

# ARJEN HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KEHITTÄMINEN

Opas Ravintola Ruskalle

Uusitalo Asta

Opinnäytetyö  
Restonomikoulutus  
Restonomi (AMK)

2021

Restonomikoulutus  
Restonomi (AMK)

---

<b>Tekijä</b>	Asta Uusitalo	<b>Vuosi</b>	2021
<b>Ohjaaja(t)</b>	Marja Lempiäinen		
<b>Toimeksiantaja</b>	Ravintola Ruska		
<b>Työn nimi</b>	Arjen henkilöstöjohtamisen kehittäminen		
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b>	48+ 21		

---

Opinnäytetyön aihe oli arjen henkilöstöjohtamisen kehittäminen Ravintola Ruskassa. Toimeksiantajana oli Ravintola Ruska Sodankylässä. Opinnäytetyön tehtävänä oli selvittää Ravintola Ruskan sekä yleisesti yritysten arjen henkilöstöjohtamisen haasteita. Opinnäytetyön tavoite oli kehittää arjen henkilöstöjohtamista Ravintola Ruskassa tuottamalla arjen henkilöstöjohtamisen opas. Opinnäytetyön tietoperustan muodostivat kirjalliset lähteet henkilöstöjohtamiseen ja esimiestyöhön liittyen.

Opinnäytetyö oli menetelmältään laadullinen tutkimus. Aineistoa kerättiin kyselyllä, jolla selvitettiin samankaltaisten yritysten henkilöstöjohtamisen kehityskohteita sekä toimiviksi koettuja henkilöstöjohtamisen osa-alueita. Tämän lisäksi aineistoa kerättiin toimeksiantajan haastattelulla.

Aineisto analysoitiin laadullisella sisältöanalyysillä. Menetelmien kautta saadut tulokset osoittivat, että suurin osa vastaajista oli saanut henkilöstöjohtamiseen liittyvää koulutusta. Henkilöstöjohtamisen kehittämiskohteina koettiin esimiestyöskentely, perehdyttäminen, työaika ja palkkaus sekä kehityskeskustelut. Suurin osa vastaajista oli esimiestehtävissä työskenteleviä ja silti esimiestyöskentely nousi voimakkaimmin kehittämiskohteeksi. Henkilöstöjohtamisen toimivina käytänteitä koettiin perehdyttäminen ja työssä ohjaaminen sekä työaika ja palkkaus.

Opinnäytetyön johtopäätöksenä yritysten tulee panostaa esimiestyöskentelyyn, etenkin vuorovaikuttamiseen sekä perehdyttämiseen. Nämä osa-alueet otettiin erityisesti huomioon Arjen henkilöstöjohtamisen oppaassa. Opinnäytetyön tuloksista ja tuotoksesta voivat hyötyä pienet ja keskisuuret matkailu- ja ravintola-alan yritykset, jotka haluavat kehittää henkilöstöjohtamistaan.

Avainsanat  
Muita tietoja

Johtaminen, yrittäjä, henkilöstö, henkilöstöjohtaminen, Opinnäytetyöhön liittyy Arjen henkilöstöjohtamisen opas.

Degree Programme in Hospitality  
Management  
Bachelor of hospitality management

---

<b>Author</b>	Asta Uusitalo	Year	2021
<b>Supervisor</b>	Marja Lempiäinen		
<b>Commissioned by</b>	Ravintola Ruska		
<b>Subject of thesis</b>	Development of Everyday Human Resource Management		
<b>Number of pages</b>	48 + 21		

---

The topic of the thesis was the development of everyday personnel management at Restaurant Ruska. The client was Restaurant Ruska in Sodankylä. The task of the thesis was to find out the challenges of everyday personnel management in Restaurant Ruska and companies in general. The aim of the thesis was to develop everyday human resource management at Restaurant Ruska by producing a guide to everyday human resource management. The knowledge base of the thesis was written sources related to personnel management and supervisory work.

The thesis was a qualitative research method. The material was collected through a survey that examined the development targets of human resource management in similar companies and the areas of human resource management that were perceived to be effective. In addition, the material was collected through an interview with the client.

The material was analyzed by qualitative content analysis. The results obtained through the methods showed that the majority of the respondents had received training in personnel management. The development of personnel management was considered to be supervisor work, induction, working hours and remuneration, as well as development discussions. Most of the respondents were those working in supervisory positions, and yet the work of supervisors became the strongest development target. Orientation and on-the-job guidance, as well as working hours and pay, were perceived as effective human resource management practices.

As a conclusion of the thesis, companies must invest in the work of supervisors, especially in interaction and induction. These areas were specifically addressed in the Guide to Everyday Human Resource Management. The results and output of the thesis can benefit small and medium-sized companies in the tourism and restaurant industry that want to develop their personnel management.

<b>Key words</b>	Management, entrepreneur, personnel, human-resource management,
<b>Special remarks</b>	The output of the Everyday Personnel Management Guide pdf is related to the thesis

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
2	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN .....	7
2.1	Käsitteet.....	7
2.2	Henkilöstöhankinta .....	9
2.3	Työntekijän perehdyttäminen.....	12
2.4	Esimies ja alainen työaikasuunnittelun ytimessä .....	13
2.5	Palkanmaksuvelvoite .....	14
2.6	Työnantajan järjestämät henkilöstöpalvelut .....	16
2.7	Irtisanominen .....	17
3	IHMISTEN JOHTAMINEN .....	19
3.1	Johtajuus ja valta .....	19
3.2	Kehityskeskustelut ja osaamisen kehittäminen.....	22
3.3	Työsuojelu .....	24
3.4	Työntekijän rohkaisu ja palautteen merkitys .....	26
4	YRITYKSEN JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ .....	28
4.1	Yrityksen johtaminen.....	28
4.2	Hyvä esimies .....	29
4.3	Yrittäjä esimiehenä .....	29
5	OPINNÄYTETYÖN TUTKIMUSMENETELMÄT .....	31
5.1	Laadullinen tutkimus, menetelmät ja analysointi.....	31
5.2	Kysely .....	33
5.3	Toimeksiantajan haastattelun tulokset.....	34
5.4	Kyselyn tulokset.....	35
6	OPINNÄYTETYÖN TULOKSET .....	41
7	POHDINTA .....	44
	LIITTEET .....	49

## 1 JOHDANTO

Työntekijä eli ihminen on yrityksen tärkein voimavara. Miten työntekijöitä johdetaan, vaikuttaa työntekijässä moneen eri osa-alueeseen. Huono johtaminen johdattaa yleensä huonoihin tuloksiin sekä työntekijöihin, jotka eivät ole motivoituneita. Ihminen tarvitsee työssään haasteita sekä onnistumisia. Onnistumisista työntekijöitä tulee palkita. Onnistuminen ruokkii motivaatiota ja kannustaa työntekijää tehtävässään.

Automaatio saattaa merkittävästi vaikuttaa hotelli- ja ravintola-alan työn kuviin tulevaisuudessa. Perustyöt saattavat suorittaa tulevaisuudessa, esimerkiksi robotit. Automaation muuttaessa työn tekemistä, onkin erityisen tärkeää, että henkilöstöjohtamisessa huomioidaan työntekijöiden kouluttaminen. Työnkuvat voivat muuttua ja henkilöstöjohtamisessa tulee ottaa huomioon työntekijöiden kouluttaminen uusiin tehtävänkuviin teknologian kehittyessä voimakkaasti tulevina vuosina.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää toimeksiantajan sekä yleisesti yritysten henkilöstöjohtamisen kehittämiskohteita. Opinnäytetyön tehtävä on laatia näiden havaintojen pohjalta toimeksiantajalle arjen henkilöstöjohtamisen opas. Tietoa toimeksiantajan henkilöstöjohtamisen toiminnoista selvitetään haastatteleamalla toimeksiantajaa. Haastattelun lisäksi luodaan kysely, jonka kysymyksinä ovat henkilöstöjohtamisen kehittämiskohteet ja toimivat osa-alueet samankaltaisissa yrityksissä. Opas sisältää yleisesti tutkittua tietoa johtamisesta sekä esimiestyöstä.

Kohdeyrityksenä on Ravintola Ruska, joka toimii Sodankylän keskustassa. Ravintola Ruskassa on aikaisemmin työskennellyt useampi työntekijä omistajan lisäksi. Covid-19-pandemian vuoksi työnantaja joutui vähentämään työntekijöitään. Pandemian laantuessa yrittäjä harkitsee työntekijöiden palkkaamista ja haluaa myös kehittää yrityksen henkilöstöjohtamista.

Ravintola Ruska tarjoaa lounasta, à la carteä sekä alkoholi tuotteita. Ravintolassa tehdään myös jonkin verran konditoria tuotteita kuten kakkuja. Heillä on myös

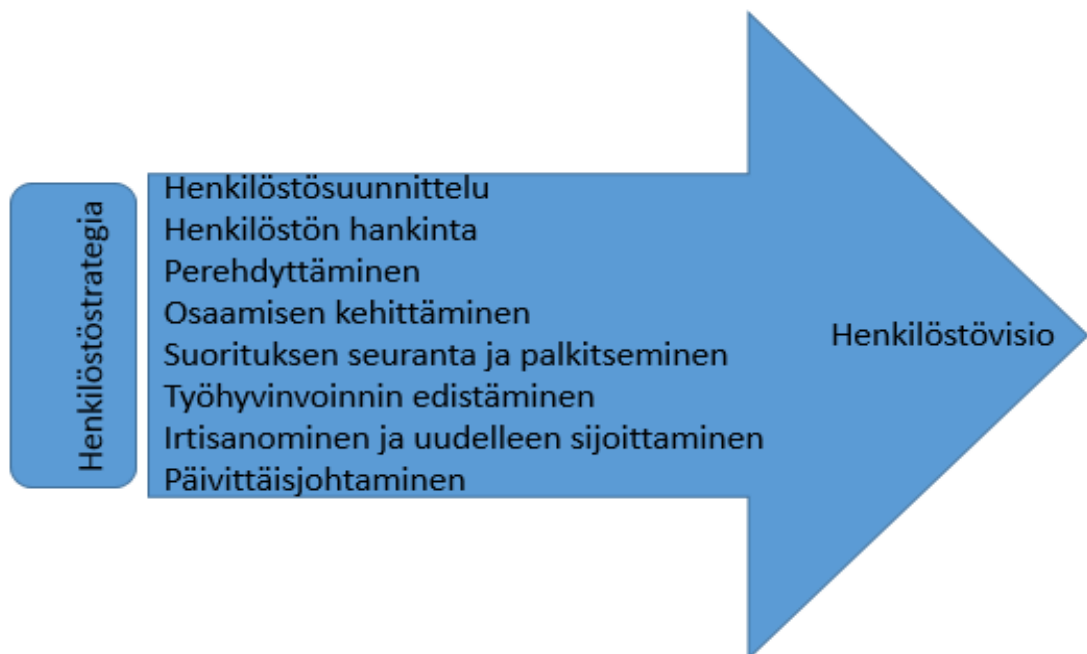
catering-palvelua, jolloin he tuottavat ravintolapalveluita erilaisiin juhliin ja tilaisuuksiin. Ravintola toimii Sodankylän kunnan omistamassa rakennuksessa, linja-autoaseman pihapiirissä. Asiakkaina ovat niin paikalliset, kuin matkustajat ja ohikulkijat. Ravintola Ruskassa on asiakaspaikkoja 120 henkilölle ja ravintolasta löytyy myös biljardi sekä pelikoneita. Ravintola Ruska on nuori yritys, jolla on mainiot edellytykset kehittyä vuosien varrella. Henkilöstöjohtamisen näkökulma on tärkeää olla mukana yrityksen alkumetreiltä saakka, jotta työntekijöiden määrän kasvaessa henkilöstöjohtaminen on suunnitelmallista.

Oppimistavoitteeni on ymmärtää henkilöstöjohtamisen merkitys yrityksen toiminnan osa-alueena. Aiheen valintaa ohjasi pitkälle oma kiinnostus yrittäjyyteen ravintola-alalla. Uskon, että tulevaisuudessa tulen itsekin tarvitsemaan näitä taitoja, jotta menestyisin esimiesasemassa tai yrittäjänä. Aihe on rajattu katsomalla henkilöstöjohtamista pienyrittäjän näkökulmasta. Juuri siitä näkökulmasta, josta mahdollisesti myös itse, aihetta jonain päivänä mahdollisesti katson.

## 2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

### 2.1 Käsitteet

Ihmiset ovat yritysten voimavara ja kivijalka, osin kuitenkin hauras sellainen. Jos yrityksessä henkilöstö vaihtuisi kokonaan, toiminta kärsisi merkittävästi tai jopa loppuisi kokonaan. Tehokkuus on johtamisen merkittävä kulmakivi. Tehokkuus ilmenee usein henkilöstöjohtamisessa esimerkiksi sairauspoissaoloina tai riittämättömänä osaamisena. Henkilöstökustannukset ovat yleisesti suurin menoerä yrityksissä, näin ollen sen vaikutus kustannustehokkuuteen on merkittävä. (Viitala 2013, 8.)



Kuvio 1. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet (Viitala 2013, 24)

Kuviossa 1 vasemmalla oleva **henkilöstöstrategia** on periaate, jolla turvataan liiketoiminnan mahdollistava henkilöstö, kuvion keskellä olevien osa-alueiden kautta. Näin ollen henkilöstöjohtamisen ohjaukseen liittyy olennaisesti henkilöstövisio. (Viitala, 2013, 24.)

**Henkilöstösuunnitelma.** Pienessä yrityksessä henkilöstösuunnitelmaksi riittää myös suullinen suunnitelma, joka yhteisesti käydään läpi työntekijän kanssa.

Henkilöstösuunnitelma määräytyy yrityksen mukaisesti. Sieltä tulisi kuitenkin löytä seuraavia asioita: henkilöstön määrä, työsuhteet sekä osaamistarve, henkilöstökustannukset, varautuminen häiriötekijöihin, kokonaiskustannukset, rekrytointi, henkilöstön kehittäminen, toiminnan kehittäminen, tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelma. Osa näistä ovat lakisääteisiä 20 tai 30 hengen työpaikoille. (Eräsalo 2008, 19-20.)

**Henkilöstöjohtaminen** sisältää kolme pää osa-aluetta:

- Henkilöstövoimavarojen johtamisen.
- Työelämän suhteiden hoitamisen.
- Johtajuuden ja esimiestyön.

Nämä käytännön toimintamallit ja tavat nojaavat henkilöstöpolitiikkaan.

(Viitala 2013, 20,25.)

Henkilöstöjohtaminen on laaja määritelmä, joka sisältää henkilöstövoimavarojen johtamisen lisäksi työnantajanpuolen ja työntekijäpuolen yhteisten pelisääntöjen kehittämisen ja myös ihmisten johtamisen. Työehtosopimukseen liittyvät asiat, asettavat henkilöstöjohtamiseen merkittäviä rajoituksia. (Viitala 2013, 21.)

**Johtamistaito** on henkilön kykyä päästä tavoitteisiin tiiminsä kanssa. Johtajan tehtävä on saavuttaa tavoitteet tehokkaasti sekä tuottaa tulosta. Esimies tai johtaja vastaa kokonaisuudesta, joten hän pääsee tavoitteisiinsa vasta, kun alaiset ovat onnistuneet omissa tehtävissään. Esimiehen työtä on, vaikuttaa ihmisiin useilla eri tavoilla, kuten palkitsemisilla, motivoinnilla ja tarvittaessa käskemälläkin. (Eräsalo 2008, 13.)

**Johtajuus ja esimiestyö** ovat henkilöstöjohtamisen keskiössä ja toteuttavat henkilöstöjohtamisen osa-alueita käytännössä. Esimiehet ovat yhteistyössä henkilöstöammattilaisten kanssa, jokaisella tasolla. (Viitala 2013, 21.)

**Henkilöstöhallinto** muodostaa osan henkilöstöjohtamisesta ja sisältää henkilöstöön liittyvää lainsäädäntöä. Pienen yrityksen henkilöstöasiat ovat yleisjohdon vastuulla. Henkilöstöhallintoa on mm. palkanlasku ja työturvallisuus. Henkilöstö-



johtaminen pitää sisällään mm. rekrytinnin sekä osaamisen kehittämisen. (Eräsalo 2008, 14.) Henkilöstöhallinto on toimiva käsite, kun kyse on henkilöstöjohtamisen hallinnollisista käytänteistä (Viitala 2013, 22).

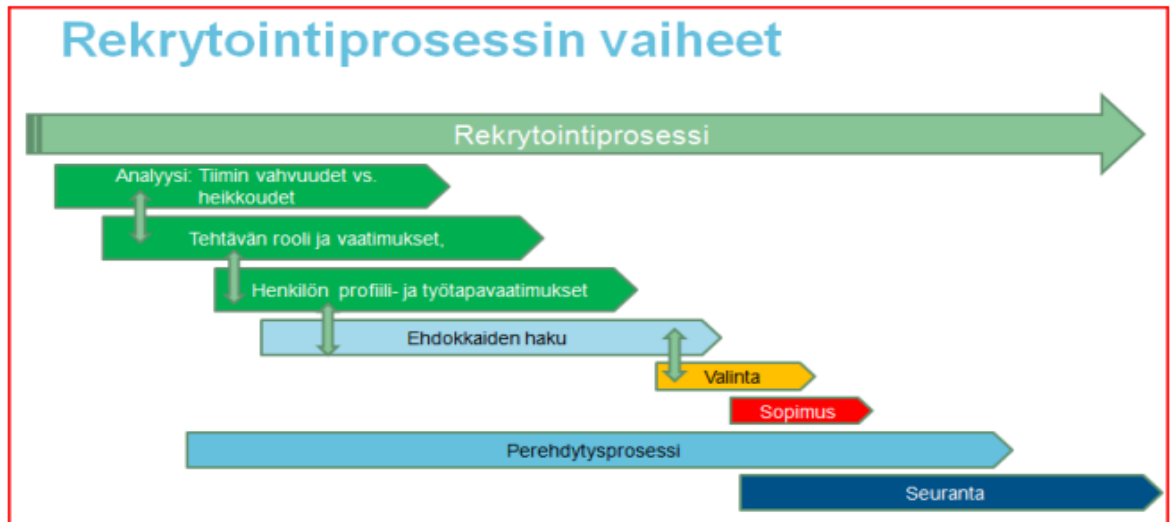
**Henkilöstötoiminnot** viittaavat kokonaisuuksiin tai vastuualueisiin kuten rekrytointi, palkitseminen tai perehdyttäminen (Viitala 2013, 22).

## 2.2 Henkilöstöhankinta

Suomalaiset keskimäärin viettävät työssään noin 8% elinajastaan, jos ajatellaan keskimääräisesti työviikon pituuden mukaan, tämä tarkoittaa noin 7000 työpäivää. Ihminen käyttää suurimman osa henkisestä ja fyysisistä voimavaroista työhön. Työn kokemukset vaikuttavat ihmisen koko elämään. (Viitala 2013, 13.)

Henkilöstöhankinnassa eli rekrytinnissa työnantajan tulee selvittää itselleen ensin, mitä tehtäviä työntekijä tulee tekemään, mitä osaamista ja ominaisuuksia työ edellyttää, millainen työympäristö on sekä miksi työntekijää haetaan. Jos tehtävä tulee avoimeksi esimerkiksi edellisen tehtävänhoitajan eläköidyttyä, kannattaa ensin harkita olisiko tehtäväsisältöä muuttamalla mahdollisuus kehittää yritystä tai avointa tehtävää eri suuntaan. Työsuhteen muotoa kannattaa myös harkita ennen palkkaamista. Työsuhteen muotoja ovat toistaiseksi voimassa oleva työsuhde, määräaikainen työsuhde tai erikseen tarvittaessa töihin kutsuttava työsuhde. Tämän lisäksi voidaan myös olla vuokratyösuhteessa. Työsuhteen muoto kannattaa harkita tarpeen mukaisesti. (Eräsalo 2008, 28-30.)

Epäonnistunut rekrytointi voi olla haitaksi yritykselle, valitulle henkilölle sekä asiakkaille. Rekrytointia aloittaessa kannattaa ensin määritellä organisaation kriteerit, jossa päämääränä ovat strategiset päämäärät, toiminnan luonne sekä ilmapiiri ja kulttuuri. Toiseksi määritellään yksikön kriteerit, joiden perusteella huomioidaan, millaista panosta tulijalta odotetaan sekä millaiseen työyhteisöön hänen tulisi sopeutua. Viimeisenä tulee myös huomioida henkilökohtaiset kriteerit. (Viitala 2013, 98-99.)



Kuvio 2. Rekrytointiprosessi (Laine, Kallio & Jokiranta 2014, 9)

Kuviossa 2 on hyvin tuotu esiin rekrytointin vaiheet. Rekrytointiprosessi itsessään kestää tehtävän avautumisesta koeajan päättymiseen. Työhönottajan on hyvä sisäistää koko prosessi ennen rekrytointin aloittamista, jotta rekrytointi on tehokas ja oikeat asiat tapahtuvat oikeaan aikaan prosessin kuluessa.

Työhönottoprosessi kannattaa suunnitella hyvin. Työnhakijasta kannattaa selvittää kykytekijät, motivaatiotekijät, sosiaaliset taidot sekä persoonallisuuspiirteet. Ennen haastattelua kannattaa määritellä valintakriteerit, kuten minimivaatimus millaista työkokemusta työnhakijalla tulisi olla. On hyvä myös määritellä henkilökohtaisia ominaisuuksia, joita työnhakijalta toivotaan. Työnhakijoihin vaikuttaa työnantajaimago sekä millainen maine, henkilöstö tai palkkapolitiikka yrityksellä on. Työpaikkailmoituksen voi julkaista useissa paikoissa kuten netissä, työvoimatoimiston sivuilla tai lehdessä. Ilmoitus kannattaa laatia ajatuksen kanssa. Siinä tulisi olla kuvaus yrityksestä, työtehtävän kuvaus, vaatimukset hakijoille, työn kesto, palkkaus, ohjeet hakemisesta, lisätietoja antavan henkilön yhteystiedot sekä milloin jatkoon valituille ilmoitetaan. (Eräsalo 2008, 31-34, 37.)

Työnhakijoiden haastattelussa tiedot on kerättävä hakijoilta itseltään. Vain sel-laista tietoa on oikeus kerätä, joka olennaisesti liittyy työn hoitamiseen. Jos halutaan kysyä tietoa hakijan entiseltä työnantajalta, tulee hakijalta kysyä lupa. Luototiedot ja rikosrekisteri voidaan tarvittaessa tarkistaa, jos työtehtävässä vaaditaan erityistä luottamusta, mutta tästä tulee informoida hakijaa. Lisäksi huumaus-ainetodistuksen, voi vaatia tietyissä tilanteissa. Terveystilasta tietoja voi kysyä

hakijalta tai asiantuntijoilta, jos hakijalta on siihen kirjallinen lupa. Tietoja hakijasta saa hakemuksesta, jonka perusteella yleensä valitaan haastatteluun. Haastattelu on tärkeä tiedonkeruutapa ja olisikin tärkeää, että haastateltava puhuu enemmän kuin haastattelija. (Eräsalo 2008, 35-36.)

Työhaastattelu tulisi suunnitella hyvin. Ennen itse tapahtumaa tulisi miettiä mitä tavoitteita haastattelulla on. Haastattelun alkaessa kaikki haastateltavan toiminnot antavat tietoa haastattelijalle. Tavoitteena olisi luoda rento ilmapiiri, jotta haastateltava voisi puhua mahdollisimman avoimesti. Haastattelija ohjaa tilaisuutta kysymyksiin sekä antaa tietoa yrityksestä ja pyrkii myös saamaan haastateltavan esittämään kysymyksiä. Haastattelu kannattaa kirjata, mutta ei kannata keskittyä vain kirjaamiseen, jotta itse haastattelusta ei häviä ajatus. Haastattelu kannattaa analysoida heti tilanteen jälkeen, jolloin vertaillaan tietoja myös muiden paikalla olleiden haastattelijoiden kanssa. (Eräsalo 2008, 35-36, 38-39.)

Valinnassa voidaan käyttää apuna myös erilaisia koemenetelmiä tai valintamatriiseja. Valintapäätöksessä voi joskus olla tarpeellista nostaa jokin tietty ominaisuus ylitse muiden, esimerkiksi kielitaito. Kun valinta on tehty kannattaa kysyä myös lupa tietojen säilyttämiseen myös niiltä hakijoilta joita ei valittu, jos tulevaisuudessa onkin tarve rekrytoida lisähenkilöstöä. Valitun työntekijän alkumetrejä kannattaakin seurata sekä kerätä palautetta henkilöltä itseltään ja kollegoilta. Tällä tavoin voidaan myös tulevaisuudessa kehittää rekrytointijärjestelmää. (Eräsalo 2008, 44.)

Valitulle työntekijälle tulee kirjoittaa työsopimus. Sopimus voi olla suullinen, kirjallinen tai sähköinen. Suositeltavaa on tehdä kirjallisia sopimuksia. Työsopimus tulisi sisältää seuraavia asioita: Sopimuksen tekijät, kuinka kauan sopimus on voimassa, onko tehtävässä koeaika, millaista työaika työntekijä tekee, mikä on henkilön työtehtävä ja palkka, miten vuosiloma määräytyy, irtisanomisaika, noudatettava työsopimus, muut ehdot sekä päiväys ja allekirjoitus. (Eräsalo 2008, 50-52.)

Työntekijöiden velvollisuuksiin kuuluu, että työtehtävät tehdään huolellisesti ja annettuja ohjeita ja määräyksiä noudatetaan. Työssään on noudatettava työturvallisuuden mukaista huolellisuutta. Uskollisuusvelvollisuuden mukaisesti työntekijän tulisi ilmoittaa epäkohdat työnantajalle, ei julkisesti parjata työnantajaansa.

Työntekijän ei tule paljastaa liike tai ammatti salaisuuksia, eikä hän voi ilman suostumusta työskennellä toiselle sellaiselle yritykselle, joka harjoittaa kilpailevaa liiketoimintaa. Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu niin sanottu yleisvelvoite edistää suhteita työntekijöihin sekä työntekijöiden välillä. Työnantajan on myös huolehdittava, että tehtävänhoitaja kykenee suoriutumaan tehtävistään, vaikka työ muuttuisi. Työnantajan on noudatettava alan työehtosopimusta sekä lainsäädäntöä. Työntekijöitä tulee kohdella tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. Jos erilaista kohtelua annetaan, on sen perustuttava työtehtävien laatuun ja suorittamiseen. (Eräsalo 2008, 53-55.)

### 2.3 Työntekijän perehdyttäminen

Perehdyttämisen kautta otetaan uusi työntekijä sisään yritykseen ja häntä opastetaan työtehtäviinsä. Tarvittaessa työn muuttuessa henkilö voidaan myös perehdyttää uusiin tehtäviin tai pitkän poissaolon jälkeen perehdyttää myös uudestaan vanhaan tehtäväänsä. Yrityksellä tulisikin olla tiedossa, mikä on perehdyttämisen tarpeen taso, jonka henkilö tarvitsee tullessaan töihin. Perehdyttäminen kannattaa aloittaa luomalla myönteinen asenne perehdytettävälle. Jos tuntee yrityksen arvot itselleen samaistuttavaksi, sitoutuu paremmin yrityksen työntekijäksi. Perehdytyksen tavoitteena onkin saavuttaa riittävät valmiudet työn tekemiseen ja sen onnistuneeseen suorittamiseen. Perehdyttäminen voi olla teknisiä suorituksia esimerkiksi laitteille tai palvelun laadun ja asiakaslähtöisyyden korostamista. (Eräsalo 2008, 60-62.)

Työturvallisuuslaki määrittelee myös perehdytettäviä asioita kuten:

- Turva- ja paloturvallisuusohjeiden läpikäymisen.
- Turvallisen työskentelytavan näyttämisen.
- Suojavälineiden käytön työtehtäviin liittyen.
- Varautumissuunnitelman läpikäymisen.
- Toiminta väkivallan uhkatilanteissa- tilanteiden läpikäymisen.
- Työsuojelutoiminnan esittelyyn.

(Eräsalo 2008, 63.)

Huomioon on myös otettava, että työpaikalla tapahtuvat tapaturmat saattavat aiheuttaa yrittäjälle lisäkustannuksia, jos voidaan todeta, että perehdyttäminen tai työturvallisuus on laiminlyöty. Majoitus- ja ravitsemisalalan työehtosopimuksessa on myös sovittu, että uudelle työntekijälle on selvitettävä ketkä toimivat luottamusmiehinä sekä mitkä ovat alan järjestöt ja kuinka neuvottelusuhde toimivat. On myös tärkeää perehdyttää yrityksen arvot, visio ja strategia, jotta työntekijä voisi työssään muodostaa laajemman käsityksen siitä, miten hänen toimintansa vaikuttaa yrityksessä. Kannattaa tutustuttaa työntekijä myös organisaatioympäristöön, jotta kilpailevat yritykset sekä yleisesti alueen toimiala tulevat tutuksi. (Eräsalo 2008, 63-64.)

#### 2.4 Esimies ja alainen työaikasunnittelun ytimessä

Yrityksissä, joissa on vain muutama työntekijä, voidaan käyttää käsin täytettävää työvuorolistaa. Työvuorolistaa voi tehdä monellakin tavalla, mutta lähtökohta on, että työvuoron päättää työnantaja. Toiveita tulee huomioida työvuoroissa, mutta työvuorolistojen tekeminen pelkästään toiveiden perusteella, voi tuoda vastaan erilaisia ongelmia. Tavoitteena on, että molemmat joustavat, sekä työnantaja, että työntekijä. On hyvä sopia jo etukäteen, millaiset toivomukset voidaan ottaa harkintaan työvuorolistaa suunnitellessa ja millaiset ei. Työvuorolista on laadittava kolmen viikon jaksolle, sekä se on oltava nähtävillä viikkoa ennen edellisen jakson päättymistä. (Eräsalo 2008, 71.)

Lista on oltava laadittuna muulla tavoin kuin lyijykynällä ja siinä tulee käyttää ihmisten oikeita nimiä. Voimassa olevaan työvuoroluetteloon ei saa tehdä muutoksia ilman työntekijän ja työnantajan yhteistä suostumusta. Työntekijöiden tulee kysyä keskinäisiin työvuorovaihdoksiin lupa esimieheltä. Työvuorosuunnitelmaa laatiessa tulee ottaa huomioon lepoajat sekä viikkolepoajan, että viikonloppuvapaiden osalta. Päivittäisen työajan osalta ei saa ylittää 10 tunnin vuoroa ja alle 4 tunnin vuoroja tulisi välttää. Työntekijän suostumuksella näistä voidaan poiketa. Esimiehen tulee hallita työaikamääräykset ja pyrkiä käyttämään niitä työkaluna henkilöstökustannusten hallitsemiseen. (Eräsalo 2008, 71-73.)

Työaikakirjanpitoon tulee merkitä työtunnit, sekä lisä-, yli-, hätä- sekä sunnuntai-työtunnit sekä niistä muodostuneet korvaukset. Erityisen tärkeää on, että työnantaja pitää kirjanpitoa, koska riitatilanteissa työaikakirjanpito saattaa ratkaista asian. Jos työnantajalla ei ole kirjanpitoa riitatilanteen ajalta voidaan tilanne ratkaista työntekijän oman työaikakirjanpidon kautta. (Parnila 2017, 73-74.)

Työaikaa on se aika, jonka työntekijä käyttää työtehtävien suorittamiseen. Työaikaa on myös, jos työntekijä on velvollinen olemaan työnantajan käytettävissä. Työaikaan ei lueta esimerkiksi koulutuksen jälkeen olevia illallisia, terveystarkastuksia, työnantajan järjestämiä sosiaalisia illanviettoja, ruokataukoa tai työmatkaan käytettyä aikaa. Sopimuksesta riippuen jotain varallaoloja tai luottamustehtäviä ei myöskään välttämättä hoideta työajalla. (Parnila 2017, 61-64.)

Vuosiloma on tarkoitettu työntekijälle palautumiseen työstä. Vuosiloma tulee vuosilomalaisesta sekä majoitus- ja ravitsemisalun työehtosopimuksesta. Lomaa on annettava tietty määrä kesälomakaudella sekä talviloma on annettava kesälomakauden ulkopuolella. Täysi vuosiloma on 30 vrk vuodessa. Työvuorolistojen tekijän on ymmärrettävä lomapäiviä koskevat sopimukset ja määräykset. Myös vuosilomien osalta tulee ottaa huomioon tasapuolisuus sekä oikeudenmukaisuus. (Eräsalo 2008, 79-80.)

## 2.5 Palkanmaksuvelvoite

Työntekemisen alkaessa työnantajalla alkaa palkanmaksuvelvoite. Työehtosopimuksella määritetään palkka. Yleisimmät palkkaustavat ovat taulukkopalkka, sopimuspalkka, suorituspalkka sekä edellisten yhdistelmä. Harjoittelijan palkkaa voidaan maksaa, jos henkilöllä ei ole työkokemusta. Palkkaa voi korottaa myös erilaiset lisät kuten vuorotyölisät, varavastaavan lisät, kokemusvuosilisät tai palvelusvuosilisät. Vaikka työntekijällä olisi määräaikainen työsuhde, kartuttaa se liisiä samalla tavalla, kuin toistaiseksi voimassa oleva. Korotettua palkkaa maksetaan sunnuntai ja pyhäpäivinä tehdystä työstä, aattokorvausta tietyistä aattopäivistä, lisä- ja ylityöstä maksetaan erilliset korvaukset, kuten myös viikkolepopäivänä sekä ylimääräisenä vapaapäivänä tehdystä työstä. (Eräsalo 2008, 84-90.)

Työnantajalla on myös palkanmaksuvelvoite tiettyjen poissaolojen ajalta. Näitä ovat vuosiloma, työkyvyttömyys tiettyyn rajaan saakka, äitiys-, isyys- tai adoptio-vapaa sopimuksen mukaan, alle 10-vuotiaan lapsen sairastuminen, vihkipäivä, 50- tai 60-vuotispäivät, lähiomaisen kuolema ja hautajaiset, kutsunnat, kertausharjoitukset ja yhteiskunnallinen toiminta. Palkka maksetaan kerran kuukaudessa, jos tästä on sovittu luottamusmiehen kanssa. Palkanmaksupäivänä, palkka tulee olla työntekijän tilillä. Palkanmaksun lisäksi, tulee työntekijälle antaa palkkalaskelma. Laskelmassa tulee näkyä henkilön perustiedot, työsuhteen aloitamisajankohta, peruspalkka, lisät, korotukset sekä ajankohta, jolta palkka on maksettu. Palkan maksun erittelystä täytyy löytyä myös kumulatiivinen palkka ja muiden maksujen kertymä. Työnantajan tulee pidättää palkasta verot, ammattiyhdistysmaksut, työeläke sekä työttömyysvakuutusmaksut, jos työntekijällä on ulosottoa, pidättää työnantaja ulosotto osuuden ja tilittää sen asianmukaisille tahoille. (Eräsalo 2008, 92-96.)

Kuviossa 3 kuvataan kulueriä, jossa ovat työvoimakustannukset, joita työntekijöistä kertyy. Tällöin puhutaan välillisistä henkilökustannuksista tai välillisistä työvoimakustannuksista. Nämä yhdessä muodostavat yrityksen kokonaistyövoimakustannukset. (Viitala 2013, 158-159.)



Kuvio 3. Työvoimakustannusten rakenne (Viitala 2013, 158)

Yrittäjän kannattaa käyttää palkkahallinnon tehtäviin asiantuntijaa, joka myös konsultoi ja raportoi yrittäjää palkkaan liittyvissä asioissa. Palkkahallinnossa tulee pitää useita kirjanpidollisia toimia. Palkanlaskennassa tulee pitää palkkakirjanpitoa, työaikakirjanpitoa, vuosilomakirjanpitoa näiden lisäksi tulee laatia lakisääteinen palkkatilastointi tilastokeskukselle sekä työnantaja- ja työntekijäjärjestöille. Työnantajan tulee myös maksaa lakisääteiset työnantajamaksut kuten sosiaaliturva-, työeläke-, tapaturmavakuutus-, työttömyysvakuutus- ja ryhmähenkivakuutusmaksut. Työnantajalla on myös mahdollista saada tukea palkkakustannuksiin. Näitä ovat matalapalkkatuki, työllistämistuki sekä oppisopimuskoulutuksesta koulutuskorvaus. (Eräsalo 2008, 97-101.)

## 2.6 Työnantajan järjestämät henkilöstöpalvelut

Lakisääteiset henkilöstöpalvelut sisältävät palkanmaksun ohessa perittävät työnantajamaksut, työterveyshuollon, työpaikkaruokailun mahdollisuus sekä työsuojelu- ja työturvallisuustoiminta. Työnantajan maksamat sosiaalimaksut mahdollistavat työntekijöille turvaa tulevaisuuteen, kuten työkyvyttömyyden varalta. Työterveyshuolto on sovittava kirjallisesti kunnallisen tai yksityisen työterveydenhuoltoa tuottavan palveluiden tuottajan kanssa. Työntekijöillä täytyy olla mahdollisuus nähdä sopimuksen sisältö. Työnantaja voi hakea Kansaneläkelaitokselta korvausta työterveyshuollon kustannuksiin. (Eräsalo 2008, 104-105.)

Työpaikkaruokailu on ollut ravintola-alalla haasteellista jo pidempään. Työntekijälle tulisi kuitenkin varata mahdollisuus ruokataukoon työaikana, etenkin pienissä yrityksissä tämä voi olla haaste. Työpaikkaruokailun työntekijä maksaa itse tai se voidaan periä palkasta tai se voi olla luontaisetu, jolloin verohallinto määritteli sen arvon.

Vapaaehtoisia henkilöstöpalveluita ovat muun muassa laajemman vakuutusturvan tarjoaminen, laajemman terveystalouden tarjoaminen, harrastus ja virkistystoiminnan tarjoaminen tai tukeminen sekä henkilökuntaedut. Työnantaja voi vakuuttaa työntekijänsä, esimerkiksi hankkimalla lisäturvavakuutuksen sairauden varalle. Laajennetun terveystalouden osalta työnantaja voi tarjota työntekijälle



esimerkiksi erikoislääkäripalveluita. Harrastus ja virkistystoiminnan osalta työnantaja voi järjestää henkilöstölleen juhlia tai retkiä, joilla vahvistetaan yhteisöllisyyttä työpaikalla. Liikuntasetelien jakaminen onkin suosittua useilla aloilla. Henkilökuntaetuina työnantaja voi antaa esimerkiksi oman yrityksensä palveluista alennusta (Eräsalo 2008, 111-113.)

## 2.7 Irtisanominen

Työntekijä voi irtisanoa itsensä, milloin tahansa. Työsuhde päättyy myös silloin kun irtisanoutumisaika umpeutuu. Irtisanoutuminen on tehtävä niin, että se on todistettavissa. (Parnila 2017, 91). Työnantaja voi irtisanoa työntekijän tuotannollisista ja taloudellisista syistä tai henkilösidonnaisista syistä. Työntekijää ei saa irtisanoa sukupuoleen, uskontoon tai muihin henkilöä syrjiviin ominaisuuksiin vedoten. Työsopimuslaissa määritellään tarkat perusteet irtisanomiseen liittyen. (Viitala 2013, 121.)

Irtisanominen on prosessi, joka saattaa vaikuttaa negatiivisesti työnantaja kuvaan. Irtisanomisilla voi olla vaikutusta asiakkaiden, tavarantoimittajien tai alihankkijoiden silmissä. Irtisanomiset vaurioittavat yrityksen ilmapiiriä sekä aiheuttavat erilaisia häiriöitä työpaikan työtehtäviin ja prosesseihin. Työsuhteen purkaminen tarkoittaa sitä, että työsuhde päättyy välittömästi. Purkamiseen tarvitaan vielä painavimmat perusteet, kuin työsuhteen irtisanomiseen. Tällaisia perusteita voivat olla; syyllistyminen rikokseen, loukkaava käytös työnantajaa tai asiakasta kohtaan tai harhaanjohtaminen työhönottotilanteessa. Jos työntekijällä on koeaika menossa, on kynnys purkaa työsopimus matalampi, kuin muutoin. Työsopimus purkaantuu automaattisesti, jos työntekijä ei saavu työpaikalleen seitsemään vuorokauteen, ilman perusteltua syytä. Työsuhteen päättyminen voi olla tunteikas tilanne ja esimiehen tulee valmistautua siihen ennakoimalla mahdollisia tunteenpurkauksia. Esimiehen tulee olla inhimillinen sekä asiallinen. (Eräsalo 2008, 164, 166-168.)

Työntekijä voi myös purkaa työsopimuksensa, jos sopimuksen mukaista palkkaa ei makseta tai työtehtäviä ei ole riittävästi. Työnantajan loukatessa työntekijää,

tämän perhettä, mainetta tai työnantajan vaarantaessa työntekijänsä laiminlyömällä työturvallisuus, on työntekijällä myös oikeus purkaa työsopimus (Viitala 2013, 124.)

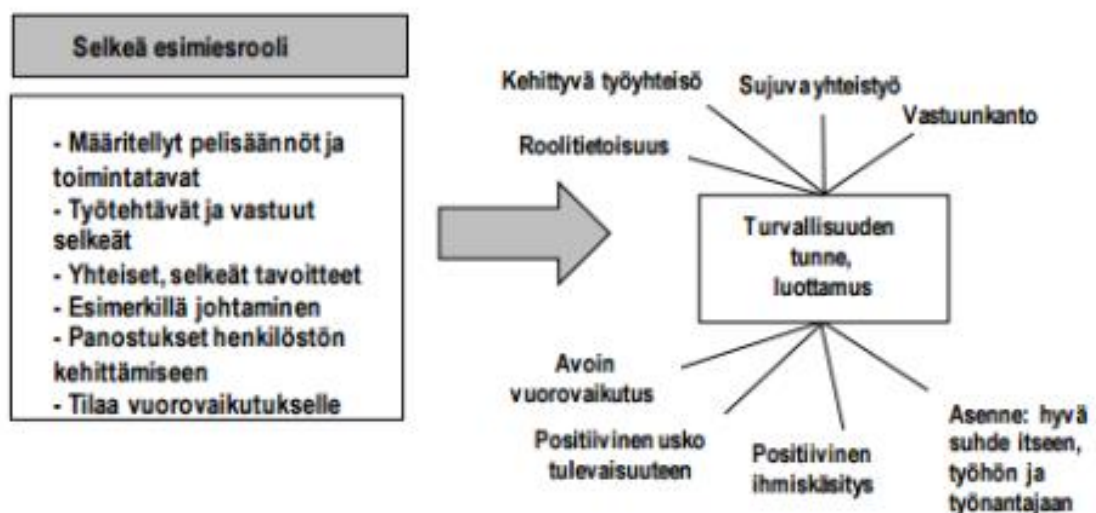
Työsuhteen päättyessä on annettava työtodistus, jos työntekijä sitä pyytää. Työtodistus voidaan antaa laajana, jolloin tietoja työstä lisätään asiakirjaan enemmän kuin suppeassa. Työtodistuksen tietojen on oltava todenmukaisia ja työtodistuksia on säilytettävä, jopa kymmenen vuoden ajan työnantajan arkistoissa. Laajempi todistus, joka sisältää arviot työntekijän työtaidoista sekä käytöksestä, on pyydettävä viiden vuoden sisällä työsuhteen päättymisestä. (Parnila 2017, 172.)

### 3 IHMISTEN JOHTAMINEN

#### 3.1 Johtajuus ja valta

Johtajuus yrityksessä on tulevaisuuteen suuntaavaa toimintaa ja johtamistyön avulla on tarkoitus saavuttaa yrityksen tavoitteet. Se, millä tavalla esimies näkee muut ihmiset, millaisen käsityksen hän heistä muodostaa, sekä miten hän arvioi ihmisiä ja heidän toimintaansa, on johtajuuden peruskäsitys. Se miten esimies suhtautuu alaisiinsa vaikuttaa myös asiakaspalveluun. Johtajuus on ominaisuus, jota voidaan kehittää. (Eräsalo 2008, 116-117.)

Esimiehen rooli täyttyy häneen kohdistuvista odotuksista, sekä siitä, miten esimies odotukset kohtaa ja niihin vastaa. Jokaisella esimiehellä on omat itselleen sopivat toimintamallit. Jos esimiehellä ei ole kykyä tai halua toimia tehtävässään hän voi korostaa, että on samanlainen työntekijä kuin kaikki muutkin. Esimiehen tulee ymmärtää kokonaisuus ja vastata siitä. Yrittäjänä saattaa olla haitallista, jos keskittyy ainoastaan suorittamaan perustyötä ja yrityksen suunnittelu ja kehittäminen, jää taka-alalle. (Eräsalo 2008, 117-118.) Kuviossa 4 eritellään mitä esimiehen rooli pitää sisällään.



Kuvio 4. Esimiehen rooli (Aarnikoivu 2016, 39)

Esimies voi toimia erilaisissa rooleissa tehtävissään. Rooli voi olla alikehittynyt tai ylikehittynyt. Alikehittynyt esimiesrooli ei juurikaan aktivoidu ja ylikehittynyt rooli

aktivoituu liian usein. Esimiehen tulee pyrkiä toimimaan tavoitteellisesti luottamalla omaan osaamiseensa sekä tukemalla ja ohjaamalla alaisiaan. Esimies kantaa aina vastuunsa, sekä antaa ja vastaanottaa palautetta. Esimies ja alainen ovat rooleja, joilta odotetaan tietynlaista käyttäytymistä, silti tulee muistaa, että molemmat ovat ihmisiä ja sellaisenaan tasa-arvoisia. (Eräsalo 2008, 117-118.)

Esimes käyttää työssään valtaa. Esimiehen tulee käyttää valtaa oikein ja asemaansa perustuen. Esimiehellä on myös oikeus irtisanoa työntekijä, jos tämä ei toimi sovitulla tavalla. Työpaikalle saapuminen myöhässä, sopimaton käytös sekä huonosti suoriutuminen työtehtävissä voivat olla sellaisia tilanteita. Jos esimies ei puutu näihin ongelmiin työssä, ei hän ole ymmärtänyt asemaansa esimiehenä. Työntekijälle on kuitenkin annettava varoitus ennen irtisanomista, sekä lain mukaan, sopimuksen purkamiseen on oltava painava syy. Varoituksen voi antaa kirjallisena ja se voidaan allekirjoittaa todistajan läsnä ollessa. (Eräsalo 2008, 119.)

Esimes ei tule koskaan ryhtyä kostotoimenpiteisiin. Vallan käytössä on useita elementtejä kuten pakottava valta, palkintovalta, tietoon perustuva valta, mielipidevaikuttajien valta, sekä henkilökohtaisen ominaisuuksien kautta syntyvä valta. Palkitseminen voi olla kannustavia sanoja tai käytännön palkinto. Tietoon perustuvassa vallassa esimiehen on hyvä olla tietoinen voimassa olevista työsuhdesopimuksista, sekä jakaa tietoa myös alaspäin. Muuten, tietoa voidaan jopa käyttää esimiestä vastaan. Mielipidevaikuttaja voi vaikeuttaa tai vankistaa esimiehen asemaa, riippuen mielipiteiden suunnasta. Kuitenkin on muistettava laissa mainittu velvollisuus, olla työnantajaa kohtaan uskollinen. Henkilökohtainen karisma usein luo arvostusta, sekä asiantuntijuudellaan, että esimerkillään alaisten keskuudessa. Esimes tulee pystyä tekemään päätöksiä sekä toteuttaa ne. Hänen tulee valmistautua reaktioihin perustelemalla päätöksensä. Ryhmäpäätöksissä tulisi hakea yhteisymmärryspäätöstä, ennemminkin, kuin enemmistöpäätöstä. Valtaa tulisikin pyrkiä jakamaan työntekijöille, jotta esimies voisi keskittyä tulevaisuuteen ja kehittämiseen. (Eräsalo 2008, 120-122.)

Esimiehen valtaa ei tule kuitenkaan pitää piilossa, jos tarkoituksena on olla työyhteisö, joka suoriutuu tehokkaasti tehtävistään. Esimiehen tulee käyttää valtaansa rakentavasti, jotta toiminta olisi tehokasta. Esimiehen tehtävä, on tarvittaessa tuottaa pettymyksiä, tehdä vaikeitakin päätöksiä sekä vastata koko työyhteisön työpanoksesta. Laadukkaan esimiestyön toteuttamiseksi, esimiestyö kannattaa määritellä yrityksessä selkeästi. Esimiehen tulee ymmärtää roolinsa ja työntekijöiden tulee ymmärtää esimiehen rooliin kuuluvat velvollisuudet sekä oikeudet. Yrityksen on tehtävä selväksi työntekijöille esimiehen tavoitteet ja tehtävä. (Aarnikoivu 2008, 24-28.)

Työpaikalla konflikteja syntyy ja tällöin ne tulisi käsitellä mahdollisimman pian ja pyrkiä siihen, että lopputulos olisi kaikkien kannalta hyvä. Konflikteja voivat olla tavoiteristiriita, menettelytaparistiriita, arvostusristiriita, rooliristiriita, näkemysristiriita, havaintoristiriita sekä sisäinen ristiriita. Ristiriidoissa onkin tärkeä kohdata työntekijät suoraan ja selvittää mistä kenkä puristaa. On tärkeä toimia kunnioittavasti toista kohtaan sekä varmistaa, että sanoma on ymmärretty oikein. Molempien tulisi saada kertoa oma näkemys. Jos tilanne on kiristynyt, on ehkä parempi odottaa seuraavaan päivään asian käsittely. Paras ratkaisu olisi päästä kompromissiin. Ristiriita tilannetta ei saa jättää ratkaisematta, asiaa ei saa vältellä eikä toista saa jyrätä. Esimiehen tehtävä on puuttua konflikti tilanteihin, sekä selvittää asiat. (Eräsalo 2008, 131-132.)

Työyhteisössä onnistuminen sisältää, sekä alaitaitoja, että esimiestaitoja. Alaitaitoja ei ole nostettu niin voimakkaasti esille, kuin esimiestaitoja. Alaisella on oikeuksia, mutta myös velvollisuuksia ja vastuuta. Alaitaidot koskettavat lähes kaikkia, koska melkein jokaisella työntekijällä on esimies. Alaitaitoja on huolehtiminen työpaikan viihtyvyydestä, yhteistoiminta työkavereiden sekä esimiehen kanssa, aktiivisesta kanssakäymisestä, oman mielipiteensä ilmaisusta sekä työpaikan resurssien hallinnasta. Usein alaitaidot mielletään velvollisuudeksi, mutta niitä kannattaisi ajatella oikeuksien näkökulmasta, koska usein niiden hallinnassa on kyse alaisen motivaatiosta sekä asenteesta. Alaitaitojen esiintuominen työyhteisössä edistää luottamuksen kulttuurin muodostumista. (Aarnikoivu 2008, 79-80, 83.)

### 3.2 Kehityskeskustelut ja osaamisen kehittäminen

Kehityskeskustelu käydään esimiehen ja alaisen välillä. Keskusteluun tulee valmistautua ja sen ajankohta päätetään etukäteen. Kehityskeskustelu käydään menneestä kaudesta. Sen aikana asetetaan myös seuraavan kauden tavoitteet. Kehityskeskustelun tavoitteena on kehittää työntekijää parempiin työsuorituksiin. Kehityskeskustelua voidaankin ajatella tietynlaisena henkilön tilinpäätöksenä, jonka aikana mennyttä kautta tarkastellaan kehittämisen ja oppimisen näkökulmasta sekä luodaan yhteinen kuva, nykyisestä tilanteesta. (Aarnikoivu 2016, 89.)

Esimiehen roolia luottamuksen rakentamiseen pidetään ehkä hieman tärkeämpänä kuin alaisen. Yleisesti valtaa omaavalla on helpompi luottaa alaisiinsa, kun taas vähemmän valtaa omaavat luottavat yleisesti vähemmän esimiehiinsä. Työntekijällä on vain vähän mahdollisuuksia kontrolloida esimiehiään ja tämän vuoksi luottaminen koetaan riskinä. Kuitenkin luottamus syntyy molemminpuolisena vastaan tulemisena. (Aarnikoivu 2016, 23-24.)

Jos esimiehellä on negatiivinen ihmiskäsitys, eikä hän luota alaisiinsa yleisesti, ei luottamusta voi rakentua. Esimiehen tulee uskoa alaistensa ammattitaitoon, jotta alaiset voivat luottaa, sitoutua sekä olemaan hyödyllinen työyhteisen jäsen. Luottamuksen rakentuminen vaatii vuorovaikutusta, sekä aikaa. Esimiehen tulee olla pätevä sekä keskittyä ratkaisun hakemiseen. Esimiehen on oltava reilu, rehellinen sekä hänen toimintansa tulee olla ennustettavaa. Kehityskeskusteluun käytetty aika kannattaisi käyttää suhteessa, menneeseen 15%, nykytilaan 10 % ja tulevaisuuteen 75%. (Aarnikoivu 2016, 25-27,90.)

Kehityskeskustelun on täytettävä seuraavat kriteerit, jotta keskustelu voidaan määritellä kehityskeskusteluksi:

1. Kehityskeskustelu käydään lähiesimiehen kanssa.
2. Kehityskeskustelut ovat säännöllisiä ja niitä hyödynnetään johtamisen ja kehittämisen työkaluina.
3. Kehityskeskustelu on myös ylimmän johdon työkalu. Tieto kulkee sekä johdolta työntekijälle, että toisinpäin.

4. Kehityskeskusteluun on valmistauduttu molemmin puolin. Ajankohta on sovittu etukäteen sekä keskustelutilanne on ns. rauhoitettu.
  5. Kehityskeskustelu kirjataan ylös.
  6. Kehityskeskustelu muodostuu tavoitteista, tuloksesta sekä henkilökohtaisesta kehittämisestä.
  7. Kehityskeskustelussa havaittujen asioiden toteutumista seurataan jokapäiväisessä työssä.
- (Aarnikoivu 2016, 107-108.)

Henkilöstösuunnittelu on tiedon kokoamista ja hyödyntämistä. Henkilöstösuunnittelussa on tarpeellista koota tämän hetkistä henkilöstöä koskevia tietoja, työtehtäviä koskevia tietoja, yrityksen työympäristön tietoja sekä tulevaa kehitystä. Henkilöstösuunnitelma voi sisältää osasuunnitelmia kuten osaamisen hankinnan ja kehittämissuunnitelman. Osaamisen ennakointiin vaikuttaa yrityksen liiketoiminta. Osaamista voi kehittää yrityksen sisällä tehtäväkierrolla tai suunnitella henkilöstön kehittämiskeinoja. (Viitala 2013, 64,70.)

Henkilöstön kehittäminen yrityksen kehittyessä saattaa mahdollistaa työntekijöiden innovointia yrityksen sisällä, mistä yritys saattaa saada, jopa merkittäviä taloudellisia hyötyjä. Juho Lehtimäen kandidutkielmassa, Automaatiosta ja sen vaikutuksesta työllisyyteen, käsitellään kuinka tulevaisuudessa automatiikka ja robotiikka voi syrjäyttää keskipalkka-aloilla toimivia työntekijöitä. Tutkielmasta käy myös ilmi, että tekninen mahdollisuus majoitus- ja ruokapalveluiden osalta automaatioon on jopa 73%. (Lehtimäki 2019, 10-11.)

Johtamisen kehittämiseen on käytettävissä eri menetelmiä kuten työssäoppiminen, johtamisvalmennus, 360 asteen arviointi, työnohjaus tai mentorointi. Työssä oppimisessa työntekijä käy valmennusjaksoja ja työskentelyjaksoja limittäin. Tällä tavalla esimies voi käytännössä harjoittaa valmennusjaksolla opittuja taitoja. Tutkimusten mukaan eniten on opittu erilaisista muutoksessa koetuista johtamistilanteista kuten kriiseistä, muutoksista tehtävissä sekä hyvistä esimiehistä ja vaikeista alaisista. (Juuti 2016, 118-119)

Johtamisvalmennus menetelmänä tulisi olla laaja ja valmennuksessa tulisi käyttää menetelmiä jotka antavat tietoa juuri niihin haasteisiin joiden kanssa esimiehet kipuilevat. Tutkimusten mukaan luento ja lukeminen, ovat sellaisia opetusmenetelmiä, joiden jälkeen opetus unohdetaan nopeammin kuin harjoittelemalla ja opettamalla muita. 360 asteen arviointi, jossa arvioinnin esimiehen toiminnasta antavat arvioitava itse, esimies, kollegat, alaiset sekä mahdollisesti asiakkaat. Palautteessa arvioidaan esimiehen johtamistoimintaa. Arviossa voidaan myös hyödyntää Joharin ikkunaa, jonka avulla on mahdollista hahmottaa miten esimies voi työssään kehittyä. (Juuti 2016, 132-133.)

Mentorointi on kokeneemman henkilön toimesta ohjaamista vähemmän kokeneemmalle henkilölle. Onnistunut mentorointi vaatii luottamusta sekä vastavuoroisuutta. Mentori voi myös tutustuttaa ohjattavaa henkilöä uran kannalta tärkeisiin henkilöihin tai vastata hänen kysymyksiinsä. Mentoroinnissa molempien osapuolten tulee olla aktiivisia, mutta mentori vastaa prosessin etenemisestä. Esimiehen työnohjaus pyrkii keskittymään tulevaisuuden työntekemiseen. Työnohjaus on säännöllistä ja systemaattista. Työnohjauksessa käsitellään työtä sekä siihen liittyviä tunteita, rooleja sekä odotuksia. Tavoitteena on esimiestyön kehittyminen, esimiehen ammatillinen kasvu sekä esimiehen selviytyminen työssä. (Juuti 2016, 138-141, 144-145.)

### 3.3 Työsuojelu

Hyvään työympäristöön kuuluu työturvallisuus, henkinen ja sosiaalinen hyvinvointi sekä työterveys. Tavoitteena on vähentää tapaturmia, ammattitauteja, kehittää työympäristöä viihtyisäksi sekä vähentää kustannuksia, jotka aiheutuvat tapaturmista tai vahingoista. Päävastuu työsuojelusta on työnantajalla, mutta vastuu jakautuu myös alaisille. Kokonaisuutena työsuojelu on yhteistoimintaa. Erilaisilla työpisteillä on otettava paikalliset näkökulmat huomioon, työsuojelutarpeiden suunnittelemiseksi. (Työterveyslaitos 2003, 14-15.)

Työsuojelun tulee olla ennakoivaa, jotta sillä on eniten vaikuttavuutta. Työsuojelu on päivittäistä suunnitelmallista toimintaa, jota varten tulee olla ohjeistus työpisteellä. Työturvallisuuslaki (738/2002) velvoittaa työnantajan huolehtimaan työntekijän turvallisuudesta. (Työterveyslaitos 2003, 15). Lain mukaan työnantaja on



myös velvollinen huolehtimaan vuokratyövoimasta sekä työnantajan on annettava heille tarpeellinen perehdytys työsuojelullisiin asioihin. Tämän lisäksi työturvallisuuslakia sovelletaan myös opiskelijoihin, jotka ovat työssä oppimassa tai osallistumassa työvoimapolitiittiseen toimenpiteeseen sekä muiden erityishenkilöiden osalta. (Työturvallisuuslaki 738/2002 3 ja 4 §.)

Työsuojelun ja työturvallisuuden tehtävänä on työpaikalla olevien vaarojen ja niiden tekijöiden tunnistaminen sekä ehkäisy. Työsuojelupäällikkö on löydyttävä jokaisesta työpaikasta. Yrittäjä voi itse toimia työsuojelupäällikkönä. Yrityksen koko määrää muut valtuutetut ja toimikunnat. Näitä ei kuitenkaan tarvitse olla alle 10 henkilön yrityksissä. Jokaiselta yritykseltä on löydyttävä kirjallinen työsuojelun toimintaohje. Mallipohjia löytyy työturva.fi sivustolta. (Eräsalo 2008, 106-110.)

Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu suunnitella työolosuhteiden parantamiseksi toimenpiteet, jotka ovat mitoitettu suhteessa riskeihin ja ne on toteutettava. Työnantajalta on myös löydyttävä työsuojelun toimintaohjelma. Työnantajan on annettava käyttöön henkilösuojaimet, jos sellaisia tarvitaan. (Työturvallisuuslaki 738/2002 9 ja 15 §.)

Työntekijän velvollisuuksiin kuuluu noudattaa työnantajan ohjeita ja määräyksiä. Työntekijän on myös kokemuksensa puitteissa huolehdittava omasta ja muiden työturvallisuudesta. Jos työntekijä huomaa työsuojelullisia puutteita, on hänen välittömästi ilmoitettava niistä työnantajalle. Työssä, jossa on mahdollisuus esiintyä väkivallan uhkaa, tulee työolosuhteet järjestää niin, että ne voidaan mahdollisuuksien mukaan ennakolta ehkäistä. (Työturvallisuuslaki 738/2002 19 ja 27 §.)

Koneita ja työvälineitä tulee käyttää ohjeistuksen mukaisesti. Ne on myös huollettava ja tarvittaessa on rajoitettava pääsy laitteiden alueille. (Työturvallisuuslaki 738/2002 41 pykälä). Työturvallisuusrikkomuksista voidaan tuomita rangaistukseen rikoslain 39/1889 47 luvun 1 § mukaisesti.

Työkykyä ja työhyvinvointia ylläpitävä toiminta on työpaikoilla toimintaa, jolla pyritään vaikuttamaan työntekijöiden fyysisiin ja henkisiin voimavaroihin. (Työter-

veyslaitos 2003, 34). Työkyvyn ylläpito suunnitelma tehdään yhteistyössä työpäikällä johdon, henkilöstöhallinnon, työntekijöiden, työterveyshuollon sekä työsuojelun kanssa. Usein tämä liitetään osaksi työsuojelun toimintaohjelmaa. (Työterveyslaitos 2003, 71.)

Työpaikalla esiintyvää häirintää, epäasiallista kohtelua sekä ristiriitatilanteita voidaan pitää henkisenä kuormituksena. Ensisijaisesti konflikti on tunnistettava. Seuraavaksi selvitetään, ketkä ovat konfliktin osapuolet. Konfliktin ratkaisuun osallistuvat kaikki osapuolet ja sovitaan toimenpiteet konfliktin ratkaisemiseksi. Neljänneksi on toteutettava sovitut toimenpiteet. Viimeisenä seurataan ja arvioidaan, kuinka sopimus ja tavoitteet on saavutettu. (Työterveyslaitos 2003, 83.)

#### 3.4 Työntekijän rohkaisu ja palautteen merkitys

Rohkaisu on tapa, jolla esimies saa alaiset tuntemaan itsensä erityisiksi. Paras tapa rohkaista työntekijöitään on asettaa selvät standardit sekä edellyttää myös muilta työntekijöiltä parhaita suorituksia. Johtajan ollessa kiinnostunut ihmisistä, sekä hänen usko alaisiinsa, on myös rohkaisemista. Alaisen onnistuessa, jos johtaja jakaa tunnustukset henkilökohtaisesti aitona omana itsenään sekä pystyy käyttämään tarinoita palkitsemiseen liittyen, voi se rohkaista kaikkia työntekijöitä. Johtaja, joka toimii itse esimerkkinä ja juhlistaa menestystä muiden kanssa, luo kannustavan ilmapiirin. Nämä ovat rohkaisemisen ja kannustamisen peruspilareita. (Kouzes & Posner 1999, 17.)

Alla olevassa kappaleessa on otteita Helinä Hirvikorven ja Johanna Parkkisen toimittamasta kirjasta *Esimiehestä johtajaksi*, ohjeita kohtalotovereille. Kirjaan on kirjoittanut esimiehen ja johtajan tehtävissä työskennelleitä ammattilaisia. Poimin sieltä hyviä huomioita palautteen merkityksestä ja sen käytöstä.

Positiivinen palaute ja kiitoksen antaminen, antaa työntekijälle energiaa (Hirvikorpi & Parkkinen, 2014, 25). Positiivisen palautteen merkitystä ei tule koskaan yliarvioida, sen merkitys johtamiseen on suuri (Hirvikorpi & Parkkinen, 2014, 49). Aineellisella palkitsemisella voidaan vaikuttaa muun muassa tehokkuuteen, työtyytyväisyyteen ja motivaatioon, aineettomassa palkitsemisessa arvostus ja

työstä annettu palaute on tärkeintä (Hirvikorpi & Parkkinen 2014, 69). On tärkeää pyrkiä olemaan positiivinen, sekä vuorovaikutuksessa, että ajatuksissaan, vaikeiden keskustelujen voi käydä positiivisesti (Hirvikorpi & Parkkinen 2014, 83). Palautteen antaminen ja kiittäminen, on tapa, joka muodostuu yrityksen toimintakulttuuriksi (Hirvikorpi & Parkkinen 2014, 105).

Aineellisen palkitsemisen periaatteet päätetään palkitsemissuunnitelmassa. Miten palkitaan ja millä perusteella. Sen lisäksi suunnitelmassa voidaan ottaa huomioon myös kehittämiskohteita. (Viitala 2013, 73.)

## 4 YRITYKSEN JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ

### 4.1 Yrityksen johtaminen

Asiantuntija Jaakko Kairtamo on kirjoittanut Industria Oy blogissaan suomalaisten pienten ja keskisuurten yrityksen johtamisen kompastuskivistä seuraavaa. Hän arvioi, että johtaminen osittain perustuisi 3T-metodiin, joka rakentuu tuntu-  
masta, tavasta ja tuurista. Käsityksensä hän perustaa pariin sataan yritykseen, joissa työntekijöitä on 3-50 henkilöä. Kun yrityksen henkilömäärä nousee yli viiden, pitäisi tämä pakottaa yrittäjän miettimään johtamista. Yleisesti tämän koko-  
luokan yrityksissä toimitusjohtaja on samalla osakas tai pääosakas. Heille johta-  
misen teoria voi olla vierasta. Suunnitelmien ja strategian puuttuessa sekä yrityk-  
sen toimintaympäristön kasvaessa, pitää yrityksen ymmärtää kehittyä. Liiketoimintastrategia, henkilöstöjohtamismalli sekä riskienhallinta ovat avain yrityksen omistajalle parempaan suunnitteluun yrityksen kannalta. (Kairtamo, 2013.)



Kuvio 5. Hyvä johtaminen (Laine, Kallio & Jokiranta 2014, 7)

Johtamisessa saatetaan keskittyä usein asiantuntijuuteen, vaikka pitäisi keskittyä esimiestyöhön ja hyvään johtamiseen. Tavoite on, että esimies osaisi johtaa, työskennellä sekä olla esimiehenä. Valitettavasti silti heikkoa ihmistenjohtamista

on työpaikoilla paljon. Top Leader-tutkimuksen mukaan kuvion 5 mukaiset teemat nousivat esille työpajassa, jossa muodostettiin pienten ja keskisuurten yritysten johtamismallia. (Laine, Kallio & Jokiranta 2014, 6.)

#### 4.2 Hyvä esimies

Seuraavat ominaisuudet kuvataan lähes aina, kun puhutaan hyvästä esimiehestä: Luotettava, rehellinen, oikeudenmukainen, tasapuolinen, kiinnostunut, on läsnä, kuuntelee, jämäkkä, antaa kunnian sille kenelle se kuuluu ja antaa palautetta. Olennaista näille kuvailuille on, että ne toteutuvat esimiehen työyhteisössä. (Aarnikoivu 2008, 32.)

Johtajat, jotka haluavat tuntea alaisensa mahdollisimman hyvin ovat parhaita johtajia. Tutkimusten mukaan, kun ihmisistä pidetään huolta, heistä välitetään sekä kannustetaan, elävät he todennäköisemmin onnellisempaa ja terveempää elämää. Johtajat, jotka tukevat alaisiaan, kehittyvät itse paremmiksi suorituksissaan, mutta myös tutkimusten mukaan ennaltaehkäisevät jopa sairastumisia sekä enenaikaisia kuolemia. (Kouzes & Posner 1999, 95-96.)

Uskottavilla johtajilla on yleisesti todettu omaavan tiettyjä piirteitä kuten ylpeys työstään, tiimihenki on osana johtamista, organisaation ja johtajan arvot ovat yhdenmukaiset, tuntevat yhteenkuuluvuutta organisaation kanssa sekä ovat sitoutuneita siihen sekä he kokevat omistajuutta yhtiötä kohtaan. (Kouzes & Posner 1999, 105.)

#### 4.3 Yrittäjä esimiehenä

Pienten ja keskisuurten yritysten johtamisessa saattaa tulla vastaan ongelmia, joita Jari Haapaniemi on käsitellyt artikkelissaan Pk-yrityksen johtamisen 7 vuodenkuoppaa. Yrittäjä saattaa ajatella, että hänen tehtävänsä on päättää kaikesta itsenäisesti. Parhaat päätökset syntyvät kuitenkin kuuntelemalla myös kumppaneita ja työntekijöitä. Jotkut yrittäjät ajattelevat yritystä jopa lapsenaan. Yrityksen omistaminen ja yrityksen johtaminen ovat kuitenkin eri asioita. Luottamusta tulee

uskaltaa antaa työntekijöille, jotta yritys saa tilaa kasvaa. Henkilökunnan sitouttaminen yrityksen henkiseksi omistajiksi, voi kantaa hedelmää. (Haapaniemi, 2020.)

Osa yrittäjistä saattaa ajatella työntekijöitä pelkästään palkollisina. Muodostamalla työntekijöistä joukkue, joka työskentelee yhdessä kohti tavoitetta, toimii motivoivana tekijänä. Muutoin työntekijät voivat kokea, että tekevät vain sen mistä heille maksetaan, tällöin ei myöskään synny kunnioitusta yrittäjää kohtaan. Ajan kuluessa työntekijät saattavat esittää erilaisia toimintatapoja tai sääntöjen muutoksia. Yrittäjän pelkästään nojautuessa työnjohto-oikeuteensa, työntekijät saattavat passivoitua. Parempi tapa olisikin yhdessä sopia yrityksen kulttuuri, johon kaikki sitoutuvat. (Haapaniemi 2020.)

Yrityksessä voidaan mitata eri asioita. Yrittäjän laskiessa työtunteja, syntyy läsnäoloa. Riittääkö pelkkä läsnäolo suoritukseksi? Tavoitteiden kannattaa olla selkeitä ja palautetta tulee antaa. Työntekijöiden ymmärtäessä mitä heiltä vaaditaan, heille kannattaa antaa toiminnanvapaus. Yrittäjän tulee vaatia alaisiltaan, mutta pyrkiä myös olemaan armollinen. Yrittäjän tulisi järjestää sellaiset olosuhteet, jossa vaatimusten mukaiset tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Yritysjohdajan tulisikin olla oikeudenmukainen, johdonmukainen sekä mukava. Jos yrittäjä ajattelee, että työntekijät eivät halua tehdä parastaan, vaikuttaa se myös työntekijöihin. Useimmat ihmiset kuitenkin haluavat olla mukana jotain suurempaa sekä tehdä jotain merkittävää. Jos yrittäjä huomioi lyhyen aikavälin tuloksia sekä omaa etuaan, kerää hän huomaamattaan saman henkisiä ihmisiä ympärille. (Haapaniemi, 2020.)

## 5 OPINNÄYTETYÖN TUTKIMUSMENETELMÄT

### 5.1 Laadullinen tutkimus, menetelmät ja analysointi

Laadullisessa tutkimuksessa on useita lähestymistapoja sekä analyysitapoja. Laadullinen tutkimus sisältää ominaispiirteitä muun muassa subjektiivisuuden arvioiminen, analyysivetoisuus sekä asianosaisten omien merkitysten korostaminen. Laadullisen tutkimuksen aineistona voi käyttää empiirisiä aineistoja esimerkiksi tekstejä, numeerisia aineistoja sekä haastatteluja. Tällöin aineistoja tulkitaan laadullisesti. (Tietoarkisto 2021)

Kysely on menetelmä, jolla aineistoa kerätään. Kyselyyn vastaavat saavat kysymykset samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. Aineiston keräämistä kyselyllä kannattaa harkita, kun tutkittavia on paljon tai tutkittavien henkilökohtaisia asioita halutaan selvittää. Tällaisia voivat olla muun muassa kulutukseen tai ruokailutottumuksiin liittyvät asiat. Ajankohta saattaa olla tärkeä kyselyn suorittamisessa, etenkin turismin tai matkailun alalla. (Vilkkä 2007, 28.)

Sähköiset kyselyt ovat suosittuja tutkimuksissa koska ne ovat visuaalisia. Ulkoasultaan ne voivat olla miellyttäviä ja monipuolisia. Mahdollisuuksia on paljon, mutta on tärkeää muistaa kohderyhmä. Verkossa toteutettavat kyselyt ovat nopeita sekä edukkaita. Lomakkeiden on myös tärkeää toimia kaikenlaisilla alustoilla. Aineisto on valmiiksi sähköisessä muodossa ja vastaukset ovat juuri kuten vastaaja on ne tarkoittanut. Mahdolliset virheet litterointi vaiheessa jäävät pois. Tällöin aineisto on luotettavampi kuin paperilomakekyselyissä. (Valli & Aaltola 2015, 109-110.)

Perusjoukko voi esimerkiksi olla lista sähköpostiosoitteita. Jos anonymiteetti halutaan säilyttää, kyselyyn vastanneita ei voi varmistaa sähköpostiosoitteiden perusteella. Sähköpostin avulla voi kuitenkin varmistaa, ettei kukaan ole vastannut kyselyyn useampaa kertaa. Kohderyhmän voi valita esimerkiksi rekisteristä. Mahdollista on myös tehdä verkkokysely sosiaaliseen mediaan. Tällöin tutkija ei ole suoraan yhteydessä vastaajiin eikä voi valikoida vastaajiaan. Tällöin aineiston kohdalla puhutaan näytteestä. (Valli & Aaltola 2015, 111-112.)

Laadullinen sisältöanalyysi keskittyy siihen mitä mediateksteissä käsitellään, mitä haastateltavat kertovat tai mistä aiheista kerrotaan. Sisältöanalyysi on keino kirjoitettujen tekstien, haastatteluiden sekä kuva aineistojen analyysiin. Laadullinen sisältöanalyysi mahdollistaa myös laajojen aineistojen käsittelyt tilastollisen analyysin avulla. Sisältöanalyysi vaatii aineiston laadun ymmärtämistä. (Tietoarkisto 2021)

Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa, ettei tutkimuksessa tule sattumanvaraisia tuloksia ja se arvioi tutkimusten tulosten toistettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta on syytä arvioida jo tutkimusvaiheessa. Tutkimuksen reliabiliteetissa arvioidaan tutkimuksen tarkkuutta sekä mittauksen sisältöjä. Tutkimuksen tarkkuudessa vastataan kysymyksiin, miten onnistunut otosjoukko oli? Kuinka moni kysymykseen vastasi? Kykenikö mittari mittaamaan tutkittavia asioita? Miten muuttujia koskevat tiedot syötettiin? (Vilkka 2007, 149-159.)

Tutkimuksen validius merkitsee sitä, mitattiinko kyselyssä, sitä mitä oli tarkoitus. Onnistuiko tutkija kääntämään mitattavat käsitteet arkikielelle sekä siirtämään teoriapohjan käsitteet mittariin. Tutkimuksen kokonaisluotettavuuden muodostavat siis tutkimuksen reliabelius sekä validius yhdessä. Tutkijan on oltava rehellinen arvioidessaan tutkimuksensa kokonaisluotettavuutta, hänen on myös arvioitava mahdollisten virheiden vaikutuksia tuloksiin. (Vilkka 2007, 150-154.)

Valitsin tutkimusmenetelmäksi kyselyn, koska kyselyn avulla voimme kartoittaa niitä henkilöstöjohtamiseen liittyviä kehittämiskohteita sekä toimivia osa-alueita muista yrityksistä, jotka ovat suurin piirtein saman kokoisia ja palvelualoilla toimivia. Kysely on nopea tapa kerätä havaintoja. Tein ensimmäisen kyselyn loka-kuussa, mutta en ottanut huomioon, että kyselyn kysymyksissä kannattaa olla eriyttäviä tietoja sekä avovastaukset laskevat kyselyyn vastaajien määrää. Tutkin menetelmää uudestaan ja rakensin uuden kyselyn, johon sain vastauksia paremmin kuin ensimmäiseen kyselyyn. Kyselyn vastaukset on otettu kokonaisuudessaan uudesta kyselystä.



Haastattelu toteutetaan lomakkeella. Siinä kysymykset ovat samalla tapaa vaki-  
oituja ja strukturoituja kuten kyselyssä. Haastattelulomake soveltuu, kun tutki-  
musongelma ja kysymykset ovat rajattua ja täsmällisiä. Lomakehaastattelu voi  
olla myös informoitu kuten tässä opinnäytetyössä, jolloin tutkija voi antaa vastaa-  
jalle myös lisäkysymyksiä. (Vilka 2007, 29.)

Haastattelulla voidaan kerätä syvällistä tietoa kehittämisen kohteista. Haastatte-  
luja on mahdollista käydä strukturoidulla lomakkeella, puolistrukturoidulla tai avoi-  
mella haastattelulla. Haastattelu on vuorovaikutusta ja vaatii luottamusta. Haas-  
tattelu on hyvä nauhoittaa, jotta sen voi käydä läpi myöhemmin. (Ojasalo, Moila-  
nen & Ritalahti 2015, 108-110.)

Haastattelin toimeksiantajaani Heli Takkulaa puolistrukturoidulla lomakkeella.  
Pyysin myös lupaa nauhoittaa keskustelu, jotta voin litteroida sen ja palata siihen  
myöhemmin. Haastattelua ennen meillä on tietenkin ollut tapaamisia liittyen opin-  
näytetyöhön, joten osa kysymyksistä oli keskusteltu lävitse aiemmin. Haastattelu  
oli hyvä työkalu opinnäytetyön toteuttamista varten ja menetelmänä sopiva juuri  
tämän aineiston keräämiseen.

## 5.2 Kysely

Kyselytutkimuksen perusjoukon muodostivat matkailu ja ravintola-alan työntekijät  
Sodankylässä, Levillä sekä Pyhä-Luoston alueella. Alkuperäinen suunnitelma oli  
jakaa kysely PAM ja MARA yhdistysten kautta, mutta yhdistykset eivät ottaneet  
kyselyä jaettavaksi. Heillä oli omia korona-aikaan liittyviä kyselyitä, joten he olivat  
päättäneet kieltäytyä muista kyselyistä. Tämän lisäksi jaoin kyselyn Facebookin  
ravintolatyöntekijät sivuston ja ravintolayhteisö sivuston kautta. Näin ollen kyse-  
lyn vastaanottajat työskentelevät pääsääntöisesti matkailu- ja ravintola-alalla.  
Tavoitteena oli saada kyselyyn vastauksia sekä esimiehiltä ja työntekijöiltä.

Kysely sisälsi monivalintakysymyksiä. Kyselyn kysymykset ovat liitteessä 2. Kaik-  
kiin kysymyksiin ei ollut pakko vastata ja jokaiseen kysymykseen voi valita vain  
yhden vastauksen. Muutaman kysymyksen jälkeen oli mahdollista tarkentaa avo-  
vastauksella, mitä edellisessä kysymyksessä tarkoitti.

Kysely toteutettiin Webropol-ohjelmalla. Webropol on helppo käyttää kaikilla tunnetuilla alustoilla (puhelin, tabletti, tietokone jne.) Kyselyn tavoite oli kerätä tietoa siitä millaisia, henkilöstöjohtamisen kehittämiskohteita esiintyy samankaltaisissa yrityksissä kuin toimeksiantajalla on. Tämän jälkeen verrataan kyselyn tuloksia toimeksiantajan haastatteluun ja tarkastellaan, ovatko kehittämiskohteet samoja myös toimeksiantajan yrityksessä. Näiden perusteella voidaan valita tärkeimmät aiheet oppaaseen.

### 5.3 Toimeksiantajan haastattelun tulokset

Haastattelin toimeksiantajaani Heli Takkulaa, Ravintola Ruska oy omistajaa. Oppaan kehittämistä varten tarvitsin syvää luotavaa tietoa niistä haasteista ja kehittämiskohteista, jotta voin kohdistaa oppaan sisällön mahdollisimman kattavaksi juuri hänen tarpeita varten. Haastattelupohjana käytin liitteessä 1 olevaa runkoa. Haastattelussa ilmi tulevaa tietoa verrataan sekä olemassa olevaan tietoon sekä kyselyn tuottamiin tietoihin.

Haastattelun perusteella

Kehittämiskohteita:

1. Rekrytointiprosessi (haastattelupohja, valintamatriisi).
2. Kehittämiskeskustelujen käyminen dokumentoitavasti.
3. Auktoriteetin vahvistaminen ja haastavien esimiestilanteiden kohtaaminen.
4. Perehdyttämisen kirjallinen materiaali.

Toimivia käytänteitä:

1. Työaika ja sen käyttäminen tehokkaasti.
2. Työhyvinvointi toiminnan järjestäminen.
3. Työympäristön mielekkyys ja toimivuus.
4. Johtajana/esimiehenä halu kehittyä.

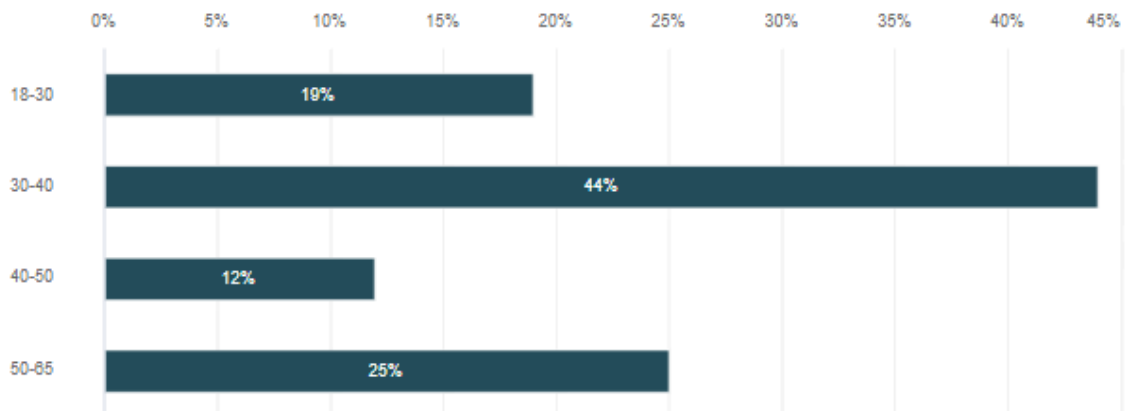
Näiden näkökulmien pohjalta aloitin arjen henkilöstöjohtamisen oppaan luonnostelun sekä sisällön kirjoittamisen ja tiedon hankinnan. Haastattelun perusteella myös kartoitin kyselyn kysymykset.

#### 5.4 Kyselyn tulokset

Arjen henkilöstöjohtamisen kartoitus kyselyyn vastasi 32 henkilöä. Kyselyyn vastaajista suurin osa on naisia. Palvelualojen ammattiliiton tekemän tutkimuksen mukaan noin 70% heidän jäsenistään on naisia. Näin kyselyyn vastanneiden sukupuolijakauman osalta vastaukset olivat linjassa ammattiliiton tutkimusten mukaisesti. 32 vastaajasta naisia oli 26 henkilöä. Vastaajien ikäjakauma vaihtelee, eniten vastaajia on ikäluokassa 30-40-vuotiaat (kuvio 7.) Ikäjakaumasta päätellen suurin osa vastaajista on kokeneita työntekijöitä ja esimiehiä. Näin ollen vastauksissa varmasti korostuu kokemus ja näkemys.

##### 1. Ikä

Vastaajien määrä: 32



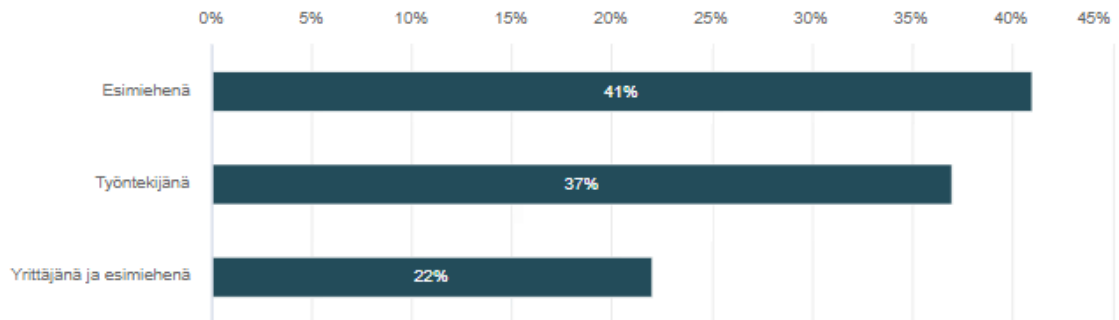
	n	Prosentti
18-30	6	18,7%
30-40	14	43,8%
40-50	4	12,5%
50-65	8	25,0%

Kuvio 7. Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma

Vastaajista suurin osa on esimiestehtävissä (Kuvio 8). 20 vastaajaa toimii esimiestehtävissä, kun lasketaan esimiestehtävissä sekä yrittäjän ja esimiehen tehtävissä olevat yhteensä. Kokonaisuutena siis esimiestehtävissä toimii reilusti yli puolet vastaajista.

### 3. Työskentelen

Vastaaajien määrä: 32



	n	Prosentti
Esimiehenä	13	40,6%
Työntekijänä	12	37,5%
Yrittäjänä ja esimiehenä	7	21,9%

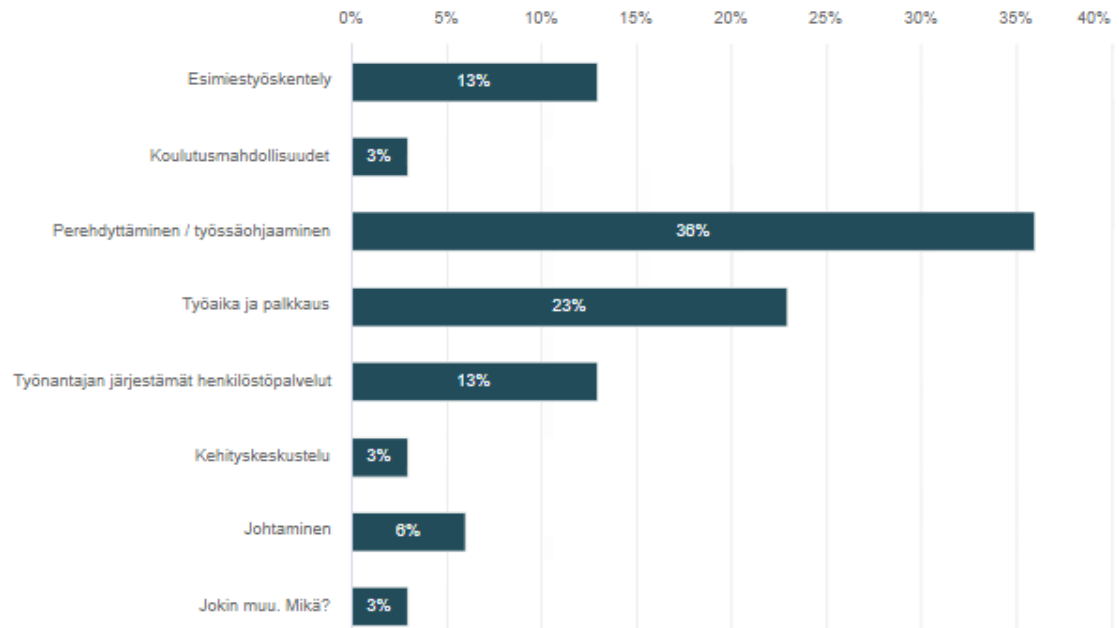
Kuvio 8. Kyselyyn vastanneiden työtehtävä

Hieman alle puolet vastaajista työskentelee yli 15 henkilön työpaikalla. Puolet vastaajista työskentelee alle 15 henkilön työpaikalla. Koulussa esimieskoulutusta oli saanut, joka kolmas vastaajista. Joka neljäs oli käynyt maksullisilla tai maksuttomilla esimieskoulutuskursseilla. Vain yksi henkilö vastaajista oli opiskellut omatoimisesti henkilöstöjohtamista. Viisi esimiestehtävissä olevaa ilmoitti, ettei ole saanut henkilöstöjohtamiseen liittyvää koulutusta.

Työpaikoilla toimivina henkilöstöjohtamisen osa-alueina pidettiin perehdyttämistä / työssä ohjaamista (Kuvio 9). Työaika ja palkkaus koettiin myös toimivina. Avoimissa tarkentavissa vastauksissa korostettiin, etenkin perehdyttämisen korkeaa tasoa ja esimiesten siihen käyttämää aikaa.

## 6. Mikä henkilöstöjohtamiseen liittyvä osa-alue on mielestäsi työpaikallasi toimiva ja onnistunut?

Vastaajien määrä: 31



	n	Prosentti
Esimiestyöskentely	4	12,9%
Koulutusmahdollisuudet	1	3,2%
Perehdyttäminen / työssäohjaaminen	11	35,5%
Työaika ja palkkaus	7	22,6%
Työnantajan järjestämät henkilöstöpalvelut	4	12,9%
Kehityskeskustelu	1	3,2%
Johtaminen	2	6,5%
Jokin muu. Mikä?	1	3,2%

Kuvio 9. Kyselyyn vastanneiden mielestä toimivat henkilöstöjohtamisen osa-alueet

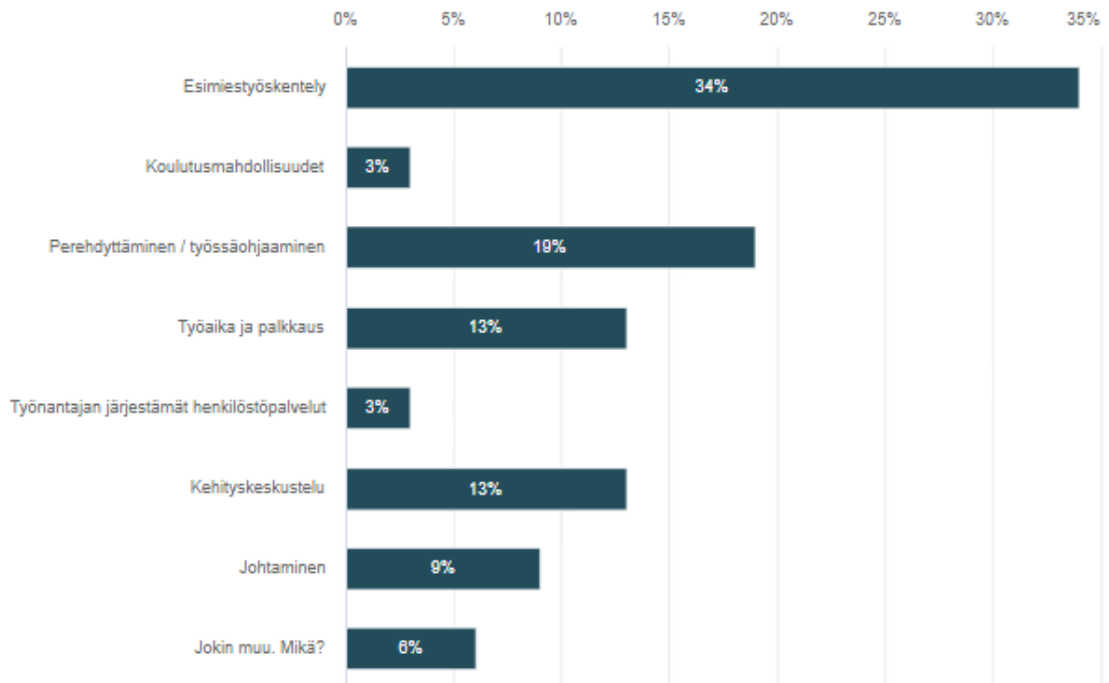
Esimiestehtävissä työskentelevistä vain yksi vastasi, että esimiestyöskentely on toimivinta. Kaikkiin kysymyksiin ei ollut pakko vastata. Tähän kysymykseen vastasi vain 31 henkilöä.

Työpaikoilla henkilöstöjohtamisen kehittämiskohteena pidettiin esimiestyöskentelyä, näin vastasi joka kolmas vastaajista (Kuvio 10). Esimiehistä 8 henkilöä oli sitä mieltä, että esimiestyöskentely on kehittämiskohde. Perehdyttäminen koettiin kehityskohdaksi, joka viidennen mielestä. Erityisesti kommenttikohdassa nostettiin esille ihmisten kohtaaminen erilaisissa johtamistilanteissa, työnantajan etätömahdollisuuksien kehittäminen sekä kehityksen mahdollistaminen. Työajasta

ja palkkauksesta mainittiin, pitkän työkokemuksen suhteuttaminen sopimuspalkkaan, eikä työehtosopimuksen mukaiseen palkkaan.

**8. Missä henkilöstöjohtamiseen liittyvässä osa-alueessa koet tarvetta lisäkoulutukseen tai kehittämiseen työpaikallasi?**

Vastaajien määrä: 32



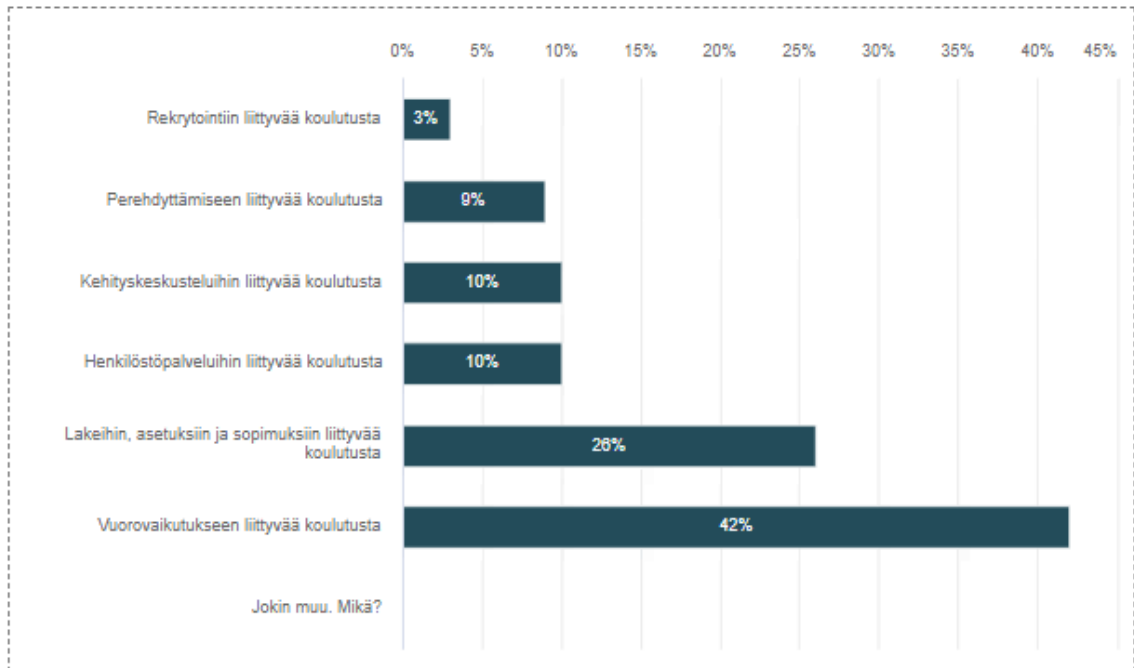
	n	Prosentti
Esimiestyöskentely	11	34,4%
Koulutusmahdollisuudet	1	3,1%
Perehdyttäminen / työssäohjaaminen	6	18,7%
Työaika ja palkkaus	4	12,5%
Työnantajan järjestämät henkilöstöpalvelut	1	3,1%
Kehityskeskustelu	4	12,5%
Johtaminen	3	9,4%
Jokin muu. Mikä?	2	6,3%

Kuvio 10. Kehittämiskohteiksi koetut henkilöstöjohtamisen osa-alueet

Viimeisessä kysymyksessä pyrittiin nostamaan esille, millaista koulutusta vastaajat kaipaavat omilla työpaikoillaan. Lähes puolet vastaajista haluaisi vuorovaikutukseen liittyvää koulutusta enemmän (Kuvio 11). Neljännes vastaajista vastasi lakeihin, asetuksiin sekä sopimukseen liittyvää koulutusta. Tähän kysymykseen vastasi 31 henkilöä.

**10. Millaista henkilöstöalan koulutusta toivoisit enemmän työpaikalla toimiville esimiehille/ Millaista henkilöstöalan koulutusta toivot esimiehenä itsellesi?**

Vastaajien määrä: 31



Kuvio 11. Millaista koulutusta vastaajat toivoisivat työpaikalleen

Sanallisissa vastauksissa (kuviot 12) korostettiin toimivina henkilöstöjohtamisen käytänteitä perehdytystä sekä työaika. Vastaus ei ollut pakollinen, mutta halutessaan vastaaja pystyi tarkentamaan avovastauksella toimivina henkilöstöjohtamisen käytänteinä pidettyjä osa-alueita.

**7. Tarkenna tarvittaessa tähän millaista toimivaa henkilöstöjohtamisen käytäntöä tarkoitat?**

Vastaajien määrä: 7

Vastauksia yhteensä 7, joista 7 näkyvillä. Näytä vain 10 vastausta tai lue kaikki avoimet vastaukset Word tai PDF -dokumentissa

Vastaukset	
✓	Perehdyttämiseen osastollani käytetään riittävästi aikaa ja resursseja
✓	palkkaus on hyvä ja työajat joustavat
✓	S-ketjulla on tosi kattava perehdytysmateriaali
✓	Hyvä esimies on esimerkkinä ja antaa työntekijöiden johtaa. Esimiehen tehtävä on esimerkiksi saada työ mielekkääksi ja turvalliseksi.
✓	Työntekijät saavat toivoa vapaita ja ne pyritään todella hyvin järjestämään esimiehen taholta
✓	Työkyvyn ylläpitäminen
✓	Nykyisessä työpaikassani asiakasyrityksen helpdesissä aloittaessa meillä oli n. 1 kk periodi, jolloin uusien työntekijöiden ei tarvinnut työskennellä ollenkaan yksin, jos itsevarmuutta työtehtäviin ei vielä löytynyt. Lähiesimies huolehti, että työvuorossa on aina joku kokeneempi läsnä auttamassa vaikeissa tilanteissa. Tämän työpaikan perehdytys oli myös kattavin, mitä olen koskaan saanut.

Kuvio 12. Henkilöstöjohtamisen toimivat käytänteet.

Kehittämiskohteiden sanallisissa vastauksissa (kuvio 13) korostettiin vuorovaikutusta sekä johtamisen kehittämistä. Vastaus ei ollut pakollinen, mutta halutesaan avovastauksella voi avata tarkemmin mitä henkilöstöjohtamisen kehittämiskohdetta tarkoitti.

#### 9. Tarkenna tarvittaessa tähän mikä henkilöstöjohtamisessa mielestäsi kaipaa kehittämistä työpaikallasi?

Vastaaajien määrä: 8

Vastauksia yhteensä 8, joista 8 näkyvillä. Näytä vain 10 vastausta tai lue kaikki avoimet vastaukset Word tai PDF -dokumentissa

	Vastaukset
Y	Erialaisten henkilöiden kohtaaminen ja johtaminen heille jokaiselle toimivalla tavalla
Y	Ihmisten johtaminen kaipaa kyllä päivitystä. Toivoisin enemmän osallistamista johtajilta jotta alaiset saisivat olla mukana päätöksenteossa jotka koskevat myös meitä.
Y	Kriisijohtamisen osaaminen hukassa
Y	Pitkällä työkokemuksella tulisi saada sopimuspalkka, eikä TES-taulukkopalkkaa.
Y	Jokaisen työntekijän motiivi tehdä työtä on erilainen. Monissa paikoissa pitkään olleet työntekijät usein jarruttavat ja ovat kehityksen esteenä. Katson että kehityskeskustelu auttaa esimiehiä hyvän ja turvallisen työilmapiirin luomisessa, työntekijöiden vahvuudet otetaan huomioon ja työtehtävät jakautuvat oikein. Tulos ja tehokkuus ovat myös yritykselle olennainen osa menestystä. Tulee vähemmän sairaspöissaoloja ja väki viihtyy jos on etenemismahdollisuuksia ja saa äänensä kuuluviin.
Y	Kaikkien pitäisi olla tasa-arvoisia
Y	Työnantaja voisi kehittää itseänsä joka asiassa
Y	Haluaisin luvan etätööhön esim. kerran viikossa, sillä koen, että se auttaisi jaksamiseen. Minun olisi mahdollista sopia tiimini kanssa vastuualueet siten, että joku meistä neljästä voisi tehdä etäpäivän ja hoitaa tällöin niitä tehtäviä, jotka voi tehdä etätoimistoilta käsin. Esimieheni ei kuitenkaan ole innostunut kehittämään etätömahdollisuutta tiimillemme.

Kuvio 13. Henkilöstöjohtamisen kehittämiskohteita.

Kokonaisuudessaan kyselyyn vastanneet olivat antaneet 15 avovastausta, joista selkeästi nousee esiin tiettyjä osa-alueita kuten vuorovaikutus esimiehen kanssa sekä johtaminen. Nämä ovat hyviä tarkennuksia kyselyn monivalinta-osioihin.



## 6 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET

Opinnäytetyössä kokonaisuutena esimiestyön vuorovaikutus koettiin haasteelliseksi sekä kyselyssä, kyselyn avovastauksissa, että haastattelussa. Henkilöstönhankinta on ensimmäinen askel työntekijän valitsemiseen, jotta vuorovaikutus esimiehen ja alaisen välillä onnistuu, tulee myös henkilöstöhankinnan onnistua. Työnantajalla on mahdollisuus valita, millaisen työntekijän hän ottaa töihin myös vuorovaikutuksen näkökulmasta. Kirjallisten lähteiden perusteella henkilöstöhankintaan voidaan vaikuttaa hakemuksella, valintamatriiseilla sekä työnhakijan haastattelulla. Näin ollen vuorovaikutuksen korostaminen henkilöstöhankinnassa olisi kannattavaa. Henkilöstöhankinta kirjattiin suunnitelmallisesti myös oppaaseen.

Perehdyttäminen sekä työaika ja palkkaus koettiin kyselyssä kehittämiskohteeksi. Haastattelun perusteella perehdyttäminen ei ollut kehityskohde, mutta kirjallista perehdytysuunnitelmaa ei toimeksiantajalla ole. Kirjallisten lähteiden mukaan perehdyttämisen laatu vaikuttaa olennaisesti työnantajan liiketoimintaan. Perehdyttämisen aikana on tärkeä panostaa edelleen vuorovaikutukseen. Vuorovaikutukseen esimies voi vaikuttaa itse olemalla kiinnostunut alaisestaan sekä opastamalla häntä henkilökohtaisesti. Perehdytysaika yleensä on vielä koeaika, jos käytetään kuuden kuukauden koeaika. Koeaikana työsuhde on mahdollista päättää, jos työntekijä ei vastaa niitä odotuksia ammatillisesti, vuorovaikutuksellisesti tai muutoin. Työnantajan on erittäin tärkeä käyttää hyödyksi mahdollinen koeaika, jotta sopiva henkilö löytyy. Työnantajan on myös mahdollista panostaa vuorovaikutukseen sekä koulutukseen koeaikana, jotta työntekijä ja esimies saavat vuorovaikutuksen toimivaksi heti työntekijän aloittaessa työntekeminen. Perehdyttämisen periaatteet kirjattiin oppaaseen.

Työaika ja palkkaus koettiin kyselyn mukaan osittain kehittämiskohteeksi ja osittain toimivaksi. Perehdyttämisen aikana työntekijälle voidaan myös kertoa perusteet työtuntien jakautumisesta työntekijöille sekä palkkauksen periaatteista, lististä sekä mahdollisista tulevaisuuden tehtävistä. Toimeksiantajan haastattelun perusteella työaika ja palkkaus ei ole ollut ongelma. Työtunneista on pidetty tarkkaa kirjaa, jotta tasapuolisuus toteutuu.

Esimiestyöskentely kyselyn mukaan koettiin selkeästi kehittämiskohteena. Haastattelun mukaan haastavat esimiestilanteet eli siis vuorovaikutukseen liittyvät tilanteet koettiin kehittämiskohteena. Kirjallisten lähteiden mukaisesti esimies ja esimiehen tehtävät tulee olla selkeästi määritelty. Esimiehen tulee kantaa vastuu myös vaikeissakin tilanteissa. Vuorovaikutuksessa korostuu etenkin esimies- ja alaistaidot. Molempien rooli tulee olla selkeä. Työntekijän tai esimiehen aloittaessa tehtävässään, tulee heille selkeästi kertoa mitkä ovat heidän tehtäviään. Esimiehen aloittaessa työ tulee hänelle selkeästi kertoa, mitkä ovat hänen tehtäviään ja ketkä ovat hänen alaisiaan. Molempien tulee selkeästi tietää tehtäviensä rajat suhteessa toisiinsa. Mitä selkeämmät esimiehen ja alaisen tehtävät, velvollisuudet sekä roolit ovat, sitä todennäköisemmin vuorovaikutus onnistuu. Esimies- ja alaistaidot sekä työnantajan ja työntekijän velvollisuudet kirjattiin oppaaseen.

Kehityskeskustelu koettiin kyselyn mukaan myös kehittämiskohteena. Haastattelun mukaan toimeksiantajan yrityksessä kehityskeskusteluja ei ole käyty vuosittain. Palautetta on kyllä annettu mutta ei systemaattisesti vuosittain, kuten kehityskeskustelussa. Henkilöstöhankinnan ja perehdyttämisen jälkeen tulisi käydä ensimmäinen kehityskeskustelu. Kehityskeskustelu käydään vuoden välein, mutta koeajan päättymisen jälkeen kannattaa harkita kehityskeskustelun käymistä. Kehityskeskustelu vaatii vuorovaikutusta sekä luottamuksen rakentamista. Jos esimies ja työntekijä panostaa kehittämiskeskusteluun sekä sitä edeltäviin ensimmäisiin kuukausiin myös kehityskeskusteluilla on mahdollisuus onnistua sekä kasvattaa luottamusta ja pitää hyvää vuorovaikutussuhdetta yllä. Kehityskeskustelusta kirjattiin oppaaseen toimeksiantajalle sopiva malli mahdollisia kehityskeskusteluita varten.

Kyselyn mukaisesti kehittämiskohteiksi ilmoitettiin esimiestyöskentely, perehdyttäminen, kehityskeskustelut sekä vuorovaikutus. Haastattelun perusteella myös kehittämiskeskustelu sekä vuorovaikutus koettiin kehittämiskohteiksi. Toimeksiantajan perehdytyksestä puuttui kirjallinen suunnitelma. Kirjallisten lähteiden mukaisesti henkilöstösuunnitelman puute saattaa aiheuttaa kasvavassa yrityksessä henkilöstöhallinnan kriisin, jos henkilöstön määrän nostoa ei suunnitelmallisesti toteuteta sekä henkilöstöjohtamisen osa-alueita ei suunnitelmallisesti johdeta.

Erityisesti nostettiin esille hyvän esimiehen ominaisuuksia sekä yrittäjän ominaisuuksia. Johtajana ja esimiehenä kannattaa harkita 360 asteen arvioinnin keräämistä ympäriltäsi, tällä tavoin voi peilata omaa johtamistaan sekä kehittää itseään johtajana.

Arjen henkilöstöjohtamisen opas tehtiin Powerpoint tiedosto muotoon. Toimeksiantaja voi käyttää sitä osiltaan alaisten perehdyttämiseen sekä esimiesten kouluttamiseen. Oppaassa keskityttiin edellä mainittuihin kehittämiskohteisiin. Opasta voidaan käyttää henkilöstöhankinnan, perehdyttämisen sekä kehityskeskusteluiden apuvälineenä. Oppaan avulla voidaan myös luoda keskustelua työntekijöiden ja työnantajan velvollisuuksista sekä oikeuksista.

## 7 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Ravintola Ruskan henkilöstöjohtamista. Opinnäytetyön tuotoksena oli kirjoittaa arjen henkilöstöjohtamisen opas toimeksiantajalle. Työ aloitettiin haastattelemalla toimeksiantajaa. Ensimmäinen haastattelu toteutettiin ennen opinnäytetyön aloittamista. Haastattelun jälkeen tutustuin henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin lukemalla kirjallisuutta, tutkimalla internetistä ja Finnasta erilaisia artikkeleita ja julkaisuja sekä suunnittelemalla kyselyä samankaltaisten yritysten työntekijöille ja esimiehille.

Kirjoitettuani teoriapohjaa henkilöstöjohtamisen eri osa-alueista sekä työntekijän näkökulmasta, että esimiehen näkökulmasta, sain itselleni paremman vision, mitä henkilöstöjohtaminen on ja miten sitä tulisi tehokkaasti toteuttaa yrityksissä. Teorian jälkeen sovimme toimeksiantajan kanssa uuden haastattelun, jolla kerätään tietoa toimeksiantajan henkilöstöjohtamisen haasteista, jotta saamme tietoa siitä mihin meidän tulisi oppaan tekemisessä keskittyä. Tämän jälkeen tein kyselyn, joka jaettiin samankaltaisille yrityksille palvelualoilla. Kyselyn avulla selvitettiin laajemmin niitä tavallisimpia henkilöstöjohtamisen haasteita, joiden kanssa yrityksissä painitaan.

Kyselyyn vastaajia oli 32 henkilöä ja selkeästi henkilöstöjohtamisen kehityskohdet sekä toimivat menetelmät nousivat esiin kyselyn perusteella. Toimeksiantajan haastattelun sekä kyselyn perusteella huomattiin, että henkilöstöjohtamisen haasteet joita yrityksissä esiintyy, ovat samankaltaisia. Näin ollen oppaaseen pyrittiin kirjaamaan sitä sisältöä, jotka opinnäytetyön menetelmät tuottivat.

Opinnäytetyön tulosten luotettavuus toteutuu osittain. Kyselyyn vastasi 32 henkilöä. Jos kyselyyn vastaajien määrä olisi suurempi, tulos olisi luotettavampi. Kyseessä on kuitenkin laadullinen tutkimus, jolloin avovastausten sisältö myös korostuu. Tulosta verrattiin toimeksiantajan haastattelussa ilmoitettuihin kehityskohtiin sekä toimiviin henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin. Kyselyn vastauksissa sekä toimeksiantajan haastattelussa vastaukset olivat saman suuntaisia. Kyseelyssä oli valmiiksi annettuja vastauksia sekä mahdollisuus kirjata oma vastaus. Tämä yleensä johdattelee vastaajaa vastaamaan jonkin valmiista vastauksista.

Silti osa vastauksista sai selkeästi enemmän vastaajia puolelleen kuin toiset. Tämä mielestäni kertoo siitä, että kyselyyn aidosti vastattiin omasta näkökulmasta.

Toimeksiantajan haastattelu oli rento ja luottamuksellinen ja hän kertoi näkemyksensä ja kokemuksensa subjektiivisesti sekä avoimesti. Kirjattuani haastattelun sisällön ylös sekä tutkittuani vastauksia ja myöhemmin verrattuani niitä kyselyn tuloksiin huomasin samankaltaisuuksia sekä toimivissa henkilöstöjohtamisen osa-alueissa, että kehityskohteissa. Näin ollen mielestäni haastattelu vahvisti kyselyn tuloksia.

Opas kirjoitettiin Powerpoint muotoon. Oppaassa suosittiin valmiita pohjia, joita muokattiin toimeksiantajalle sopiviksi. Oppaassa on myös linkkejä sopimuksiin, lakipykäliin sekä muihin valmiisiin oppaisiin laajemman tiedon saamiseksi. Linkit ovat varustettu myös QR koodeilla, jotta opastaa voi käyttää tulostettuna versiona ja sähköisenä versiona. Näin tulostetun version avulla pääsee nopeasti linkkeihin myös älylaitteiden avulla.

Opinnäytetyön suunnittelu tuntui helpolta, mutta itse tekeminen ei mennyt kokonaisuudessaan suunnitelman mukaan. Mielestäni asetin itselleni selkeän tavoitteen ja tehtävän yhdessä toimeksiantajan kanssa, mutta alkuperäisestä suunnitelmasta muutoksia tuli jonkin verran. Suunnitelmien muutokset ehkä osiltaan kuuluu projektiluonteiseen työhön. Tällainen työskentely ei ole minulle niin tuttua. Kokemuksena se oli mielenkiintoinen, stressaava, opettava sekä erilainen.

Opinnäytetyöprosessi oli osittain haastava. Alku lähti hyvin liikkeelle ja teoriapohjan kirjoittamisprosessi oli selkeä, johdonmukainen osa kokonaisuutta. Asiantuntija tehtävän aloittaminen oli ajoittain haastavaa. Pidin hyvänä kokemuksena, että kesällä osallistuin opinnäytetyöhön valmistavaan koulutukseen sekä pystyin osallistumaan opinnäytetyön ohjauksiin koko prosessin ajan. Tämä mahdollisti asiantuntijatehtävän ymmärtämisen sekä itseoppimisen koko prosessin ajan. Koin oppivani palasittain uusia asioita sekä ymmärtäväni niitä paremmin prosessin edetessä.

Tutkimus- ja kehittämismenetelmien osalta minulle oli aluksi hieman epäselvää, miten menetelmiä käytetään järkevästi, juuri tässä opinnäytetyössä. Pyrin lukemaan sekä keskustelemaan muiden opiskelijoiden kanssa ja jakamaan ajatuksia siitä, miten opinnäytetyö jäsentyy. Prosessin alku ja loppu tuntuivat helpoimmilta vaiheilta. Prosessin keskivaiheessa esiintyi muutamia haastavia hetkiä, joista kuitenkin päästiin eteenpäin.

Ajankäyttö oli ajoittain haasteellista. Työssäni olen paljon poissa kotoa, sekä mahdollisten tietokoneitten ääreltä, useita päiviä, jopa viikon kerralla. Tämä aiheutti selkeitä katkoja opinnäytetyön prosessiin. Pyrin ottamaan, nämä katkot, huomioon ennen opinnäytetyön aloittamista sekä jaksottamaan selkeästi missä vaiheessa mitään osa-alueita tulee olla tehtynä. Välillä olin edellä tehtävässäni, välillä jäin jälkeen. Mielestäni ajankäyttö oli suunniteltu niin hyvin kuin omassa kaoottisessa elämässäni se oli mahdollista.

Tavoitteet saavutettiin selvittämällä henkilöstöjohtamisen haasteet toimeksiantajan osalta sekä yleisesti. Tehtävä toteutettiin tutkimuksellisia menetelmiä käyttäen. Opas valmistui ajallaan ja sen sisällössä keskityttiin niihin kehittämiskohteisiin, joita menetelmien avulla selvitettiin. Toimeksiantajan kanssa sovitut tapaamiset ohjasivat oppaan sisältöä ja vielä loppuvaiheessa sovimmekin toimeksiantajan kanssa oppaan muuttamisesta powerpoint muotoon, jolloin sen käytettävyyttä paranevat. Koin että yhteistyö toimeksiantajan kanssa oli helppoa, avointa sekä opettavaa. Mielelläni kuulen ja opin käytännöistä sekä ammattilaisilta kokemuksen kautta hankittua tietoa ja taitoa. Uskon että toimeksiantajalle tulee olemaan hyötyä oppaasta, hänen palkatessaan uudestaan henkilökuntaa yritykseensä.

Jatkotoimenpiteinä toimeksiantaja voi perehtyä tuotokseen sekä tulevaisuudessa käyttää tuotoksen sisältöä ja mallipohjia hyödykseen henkilöstöjohtamiseen liittyen. Opasta voidaan käyttää myös muissa yrityksissä toimeksiantajan luvalla. Toimeksiantaja voi halutessaan jatkaa oppaan sisällön laajentamista tai päivittää sisältöä. Sen lisäksi toimeksiantaja voi halutessaan käyttää sitä myös esimiesten kouluttamiseen ja tarvittaessa antaa oppaan myös työpaikalla esimiesten käyttöön.

## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari/ Helsingin kamari Oy.

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: Sanoma pro Oy.

Aliupseeriliitto 2020. Osaava jäsen-opas. Viitattu 18.11.2021. Osaava\_jäsen\_2020\_netiversio.pdf (aliupseeriliitto.fi).

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

Haapaniemi, J. 2020. Pk-yrityksen johtamisen 7 sudenkuoppaa. Viitattu 19.10.2021 <https://puhettarahasta.com/2020/07/08/pk-yrityksen-johtamisen-7-sudenkuoppaa/>.

Hirvikorpi, H. & Parkkinen, J. (toim.) 2014. Esimiehestä johtajaksi, ohjeita kohta-  
lotovereille. Helsinki: Ratkaisutoimisto Seedi Oy.

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kairtamo, J. 2013. Johtaminen pk-yrityksen kompastuskivi? Viitattu 19.10.2021 <https://www.industria.fi/2013/03/johtaminen-pk-yrityksen-kompastuskivi/>.

Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Jyväskylä: Gumme-  
rus Kirjapaino.

Konttinen, S. 2011. Kehityskeskustelu toimivaksi työkaluksi Case: K-ruokakau-  
pat. Opinnäytetyö. Viitattu 18.11.202. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/31181/Konttinen\\_Satu.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/31181/Konttinen_Satu.pdf?sequence=1).

Kurttila, M. & Aalto, P. 2015. Pomon parhaat ratkaisut. Helsinki: Kauppakamari.

Kouzes, J & Posner, B 2001. Rohkaiseva johtaja, miten esimies palkitsee ja antaa  
tunnustusta. Helsinki: oy Rastor Ab.

Kulojärvi, H. & Raisio, J. 2017. Alaistaidot osana työhyvinvointia. Opinnäytetyö.  
Viitattu 18.11.2021. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201705036151>.

Laine, J., Kallio, A. & Jokiranta L. 2014. Menestyksen avaimet pk-yritykselle.  
Aalto yliopiston julkaisusarja 7/2014. Viitattu 19.7.2021 [https://aalto-  
doc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/14714/isbn9789526060200.pdf?se-  
quence=1&isAllowed=y](https://aalto-doc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/14714/isbn9789526060200.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Lehtimäki, J. 2019 Automaatiosta ja sen vaikutuksista työllisyyteen. Kandidat-  
kielma. Tampereen yliopisto. Viitattu 2.11.2021.  
[https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/117740/Lehtim%C3%A4ki-  
Juho.pdf?sequence=2](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/117740/Lehtim%C3%A4ki-Juho.pdf?sequence=2).

Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015 Kehittämistyön menetelmät, uuden-  
laista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro oy.

Parnila, K. 2017. Työsuhde tutuksi, esimiehen selviytymisopas. 2. uudistettu painos. Viro: Helsingin kamari oy.

Pääesikunnan asiakirja. 2003. 488/2.9/D/I/12.6.2003.

Purhonen, S 2021. Työturvallisuus lähtee jokaisen asenteesta. Viitattu 18.11.2021.

Ranta, A-L. 2015. Työsuhteen alussa: Työelämän pelisääntöjä. Viitattu 18.11.2021. <https://slideplayer.fi/slide/2804858/>

Takkula, H. 2021 Ravintola Ruska, omistaja. Keskustelu 28.7.2021 ja 16.9.2021.

TE-palvelut 2021. Palkkatuen kesto ja määrä. Viitattu 20.11.2021. <https://www.te-palvelut.fi/tyonantajalle/loyda-tyontekija/palkkatuki/palkkatuki-kesto>.

Työterveyslaitos 2003. Työsuojelun perusteet. 5. Korjattu painos. Helsinki: Työterveyslaitos.

Työturvallisuuskeskus 2018. Työsuojelu kuuluu kaikille- tunnetko vastuusi? Viitattu 18.11.2021. [infograafi\\_A4\\_tyo\\_suojelu\\_8.11.18\\_SUOMI.pdf](https://www.tyoturvallisuuskeskus.fi/infograafi_A4_tyo_suojelu_8.11.18_SUOMI.pdf) (ttk.fi).

Työturvallisuuskeskus. Viiden askeleen menetelmä. Viitattu 18.11.2021. <https://tyoturvallisuuskeskus.mobiezone.fi/zine/4/article-292>.

Työturvallisuuslaki 2002. Viitattu 20.11.2021. Työturvallisuuslaki 738/2002 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®.

Tietoarkisto 2021. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Viitattu 18.11.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metodimaopetus/kvali/>.

Valli, R & Aaltola, J. (toim.) 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.

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

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Viitattu 26.10.2020 <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>.



## LIITTEET

- Liite 1 Toimeksiantajan haastattelun runko
- Liite 2 Kysely
- Liite 3 Arjen henkilöstöjohtamisen opas

## LIITE 1

**Haastattelun kysymykset**

## Rekrytointi

- Miten käytät erilaisia rekrytointi kanavia?
- Miten toteutat työhaastattelun?
- Mitä periaatteita käytät valintaprosessissa?

## Perehdytys

- Miten perehdytät uuden työntekijän?
- Millä tavoin luot puitteet työssä onnistumiseen?
- Miten motivoit työntekijöitäsi?

## Työn tekeminen

- Miten autat kehittymään työssä?
- Miten pyrit tekemään työstä mielekkäämpää?
- Miten pyrit vaikuttamaan työn resursseihin?
- Miten jaat työtehtävät?
- Miten työntekijä voisi nähdä oman jälkensä työssä?
- Mitä teette hiljaisina kausina?
- Mitkä ovat mielestäsi esimiehen tärkeimmät tehtävät?

## Motivointi

- Onko teillä työpalavereja?
- Miten pyrit tekemään työympäristöstä mielekkään?
- Miten tiedotat asioista?
- Miten kehität työyhteisön sisäistä toimintaa?
- Pyritkö luomaan haasteita työntekijöillesi?
- Miten huolehdit oikeudenmukaisuudesta ja tasa-arvosta?
- Miten huolehdit työntekijöiden henkisestä ja fyysisestä jaksamisesta?
- Luotatko työntekijöihisi?
- Miten palkitset henkilökuntaasi?

## Yrittäjä esimiehenä

- Millainen johtaja/ esimies olet?
- Miten näytät esimerkkiä henkilöstöllesi?
- Asetatko henkilökunnalle tavoitteita?
- Miten toimit työsuhteen päättyessä?
- Mitä eri työsuojelullisia toimenpiteitä olet toteuttanut?

## Henkilöstön hyvinvointi

- Onko teillä ollut tyhy toimintaa?
- Miten puutut ongelmatilanteisiin?
- Onko teillä työilmapiiri palavereja tai keskustelua?

## Kyselyn kysymykset

LIITE 2 1/2

### Ikä

18-30

30-40

40-50

50-65

### Sukupuoli

M

N

### Työskentelen

Esimiehenä

Työntekijänä

Yrittäjänä ja esimiehenä

### Työpaikallani on

alle 5 työntekijää

enemmän kuin 5 vähemmän kuin 10

10-15

yli 15

### Olen saanut henkilöstöjohtamiseen liittyvää koulutusta?

kyllä ammattikorkeakoulussa tai yliopistossa

kyllä ilmaisilla tai maksullisilla kursseilla

kyllä oppimalla esimerkistä

olen itseopiskellut kirjoita ja internetistä

en ole saanut koulutusta

### Mikä henkilöstöjohtamiseen liittyvä osa-alue on mielestäsi työpaikalla toimiva ja onnistunut?

Esimiestyöskentely

Koulutusmahdollisuudet

Perehdyttäminen /työssä ohjaaminen

Työaika ja palkkaus

Työnantajan järjestämät henkilöstöpalvelut

Kehityskeskustelu

Johtaminen

Jokin muu mikä?

### Tarkenna tarvittaessa tähän millaista toimivaa henkilöstöjohtamisen käytäntöä tarkoitat?

### Missä henkilöstöjohtamiseen liittyvässä osa-alueessa koet tarvetta lisäkoulutukseen tai kehittämiseen työpaikallasi?

Esimiestyöskentely

Koulutusmahdollisuudet

Perehdyttäminen /työssä ohjaaminen

## LIITE 2 2/2

Työaika ja palkkaus  
Työnantajan järjestämät henkilöstöpalvelut  
Kehityskeskustelu  
Johtaminen  
Jokin muu mikä?

**Tarkenna tarvittaessa tähän mikä henkilöstöjohtamisessa mielestäsi kaipaa kehittämistä työpaikallasi?**

**Millaista henkilöstöalan koulutusta toivoisit enemmän työpaikalla toimiville esimiehille/ Millaista henkilöstöalan koulutusta toivot esimiehenä itsellesi?**

Rekrytointiin liittyvää koulutusta  
Perehdyttämiseen liittyvää koulutusta  
Kehityskeskusteluihin liittyvää koulutusta  
Henkilöstöpalveluihin liittyvää koulutusta  
Lakeihin, asetuksiin ja sopimukseen liittyvää koulutusta  
Vuorovaikutukseen liittyvää koulutusta  
Jokin muu Mikä

# Arjen henkilöstöjohtaminen

---

TYÖNTEKIJÖILLE



## Työntekijän alaistaidot

Alaistaitoja ovat:

- Huolehtiminen työpaikan viihtyvyydestä
- Yhteistoiminta työkavereiden sekä esimiehen kanssa
- Aktiivisesta kanssakäymisestä
- Oman mielipiteensä ilmaisusta
- Työpaikan resurssien hallinnasta.

(Aarnikoivu 2008, 79-80, 83.)

### VUOROVAIKUTUSOSAAMINEN

- Ole avoin
- Huomio työkaveri
- Auta
- Ole reilu
- Rohkaise työkaveria
- Tue
- Ole asiallinen
- Pohdi moraaliasi
- Viesti selkeästi
- Ole kohtelias

### TIIMITYÖSKENTELEY

- Kunnioita erilaisuutta
- Ylitä työn minimivaatimukset
- Ole tunnollinen
- Kanna omalta osalta vastuu työyhteisöstä
- Tue työkavereita
- Tue esimiestä

Muokattu (Kulojärvi & Raisio 2017, 48)

## Työntekijän velvollisuudet

1. Työtehtävät tehdään huolellisesti ja annettuja ohjeita ja määräyksiä noudatetaan.
2. Työssään on noudatettava työturvallisuuden mukaista huolellisuutta.
3. Uskollisuusvelvollisuuden mukaisesti työntekijän tulisi ilmoittaa epäkohdat työnantajalle, ei julkisesti parjata työnantajaansa.
4. Työntekijän ei tule paljastaa liike tai ammatti salaisuuksia, eikä hän voi ilman suostumusta työskennellä toiselle sellaiselle yritykselle, joka harjoittaa kilpailevaa liiketoimintaa.

(Eräsalo 2008, 53-55.)

## Työnantajan velvollisuudet ovat työntekijän oikeuksia!

### Työntekijällä on oikeus saada mm.

- Sovittu palkka työstä
- Opastus työhön sekä tarvittava koulutus
- Työhön tarvittavat työvälineet ja suojarahusteet
- Työnantajan määräämistä matkoista matkakorvaukset
- Vuosilomaa tai lomakorvaus pitämättä jääneestä lomasta
- Palkka sairausajalta
- Työterveyshuoltoa
- Tapaturmavakuutus ja työeläketurva

(Ranta 2015)



## Työnantaja ja työntekijä YHDESSÄ

Henkisen kuormituksen puuttuminen:

1. Ensisijaisesti konflikti on tunnistettava.
2. Selvitetään ketkä ovat konfliktin osapuolet.
3. Konfliktin ratkaisuun osallistuvat kaikki osapuolet ja sovitaan toimenpiteet konfliktin ratkaisemiseksi.
4. On toteutettava sovitut toimenpiteet.
5. Viimeisenä seurataan ja arvioidaan, kuinka sopimus ja tavoitteet on saavutettu.

(Työterveyslaitos 2003, 83.)

## TYÖSUOJELU KUULUU KAIKILLE - TUNNETKO VASTUUSI?

### TYÖNTEKIJÄ

- Huolehtii ja välittää itsestään ja toisista
- Noudattaa ohjeita
- Ilmoittaa vaaroista

### KESKIJOHTO

- Ohjeistaa, valvoo ja huolehtii työoloista ja työympäristöstä
- Päättää tuotanto- ja työmenetelmistä ja hankinnoista
- Seuraa ja arvioi



### YLIN JOHTO - MAHDOLLISTAJA, STRATEGINEN TASO

- Päättää tavoitteista, linjauksista ja resursseista
- Seuraa ja arvioi

### LÄHIESIMIES

- Perehdyttää ja ohjeistaa
- Valvoo ja huolehtii
- Seuraa ja arvioi

### TYÖSUOJELUN YHTEISTOIMINTA- ORGANISAATION TOIMIJA

- Havainnoi työympäristöä ja työoloja
- Tunnistaa häiriöitä
- Tekee kehittämissuhteita



(ttk 2018)



# LINKIT

Työterveyslaitos Ergonomia <https://www.ttl.fi/tyontekija/tuki-liikuntaelinten-terveys/ergonomia/>



Työterveyshuoltolaki <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>



Työturvallisuuslaki <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>



Työterveyslaitos <https://www.ttl.fi/>



Yhdenvertaisuuslaki <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141325?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=yhd>  
[envertaisuuslaki](#)



Työturvallisuuskeskus <https://ttk.fi/>



[Työsuojelun toimintaohjelma - Työturvallisuuskeskus \(ttk.fi\)](#)



# Perehdyttäminen

Perehdytyksen tavoitteena onkin saavuttaa riittävät valmiudet työn tekemiseen ja sen onnistuneeseen suorittamiseen (Eräsalo 2008, 60-62).

Perehdyttäminen voi olla teknisiä suorituksia esimerkiksi laitteille tai palvelun laadun ja asiakaslähtöisyyden korostamista (Eräsalo 2008, 60-62).

Viiden askeleen perehdytys menetelmässä on selkeästi ilmaistu, miten perehdytys etenee missäkin vaiheessa.

## Viiden askeleen menetelmä



(Työturvallisuuskeskus)



## Perehdytys ja työturvallisuus

Työturvallisuuslaki määrittelee myös perehdytettäviä asioita kuten:

- Turva- ja paloturvallisuusohjeiden läpikäymisen.
- Turvallisen työskentelytavan näyttämisen.
- Suojavälineiden käytön työtehtäviin liittyen.
- Varautumissuunnitelman läpikäymisen.
- Toiminta väkivallan uhkatilanteissa-tilanteiden läpikäymisen.
- Työsuojelutoiminnan esittelyn.

(Eräsalo 2008, 63.)



(Purhonen 2021) Työturvallisuus lähtee jokaisen asenteesta

# Perehdyttämisen tavoitteet liiketoiminnan näkökulmasta

<b>Perehdyttämisen tavoitteita</b>	<b>Liiketoiminnan tavoitteita</b>			
	Sisäinen tehokkuus	Asiakkaan kokema laatu	Tulokkaan (henkilöstön) hyvinvointi	Tulos
Varmistaa rekrytoinnin onnistuminen	X	X	X	X
Selkiyttää tulokkaan työrooli ja tavoitteet	X	X	X	X
Muodostaa realistinen ja motivoiva kuva työstä			X	X
Edistää työntekijän sitoutumista organisaatioon ja tavoitteisiin	X	X	X	X
Ohjata strategian mukaiseen toimintaan	X			X
Nopeuttaa tuottavan työn aloittamista	X		X	X
Vähentää uuden työntekijän epävarmuutta ja jännitystä	X	X	X	X
Vähentää virheitä ja väärinkäsityksiä	X	X	X	X
Lisätä työturvallisuutta	X		X	X
Säästää esimiehen ja työkavereiden aikaa	X			X
Edistää työntekijän sopeutumista työyhteisöön ja kulttuuriin	X		X	X
Parantaa työyhteisön yhteistyötä	X	X	X	X
Parantaa työtyytyväisyyttä	X	X	X	X

(Kjelin & Kuusisto 2003, 48.)



# Kehityskeskustelu

Esimiehen ja alaisen välinen

Luottamuksellinen ja etukäteen tiedossa

Käydään menneestä kaudesta

Asetetaan tulevan kauden tavoitteet

Tavoite kehittää työntekijää parempiin suorituksiin

Dokumentoitava

Vuosittainen

(Aarnikoivu 2016, 89.)



(Kontinen 2011,19)

## Kehityskeskustelun käyminen

Työntekijälle asetetaan henkilökohtaisia tavoitteita vuoden alussa.

Tavoitteet kirjataan ylös. Ne on oltava nähtävillä sekä työntekijällä että esimiehellä.

Suoritusarviointi käydään vuoden lopussa menneestä vuodesta.

Tällöin suoritusarviointia peilataan sekä henkilökohtaisiin tavoitteisiin, että ryhmä/yrityskohtaisiin tavoitteisiin.

(Aarnikoivu 2016, 107-108.)

Tulevan kauden tavoitteiden suunnittelussa kannattaa ottaa huomioon:

- Työtehtävät ja niiden tärkeysjärjestys
- Ajankäytön jakautuminen
- Työntekijän toiveet muutosten osalta työtehtäviin tai tehtäväkenttään.
- Esimiehen näkemys muutoksista
- Työntekijän oma näkemys tavoitteisiin sekä miten suoritusta voisi mitata
- Onnistumisen edellytykset
- Mitä osaamista tarvitaan ja miten sitä kehitetään
- Koulutustoiveet
- Alaistaitojen kehittäminen/ toiminta työyhteisön jäsenenä
- Työnhyvinvointi
- Lopuksi on aina hyvä kysyä, että onko jotain mitä työntekijä haluaa erityisesti ottaa esille. Tämän jälkeen myös esimies voi ottaa jotain erityistä esille.

Mukaiu(Aliupseeriliitto 2020, 17) osaava jäsen opas



# Kehityskeskustelun Suoritusarviointi

Alainen tekee arvionsa ensin itse, jonka jälkeen perustelee tarvittaessa kohdat.

Esimies täyttää lomakkeen alaisesta myös itse ja kirjoittaa perusteluita itselleen.

Lomake käydään yhdessä läpi ja keskustellaan jokaisesta kohdasta ja päätetään yhdessä lopullinen numero kohdasta. Numerot voi olla esimerkiksi 1-5.

Tavoiteltava keskiarvo voidaan sopia tavoitteiden määrittämisessä.

Kehityskeskustelu voidaan tehdä kirjallisesti tai sähköisesti.

## SUORITUSARVIOINTI

### **Tuloksellisuus**

Tulostavoitteiden saavuttaminen

Resurssien tehokas ja taloudellinen käyttö

Tehtävien itsenäinen hoitaminen

Henkilöstön/itsensä kehittäminen

### **Ammatinhallinta**

Tietotaidon laajuus ja/tai syvyys

Menetelmien, välineiden ja tekniikoiden

Oman ammattitaidon ylläpitäminen

Toimintojen eri osa-alueiden tunteminen

### **Toiminta työyhteisössä**

Vuorovaikutustaidot ja yhteistyökyky

Palautteeseen suhtautuminen

Ongelmien ja ristiriitatilanteiden hallinta

Töiden järjestelykyky

(Pääesikunta 2003)

# LINKIT

---

[https://ttk.fi/oppaat\\_ja\\_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen\\_ja\\_tyonopastus\\_-\\_ennakoivaa\\_tyosuojelua](https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua)



<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/tyoelamaan-kiinnittyminen/perehdyttajan-top-10-muistilista/>



Positiivinen työntekijäkokemus

<https://www.lapinamk.fi/loader.aspx?id=2502367f-99db-4bfb-b7f7-fea7951427c9>



<https://finlex.fi/fi/oikeus/kko/kko/1995/19950042?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=perehdytt%C3%A4minen>



<https://duunitori.fi/tyoelama/kehityskeskustelu-vinkit>





# Henkilöstöhankinta

---

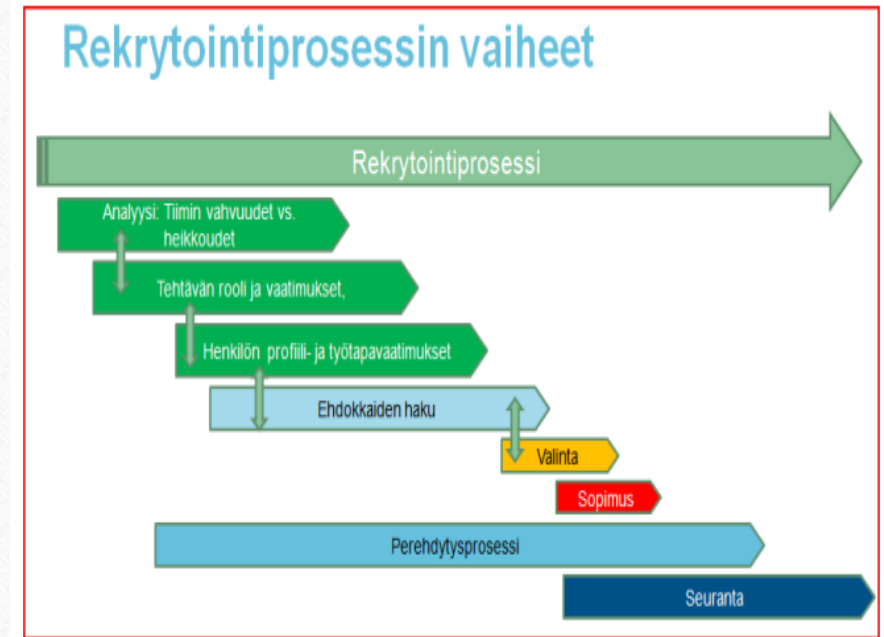
ESIMIEHILLE

# Henkilöstöhankinnan periaatteet

Rekrytoinnissa työnantajan tulee selvittää itselleen:

1. Mitä tehtäviä työntekijä tulee tekemään
2. Mitä osaamista ja ominaisuuksia työ edellyttää
3. Millainen työympäristö on
4. Miksi työntekijää haetaan.
5. Jos tehtävä tulee avoimeksi esimerkiksi edellisen tehtävänhoitajan eläköidyttyä, kannattaa ensin harkita olisiko tehtäväsisältöä muuttamalla mahdollisuus kehittää yritystä tai avointa tehtävää eri suuntaan.

(Eräsalo 2008, 28-30.)



(Laine, Kallio & Jokiranta 2014, 9)



# Millainen työnhakija

Työnhakijasta kannattaa selvittää

kykytekijät

motivaatiotekijät

sosiaaliset taidot

persoonallisuuspiirteet.

Ennen haastattelua kannattaa määritellä valintakriteerit kuten minimivaatimus millaista työkokemusta työnhakijalla tulisi olla.

On hyvä myös määritellä henkilökohtaisia ominaisuuksia mitä työnhakijalta toivotaan.

(Eräsalo 2008, 31-34 37.)

# TYÖHAASTATTELUKYSYMYKSIÄ

Alla esimerkki rekrytointi kysymyksistä (muokattu toimeksiantajalle sopivaksi):

## Haastattelun alku:

- Kertoisitko itsestäsi ja miksi haet työpaikkaa?
- Mitä tiedät työnantajasta?
- Miksi sinua kiinnostaa juuri tämä työnantaja?

## Koulutus

- Mikä motivoi sinua opiskelemaan X:ksi?
- Mikä kiinnosti sinua eniten opinnoissasi?
- Miten voit mielestäsi hyödyntää opintojasi tässä työssä?

## Työkokemus

- Mitä kertoisit nykyisestä/edellisestä työpaikastasi?
- Mitä opit siellä?
- Mitä muuta hyödyllistä työkokemusta sinulla on?
- Millaista työtä haluat tehdä?
- Mistä tiedät tekeväsi hyvää työtä? kerro esimerkki?
- Mikä erottaa sinut alan muista ihmisistä?
- Millaisista tehtävistä pidät?
- Anna esimerkki työhösi liittyvästä pulmasta sekä miten ratkaisit sen?
- Millainen olet tehtäviesi loppuun saattamisessa?

## Työyhteisö

- Millainen on hyvä työyhteisö?
- Mitä odotat hyvältä työtoverilta?
- Millaisen työtoverin kanssa sinun on sujuvaa työskennellä?
- Millaisen esimiehen kanssa on helppo työskennellä?
- Millaista tiimiä pidät toimivana?
- Anna esimerkki johonkin työyhteisöön liittyvästä pulmasta ja miten ratkaisit sen?

## Persoona

- Kerro kielitaidostasi?
- Mitkä ovat vahvuutesi?
- Mitkä ovat kehittämiskohteesi?
- Millainen persoona olet?
- Mitä osaat hyvin?
- Miten kiire ja stressi näkyy sinussa?
- Miten purat työpaineesi?
- Missä olet ja mitä teet viiden vuoden kuluttua?

## Innostuneisuus

- Mistä työtehtävästä innostuit viimeksi?
- Miten innostuneisuus näkyy sinussa?
- Millainen työntekijä olet ryhmän jäsenenä?
- Miten yleensä ratkot haasteita ja ongelmia?
- Mikä on suurin saavutuksesi?

## Itsenäisyys

- Mitä itsenäisyys työssä merkitsee sinulle?
- Millaisista asioista keskustelelet esimiehen kanssa?
- Minkä tyyppisissä asioissa haluat esimieheni tukea?
- Millaisia työhösi liittyviä päätöksiä olet tehnyt aikaisemmassa työpaikassasi?
- Jos olet saanut negatiivista palautetta, miten suhtaudut siihen?

## Joustavuus

- Miten suhtaudut siihen, että työtoverisi tarvitsee apuasi?
- Miten suhtaudut muutoksiin elämässäsi?
- Miten reagoit, jos muut ovat erimielitä kuin sinä?
- Miten osoitat olevasi joustava?
- Mitä joustavuus merkitsee sinulle?

## Lopetus

- Oletetaan että sinut valitaan tehtävään. Kohtaat työssäsi haasteen x. (keksi sopiva tyypillinen tilanne) Miten toimit kyseisessä tilanteessa?
- Mitkä näkökohdat puoltaisivat valintaasi?
- Haluatko kysyä jotain?

(Kurttila & Aalto 2015, 212-216)



# Valintamatriisin käyttö henkilöstöhankinnassa

Valintamatriisin käyttö päätöksen teon tukena mahdollistaa arvioinnin useamman työntekijän välillä.

Vaakasarakkeeseen listataan niitä tekijöitä, joita koetaan tärkeäksi työpaikan kannalta ja pystysarakkeeseen hakijat. Merkinnät voidaan tehdä -, +, ++ tai +++ merkinnällä. Yläsarakkeita voi olla niin monta kuin on tarpeellista. Esimerkkinä.

Tiedonlähteenä voi käyttää CV: ta, haastattelua ja henkilöarviointimenetelmiä. Valintamatriisin tietoja kannattaa käyttää päätöksen tukena, joka täydentää muuta faktatieto sekä selkiyttää päätöksenteon ratkaisua.

	Kielitaito	Koulutus jne.
Möttönen	+	+++
Matti		
Alinen Aila	++	++

## Palkkatuella työllistäminen

<https://www.te-palvelut.fi/tyonantajalle/loyda-tyontekija/palkkatuki>

Työllistäminen palkkatuen avulla sopii yrityksille. Työnantajan on maksettava kyseiseen työsuhteeseen TES mukainen palkka. Palkkatuessa on kuitenkin rajoituksia ja viimeisimmät ehdot tuleekin tarkastaa Kelan internet sivuilta. Työntekijän lisäksi tulee myös työnantajan hakea palkkatukea Kelalta. Hakemukset täytetään sähköisesti ja tukea voi myös saada työntekijän kunnalta, jos palkkatukea ei saa Kelalta. Yrittäjä voi hakea palkkatuen maksatusta ELY keskuksen tai TE-toimistojen kehittämis- ja hallintokeskukselta. (TE-palvelut 2021)

Tuen määrä on henkilökohtainen ja siihen vaikuttaa työttömyyden kesto sekä vamma tai sairaus joka työnhakijalla on. Tukea voidaan myöntää myös oppisopimuskoulutukseen liittyen. TE-toimisto voi antaa työnhakijalle myös palkkatukikortin minkä perusteella TE-toimisto sitoutuu palkkatuen myöntämiseen, jos henkilö palkataan. (TE-palvelut 2021)

