

PLEASE NOTE! THIS IS PARALLEL PUBLISHED VERSION /  
SELF-ARCHIVED VERSION OF THE OF THE ORIGINAL ARTICLE

This is an electronic reprint of the original article. This version *may* differ from the original in pagination and typographic detail.

**Please cite the original version:**

Tunkkari-Eskelinen, M. (2014). Henkilöstöasiat. Julkaisussa Kestävyyden kompassi. Maaseutumatkailuyrittäjän käsikirja, 47 - 54.

URL: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-830-362-9>

HUOM! TÄMÄ ON RINNAKKAISTALLENNE

Rinnakkaistallennettu versio *voi* erota alkuperäisestä julkaistusta sivunumeroiltaan ja ilmeeltään.

**Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:**

Tunkkari-Eskelinen, M. (2014). Henkilöstöasiat. Julkaisussa Kestävyyden kompassi. Maaseutumatkailuyrittäjän käsikirja, 47 - 54.

URL: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-830-362-9>

## 5 HENKILÖSTÖASIAT

Minna Tunkkari-Eskelinen

Osaava, motivoitunut ja työssään viihtyvä henkilöstö on keskeinen yrityksen menestystekijä. Vastuu henkilöstöstä tarkoittaa hyvää henkilöstöpolitiikkaa ja hyviä johtamiskäytäntöjä. (EK 2006.) Maaseutumatkailuyritykset ovat tyypillisesti perheen voimin hoidettuja mikroyrityksiä. Usein yrittäjäperheen oma koti on välittömässä läheisyydessä yrityksen toimitiloihin nähden. Yrittäjä- ja perheminä voi olla vaikea erottaa toisistaan.

Matkailu on usein yksi liiketoiminnan muoto, ja muita yrityksen tukijalkoja voivat olla mm. maa- tai metsätalous, kuljetuspalvelut tai jokin muu. Koska pieni yritys nojaa niin voimakkaasti perheeseen, on yrittäjän/yrittäjäpariskunnan oma hyvinvointi ja jaksaminen kaiken a ja o. Mikroyrittäjyydessä yrittäjän oma työhyvinvointi jää usein toissijaiseksi. Vastuullinen työnantaja huolehtii kuitenkin myös itsestään. Yrittäjäjärjestöt, vakuutusyhtiöt ja Työterveyslaitos välittävät tietoa yrittäjän mahdollisuuksista lakisääteisiin järjestelmiin ja tuettuihin työhyvinvointipalveluihin.

Tässä kappaleessa käsitellään yrityksen henkilöstöasioita, osaamisen kehittämistä sekä kestävä työllistämistä.

Voitte arvioida oman yrityksenne henkilöstöasioita työkirjan Ajatuksen herättäjän avulla.




### 5.1 YRITYKSEN OSAAMISEN KUVAAMINEN JA KEHITTÄMINEN

Pienikin yritys voi työllistää sesonkiluonteisesti monia ulkopuolisia työntekijöitä. Tällöin on äärimmäisen tärkeää, että myös perheen ulkopuolinen henkilö osaa ilmentää sitä tunnelmaa, arvoja, ideologiaa, mitä yrittäjät tavoittelevat palvellessaan asiakkaitaan. Vaikka yritys ei juuri nyt työllistäisikään perheen ulkopuolista työvoimaa, on tulevaisuutta silmällä pitäen hyvä pohtia, minkälaista osaamista yrityksen toiminnan laadun takaamiseksi tulevaisuudessa tarvittaisiin.

Maaseutumatkailuyrityksissä henkilöstömäärä on usein pieni ja riippuvainen sesongista. Henkilöstölle on kuitenkin taattava riittävä perehdytys uusiin tehtäviin, osoitettava lakisääteiset työterveyspalvelut ja laadittava työsopimus oikeuksineen sekä velvollisuuksineen. Kehityskeskusteluja on hyvä käydä aika ajoin varmistaakseen henkilöstön motivaation tilaa ja osaamisen kehittymisen edellytykset. Mikroyrityksen ja pienen yhteisön henkilöstöjohtamisen haasteita ovat usein palkitsemiskysymykset ja joustoa edellyttävät työaikajärjestelyt. Yrityksen osaamistarpeiden tunnistaminen, henkilöstön osaamisen arviointi sekä kehittäminen ovat vastuullisen liiketoiminnan edellytyksiä ja liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta olennaisia johtamisaiheita. (ks. esim. Ojala 2008.)

Pienissä työyhteisöissä edellytetään usein kaikkien työtehtävien hallintaa. Pelkästään erityisosaamisen hyödyntäminen ja keskittyminen eivät aina ole käytännössä mahdollista. Osaamisen lisäämiseksi on luotava edellytykset, kuten työntekijälle tarjottavat koulutukset. Suomessa koulutus on varsin edullista, joten myös mikroyrittäjän on mahdollista tarjota henkilöstölleen tällaisia lainsäädännön ulkopuolisia etuisuuksia. Alakohtaiset lupamenettelyjä edellyttävät kouluttautumiset kuuluvat vastuullisen työnantajan tarjoamiksi. Näitä ovat esimerkiksi anniskelu-oikeus, hygieniapassi, järjestysmiesoikeudet ja matkailualan turvallisuuspassi.



Työkirja rasti 5. Osaamiskartta toimii yrityksenne henkilöstön osaamisen tai oman osaamisen hahmottamisessa. Karttaan kirjataan eri tasoille yrityksen kriittinen osaaminen eli mitä ilman yrityksenne ei pärjää sekä yrityksenne perustoimintaa tukeva osaaminen, mutta myös lisäksi erityisosaaminen, millä yrityksenne erottuu kilpailijoista. Voitte hahmottaa karttaan kullekin tasolle esim. eri väreillä mitä osaaminen on, kenellä sitä on ja mitä osaamista yritykseltänne puuttuu. Tämän jälkeen voitte kehittää tarvittavaa osaamista työkirjan rastilla 6. Osaamisen kehittäminen. HUOM! Voitte käyttää Osaamiskarttaa myös rekrytoinnin apuvälineenä!

## 5.2 SOSIAALINEN KESTÄVYYS JA HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Sosiaalisesti kestävään matkailuun liitetään usein tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, eettisyys ja yhteisöidentiteetti. John Swarbrooke määrittää niitä kirjassaan (2002) seuraavasti:

**Oikeudenmukaisuus (Equity);** kaikkien toimijoiden samanarvoinen kohtelu ja oikeudenmukaisuus.

**Tasa-arvo (Equal opportunities);** kaikilla ihmisillä on tasa-arvoiset mahdollisuudet matkustaa ja työskennellä matkailualalla.

**Eettisyys (Ethics);** Matkailijoiden, matkailuviranomaisten ja paikallisväestön toimiminen eettisesti oikealla tavalla tulee näkyä asiakkaille, henkilöstölle ja yhteistyökumppaneille.

**Yhteisöidentiteetti (Equal partners);** matkailijoiden tulee kohdella heitä palvelevia työntekijöitä kumppaneina hierarkisen asemoinnin sijaan.

Erityisesti henkilöstöjohtamisen huomioitavaksi sopivat alle viivatut osat. Suomi on varsin demokraattinen ja oikeuden-



mukaisuutta korostava maa. Suomessa on matalat organisaatiot, hierarkia vähemmän näkyvä, ja työelämässä johtajuus on ansaittava alaisten silmissä. Mitä ovat ne eettiset kysymykset, joita matkailualan työnantajat kohtaavat?

#### TIESITKÖ?

Suomessa **tasa-arvosuunnitelma** vaaditaan sellaisilta työnantajilta, jotka työllistävät yli 30 henkilöä! Tasa-arvosuunnitelmassa voidaan kirjata mm. palkkausperusteet, työn ja perheen yhteensovittamisen kysymykset sekä ura- ja osaamispolut. Katso esimerkiksi ”Tasa-arvosuunnittelun malli PK-yritysten käyttöön” tekijöiden Mari Kupiainen, Kaisa Kauppinen ja Julia Evans toimesta.

Työhyvinvointia pyritään mittaamaan säännöllisin väliajoin työntekijöille tehtävällä kyselyllä. Sen tuottamien tulosten perusteella pystytään suuntaamaan kehittämistoimet hyvinvoivan työyhteisön saavuttamiseksi.

### 5.3 KESTÄVÄ TYÖLLISTÄMINEN

Miten työsuhteet luodaan ja miten uudet työntekijät valitaan? Seuraavassa esimerkkejä kestävästä työllistämisen periaatteista:

- työntekijät tulevat omalta paikkakunnalta ja lähiseudulta
- kokoaikaisia ja pitkäkestoisia työsuhteita suositaan
- yrityksessä työskentelee myös vaikeasti työllistettäviä sekä eri-ikäisiä työntekijöitä
- palkkaus- ja palkitsemisperusteet ovat tasa-arvoisia ja oikeudenmukaisia
- työlainsäädäntöä ja alan työehtosopimuksia noudatetaan
- lakisääteisen työterveyshuoltosuhteen lisänä tarjotaan myös hammashuollon palvelut.





Kestävyyden näkökulmasta uuden työntekijän rekrytointi ei ole välttämättä ihan yksinkertainen toimenpide. Yrittäjä joutuu tässäkin tilanteessa tasapainoilemaan kestävyyden eri ulottuvuuksien välillä. Taloudellisesti uuden henkilön palkkaaminen on pienelle yritykselle aina suuri investointi. Paikallisen työntekijän palkkaaminen voi olla sosiaalisesti kestävä teko, mutta mikäli paremman ammattitaidon omaavia olisi tarjolla vähän kauempana, kumpi onkaan silloin kestävämpää, palkata paikallinen vai ammattilainen. Nämä toisensa poissulkevat vaihtoehdot ovat esimerkki siitä, että valintoja täytyy joka tapauksessa tehdä. Kauempaa töihin kuljettaessa korostuu ekologinen näkökulma, eikä vieraspaikkakuntalaisella ole välttämättä sitä historiatietoa alueesta, jota taas paikallisella olisi. Tärkeää on tietenkin palkata henkilö, joka osaa tai oppii nopeasti omat työtehtävänsä, pystyy toimimaan yrityksen arvojen mukaisesti ja ymmärtää asiakaspalvelun merkityksen toiminnassa. Mitkä ovat perusteet työntekijää rekrytoidessa?

Työkirjan rastilla 7. Kestävä työllistäminen voitte hahmotella yrityksenne työllistämisen kasvutavoitteita ja ottaa huomioon mahdollisuuksien mukaan edellä mainitut kestävä työllistämisen periaatteet.



## 5.4 PEREHDYTTÄMINEN

Tämä alakappale on pääosin tiivistelmä KESMA II -hankkeen aikana tehdystä Perehdytysoppaasta. Voitte tutustua kokonaisuudessaan kyseiseen oppaaseen KESMA II -hankkeen kotisivuilta. (KESMA II.)

Palkkaamisen jälkeen on äärimmäisen tärkeää perehdyttää uusi työntekijä tehtäviinsä ja yrityksen toimintaan. Perehdytyksessä on oleellista sisäisen mallin syntyminen työstä. Sisäiseen malliin perustuvat taidot säilyvät ja palautuvat helposti vaikkei niitä aktiivisesti käyttäisikään. (Leinonen 2014.)

Leinosen (2014) mukaan työn sisäisen mallin muodostumiseksi tarvitaan tietoa muun muassa:

- yrityksestä ja asiakkaista
- tuotteista ja palveluista
- koko työyhteisön ja oman työn tavoitteista
- omasta osuudesta kokonaisuuden osana (Mt.).

Sisäisen mallin kehittyminen vaatii perusteellista ja yksityiskohtaista opastusta työhön sekä työpaikan sosiaaliseen ja fyysiseen ympäristöön. Sisäisen mallin syntymiseen vaikuttaa tieto yrityksen toiminnan tavoitteista, muutoksista, palautteesta ja mahdollisuudesta osallistua suunnitteluun ja päätöksentekoon. (Mt.)

Perehdyttämisen ei tulisi koskaan koskea pelkästään uusia työntekijöitä vaan sen pitäisi olla jatkuvaa toimintaa ja toteutua aina työntekijän muuttuessa, uuden osaamisen kehittämisessä ja pitkältä poissaololta palattaessa. Perehdytys suunnitellaan aina yritys- ja tehtäväkohtaisesti sekä sovitaan, kenen vastuulla on perehdyttäminen. Hyvän perehdyttämisen edut näkyvät sitoutumisena työpaikkaan ja -tehtäviin sekä nopeana sopeutumisena työyhteisöön. Perehdyttäminen lisää myös työturvallisuutta. Parhaimmillaan perehdytyksessä kaikkien osapuolien osaaminen ja motivaatio yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen kasvaa. (Perehdytä hyvin 2011.) Hyvän perehdytyksen ansiosta yleensä myös sisäinen ja ulkoinen viestintä on toimivaa ja positiivissävytteistä.

Työn osaamiseen kuuluu työmenetelmien, työvälineiden, materiaalien, tiedon ja työturvallisuusasioiden hallinta. Ammattitaitoon kuuluu myös kiinnostuneisuus työhön, hyvä käyttäytyminen, neuvon kysyminen, työrauhan ylläpitäminen, työvaatteiden käyttäminen ja vastuullisuus työtehtävistä. Ammattitaitoinen työntekijä noudattaa työnantajan toimeksiantoja sekä tekee työtehtävät huolellisesti ja viivyttelämättä. Työntekijä noudattaa työturvallisuusmääräyksiä. Ammattitaitoon kuuluu lakien, sääntöjen ja sopimusten noudattaminen. (Leinonen 2014.)

Tavoitteiden asettaminen luo perehtyjälle tiedon siitä, mitä odotetaan ja helpottaa suoriutumisen tason arviointia. Se antaa myös työlle olemassaolon oikeutuksen sekä helpottaa kommunikointia ja muiden osapuolien ymmärrystä. Työnopastajan antama palaute ja valmentava opastus ovat tärkeitä, jotta pystytään kohdistamaan toiminta oikeisiin asioihin. (Mt.)

Kaikki läpikäytyt asiat on hyvä kuitata perehdytysmuistilistaan, jonka molemmat osapuolet hyväksyvät. Näin voidaan välttää mahdollisia eteen tulevia ristiriitatilanteita. Perehtyjä saa myös käsityksen, mitä on tulossa, ja hän pystyy paremmin jäsentämään tulevia tapahtumia. Palautetta annetaan sekä perehtyjälle että saadaan perehtyjältä. Palautteella ohjataan perehtyjän edistymistä työtehtävään perehtymisessä. Perehtyjää seuraamalla ja häneltä saadulla palautteella voidaan arvioida perehdyttämisen onnistumista ja toteutumista. (Mt.)



Vastikään perehdytetyillä henkilöillä on arvokasta tietoa perehdyttämisen toteutuksesta työpaikalla. Toiminnan kehittämisen kannalta olisi tärkeää ottaa systemaattisesti vastaan palautetta perehdytetyiltä jatkokäyttöä varten, jotta toimintaa voitaisiin jatkossa kehittää toimivammaksi ja paremmaksi. Perehdyttämisen jatkuvalla seurannalla pystytään poistamaan perehdyttämisen ongelmia ja näin tehostaa perehdyttämistä. (Mt.)

Hyvällä perehdyttämisellä voidaan myös kehittää yritystoiminnan kestävyys eri ulottuvuuksien toteutumista. Työntekijöiden on helpompaa toteuttaa kestävyttä ja kertoa myös asiakkaille yrityksen kestävydestä silloin kun he tietävät ne. Tähän olemme koonneet tueksi joitakin asioita, joita erityisesti kestävyys näkökulmasta kannattaa viestiä niin uusille kuin vanhoille työntekijöille.

## Perehdyttämiseen kuuluu tutustuttaminen

- työpaikkaan: tapoihin ja toiminta-ajatukseen  
*"Meillä noudatetaan ekologisia valintoja." "Meillä kunnioitetaan kaikkien näkemyksiä." "Yrityksemme arvojen pohjalta kehittynyt asiakaspalvelu on saanut ylistävää palautetta sekä asiakkailta että lähiympäristöltä ja sidosryhmiltä."*
- työyhteisöön: työtoverit ja keskeiset sidosryhmät  
*"Sidosryhmistä erityisesti lähituottajien kanssa olemme sopineet, että..." "Yrityksemme arvojen pohjalta kehittynyt asiakaspalvelu on saanut ylistävää palautetta sekä asiakkailta että lähiympäristöltä ja sidosryhmiltä." "Olemme kaikki perehtyneet hyvin yrityksemme ... arvoihin ja niiden toteutumiseen ... käytännön asiakaspalvelussa. Se on sitä meidän tiimin yhteistä tekemistä. Meille on tärkeää, että voimme luottaa toisiimme ja ymmärrämme asiakaspalvelun samanlaisena, mutta jokainen kuitenkin lisää siihen oman persoonansa."*
- työympäristöön: tiloihin, koneisiin ja laitteisiin  
*"Laitteiden puhdistuksessa käytämme vain ympäristöystävällistä..."*
- tehtävään: menetelmiin ja sääntöihin  
*"Meillä kerätään asiakaspalaute lähtöhetkellä siten, että asiakas täyttää lomakkeen talon tabletilla." "Asiakkaat ovat meille hyviä ystäviä. Heidän lomatoiveensa selvitämme etukäteen. Sovitamme lomatoiveet omien arvojemme kautta toteutuviksi." "Asiakas on jatkuvuutemme tae, joten joustamme tarvittaessa työvuorojen osalta."*





KUVA: KEIJO PENTTINEN



# LÄHTEET

## **Minna Tunkari-Eskelinen. Henkilöstöasiat**

EK 2006. Vastuullinen yritystoiminta. Käytäntöjä suomalaisissa yrityksissä. Viitattu 7.10.2014. [pda.ek.fi/ek\\_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset\\_ja\\_julkaisut/ek\\_julkaisuarkisto/2006/Vastuullinen\\_yritystoim.pdf](http://pda.ek.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisuarkisto/2006/Vastuullinen_yritystoim.pdf).

Leinonen, A. 2014. Perehdytysopas. Harjoittelijatyö KESMA II -hankkeelle. [www.kestavamatkailu.fi](http://www.kestavamatkailu.fi).

Otala, L. 2008: Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.

Perehdytä hyvin. 2011. TTL. Viitattu 20.10.2014. [www.ttl.fi/fi/toimialat/soter/vanhustyo/osaaminen/perhehdytys/Sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/toimialat/soter/vanhustyo/osaaminen/perhehdytys/Sivut/default.aspx).

Swarbrooke, J. 2002. Sustainable Tourism Management. UK: CABI Publishing Series.

Tasa-arvosuunnittelun malli. Etna. Viitattu 30.9.2014. [www.etla.fi/to/perhejaura/muuta/tietokortti\\_tasa-arvosuun\\_6.pdf](http://www.etla.fi/to/perhejaura/muuta/tietokortti_tasa-arvosuun_6.pdf).