennalta määrättyinä päivinä tai se voi kestää ennalta määräämättömän ajanjakson, kuten esimerkiksi siihen saakka kunnes jokin projektiluontoinen työ on saatu valmiiksi. Määräaikaista työsopimusta ei voi kumpikaan osapuoli, työnantaja tai työntekijä, irtisanoa, vaan se pitää aina purkaa. (Meincke & Vanhala-Harmanen 2011, 36–37) Määräaikainen työsopimus voidaan tehdä vain perustellusta syystä. Näitä perusteltuja syitä ovat muun muassa työn luonne, sijaisuus, harjoittelu tai muu vastaava syy, yrityksen toimintaan tai suoritettavaan työhön liittyvä syy tai työntekijän oma pyyntö. Jollei työsopimusta ole perustellusta syystä tehty määräaikaiseksi, kyseessä on toistaiseksi voimassa oleva työsopimus. Työsopimusta pidetään toistaiseksi voimassa olevana myös silloin, kun määräaikainen sopimus on tehty ilman perusteltua syytä, ilman perusteltua syytä on solmittu useita peräkkäisiä määräaikaisia työsuhteita tai työnantaja sallii työntekijän jatkaa työtä sen jälkeen, kun määräaikaisessa työsopimuksessa määrätty määräaika on päättynyt. (PAM 2014) Sekamuotoinen sopimus on määräaikaisen ja toistaiseksi voimassa olevan sopimuksen sekamuoto.

Tämä tarkoittaa sitä, että työnantaja ja työntekijä voivat tehdä määräaikaisen sopimuksen, joka kuitenkin voidaan irtisanoa kesken määräajan kuten toistaiseksi voimassa oleva työsopimus. (Meincke & Vanhala-Harmanen 2011, 39)

2.2.1 Osa-aikatyö

Työntekijää, joka tekee säännölliseen työaikaan verrattuna lyhempää työaika, kutsutaan osa-aikatyöntekijäksi. Osa-aikatyö voi olla osapäiväistä, osaviikkoista tai osavuotista työtä. Osa-aikainen työsuhde syntyy yleensä joko sopimuksella tai siten, että työnantaja irtisanomisperusteella vähentää työntekijänsä työaika. Työnantaja voi määrittää osa-aikatyöntekijälleen tietyn työtuntimäärän, joka tulee vähimmäismääränä täyttyä viikossa. Joidenkin työehtosopimusten mukaan on mahdollista solmia niin sanottu 0-työsopimus, mikä tarkoittaa, että työntekijälle ei ole määriteltyä keskimääräistä viikkotyöaika, vaan työntekijä on tarvittaessa töihin kutsuttava. Osa-aikatyöntekijän palkka ja muut työehdot ovat verrattavissa kokoaikatyöntekijän palkkaan ja työehtoihin. (Nieminen 2013, 34–35)

Useat ravintolat käyttävät osa-aikatyöntekijöitä, joille on sopimuksessa määritelty joko keskimääräistä lyhempi viikkotyöaika tai osa-aikaiset työntekijät työskentelevät niin sanotulla 0-sopimuksella ja ovat näin ollen töihin tarvittaessa kutsuttavia. Tällaisilla sopimuksilla ravintola pystyy säätelemään henkilöstökustannuksiin ja pitämään ne mahdollisimman alhaisina. Koska ravintola ei voi luvata kaikille työntekijöilleen kokoaikatyön mukaisia viikkotyötunteja, pitää sen määritellä osa-aikatyön mukaisia sopimuksia, jotka ovat sekä työnantajan että työntekijän kannalta joustavampia. Tällaisilla sopimuksilla ravintolan ei tarvitse sitoutua tarjoamaan kaikille työntekijöilleen ennalta määriteltyjä viikkotyötunteja, mutta joilla ravintola kuitenkin varmistaa henkilöstönsä riittävyden tarpeen vaatiessa.

2.2.2 Vuokratyö

Vuokratyöksi kutsutaan tilannetta, jossa työntekijöitä tarvitseva yritys tekee sopimuksen vuokratyöryhtymän kanssa tämän työntekijöiden vuokraamisesta. Tällaista

työntekijöitä tarvitsevaa yritystä voidaan kutsua käyttäjäyritykseksi kun taas vuokratyöstä voidaan käyttää myös nimitystä henkilöstöpalveluyritys. Vuokratyötä teetettäessä tulee muistaa, että vaikka työ tehdään käyttäjäyritykselle, vuokratyötä tekevän työntekijän työnantaja on kuitenkin vuokratyö eli henkilöstöpalveluyritys. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että työntekijä tekee työsopimuksen vuokratyöyrityksen kanssa, mutta työntekopaikka on käyttäjäyrityksessä. (Meincke & Vanhala-Harmanen 2011, 207) Yrityksen tulee huomioida, että palkanmaksun yhteydessä vuokratyöntekijän palkanmaksu eroaa hieman yrityksen muiden työntekijöiden palkanmaksusta. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että vuokratyöntekijä on työsuhteessa hänet siirtäneeseen työnantajaan eli henkilöstöpalveluyritykseen, joka näin ollen maksaa vuokratyöntekijälle palkan ja toimittaa ennakkopidätyksen (Verohallinto 2014). Käyttäjäyrityksen maksama korvaus työvoimaa vuokranneelle yritykselle eli henkilöstöpalveluyritykselle taas on työkorvausta. Suorituksen maksajan kannalta sillä, onko työstä maksettu korvaus palkkaa vai työkorvausta, on merkitystä siinä mielessä, että palkasta on maksettava työnantajan sosiaaliturvamaksu, kun taas työ- ja käyttökorvauksesta ei. (Verohallinto 2014)

Vuokratyön tekeminen ei ole kaikille sitä tekeville työntekijöille ensisijaisesti haluttu työskentelymuoto. SAK:n uutisten mukaan yli puolet vuokratyöntekijöistä kokee olevansa käyttäjäyritysten omia, vakituudessa työsuhteessa olevia työntekijöitä heikommassa asemassa. Vuokratyöntekijät kokevat myös, että heillä on käyttäjäyrityksen omiin työntekijöihin verrattuna huonommat edut, palkat ja työtehtävät ja he myös kokevat itsensä hyvin usein ulkopuolisiksi. (SAK 2014) Työntekijän ei tarvitse olla yrityksen vakituinen työntekijä eikä vuokratyöntekijä työskennellä yrityksessä. Työntekijä voi siis työskennellä myös niin sanotulla nollasopimuksella, sillä nykyinen lainsäädäntö ei kiellä tällaisten sopimusten laatimista. Nollasopimus tarkoittaa sitä, että työntekijällä voi olla yrityksessä töitä nollasta neljäänkymmeneen tuntiin viikossa. (SAK 2014) SAK:n uutisten mukaan nollasopimus luo turvattomuutta, sillä nollasopimuksella työskentelevä työntekijä ei etukäteen tiedä tulevien työtuntiansa määrää eikä hän näin ollen voi ennakoita tulevia ansioitaan tai suunnitella tulevaisuuttaan. Nollasopimuksella työskente-

levä työntekijä kokee, että jos hän sairastuu tai vaatii lakiin perustuvia oikeuksiinsa, hänelle ei useimmiten enää tarjota töitä. Työnantajalla on muutenkin oikeus lopettaa töiden tarjoaminen nollasopimuksella työskentelevälle työntekijälle milloin vain ilman perusteita. Lisäksi nollasopimuksella työskentelevän työntekijän turva irtisanottaessa on lähes olematon. Työnantaja välttää esimerkiksi irtisanomisajan palkan maksamisen ja itse irtisanomisenkin tiputtamalla työntekijän viikotunnit nolnaan. (SAK 2014)

Ravintola-alalla työtarjonta saattaa vaihdella sesonkiaikojen mukaan paljonkin. Ravintoloilla saattaa olla kausittainen tarve lisätä tai vähentää työntekijöidensä määrää. Sesonkiaikoina ravintolat tarvitsevat luonnollisesti normaalia enemmän työntekijöitä, mutta koska tarve on lyhytaikaista, saattaa ravintola palkata kyseiseksi ajaksi osa-aikatyöntekijöitä tai vuokrata työntekijöitä tarpeen mukaan. Sama pätee ravintoloissa, jotka ovat vain tietyn ajan vuodesta auki. Tällaisia sesonkiajan auki olevia ravintoloita ovat esimerkiksi saaristoissa sijaitsevat ravintolat, jotka hyvin harvoin toimivat ympärivuotisesti. Edellä mainituissa tapauksissa voidaan hyödyntää myös mahdollisuutta solmia 0-sopimuksia. Tällaisen sopimuksen solmiminen ei sido ravintolaa mihinkään, mutta työntekijöitä voi tarpeen vaatiessa kutsua töihin. Vuokratyöntekijöiden käyttäminen tai 0-sopimuksen solmiminen työntekijän kanssa on yksi keino laskea ravintolan henkilöstökustannuksia.

2.3 Palkanlaskenta

Palkka voidaan laskea työhön käytetyn ajan, työn tuloksen tai jonkin muun sovittun perusteen mukaan. Aikapalkka maksetaan ajan perusteella aika-, päivä-, viikko- tai kuukausipalkkana. Työntekijälle maksettava kokonaispalkka koostuu peruspalkasta ja sen lisäksi maksettavista lisistä ja korvauksista. Lisiä maksetaan erityisolosuhteissa tehdyistä töistä. Esimerkiksi vuorotyölisät kertyvät yleensä ilta-, yö- ja viikonlopputöistä työehtosopimuksen mukaisina korotuksina tuntipalkkaan. (Karttunen 2005, 23 & 25) Työstä maksetusta palkasta ja siitä työnantajalle aiheutuvista muista kuluista käytetään useita nimikkeitä. Palkkakustannuksella

tarkoitetaan työnantajan maksamaa korvausta tehdystä työstä. Tehtyyn työhön lasketaan peruspalkka, yli- ja vuorotyökorvaukset, vuosilomakorvaukset, korvaukset pekkaspäiviltä sekä muut tehtyyn työhön liittyvät palkkakustannukset. Henkilöstökustannuksilla tarkoitetaan työnantajan maksamaa kokonaispalkkaa tehdystä työstä ja palkallisesta poissaolosta sekä näihin kohdistettuja sosiaalivakuutusmaksuja ja muita työvoimakustannuksia. (Liukkonen 2008, 196) Työnantajan tulee muistaa, että kun Suomessa palkkaa työntekijän, niin palkan maksamisen ja ennakkopidätyksen toimittamisen lisäksi työnantajan tulee maksaa erilaisia lakisääteisiä sosiaalivakuutusmaksuja. Näitä sosiaalivakuutusmaksuja voidaan kutsua myös palkansivukuluiksi. Työnantajan on siis maksettava eläkevakuutusmaksua, tapaturmavakuutusmaksua, työttömyysvakuutusmaksua sekä ryhmähenkivakuutusmaksua. Lisäksi työnantajan on järjestettävä työntekijälle työterveyshuolto sekä työhön tarkoituksenmukaiset työvälineet. (ELO 2014) Työvoimakustannuksilla tarkoitetaan palkka- ja sivukuluista muodostuvaa summaa, johon lisätään työnantajan yleiskulut. Nämä yleiskulut ovat henkilöstön työsuhteen vuoksi muodostuvia kuluja, kuten palkanlaskentaan, kirjanpitoon sekä työntekijöiden perehdytykseen ja koulutukseen liittyviä kuluja. (Liukkonen 2008, 196–197)

Työnantajan sosiaalivakuutusmaksuihin kuuluvat tapaturmavakuutusmaksu, ryhmähenkivakuutusmaksu ja sosiaaliturvamaksu. Työnantajan sosiaaliturvamaksu eli sairausvakuutusmaksu on vuonna 2014 maksetuista palkoista 2,14 % (VERO 2014). Työnantajan on suoritettava työnantajan sosiaaliturvamaksu, jos hänen työntekijänsä on sairausvakuutuslain mukaan Suomessa vakuutettu. Sosiaaliturvamaksua ei makseta alle 16-vuotiaasta eikä 68 vuotta täyttäneestä vakuutetusta. (Kela 2014) Sekä tapaturmavakuutusmaksu että ryhmähenkivakuutusmaksu vaihtelevat toimiala- ja yrityskohtaisesti. Tapaturmavakuutusmaksu määräytyy pääsääntöisesti kuitenkin palkkojen ja työn tapaturmariskin mukaan. (VERO 2014) Lisätietoa tapaturmavakuutusmaksusta saa yrityksen omasta tapaturmavakuutusyhtiöstä (Elo 2014). Sekä työnantajan että työntekijän sosiaalivakuutusmaksuihin kuuluvat työeläkevakuutusmaksu ja työttömyysvakuutusmaksu. Työnantaja perii työntekijän osuuden työeläke- ja työttömyysvakuutusmaksusta palkanmaksun yhteydessä. (VERO 2014) Vuonna 2014 työntekijän

eläkelain mukainen työeläkevakuutusmaksu on keskimäärin 23,6 % palkkasummasta. Työnantajan osuus tästä työeläkevakuutusmaksusta on keskimäärin 17,75 %. (STM 2014) Alle 53-vuotiaan työntekijän osuus työeläkevakuutusmaksusta on 5,55 % palkkasummasta ja 53 vuotta täyttäneiden työntekijöiden osuus työeläkevakuutusmaksusta on 7,05 % palkkasummasta vuonna 2014. Työeläkevakuutusmaksu nousee seuraavan kuukauden alusta, jolloin työntekijä täyttää 53 vuotta. (ELO 2014) Työntekijän osuus työttömyysvakuutusmaksusta on 0,5 % ja osaomistajan osuus 0,19 % (VERO 2014).

Itse palkanlaskennassa tulee tavanomaisen palkan lisäksi huolehtia lisä- ja ylittöiden, sunnuntaitöiden sekä viikkovapaan menettämisen korvauksien ja tuntien rekisteröinnistä, laskemisesta ja maksamisesta. Myös erilaiset olosuhdelisät ja erilaisista työaikajärjestelyistä johtuvat palkat on rekisteröitävä ja maksettava oikein. (Helsilä 2009, 187) Yrityksen olisi ennen palkanlaskentaa hyvä suorittaa palkkakartoitus, jonka tarkoituksena on varmistaa, ettei työntekijöiden välillä ole perusteettomia palkkaeroja. Palkkakartoituksen tekemiseksi yrityksen tulee määrittää palkan käsite, mikä ei välttämättä olekaan aivan yksiselitteistä. Palkkaan tulee kuitenkin aina kuulua peruspalkka ja erilaiset palkanlisät sekä palkaksi katsottavat luontoisedut. (Skurnik-Järvinen 2013, 47) Hyväksyttäviä syitä palkkaeroille voivat olla muun muassa työtehtävien vaatimustasojen erot, työn tulokset sekä työvoiman saatavuus. Palkkaeroja voi synnyttää myös työntekijän koulutus, työkokemus ja ammattitaito, työntekijän kyvyt ja osaaminen sekä erilaiset palkanlisät, joihin taas vaikuttavat työntekijän henkilökohtainen työsuoritus, tehdyt tunnit, työskentelyolosuhteista johtuvat asiat ja muut palkanlisiä kerryttävät asiat. Mikäli yritys tehdessään palkkakartoitusta huomaa suoranaista palkkasyrjintää, on työnantajan velvollisuutena korjata syrjinnän kohteeksi joutuneen palkka välittömästi. (Skurnik-Järvinen 2013, 48)

2.3.1 Korvaukset tehdystä työstä sunnuntaina, eräinä juhlapyhinä ja arkipyhinä

Työantaja on velvollinen maksamaan työntekijöilleen korvausta tiettyinä päivinä tehdystä työstä. Sunnuntaina tai muuna kirkollisena juhlapäivänä sekä vappuna

ja itsenäisyyspäivänä tehdystä työstä on työntekijälle maksettava vähintään 100 %:lla korotettu palkka. Arkipyhiksi kutsutaan maanantai-perjantai -välille sattuvia arkipyhiä kuten uudenvuodenpäivä, loppiainen, pitkäperjantai, toinen pääsiäispäivä, helatorstai, vapunpäivä, juhannusaatto, jouluaatto ja tapaninpäivä. Arkipyhänä työskentelevälle tuntipalkkaiselle työntekijälle maksetaan arkipyhäkorvaus, joka on tuntipalkan suuruinen. Kuukausipalkkaiselle työntekijälle arkipyhänä tehty työ korvataan yleensä säännöllisenä työaikana annettavalla vapaapäivällä. (Karttunen 2005, 98)

Mietittäessä henkilöstön tehokasta käyttöä on syytä huomioida myös erilaiset korvaukset, jotka työnantaja on velvollinen maksamaan tietyistä työpäivistä. Huomioimalla nämä korvaukset saadaan mahdollisimman todenmukainen laskelma yrityksen henkilöstökustannuksista. Henkilöstökustannuksia saadaan pienennettyä esimerkiksi siten, että sellaisina päivinä, jolloin työnantaja on velvollinen maksamaan korvausta tietyille työntekijöille, pidetään töissä työntekijöitä, joille ei makseta korvausta. Tämä tarkoittaa sitä, että kuukausipalkalla työskenteleviä työntekijöitä, joille ei makseta lisiä sunnuntaina tehdyistä työtunneista, kannattaa pitää töissä sunnuntaisin, jotta ravintola välttää ylimääräisten lisien maksamisen.

2.3.2 Säännöllinen työaika ja työpäivän pituus

Työntekijän työaika määräytyy kolmiviikkoisjaksottain. Säännöllinen työaika on enintään 111 tuntia kolmessa viikossa. Työntekijä on osa-aikatyöntekijä, jos hänen työaikansa on vähemmän kuin 111 tuntia kolmessa viikossa. Työnantaja ja työntekijä sopivat keskenään noudattavatko he kiinteää vai keskimääräistä kolmiviikkoisjakson vähimmäistyöaikaa. Mikäli on sovittu kiinteästä kolmiviikkoisjakson vähimmäistyöajasta, tulee sovittun työajan toteutua jokaisella kolmiviikkoisjaksolla. Työajan jäädessä alle sovittun vähimmäisajan työnantaja maksaa saamatta jääneitä työtunteja vastaavan korvauksen. Korvausvelvollisuutta ei kuitenkaan ole, jos sovittu tuntimäärä on jäänyt toteutumatta työntekijästä johtuvasta syystä tai palkattoman poissaolon vuoksi. Mikäli työnantaja ja työntekijä ovat sopineet keskimääräisestä kolmiviikkoisjakson vähimmäistyöajasta, tulee sovittun

työajan toteutua tarkastelujakson aikana. Tarkastelujakson pituus on pääsääntöisesti yksi vuosi, ellei lyhemmästä tarkastelujaksosta työpaikkakohtaisesti toisin sovita. Edellä mainitussa tapauksessa on sama korvausvelvollisuus kuin ensimmäisessä tapauksessa. (PAM 2014)

Työntekijän työvuoron pituus päivässä tulee olla vähintään neljä tuntia mutta enintään kymmenen tuntia pitkä. Työntekijän omasta pyynnöstä tai perustelusta syystä työvuoro voi olla lyhempi kuin neljä tuntia ja samoin työntekijän suostumuksella työvuoron pituutta voidaan pidentää yli kymmenen tunnin. (PAM 2014) Työntekijän kolmiviikkoisjaksossa on enintään 15 työpäivää, joten työssäoloviikko koostuu viidestä työpäivästä ja kahdesta vapaapäivästä. Näistä kahdesta vapaapäivästä toisen on oltava vähintään kolmenkymmenen tunnin pituinen viikkolepopäivä V ja toisen vähintään kahdenkymmenenneljän tunnin pituinen lisävapaapäivä X. Vapaapäivien välissä saa olla enintään seitsemän työpäivää, ellei työntekijän aloitteesta toisin sovita. (PAM 2014)

2.3.3 Juhla- ja pyhäpäivälyhennys

Työntekijän työaika lyhentävät seuraavat työsuhteen kestoajaan sisältyvät juhla- tai pyhäpäivät: loppiainen, pitkäperjantai, vapunpäivä, helatorstai, juhannuspäivä, itsenäisyyspäivä, jouluaatto ja joulupäivä. Tällaista lyhennystä kutsutaan JP-päiväksi. Työntekijällä, joka on työskennellyt vähintään yhden kokonaisen työvuoron sillä viikolla, jolla on jokin edellä mainituista juhla- tai pyhäpäivistä, on oikeus työajan lyhennykseen. Lyhennykseen ei ole oikeutta työntekijällä, joka tekee keskeytymätöntä kolmivuorotyötä tai jonka työsuhde ei ole kestänyt vähintään yhtä kuukautta ennen juhla- tai pyhäpäivää. (PAM 2014) Lyhennysten antaminen määräytyy sen mukaan milloin juhla- ja pyhäpäiviä on vietetty. Tammikuun ja kesäkuun välille sijoittuvista JP-päivistä ansaitut JP-vapaat annetaan työntekijälle saman vuoden joulukuun loppuun mennessä, ellei toisin sovita. Heinäkuun ja joulukuun välille sijoittuvista JP-päivistä ansaitut JP-vapaat annetaan seuraavan vuoden kesäkuun loppuun mennessä, ellei toisin sovita. Kuukausipalkkai-

sisä työaikamuodoissa JP-vapaan työaikaa lyhentävä vaikutus lasketaan jakamalla työsopimuksen mukainen työaika luvulla viisitoista. Osa-aikatyöntekijälle JP-vapaan työaikaa lyhentävä vaikutus lasketaan siten, että kyseistä JP-päivää edeltäneiden kolme täyden kolmiviikkoisjakson työaika jaetaan luvulla neljäkymmentäviisi, ellei toisin sovita. JP-vapaan pituus voi olla kuitenkin enintään 7,4 tuntia. JP-vapaat annetaan kokonaisina vapaapäivinä eivätkä ne vähennä antamisjakson muita vapaapäiviä. Osa-aikatyöntekijälle JP-vapaa voidaan korvata myös maksamalla ansaittua vapaata vastaava rahallinen korvaus. Työsuhteen päättyessä pitämättömät JP-vapaat maksetaan rahallisena korvauksena. (PAM 2014)

2.4 Vuosiloma ja muut vapaat

Jokaisella työntekijällä on oikeus levätä työvuotensa aikana ja tämä kyseinen leventarve on turvattu vuosilomalaisissa. Vuosilomalakia sovelletaan kaikissa työ- ja oppisopimussuhteissa. Käytännössä meillä on olemassa kolme erilaista vuosilomajärjestelmää, joista ensimmäisessä vuosiloman pituus on porrastettu työajan jatkumisajan suhteen. Toisessa järjestelmässä vuosiloman pituus on lain turvin säädetty päivinä ja kolmannen järjestelmän mukaan työntekijä ansaitsee itselleen vuosilomaedun jokaiselta kuukaudelta, jonka hän on määrätynä aikana työskennellyt. Kyseessä on siis toisin sanoen loman ansaitsemisjärjestelmä. Vuosilomapalkka sen sijaan suhteutuu suoraan loma-aikaan. (Helsilä 2009, 115) Vuosilomapalkka on osa ravintolan henkilöstökustannuksia ja siksi se onkin otettava huomioon kun tarkastellaan ravintolan tehokasta henkilöstön käyttöä. Vuosilomapalkka kasvattaa ravintolan henkilöstökustannuksia siinä mielessä, että lomalla olevalle työntekijälle tulee maksaa hänelle oikeutettu lomapalkka sekä hänen tilalleen tulee mitä todennäköisemmin hankkia korvaava työntekijä, jolle myöskin maksetaan asiaankuuluva työkorvaus.

Lomavuosi on se kalenterivuosi, jonka vuosilomasta on kysymys. Esimerkiksi vuosi 2014 on lomavuosi, kun on kyse siitä, millaiseen vuosilomaan työntekijä on oikeutettu vuonna 2014 (Helsilä 2009, 115). Lomanmääräytymisvuosi on huhti-

kuun 1.päivänä alkava ja maaliskuun 31.päivänä päättyvä kahdentoista kuukauden pituinen ajanjakso. Lomavuoden loma ansaitaan pidettäväksi siis tuona edellä mainittuna aikana etukäteen. (Helsilä 2009, 115–116) Lomakausi voidaan jakaa kesälomakauteen ja talvilomakauteen. Kesälomakausi on lomavuoden toukokuun 2.päivän ja syyskuun 30.päivän välinen aika. Muu osa vuodesta on talvilomakautta. (Helsilä 2009, 116) Vuosiloman pituuteen vaikuttavia tekijöitä ovat se, kuinka monta työpäivää tai työtuntia työntekijä on ollut töissä kunakin kalenterikuukautena, kuinka kauan työntekijä on ollut saman yrityksen palveluksessa ja se, mitä päiviä pidetään työntekijän lomapäivinä. Työpäivien tai työtuntien määrä kunakin kalenterikuukautena yhtenä tekijänä tarkoittaa sitä, että täysiaikaiselta työntekijältä edellytetään, että hän on ollut töissä vähintään neljätoista työpäivää kunakin kalenterikuukautena. Jos työntekijä on osa-aikainen, hänen on oltava työsopimuksensa mukaan töissä vähintään kolmekymmentäviisi tuntia kunakin kalenterikuukautena. Se, kuinka kauan työntekijä on ollut yrityksen palveluksessa yhtenä tekijänä tarkoittaa sitä, että työntekijä, jonka työsuhde ei ole lomanmääräytymisvuoden loppuun mennessä jatkunut yhtäjaksoisesti yhtä vuotta, ansaitsee lomaa kaksi arkipäivää kultakin täydeltä lomanmääräytymiskuukaudelta. Kun vuoden raja on ylittynyt, työntekijä ansaitsee 2,5 arkipäivää kultakin täydeltä lomanmääräytymiskuukaudelta. Kolmas tekijä, eli millaisia päiviä pidetään työntekijän lomapäivinä, tarkoittaa sitä, että lomapäiviksi lasketaan kaikki arkipäivät mukaan lukien lauantait. Pyhäpäivien lisäksi lomapäiviksi eivät kelpaa itsenäisyyspäivä, joului- ja juhannusaatto, pääsiäislauantai eikä vapunpäivä. (Helsilä 2009, 116)

Vuosiloman antaminen on työnantajan velvollisuus ja lain mukaan työnantajan on määrättävä jokaiselle työntekijälleen vuosiloma joka vuosi, mikäli työntekijä täyttää vuosiloman ansaitsemiskriteerit. Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu myös vahvistaa työntekijän vuosiloman ajankohta mahdollisuuksien mukaan kuukautta ennen, mutta kuitenkin viimeistään kaksi viikkoa ennen loman alkamista. Mikäli vahvistettua vuosiloman alkamiskohtaa yrittää yksipuolisesti, ilman toisen osapuolen suostumusta muuttaa, voi seurauksena olla korvausvelvollisuus esimerkiksi työntekijän varaaman lomamatkan peruutusturvamaksujen suhteen. (Helsilä 2009, 116) Vuosiloman palkka taas riippuu työntekijän työsuhhteesta.

Kuukausipalkkalaisille vuosilomapalkka on lomallelähtöhetken palkka. Tarvittaessa lomapäivän palkka lasketaan joko jakamalla työntekijän kuukausipalkka luvulla kaksikymmentäviisi tai niin sanotun osa-ajanpalkkasäännösten mukaisesti. (Helsilä 2009, 117) Osa-aikaisen työntekijän vuosilomapalkka on 9 % lomanmääräytymisvuoden aikana erääntyneestä palkasta. Mikäli osa-aikaisella työntekijällä on kolmenkymmenen päivän lomaoikeus, hänen vuosilomapalkkansa on 11,5 % lomanmääräytymisvuoden aikana erääntyneestä palkasta. (Helsilä 2009, 117–118) Tuntipalkkaisten työntekijöiden vuosilomapalkka määritellään laissa tai alan työehtosopimuksessa olevan tunti- tai päiväkerroimen mukaan. Mikäli työntekijä ei ole ansainnut vuosilomaa työsuhteen aikana työskenneltyään liian harvoina päivinä tai liian vähän tuntimääräisesti, saa hän vuosilomakorvauksen. Samoin menetellään, jos työntekijä on ollut niin kauan työkyvyttömän, ettei lomaa ole voitu määrätä lainkaan. (Helsilä 2009, 118) Työsuhteen päättyessä työntekijä on oikeutettu saamaan vuosiloman sijasta vuosilomakorvaus siltä ajalta, jolta hän työsuhteen päättymispäivään mennessä ei ole saanut vuosilomaa tai lomakorvausta. Vuosilomakorvaus lasketaan soveltuvin osin kuten vuosilomapalkka. (ERTO 2014)

2.4.1 Perhevapaat, raskaana olevat sekä asevelvolliset

Perhevapaa tarkoittaa vanhempien oikeutta jäädä pois työstään perhesyihin vedoten. Perhevapaita ovat äitiys-, erityisäitiys-, isyys-, vanhempain- sekä hoitovapaa. Äitiysvapaa on aina yhtäjaksoinen ja siitä on ilmoitettava työnantajalle viimeistään kaksi kuukautta ennen vapaan aiottua alkamisaikaa. Äitiysrahan suuruus määräytyy työntekijän työtulojen mukaan ja sitä haetaan kansaneläkelaitoksen paikallistoimistosta. Työnantajan palkanmaksuvelvollisuus äitiysvapaan aikana perustuu yksinomaan alan työehtosopimukseen. Erityisäitiysvapaan pituus riippuu siitä hetkestä, jolloin erityisäitiysvapaan välttämättömyys todetaan. Taustalla on riskialtis työ, jonka vaaratekijöitä ei voida poistaa eikä työntekijää voida siirtää väliaikaisesti muihin työtehtäviin. Erityisäitiysvapaaseen liittyy erityisäitiysrahan maksaminen samoin tavoin kuin äitiysvapaaseen. (Helsilä 2009, 119) Myös erityisäitiysrahaa haetaan kansaneläkelaitoksen paikallistoimistosta ja sitä

maksetaan siihen saakka kunnes äitiysrahakausi alkaa. Erityisäitiysraha ei vähennä varsinaista äitiysrahaa. (Kela 2014) Työsopimuslain mukaan työnantajalla ei ole velvollisuutta maksaa työntekijälle palkkaa äitiys-, isyys-, vanhempain- tai hoitovapaan eikä pakottavasta perhesyystä johtuvasta poissaolon ajalta, mutta joidenkin alojen työehtosopimusten mukaan työnantajalla on palkanmaksuvelvollisuus äitiysvapaan tai sen osan sekä tilapäisen hoitovapaan ajalta. Työnantajalla on aina velvollisuus päästää työntekijänsä edellä mainituille vapailta, mikäli työntekijä näin haluaa. Perhevapaalle jäävän työntekijän oikeuksiin taas kuuluu mahdollisuus palata aikaisempaan työhönsä. Mikäli työnantajalla ei ole tarjota aikaisempaa työtä, on työntekijälle tarjottava hänen työtään vastaavaa työtä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014)

Raskaana olevilla ja asevelvollisilla työntekijöillä on erityinen irtisanomissuoja. Tämä tarkoittaa, ettei raskaana olevaa työntekijää saa irtisanoa tämän raskauden perusteella eikä työnantajalla ole myöskään oikeutta päättää asevelvollisen tai siviilipalvelukseen määrätyn työntekijän työsuhdetta palvelukseen astumisen takia. Raskaana olevilla työntekijöillä ja asevelvollisilla työntekijöillä on myös oikeus palata takaisin aiempaan työhönsä tai siihen rinnastettavaan työhön. (Meincke & Vanhala-Harmanen 2011, 259–263) Edellä mainitut perhevapaat sekä raskaana olevien ja asevelvollisten työntekijöiden oikeudet vaikuttavat ravintolan henkilöstökustannuksiin siinä mielessä, että työntekijän ollessa syystä tai toisesta poissa töistä tulee ravintolan palkata tämän työntekijän tilalle korvaava työntekijä. Korvaavalle työntekijälle maksetaan asiaankuuluva työkorvaus sekä muut palkanlisät. Tämän lisäksi ravintola maksaa korvaavasta työntekijästä palkansivukuluja sekä saattaa joutua panostamaan korvaavan työntekijään rekrytointiin ja perehdytykseen myös rahallisesti.

2.4.2 Opinto- ja vuorotteluvapaa

Työntekijällä, jonka työsuhde on kestänyt vähintään yhden vuoden, on oikeus ottaa opintovapaata. Tällöin opintovapaan pituus voi olla enintään kaksi vuotta viiden vuoden kuluessa. Mikäli kysymyksessä on enintään viiden päivän pituinen

opintovapaa, työntekijän työsuhteen tulee olla kestänyt vähintään kolme kuukautta. Opintovapaa annetaan pääsääntöisesti yhdenjaksoisena, mutta muustakin voidaan sopia. (Helsilä 2009, 123) Työntekijän työsuhte-edut opintovapaan aikana ovat muun muassa se, ettei työntekijän työsuhte katkea opintovapaan aikana eikä alle vuoden mittainen opintovapaa keskeytä työntekijän eläkkeen ansaintaa. Työnantajalla ei ole työntekijän opintovapaan aikana velvollisuutta maksaa työntekijälle palkkaa eikä myöskään velvollisuutta maksaa irtisanomisajan palkkaa. (Helsilä 2009, 124–125)

Vuorotteluvapaalla tarkoitetaan vapaata, jossa työntekijä jää määräajaksi pois työstään ja työnantaja palkkaa tilalle tämän vapaan ajaksi työttömän työnhakijan. Vuorotteluvapaa voi kestää 90–359 päivää. Vuorotteluvapaalle voi jäädä työntekijä, jolla on takanaan vähintään kolmetoista kuukautta kestänyt työsuhte sekä vähintään kymmenen vuoden työhistoria ennen vuorotteluvapaan alkamista. Työntekijän tulee myös olla kokoaikaisessa työsuhteessa tai työskenneltävä yli 75 % alan pääsääntöisestä työntekijän työajasta, jotta hänellä on oikeus jäädä vuorotteluvapaalle. (Helsilä 2009, 125) Vuorotteluvapaalla oleva työntekijä saa vuorottelukorvausta, jonka suuruus on 70 % työttömyyspäivärahasta. Jos työntekijällä on yli 25 vuoden työhistoria, hän saa vuorottelukorvausta, jonka suuruus on 80 % työttömyyspäivärahasta. Vuorotteluvapaa ei oikeuta mihinkään työsuhte-etuihin vapaan aikana, ellei niistä erikseen sovita. (Helsilä 2009, 125–126) Mikäli työntekijä kuuluu työttömyyskassaan, tulee hänen hakea vuorottelukorvausta omasta työttömyyskassasta. Muussa tapauksessa vuorottelukorvausta haetaan kansaneläkelaitoksen paikallistoimistosta. (Vuorotteluvapaa 2014)

2.4.3 Sairaustapaukset

Jokaisella työntekijällä on oikeus olla pois työstään palkallisesti sairauden tai tapaturman vuoksi. Tämä oikeus perustuu sekä lakiin että oman alan työehtosopimukseen. Lain mukaan työntekijällä, jonka työsuhte on kestänyt vähintään yhden kuukauden ennen sairastumista tai tapaturmaa, on oikeus saada täysi palkka sairastumispäivältä ja sitä seuraavalta yhdeksältä arkipäivältä. (Helsilä 2009,

122) Edellä mainitun yhdeksän päivän jälkeen työntekijällä on oikeus saada sairauspäivärahaa sairausvakuutuslain perusteella. Saman sairauden uusiutuessa kolmenkymmenen päivän kuluessa siitä päivästä, jolloin päivärahaa viimeksi on työntekijälle maksettu, työntekijän oikeus sairauspäivärahaan alkaa sairastumispäivää seuraavalta päivältä. Tällöin työnantajan palkanmaksuvelvollisuus koskee vain sairastumispäivää. (TEM 2014) Työntekijällä, jonka työsuhde on kestänyt alle yhden kuukauden ennen sairastumista tai tapaturmaa, on oikeus saada 50 % täydestä palkastaan (Helsilä 2009, 122). Sairausajan palkka määräytyy edellä mainitussa tapauksessa koko ajan samana, vaikka työsuhde sairausajan kuluessa olisikin ylittänyt yhden kuukauden (TEM 2014).

Työntekijällä on myös oikeus osasairauspäivärahaan, mikä tarkoittaa sitä, että työntekijällä on mahdollisuus palata entiseen työhönsä osa-aikaisesti ja saada palkan lisäksi osasairauspäivärahaa. Työntekijä on oikeutettu osa-aikaiseen sairauslomaan ja osasairauspäivärahaan, mikäli hänen sairauslomansa on työhön palaamista ennen kestänyt yhtäjaksoisesti vähintään kuusikymmentä sairauspäivärahapäivää. Edellä mainittu voidaan sopia työnantajan ja työntekijän välisellä yhteisellä sopimuksella. (Helsilä 2009, 123) Mikäli työntekijä on jostain muusta kuin sairaudesta johtuvasta syystä, kuten esimerkiksi kauneusleikkauksen vuoksi työkyvytön, ei työnantajalla ole palkanmaksuvelvollisuutta. Työnantajalla ei ole palkanmaksuvelvollisuutta myöskään silloin, kun työntekijä on aiheuttanut tapaturman tai sairauden tahallisesti tai törkeällä huolimattomuudellaan. (TEM 2014)

3 HENKILÖSTÖKUSTANNUSTEN TEHOKKUUSLASKELMAT

Laatimani tehokkuuslaskelmat ovat laskelmia toimeksiantajalta saaduista keskimääräisistä ravintolan myynti- ja palkkatiedoista. Tiedot ovat keskimääräisiä siksi, että ravintolat eivät luovuta omia, todellisia myynti- ja palkkatietojaan ulkopuolisille. Näiden annettujen tietojen rinnalle olen laatinut hypoteettiset palkkatiedot, jotka eroavat annettuihin tietoihin siten, että hypoteettisissa tiedoissa voidaan ajatella olevan yksi kuukausipalkalla työskentelevä työntekijä enemmän ja yksi tuntipalkalla työskentelevä työntekijä vähemmän. Olen laatinut sekä toimeksiantajalta saatujen että sen pohjalta laaditun hypoteettisten myynti- ja palkkatietojen perusteella kaksi taulukkoa. Näiden kahden taulukon sisältämien arvojen pohjalta olen tehnyt erilaisia laskelmia, joita olen analysoinut erikseen sekä verrannut toisiinsa.

Yhdessä henkilöstökustannusten tehokkuuslaskelmien osa-alueessa käytettiin vertailukohteena kuukausipalkkojen, tuntipalkkojen ja ostopalveluiden prosenttiosuutta ravintolan euromääräisestä myynnistä. Laskelmissa on vertailtu sekä kuukausi- että vuositasoa. Kun vertaillaan kuukausipalkkojen, tuntipalkkojen ja ostopalveluiden prosenttiosuuksia ravintolan euromääräisestä myynnistä kuukausitasolla, huomataan, että tuntipalkkojen prosenttiosuus ravintolan euromääräisestä myynnistä on useimpina kuukausina pienempi kuin kuukausipalkkojen prosenttiosuus. Niinä kuukausina, kun ravintola on käyttänyt ostopalveluita, ovat nämä ostopalvelut prosenttiosuudeltaan pienimpiä verrattuna kuukausipalkkojen ja tuntipalkkojen prosenttiosuuksiin. Se, kuinka paljon pienempiä tai suurempia tuntipalkkojen prosenttiosuudet ovat verrattuna kuukausipalkkojen prosenttiosuuksiin, vaihtelee kuukausittain.

Niin sanottuina low season -aikoina eli aikoina, jolloin ravintola vastaanottaa vähiten asiakkaita verrattuna muihin aikoihin vuodesta (Reverso 2014), ravintolan euromääräinen myynti laskee, jolloin sekä kuukausipalkkojen että tuntipalkkojen prosenttiosuudet ravintolan euromääräisestä myynnistä kasvavat suurimmilleen. Tällaisia ravintolan low season -aikoja ovat esimerkiksi tammikuu-maaliskuu

sekä syyskuu-lokakuu. Low season -aikoina tuntipalkkojen prosenttiosuudet ravintolan euromääräisestä myynnistä ovat pienempiä kuin kuukausipalkkojen prosenttiosuudet ja näiden prosenttiosuuksien ero kasvaa suurimmilleen. Esimerkiksi tammikuussa, kun kuukausipalkkojen prosenttiosuus ravintolan euromääräisestä myynnistä on noin 16,7 % ja tuntipalkkojen samainen prosenttiosuus on noin 12,7 %, saadaan erotukseksi noin 4 prosenttiyksikköä. Tammikuussa tuntipalkkojen prosenttiosuus ravintolan euromääräisestä myynnistä on siis noin 4 prosenttiyksikköä vähemmän kuin kuukausipalkkojen prosenttiosuus. Kuukausipalkkalaisten työntekijöiden voidaankin ajatella olevan näinä ravintolan low season -kuukausina melko kalliita ravintolalle, sillä vaikka ravintolan euromääräinen myynti laskisi, kuukausipalkkaisten työntekijöiden palkkakustannukset pysyvät samoina kuukaudesta toiseen. Tuntipalkkaisten työntekijöiden palkkakustannukset sen sijaan hieman laskevat niinä kuukausina, kun ravintolan euromääräinen myyntikin laskee, sillä low season -aikoina ravintola ei tarvitse yhtä paljon henkilökuntaa toimintansa ylläpitämiseksi. Low season -aikoina ravintolan onkin järkevää ylläpitää toimintaansa kuukausipalkkalaisten turvin, koska näille työntekijöille ravintola maksaa kiinteän kuukausipalkan huolimatta työntekijöiden tehdyistä työtunneista ja tehtyjen työtuntien vajavaisuus kompensoituu kuitenkin tasoittumisjärjestelmän avulla. Tuntipalkkalaisten työtunteja sen sijaan kannattaa tässä tapauksessa vähentää, lain sallimissa rajoissa tietenkin, etteivät ravintolan henkilöstökustannukset kasva liian suuriksi.

Low season -aikojen vastakohtana ovat high season -ajat. High season -aika tarkoittaa sitä aikaa vuodesta, jolloin ravintola vastaanottaa eniten asiakkaita verrattuna muihin aikoihin vuodesta (Reverso 2014). Ravintolan high season -aikoina voidaan pitää huhtikuu-elokuuta sekä marraskuu-joulukuuta. Ravintolan high season -aikoina käy päinvastoin kuin low season -aikoina, sillä tällöin ravintolan euromääräinen myynti kasvaa ja sekä kuukausipalkkojen että tuntipalkkojen prosenttiosuudet euromääräisestä myynnistä pienenevät. High season -aikoina ravintola useimmiten käyttää myös ostopalveluita, mutta niiden käyttöaste on kovin pieni muihin henkilöstökustannuksiin verrattuna. Ostopalveluiden prosenttiosuudet ravintolan euromääräisestä myynnistä pysyvät sekä kuukausi- että

vuositasolla suhteellisen pieninä. Ravintolan high season -aikoina kuukausipalkkojen ja tuntipalkkojen prosenttiosuudet ravintolan euromääräisestä myynnistä sekä niiden välinen ero kapenee pienimmilleen. Esimerkiksi marraskuussa, kun kuukausipalkkojen prosenttiosuus ravintolan euromääräisestä myynnistä on noin 9,6 % ja tuntipalkkojen samainen prosenttiosuus on noin 7,3 % saadaan erotukseksi vain noin 2,3 prosenttiyksikköä. High season -aikoina tapahtuu kuitenkin muutos kuukausipalkkojen ja tuntipalkkojen prosenttiosuuksissa siinä mielessä, että tuntipalkkojen prosenttiosuus ravintolan euromääräisestä myynnistä kasvaa suuremmaksi kuin kuukausipalkkojen prosenttiosuus. Edellä mainittu muutos saattaa johtua muun muassa siitä, että ravintolan aukioloajat, etenkin kesäkuu-elokuussa, pitenevät, jolloin myös henkilökunnan tarve kasvaa. Koska henkilökunnan suurempi tarve on lyhytaikaista, ei ravintolan kannalta ole järkevää solmia uusia kuukausipalkkaisia työsopimuksia, vaan sen kannattaa ottaa työntekijöitä töihin tuntipalkalla. Tämä siksi, että ravintola ei välttämättä pysty tarjoamaan kuukausipalkkalaisten vaatimia työtunteja high season -aikojen jälkeen, mutta tuntipalkkalaisen työntekijän kanssa voidaan sopia sellaisesta vähimmäistyötuntien määrästä, mihin ravintola pystyy sitoutumaan. Ravintolan on mahdollista palkata työntekijöitä myös vain tietyksi ajanjaksoksi, kuten kesäksi kesätyöntekijöitä. Toinen syy muutokseen on se, että kuukausipalkkalaisilla, joilla on työtuntien tasoittumisjärjestelmä, on mitä todennäköisemmin työtunteja niin sanotusti miinuksella alkuvuoden low season -ajoista johtuen, mikä taas tarkoittaa sitä, että nämä työntekijät voivat tehdä työtunteja yli sopimuksessa määritetyn rajan ja he saavat silti saman kiinteän kuukausipalkan kuin aikaisempinakin kuukausina.

Tarkasteltaessa koko vuotta saadaan sekä kuukausi- että tuntipalkkojen prosenttiosuuksien keskimääräinen tulos. Tällöin kuukausipalkkojen prosenttiosuus ravintolan koko vuoden euromääräisestä myynnistä on noin 12 % kun taas tuntipalkkojen samainen prosenttiosuus on noin 10,3 %. Näiden kahden luvun erotukseksi saadaan noin 1,7 prosenttiyksikköä. Voidaan siis todeta, että kuukausipalkkojen prosenttiosuus suhteessa ravintolan euromääräiseen myyntiin on vuositasolla suurempi kuin tuntipalkkojen tai ostopalveluiden prosenttiosuus, mutta kuukausitasolla tilanne vaihtelee riippuen muun muassa siitä, onko kyseessä low season -aika vai high season -aika. Ostopalveluiden prosenttiosuus ravintolan

euromääräisestä myynnistä on sekä kuukausi- että vuositasolla pienin. Todellisuudessa ero palkkojen välillä saattaa olla vieläkin suurempi, sillä kuukausipalkat pysyvät kuukaudesta toiseen samana, mutta tuntipalkat ja ostopalvelut saattavat muuttua ja vaihdella paljonkin ravintolan kysynnän ja tarpeen mukaan.

Kun edellä mainitut laskelmat lasketaan hypoteettisia palkkatietoja käyttäen, saadaan hieman erilaisia tuloksia. Hypoteettisia palkkatietoja käyttäen huomataan, että kuukausipalkkojen prosenttiosuudet ravintolan euromääräisestä myynnistä kasvavat entisestään ja tuntipalkkalaisten prosenttiosuudet pienenevät pienemistään. Ravintolan low season -aikoina kuukausipalkkalaisten prosenttiosuudet ravintolan euromääräisestä myynnistä kasvavat suurimmilleen. Esimerkiksi tammikuussa kuukausipalkkalaisten prosenttiosuus kohoaa jopa 20 prosenttiin, kun taas tuntipalkkalaisten prosenttiosuus laskee 9,3 prosenttiin. Hypoteettisissa palkkatiedoissa tuntipalkkalaisten palkat eivät kasva yhtä paljon kuin toimeksiantajalta saatujen tietojen palkkatiedoissa. Tämän vuoksi tuntipalkkojen prosenttiosuudet ravintolan euromääräisestä myynnistä pysyvät kuukaudesta toiseen melko pieninä. Hypoteettisia tietoja käyttäen huomataan, että kuukausipalkkojen prosenttiosuudet noudattavat samaa kaavaa kuin annettujen tietojen pohjalta lasketut laskelmat: low season -aikoina kuukausipalkkojen prosenttiosuudet kasvavat suurimmilleen ja high season -aikoina prosenttiosuudet laskevat pienimmilleen. Tuntipalkkalaisten prosenttiosuudet noudattavat myös samaa kaavaa kuin annettujen tietojen pohjalta lasketut laskelmat: low season -aikoina tuntipalkkojen prosenttiosuudet pysyvät pienempinä kuin high season -aikoina. Sen sijaan eroa syntyy siinä, että tuntipalkkojen prosenttiosuudet pysyvät kuukaudesta toiseen pienempinä kuin kuukausipalkkalaisten prosenttiosuudet. Ostopalveluiden prosenttiosuuksissa ei tapahdu minkäänlaista muutosta. Tämä tarkoittaa sitä, että kuukausipalkkalaiset ovat sekä kuukausi- että vuositasolla suurin menoerä, kun tarkastellaan henkilöstökustannuksia ja niiden suhdetta ravintolan euromääräiseen myyntiin.

Tehokkuuslaskelmien toisessa osa-alueessa tarkastellaan kuukausipalkkojen, tuntipalkkojen ja ostopalveluiden prosenttiosuutta suhteessa ravintolan kokonaishenkilöstökuluihin. Kun asiaa tarkastellaan kuukausitasolla, huomataan, että

kuukausipalkkojen prosenttiosuus kokonaishenkilöstökuluista on yli 55 % lähes joka kuukausi. Ainoastaan kesäkuu-heinäkuussa sekä marraskuu-joulukuussa kuukausipalkkojen prosenttiosuus suhteessa ravintolan kokonaishenkilöstökuluihin on alle 48 %. Kuukausipalkkojen prosenttiosuus putoaa siksi, että kyseessä ovat ravintolan high season -ajat, jolloin ravintola tarvitsee enemmän henkilökuntaa toimintansa ylläpitämiseksi ja tämä tarve täytetään palkkaamalla uusia työntekijöitä tai lisäämällä jo olemassa olevien tuntipalkkalaisten työtunteja. Uusia työntekijöitä palkattaessa high season -ajaksi, solmitaan näiden työntekijöiden kanssa mitä todennäköisimmin tuntipalkkainen työsopimus. Tuntipalkkojen prosenttiosuus ravintolan kokonaishenkilöstökuluista pysyy ravintolan low season -aikoina 40–44 %. High season -aikoina tuntipalkkojen prosenttiosuus nousee lähemmäs 50 prosenttia. Kesäkuu-elokuussa tuntipalkkojen prosenttiosuus on 46–50 %, mutta marraskuu-joulukuussa prosenttiosuudet nousevat lähelle 52 %. Niinä kuukausina, jolloin ravintola käyttää ostopalveluita, on näiden ostopalveluiden osuus kokonaishenkilöstökuluista vähintään 1,5 %, mutta kuitenkin aina alle 3 %. Vuositasolla katsottuna on kuukausipalkkojen prosenttiosuus kokonaishenkilöstökuluista keskimäärin 53,2 %, tuntipalkkojen prosenttiosuus keskimäärin 45,8 % ja ostopalveluiden prosenttiosuus keskimäärin 0,95 %. Kuukausipalkat ovat siis suurin menoerä ravintolan henkilöstöpalkoista vuositasolla, kun taas ostopalvelut ovat pienin menoerä sekä kuukausi- että vuositasolla. Kuukausitasolla kuukausipalkkojen ja tuntipalkkojen tilanne vaihtelee riippuen siitä, onko kyseessä ravintolan low season -aika vai high season -aika.

Kun edellä mainitut laskelmat lasketaan hypoteettisia palkkatietoja käyttäen, huomataan, että ravintolan low season -aikoina tuloksissa ei tapahdu muutoksia, vaan kuukausipalkkalaisten, tuntipalkkalaisten sekä ostopalveluiden prosenttiosuudet suhteessa kokonaishenkilöstökuluihin pysyvät samoina kuin toimeksiantajalta saatujen tietojen pohjalta laskettujen laskelmien tuloksissa. Sen sijaan high season -aikoina tapahtuu selviä muutoksia: kuukausipalkkalaisten prosenttiosuudet suhteessa ravintolan kokonaishenkilöstökuluihin kasvavat suurimmilleen ja tuntipalkkalaisten prosenttiosuudet laskevat pienimmilleen. Tällöin kuukausipalkkalaisten prosenttiosuudet nousevat yli 62 prosentin ja tuntipalkkalaisten

ten prosenttiosuudet laskevat alle 36 prosentin. Myös ostopalveluiden prosenttiosuuksissa tapahtuu pieniä muutoksia ravintolan high season -aikoina. Kesäkuu-heinäkuussa ostopalveluiden prosenttiosuudet suhteessa ravintolan kokonaishenkilöstökuluihin laskevat hieman, kun taas marraskuu-joulukuussa samaiset osuudet hieman nousevat. Hypoteettisia palkkatietoja käyttäen saadaan tulokseksi, että kuukausipalkkojen osuus kokonaishenkilöstökuluista on sekä kuukausi- että vuositasolla suurin. Kuukausipalkkojen osuus kokonaishenkilöstökuluista on myös huomattavan suuri: high season -aikoina lähes kaksikolmasosaa kokonaishenkilöstökuluista. Tuntipalkkojen prosenttiosuudet kokonaishenkilöstökuluista pysyvät edelleen pienempinä kuin kuukausipalkkalaisten ja ostopalveluiden prosenttiosuudet pysyvät pienimpinä verrattuna kaikkiin kolmeen palkka-muotoon.

Kun lasketaan kokonaishenkilöstökustannuksien prosenttiosuus ravintolan euromääräisestä myynnistä sekä kuukausi- että vuositasolla, huomataan, että prosenttiosuus pysyy joka kuukausi alle 30 %, mutta huhtikuuta lukuunottamatta kuitenkin aina yli 20 %. Laskelmien perusteella huomataan myös se, etteivät prosenttiosuuksien vaihtelut riipu suoraan siitä, onko kyseessä ravintolan low season -aika tai high season -aika. Vuositasolla tarkasteltaessa kokonaishenkilöstökustannuksien prosenttiosuus verrattuna ravintolan koko vuoden euromääräiseen myyntiin on n. 22,5 %. Luvut näyttävät verrattain hyviltä, sillä henkilöstökustannukset eivät kasva kuukausi- eivätkä vuositasolla liian suuriksi verrattuna ravintolan euromääräiseen myyntiin. Syy tähän on mitä todennäköisimmin se, että ravintolalla on erinomainen henkilöstöhallinta ja reagointikyky tilanteisiin, joissa henkilökuntaa pitää joko vähentää tai lisätä.

Kun kokonaishenkilöstökustannusten prosenttiosuutta ravintolan euromääräisestä myynnistä lasketaan hypoteettisia palkkatietoja käyttäen, huomataan, että luvut pysyvät muuten muuttumattomina, mutta high season -aikoina henkilöstökustannuksien prosenttiosuus laskee pienimmilleen. Kesäkuu-elokuussa sekä marraskuu-joulukuussa kokonaishenkilöstökustannusten prosenttiosuus putoaa parhaimpina kuukausina alle 20 %. Vuositasolla tarkasteltuna huomataan, että

hypoteettisia palkkatietoja käyttäen kokonaishenkilöstökustannusten prosenttiosuus ravintolan euromääräisestä myynnistä on 21,7 %, kun se toimeksiantajalta saatujen tietojen pohjalta lasketuissa laskelmissa on n.22,5 %. Eroa syntyy siis 0,8 prosenttiyksikköä. Näiden lukujen perusteella voidaan ajatella, että ravintolan olisikin järkevää muuttaa palkkausmuotojaan siten kuin ne hypoteettisissa palkkatiedoissa ovat.

4 YHTEENVETO

Kuten huomaamme, ravintolan henkilöstökustannukset ja niiden synty ei ole aivan yksiselitteistä. Henkilöstökustannusten syntyyn ja rakenteeseen vaikuttavat monet eri tekijät, mutta ravintola voi omilla valinnoillaan vaikuttaa sen henkilöstökustannuksiin. Henkilöstökustannusten syntyyn ja rakenteeseen vaikuttavat tekijät saattavat olla joko suoraan tai epäsuoraan vaikuttavia. Suoraan vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi työntekijän kanssa sovittu työsuhdemuoto ja palkan suuruus sekä erilaisista pyhäpäivistä ja työsuhdeoloista kertyvät palkanlisät. Epäsuoraan vaikuttaviksi tekijöiksi voidaan katsoa työntekijän perehdytys sekä motiivointi ja palkitseminen. Rekrytoinnin voidaan katsoa olevan sekä suoraan että epäsuoraan vaikuttava tekijä siksi, että rekrytointikanavasta riippuen uuden työntekijän rekrytointi saattaa aiheuttaa ravintolalle erilaisia kuluja. Toisaalta oikean henkilön rekrytoiminen saattaa säästää ravintolan henkilöstövaihtuvuudelta ja sitä kautta työntekijöistä saattaa tulla motivoituneempia ja niin sanottuja tulosten tekijöitä ravintolalle.

Tärkeintä on ensin määrittää millaista työvoimaa ravintola missäkin tilanteessa ja osa-alueella tarvitsee. Tämän jälkeen ravintolan pitää huolellisesti suorittaa määriteltyjen työntekijöiden rekrytointi ja perehdytys. Työsopimuksen ja sen sisällön harkittu laatiminen on myös ensisijaisen tärkeää henkilöstökustannuksiin liittyen, sillä se on yksi niistä keinoista, joilla ravintola pystyy hallitsemaan sen henkilöstökustannusten suuruutta ja osuutta verrattuna ravintolan muihin kuluihin.

Tämän opinnäytetyön vertailukohteena olivat kuukausipalkalla ja tuntipalkalla työskentelevät sekä ostopalveluiden kautta hankitut työntekijät. Henkilöstökustannusten tehokkuuslaskelmat tehtiin toimeksiantajalta saatujen, keskimääräisten myynti- ja palkkatietojen pohjalta sekä näistä tiedoista laadittujen hypoteettisten tietojen pohjalta. Hypoteettinen myynti- ja palkkataulukko laadittiin siksi, että sen avulla pystyttiin vertailemaan, missä suhteessa ravintolan olisi järkevä käyttää kuukausipalkkalaisia ja tuntipalkkalaisia sekä ostopalveluiden kautta hankittuja työntekijöitä. Tutkimukseni yhtenä tavoitteena oli selvittää myös se, mikä edellä mainituista palkkausmuodoista tulee ravintolalle kaikkein järkevimmäksi

käyttää. Jokaisesta palkkausmuodosta löytyvät omat hyvät ja huonot puolensa. Laskelmien mukaan kuukausipalkalla työskentelevät työntekijät ovat ravintolan kokonaishenkilöstökuluista suurin menoerä. Tilanne pysyy samana riippumatta siitä, onko laskut laadittu toimeksiantajalta saatujen tai hypoteettisten tietojen pohjalta. Kun palkkatietoja muutettiin siten, että ravintola käyttäisi yhtä kuukausipalkalla työskentelevää työntekijää enemmän ja yhtä tuntipalkalla työskentelevää työntekijää vähemmän tippuivat ravintolan kokonaishenkilöstökustannukset 281 700 eurosta 271 200 euroon. Näin ollen ravintola säästäisi 10 500 euroa sen henkilöstökustannuksissa. Ravintolan kannattaisikin panostaa sen laatimiin työsuhdemuotoihin ja laatia enemmän kuukausipalkkaisia työsuhteita ja hyödyntää sopimuksen tarjoamaa tasoittumisjärjestelmää. Tasoittumisjärjestelmän avulla henkilöstökustannukset tasoittuvat vuoden mittaan.

Ostopalveluiden kautta hankitut työntekijät tulevat ravintolalle siinä mielessä edulliseksi, että näille työntekijöille ei makseta muuta kuin korvaus tehdystä työstä. Sen sijaan tuntipalkalla ja kuukausipalkalla työskenteleville työntekijöille ravintola maksaa peruspalkan lisäksi myös muita maksuja kuten lomarahoja sekä sosiaalivakuutusmaksuja. Vakituudessa työsuhteessa oleville työntekijöille ravintolan pitää tarjota myös muun muassa työterveyspalvelut, kun taas ostopalveluiden kautta hankituille työntekijöille ravintola ei ole velvollinen tarjoamaan kyseisiä palveluja. Ostopalveluiden kautta hankittujen työntekijöiden voidaan kuitenkin olettaa tekevän enemmän virheitä kuin ravintolassa vakituudessa työsuhteessa olevat työntekijät. Virheet ja niiden korjaaminen saattaa tulla kalliiksi ravintolalle, kun menetetään asiakkaita tai joudutaan mahdollisesti tekemään hyvityksiä petyneille asiakkaille.

Kun tarkastellaan kuukausipalkkalaisten, tuntipalkkalaisten ja ostopalveluiden kautta hankittujen työntekijöiden henkilöstökuluja suhteessa ravintolan myyntiin, voidaan huomata, että kuukausipalkalla työskentelevät työntekijät ovat ravintolalle useimpina kuukausina kallein palkkausmuoto. Tuntipalkkalaisten työntekijöiden henkilöstökulut ylittävät kuukausipalkkalaisten henkilöstökulut vain niinä kuukausina, kun ravintolalla on niin sanottu high season -aika ja ravintolan euromää-

räinen myynti nousee korkeimmilleen. Tuntipalkkalaisten työntekijöiden henkilöstökulut nousevat korkeimmalle siksi, että näinä kuukausina ravintolan työntekijöiden tarve kasvaa ja tämä tarve täytetään palkkaamalla lisää henkilökuntaa high season -ajaksi. Hypoteettisia tietoja käyttäen edellä mainitut tulokset muuttuvat siinä suhteessa, että tuntipalkkalaisten prosenttiosuus ravintolan euromääräisestä myynnistä ei missään vaiheessa vuotta nouse korkeammalle kuin kuukausipalkkalaisten samainen prosenttiosuus. Näin ollen voimmekin tehdä johtopäätöksen, että ravintolan olisi järkevämpää käyttää enemmän kuukausipalkalla työskenteleviä työntekijöitä, mikäli se haluaa laskea tuntipalkkalaisiin kohdistuvia kustannuksia suhteessa ravintolan euromääräiseen myyntiin. Edellä mainittu pätee myös siinä tapauksessa, kun halutaan laskea ravintolan tuntipalkkalaisten osuutta sen kokonaishenkilöstökuluista.

Kaiken kaikkiaan on vaikea yksiselitteisesti sanoa minkä palkkausmuodon käyttäminen olisi ravintolalle järkevintä. Kyse on enemmänkin siitä, missä suhteessa ravintolan kannattaa palkkamuotoja käyttää. Palkkausmuotojen suhde pitää siis saada tasapainoon siten, että henkilöstökustannukset pysyvät mahdollisimman alhaisella tasolla. Hypoteettisten tietojen laatiminen osoitti, että kokeilun kautta ravintola voi löytää sille järkevimmän palkkausmuotojen suhteen. Yhdyn Liukkonen (2008,63) toteamukseen ”Osaava ja sitoutunut henkilöstö on organisaation jatkuvuuden ja menestyksen paras tae”. Ravintola ei saa aliarvioida sen henkilöstön merkitystä tullakseen menestyksekkääksi yritykseksi, joten sen on ehdottoman tärkeä panostaa henkilöstöönsä kaikilla siihen liittyvillä osa-alueilla, myös henkilöstökustannuksiin.

5 TAULUKOT JA KAAVIOT

Taulukko 1.

	Myynnit (€)	Kk-palkat (€)	Tuntipalkat (€)	Ostopalvelu (€)
Tammikuu	75 000	12 500	9500	-
Helmikuu	82 000	12 500	9500	-
Maaliskuu	96 000	12 500	9000	-
Huhtikuu	108 000	12 500	9000	-
Toukokuu	110 000	12 500	9000	500
Kesäkuu	112 000	12 500	13 000	600
Heinäkuu	118 000	12 500	13 000	600
Elokuu	120 000	12 500	11 000	-
Syyskuu	98 000	12 500	9000	-
Lokakuu	89 000	12 500	9000	-
Marraskuu	130 000	12 500	14 000	500
Joulukuu	111 000	12 500	14 000	500
Yhteensä	1,249 milj.	150 000	129 000	2700

Yllä oleva taulukko on saatu toimeksiantajalta ravintola Stefan's Steakhouselta ja tämän opinnäytetyön henkilöstökustannusten tehokkuuslaskelmat on laskettu taulukon arvoja käyttäen. Taulukko pitää sisällään ravintolan yhden vuoden euromääräisen myynnin kuukausitasoihin jaettuna sekä ravintolan henkilöstökustannukset kuukausipalkkoihin, tuntipalkkoihin ja ostopalveluihin jaettuna. Ostopalveluilla tarkoitetaan tässä tapauksessa vuokratyöntekijöitä ja niiden käyttöä. Taulukon tiedot ovat keskiarvoja eri ravintoloiden tiedoista, sillä Stefan's Steakhouse Turku ei luovuta omia, todellisia myynti- ja palkkatietojaan.

Taulukko 2.

	Myynnit (€)	Kk-palkat (€)	Tuntipalkat (€)	Ostopalvelu (€)
Tammikuu	75 000	15 000	7000	-
Helmikuu	82 000	15 000	7000	-
Maaliskuu	96 000	15 000	6500	-
Huhtikuu	108 000	15 000	6500	-
Toukokuu	110 000	15 000	6500	500
Kesäkuu	112 000	15 000	8500	600
Heinäkuu	118 000	15 000	8500	600
Elokuu	120 000	15 000	8000	-
Syyskuu	98 000	15 000	6500	-
Lokakuu	89 000	15 000	6500	-
Marraskuu	130 000	15 000	8500	500
Joulukuu	111 000	15 000	8500	500
Yhteensä	1,249 milj.	180 000	88 500	2700

Yllä oleva taulukko on hypoteettinen, toimeksiantajalta saatujen tietojen pohjalta muunneltu versio, jonka tarkoituksena on havainnollistaa, mitä muutoksia ravintolan henkilöstökustannusten rakenteessa tapahtuu, mikäli ravintola muuttaisi työsuhdemuotojaan siten, että sillä olisi yksi kuukausipalkalla työskentelevä työntekijä enemmän ja yksi tuntipalkalla työskentelevä työntekijä vähemmän. Taulukko on muuten verrattavissa toimeksiantajalta saatuun taulukkoon, mutta hypoteettisessa versiossa kuukausipalkkalaisten ja tuntipalkkalaisten palkkatietoja on hieman muutettu. Taulukko pitää sisällään ravintolan yhden vuoden euromääräisen myynnin kuukausitasoihin jaettuna sekä ravintolan henkilöstökustannukset

kuukausipalkkoihin, tuntipalkkoihin ja ostopalveluihin jaettuna. Ostopalveluilla tarkoitetaan tässä tapauksessa vuokratyöntekijöitä ja niiden käyttöä.

Taulukko 3.

	Kuukausi- palkka		Tunti- palkka		Ostopal- velut	
TAMMIKUU	16,7 %	20 %	12,7 %	9,3 %	-	-
HELMIKUU	15,2 %	18,3 %	11,6 %	8,5 %	-	-
MAALISKUU	13,0 %	15,6 %	9,4 %	6,8 %	-	-
HUHTIKUU	11,6 %	13,9 %	8,3 %	6,0 %	-	-
TOUKOKUU	11,4 %	13,6 %	8,2 %	5,9 %	0,4 %	0,4 %
KESÄKUU	11,2 %	13,4 %	11,6 %	7,6 %	0,5 %	0,5 %
HEINÄKUU	10,6 %	12,7 %	11,0 %	7,2 %	0,5 %	0,5 %
ELOKUU	10,4 %	12,5 %	9,2 %	6,7 %	-	-
SYYSKUU	12,7 %	15,3 %	9,2 %	6,6 %	-	-
LOKAKUU	14,0 %	16,8 %	10,1 %	7,3 %	-	-
MARRASKUU	9,6 %	11,5 %	10,8 %	6,5 %	0,4 %	0,4 %
JOULUKUU	11,3 %	13,5 %	12,6 %	7,6 %	0,4 %	0,4 %
KOKO VUOSI	12,0 %	14,4 %	10,3 %	7,1 %	0,2 %	0,2 %

Yllä olevassa taulukossa on henkilöstökustannusten tehokkuuslaskelma, jossa tarkastellaan kuukausipalkkojen, tuntipalkkojen ja ostopalveluiden prosenttiosuutta ravintolan euromääräisestä myynnistä sekä kuukausi- että vuositasolla. Mustalla värillä olevat prosenttiosuudet ovat laskelmia toimeksiantajalta saatujen tietojen (Taulukko 1.) pohjalta ja punaisella värillä olevat prosenttiosuudet ovat laskelmia hypoteettisten tietojen (Taulukko 2.) pohjalta.

Taulukko 4.

	Kuukausipalkka		Tuntipalkka		Ostopalvelut	
TAMMIKUU	56,8 %	56,8 %	43,2 %	43,2 %	-	-
HELMIKUU	56,8 %	56,8 %	43,2 %	43,2 %	-	-
MAALISKUU	58,1 %	58,1 %	41,9 %	41,9 %	-	-
HUHTIKUU	58,1 %	58,1 %	41,9 %	41,9 %	-	-
TOUKOKUU	56,8 %	56,8 %	40,9 %	40,9 %	2,3 %	2,3 %
KESÄKUU	47,9 %	62,2 %	49,8 %	35,3 %	2,3 %	2,1 %
HEINÄKUU	47,9 %	62,2 %	49,8 %	35,3 %	2,3 %	2,1 %
ELOKUU	53,2 %	65,2 %	46,8 %	34,8 %	-	-
SYYSKUU	58,1 %	58,1 %	41,9 %	41,9 %	-	-
LOKAKUU	58,1 %	58,1 %	41,9 %	41,9 %	-	-
MARRASKUU	46,3 %	62,5 %	51,85 %	35,4 %	1,85 %	2,1 %
JOULUKUU	46,3 %	62,5 %	51,85 %	35,4 %	1,85 %	2,1 %

Yllä olevassa taulukossa on henkilöstökustannusten tehokkuuslaskelma, jossa tarkastellaan kuukausipalkkojen, tuntipalkkojen sekä ostopalveluiden prosenttiosuutta suhteessa kokonaishenkilöstökuluihin kuukausitasolla. Mustalla värillä olevat prosenttiosuudet ovat laskelmia toimeksiantajalta saatujen tietojen (Taulukko 1.) pohjalta ja punaisella värillä olevat prosenttiosuudet ovat laskelmia hypoteettisten tietojen (Taulukko 2.) pohjalta.

Kaavio 1.



Yllä olevassa kaaviossa on henkilöstökustannusten tehokkuuslaskelma, jossa tarkastellaan kuukausipalkkojen, tuntipalkkojen sekä ostopalveluiden prosenttiosuutta suhteessa kokonaishenkilöstökuluihin vuositasolla. Laskelmat on laadittu toimeksiantajalta saatujen tietojen (Taulukko 1.) pohjalta.

Kaavio 2.



Yllä olevassa kaaviossa on henkilöstökustannusten tehokkuuslaskelma, jossa tarkastellaan kuukausipalkkojen, tuntipalkkojen sekä ostopalveluiden prosenttiosuutta suhteessa kokonaishenkilöstökuluihin vuositasolla. Laskelmat on laadittu hypoteettisten tietojen (Taulukko 2.) pohjalta.

Taulukko 5.

Henkilöstökustannukset		
TAMMIKUU	29,3 %	29,3 %
HELMIKUU	26,8 %	26,8 %
MAALISKUU	22,4 %	22,4 %
HUHTIKUU	19,9 %	19,9 %
TOUKOKUU	20,0 %	20,0 %
KESÄKUU	23,3 %	21,5 %
HEINÄKUU	22,1 %	20,4 %
ELOKUU	19,6 %	19,2 %
SYYSKUU	21,9 %	21,9 %
LOKAKUU	24,2 %	24,2 %
MARRASKUU	20,8 %	18,5 %
JOULUKUU	24,3 %	21,6 %
KOKO VUOSI	22,55 %	21,7 %

Yllä olevassa taulukossa on henkilöstökustannusten tehokkuuslaskelma, jossa tarkastellaan ravintolan kokonaishenkilöstökustannusten prosenttiosuutta ravintolan euromääräisestä myynnistä sekä kuukausi- että vuositasolla. Mustalla värillä olevat prosenttiosuudet ovat laskelmia toimeksiantajalta saatujen tietojen (Taulukko 1.) pohjalta ja punaisella värillä olevat prosenttiosuudet ovat laskelmia hypoteettisten tietojen (Taulukko 2.) pohjalta.

LÄHTEET

- Kela 2014. Elämässä mukana – muutoksissa tukena. Viitattu 22.5.2014 http://www.kela.fi/documents/10180/578772/Kela_Yleisesite_SUOMI_WEB.pdf/845915de-9b58-4b8f-a3b7-9573afa681bd
- Kela 2014. Erityisäitiysrahan koulutuspaketti. Viitattu 16.1.2014 <http://www.kela.fi/documents/10180/12149/ear.valmis.pdf>
- Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Helsinki: Otava
- Karttunen, E. 2005. Palkkahallinnon perusteet. Yrittäjän, työnantajan ja työntekijän näkökulmat. Järvenpää: Yrityssanoma Oy.
- Lehto, A-M.; Lyly-Yrjänäinen, M. & Sutela, H. 2005. Pysyvän työn toivossa. Helsinki: Työministeriö
- Liukkonen, P. 2008. Henkilöstön arvon mittaaminen. Helsinki: Talentum
- Reverso 2014. Low and high season. Viitattu 28.4.2014 <http://dictionary.reverso.net/english-cobuild/low%20season>
- PAM 2014. Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskeva työehtosopimus. Viitattu 19.2.2014 http://www.pam.fi/fi/tyo/tessit/Tyehetosopimukset/Matkailu-.%20ravintola-%20ja%20vapaa-ajan%20%20palveluita%20koskeva%20tes_ESIMIE-HET%201.5.2014%E2%80%9331.1.2017.pdf
- Meincke, N & Vanhala-Harmanen, M. 2011. Esimiehen työsuhteopas. 4., uudistettu painos. Helsinki: Edita
- Nieminen, K. 2013. Työpaikan lait ja työsuhteopas 2013. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- VERO 2014. Palkkaa vai työkorvausta. Viitattu 16.1.2014 [http://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Osakeyhtio_ja_osuuskunta/Yritys_tyonantajana/Palkkaa_vai_tyokorvausta\(10126\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Osakeyhtio_ja_osuuskunta/Yritys_tyonantajana/Palkkaa_vai_tyokorvausta(10126))
- PAM 2014. PAM pähkinänkuoressa. Viitattu 22.5.2014 http://www.pam.fi/fi/info/PAM_pahkinan-kuoressa/Sivut/Default.aspx
- TEM 2014. Perhevapaat. Viitattu 24.4.2014 https://www.tem.fi/tyo/tyolainsaadanto/vuorottelu-opinto- ja_perhevapaa_etatyo/perhevapaat
- SAK 2014. Perustietoa SAK:sta. 22.5.2014 <http://www.sak.fi/tama-on-sak/perustietoa>
- Skurnik-Järvinen, H. 2013. Työpaikan pakolliset henkilöstösuunnitelmat. 2. painos. Helsinki: Kauppakamari
- Kela 2014. Sosiaaliturvamaksu. Viitattu 16.1.2014 www.kela.fi/sosiaaliturvamaksu
- STM 2014. Sosiaalivakuutusmaksuilla rahoitetaan etuudet. Viitattu 6.3.2014 <http://www.stm.fi/vakuutusasiat/sosiaalivakuutusmaksut>
- Elo 2014. Sosiaalivakuutusmaksut. Viitattu 6.3.2014 http://www.elo.fi/~media/files/vakuuttaminen%20esitteet/sosiaalivakuutusmaksut_suomi.pdf
- STM 2014. STM ja hallinnonala. 22.5.2014 <http://www.stm.fi/stm>
- Elo 2014. Tietoa Elostä. Viitattu 22.5.2014 <http://www.elo.fi/tietoa-elosta/elo>

ERTO 2014. Tietoa toimihenkilöliitto ERTOsta. Viitattu 22.5.2014 <http://www.erto.fi/ammattiliitto-erto>

TEM 2014. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 22.5.2014 <https://www.tem.fi/ministerio>

VERO 2014. Työnantajan ja työntekijän eläke- ja vakuutusmaksuprosentit 2014. Viitattu 6.3.2014 [http://www.vero.fi/fi-FI/Tyonantajan_ja_tyontekijan_elake_ja_vaku\(30518\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Tyonantajan_ja_tyontekijan_elake_ja_vaku(30518))

PAM 2014. Työsopimus. Viitattu 19.2.2014 <http://www.pam.fi/fi/teemat/duuniopas/Sivut/tyosopimus.aspx>

VERO 2014. Verohallinnon yleisesittely. Viitattu 22.5.2014 http://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa_Verohallinnosta/Verohallinto/Verohallinnon_esittely

SAK 2014. Vuokratyö. Viitattu 19.2.2014 <http://www.sak.fi/ajankohtaista/uutiset>

Vuorotteluvapaa 2014. Vuorottelukorvaus. Viitattu 16.4.2014 www.vuorotteluvapaa.fi/vuorottelukorvaus

ERTO 2014. Vuosiloma. Viitattu 24.4.2014 <http://www.erto.fi/tyosuhdeopas/vuosiloma/lomakorvaus>

VERO 2014. Työnantajan ja työntekijän eläke- ja vakuutusmaksuprosentit 2014. Viitattu 6.3.2014 [http://www.vero.fi/fi-FI/Tyonantajan_ja_tyontekijan_elake_ja_vaku\(30518\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Tyonantajan_ja_tyontekijan_elake_ja_vaku(30518))