

VITRIINI

MATKAILU- JA RAVINTOLAYRITYSTEN AMMATTILEHTI

TEEMA

Ihmisten
JOHTAMINEN
matkailu- ja ravintola-alalla

MITEN YZ-SUKUPOLVIA
JOHDetaan?

OPIKELIJOIDEN NÄKEMYKSET
TYÖNANTAJAMIELIKUVASTA

ESIMIEHEN EI TARVITSE
PÄRJÄTÄ YKSIN



TEEMA

JOHTAMINEN

Tämä kooste sisältää työyhteisöä ja johtamista käsitteleviä artikkeleita, jotka ovat ilmestyneet **Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry:n** Vitriini-lehdessä vuosina 2021–2022.

Voit lukea lisää Vitriinin artikkeleita verkkolehdestä, johon pääset [tästä](#).

© VITRIINI Kooste on tarkoitettu opiskelukäyttöön. Sen osittainenkin kopiointi ja levittäminen muussa tarkoituksessa on tekijänoikeuslain mukaisesti kielletty ilman nimenomaista lupaa.

SISÄLTÄÄ

- 3** Miten YZ-sukupolvia johdetaan?
- 5** Perekdytys on muutakin kuin ohjeita ja opastusta
- 7** Maahanmuuttajataustaisten osaajien sitouttaminen
- 9** Työkykyjohtaminen ja palkitseminen tukevat sitouttamista ja rekrytointeja
- 11** Opiskelijoiden näkemyksiä työnantajamielikuvasta
- 13** Esimiehen ei tarvitse pärjätä yksin

VITRIINI

KANNEN JA SISÄLTÖSIVUN KUVAT Shutterstock

MATKAILU- JA RAVINTOLAYRITYSTEN AMMATTILEHTI PERUSTETTU 1928

PÄÄTOIMITTAJA

Timo Lappi 09 6220 2040

TOIMITUSPÄÄLLIKKÖ

Jussi Rasimus 09 6220 2061

TOIMITTAJA

Jari F. Lampén 09 6220 2063

TAITTO

Marjaana Ingervo ja Jari F. Lampén

TILAUKSET

Meira Luostarinen 09 6220 2026

MATKAILU- JA RAVINTOLAPALVELUT MARA RY:N VITRIINI-LEHTÄÄ KUSTANTAA JA JULKAISEE

Restamark Oy
Merimiehenkatu 29, 00150 Helsinki
puhelin 09 6220 200 (vaihde)

SÄHKÖPOSTIOSITTEET

etunimi.sukunimi@mara.fi

AIKAKAUSMEDIA RY:N JÄSEN

ISSN 0357-749X



YZ-sukupolvet haastavat johtamistavat

YZ-sukupolvien nuoret ovat luotettavia mutta vaativia työntekijöitä, jotka etsivät työssään merkityksellisyyden, yhteisöllisyyden ja reiluuden kokemusta. Esimiehen on hyvä pysähtyä pohtimaan, kuinka hyvin oma johtamistyyli vastaa ajan vaatimuksia.

Teksti Hilikka Heikkilä **Kuva** Shutterstock

Vuosina 1980–1994 syntyneiden Y-sukupolvi ja vuoden 1995 jälkeen syntynyt Z-sukupolvi ovat kasvaneet nopeammin ja digitaaliseen maailmaan. YZ-sukupolvet kyseenalaistavat johtamismallit ja ajattelutavat. Samaan aikaan työelämässä on käynnissä inhimillinen vallankumous, joka vaatii työnantajia keskittymään yksilöllisyyteen, yhteisöllisyyteen ja hyvinvointiin.

Jyväskylän ammattikorkeakoulun kolmivuotisessa projektissa etsittiin käytännön ratkaisuja YZ-sukupolvien johtamiseen. Projektissa pohdittiin

”Johtajalta kaivataan sitä, mitä ei saada Googlasta: inhimillisyyttä ja empatiaa.”

Perttu Pölönen, futuristi ja keksijä

matkailu- ja ravintola-alan yritysten lähijohtajien kanssa eri sukupolvien odotuksia ja tarpeita sekä arkijohtamisen käytänteitä.

Innosta palautteen avulla

Projektissa kysyttiin yritysten henkilöstöiltä kokemuksia johtamisesta sekä yhteisöllisyyden ja merkityksel-

lisyyden toteutumisesta työpaikoilla. Vastausten perusteella kävi selväksi, että palaute on ehdottomasti tärkein yksittäinen arkijohtamisen työkalu.

”Palautteen tarkoitus on energisoida ja edistää.”

Anita Hukkanen, JAMK:n lehtori

Palautteen avulla voidaan osoittaa arvostusta ja lujittaa luottamusta.

Palautteen keinoin rakennetaan työntekijöiden itseluottamusta, ohjataan kehittymistä sekä ruokitaan onnistumista ja innostumista. Palautetyön avulla on mahdollista myös

huolehtia työhyvinvoinnista ja vahvistaa työntekijöiden sitoutumista.

Palautteen antaminen ei vaadi virallisia keskusteluja vaan palautetyötä voi tehdä jatkuvasti työpaikan arjessa. Palautetyö vaatii kuitenkin suunnitelmallisuutta, kuten mikä tahansa muukin johtamisen osa-alue.

Projektin aikana syntyi muun muassa seuraavia käytän-

nön oivalluksia palautetyöstä: Kiitos on nopea ja vähän käytetty palaute. Palautepäiväkirjaa pitämällä voi huolehtia palautteen antamisen tasapuolisuudesta kaikille työntekijöille. Ihmisillä on erilaisia käsityksiä palautteesta, joten henkilöstön kanssa on hyvä keskustella, mistä ja miten palautetta halutaan saada.

Tuo työn merkityksellisyys esiin

Nuorten odotuksia ja toiveita tarkennettiin opiskelijakyselyillä. Samat asiat näyttivät olevan tärkeitä niin työ- kuin opiskelijaelämässä oleville nuorille.

Kiinteä osa YZ-sukupolvien arvo maailmaa on työn ja vapaa-ajan välinen tasapaino. Työnantaja ei voi sivuuttaa tätä tarvetta, vaikka se vaatii joustavuutta ja aiheuttaa harmaita hiuksia työvuorolistojen tekijöille.

YZ-sukupolvet haluavat työelämässä reiluutta työntekijöille, asiakkaille ja ”koko maailmalle”. Nuoret työntekijät seuraavat työnantajan arvoja ja toimintaa yhä tarkemmin ja

”Merkityksellisyys on työyhteisön liima, joka sitoo ihmiset yhteen.”

Kari Angeria, Iisalmen Sanomien päätoimittaja

Tunnista työyhteisösi ihmistyyppit

Työntekijöillä on erilaisia toimintatapoja, eikä yksi ihmistyyppi ole toista parempi. Paras tulos yrityksessä saavutetaan, kun pystytään hyödyntämään erilaisia toiminta- ja ajattelutapoja.

- **NÄKYMÄTTÖMÄT LUOTTOPAKIT** ovat kokeneita, monitaitoisia ja luotettavia työntekijöitä. Heikin kuitenkin kaipaavat johtajalta arvostavaa reaaliaikaista palautetta ja aitoa läsnäoloa.
- **KEHITTÄVÄT KYSEENALAISTAJAT** tuovat esiin uusia ideoita ja haluavat, että asioihin reagoidaan. Heidät kannattaa huomioida ja pyrkiä selvittämään mieltä kaihtavat asiat.
- **RENNOT KONKARIT** arvostavat vapaa-aikaansa ja tulevat hyvin toimeen muiden kanssa. Heille kannattaa tarjota säännöllisesti uusia haasteita.
- **INTOPIUKEAT** haluavat olla mukana kaikessa, sillä kaikki työhön liittyvä on heille tärkeää. Säännöllinen keskustelu ja töiden priorisointi auttavat heitä hyödyntämään energiaansa täysipainoisesti.



pohtivat, ovatko ne linjassa oman arvomaailman kanssa.

YZ-sukupolville työn merkityksellisyys voikin löytyä juuri yrityksen arvojen kautta, itse työn tekemisestä tai vaikkapa asiakkaan palvelemisesta. Merkityksellisyyden polkuja voi olla työuran aikana useita ja niiden löytämiseen tarvitaan esimiehen ja työkaaverien tukea.

”Johtaminen ei voi olla esitys vaan sanojen ja tekojen on kohdattava.”

Lasse Kukkonen, Oulun Kärppien ex-kapteeni

Ole läsnä

YZ-sukupolvien työntekijöiden johtamisen johtolankana on jokaisen työntekijän näkeminen, kuuleminen sekä

kohtaaminen yksilönä. Johtajan tärkein ominaisuus on olla läsnä. Työntekijöitä tulee auttaa löytämään omat vahvuutensa ja intohimonsa. Johtajan pitäisi tukea ryhmätyöskentelyä ja vuorovaikutusta sekä toimia itse avoimesti ja läpinäkyvästi.

He haluavat yksilöllistä huomiota ja mahdollisuutta oman osaamisen ja jatkuvaan kehittämiseen. Toisaalta

myös avoin ilmapiiri ja yhteisöllinen työympäristö, jossa työtä tehdään yhdessä ja arvostetaan jokaisen osaamista, merkitsevät paljon ja edesauttavat yksilön työhyvinvointia ja työpaikassa pysymistä.

YZ-sukupolvien tapaa kyseenalaiseksi, vallitsevia toimintamalleja ei pidä tulkita henkilökohtaiseksi kritiikiksi,

sillä se johtuu nuorten halusta osallistua ja kehittyä. ●

YZ-sukupolvi vie työyhteisön uudelle tasolle -projekti (2018–21) tuotti käytännön ratkaisuja keskiuomalaisille yrityksille YZ-sukupolvien johtamiseen. Projektissa oli mukana 12 pk-yritystä ja noin 40 lähiesimiestä. Projektia rahoitti Keski-Suomen ELY-keskus Euroopan sosiaalirahastosta.

Artikkelin sitaattit ovat peräisin projektin podcastista [#yzcast: soundcloud.com/user-910960672/sets/yz-sukupolvi](https://www.soundcloud.com/user-910960672/sets/yz-sukupolvi). Projektin tuottamat työkalut ja johtamisen käsikirja osoitteessa jamk.fi/yzsukupolvi. Twitter ja Instagram: [@ajzjohtaminen](https://twitter.com/ajzjohtaminen).

Kirjoittaja Hilka Heikkilä toimii TKI-tehtävissä Jyväskylän ammattikorkeakoulun liiketoimintayksikössä.



Perehdytys on muutakin kuin ohjeita ja opastusta – huomioi erityisesti nuoret työntekijät

Perehdytykseen käytetty aika maksaa itsensä takaisin monella tavalla. Laadukas perehdytys vaikuttaa työn tuottavuuteen, turvallisuuteen, hyvinvointiin ja asiakaspalvelun laatuun.

teksti ja kuva Fennia

Hyvällä perehdyttämisellä uusi työntekijä toivotaan tervetulleeksi työyhteisöön ja opastetaan tekemään työnsä tehokkaasti ja turvallisesti. Perehdyttäminen ja työhön opastaminen tarkoittavat paljon muutakin kuin työvälineiden opettelua ja työ-

Perehdytysvaihe on erityisen tärkeä, mutta turvalliseen työkuultuuriin kannattaa panostaa joka päivä.

tehtäviin tutustumista. Kyse on myös oppimisesta talon tavoille.

Perehdyttämisen laiminlyönti voi pahimmillaan johtaa siihen, ettei yhteisiä pelisääntöjä ole, vaan jokainen toimii itselleen luonteenomaisella tavalla. Tästä seuraa monesti konflikteja, mikä puolestaan heikentää paitsi työn tuottavuutta, myös turvallisuutta ja yhteishenkeä.

Kokemattomuus altistaa tapaturmille

Erityisesti kesäaikaan yrityksissä on uusia nuoria työntekijöitä. 15–19-vuotiaille työntekijöille sattuu kesäkuukausina keskimäärin yli 1 200 tapaturmaa. Määrä on pysynyt viime vuosina samalla tasolla. Luvut selviävät Tapaturmavakuutuskeskus TVK:n tilastoista.

– Näiden tilastojen mukaan 15 nuorelle työntekijälle sattuu tapaturma kesäkuukausina joka päivä. Valtaosa tapaturmista on onneksi lieviä ja vaatii vain parin päivän sairauslomaa. Mutta myös vakavampia, yli viikon sairauslomaa vaativia tapaturmia sattuu keskimäärin lähes 200. Yli kuukauden sairauslomalle joutuu lähes 30 nuorta, sanoo Fennian riskipäällikkö **Pia Välimaa**, joka työskentelee päivittäin yritysten työturvallisuusasioiden parissa.

– Nämä tapaturmat ovat sattuneet nimenomaan töitä tehdessä, eivät työmatkalla.

TVK:n tilastoissa ovat mukana niin kesä- kuin vakituisetkin työntekijät, mutta on ilmeistä, että iso osa tapaturmista sattuu kesätyöntekijöille.

Puolet vahingoista tapahtuu esi- neitä käsitellessä sekä käsikäyttöisiä työkaluja ja koneita käytettäessä. Miehille tapaturmia sattuu kaksi kertaa enemmän kuin naisille. Tyy-

pillisiä vammoja ovat haavat, venähdykset, nyrjähdykset ja erilaiset silmävammat.

– Nuorten tapaturmat johtuvat hyvin usein silkasta kokemattomuudesta. Ei osata varoa työkalujen kanssa tai ei hallita oikeita tapoja tehdä työtä turvallisesti. Se on aivan luonnollista, ja juuri tämän vuoksi työnantajan kannattaisi kiinnittää erityisen paljon huomiota nuorten työntekijöiden perehdyttämiseen, Välimaa sanoo.

Nuorten sairauslomista syntyy myös kustannuksia. Vaikka tapaturman hoitaminen menee työtaturmavakuutukseen, voivat esimerkiksi poissaolosta aiheutuvat työjärjestelyt ja sijaistukset aiheuttaa lisäkuluja, eikä keskellä kesää välttämättä löydy sijaista loukkaantuneelle työntekijälle.

Muiden työntekijöiden esimerkki on tärkeä

Tilanteet työpaikalla voivat vaihdella nopeasti, ja esimerkiksi ammattikeittiössä vaaditaan reagoitokykyä. Työympäristöstä tulee työntekijälle sitä turvallisempi, mitä tutumpi se on.

– Hyvän perehdyttämisen lisäksi kokeneempien työntekijöiden oma asenne ja esimerkki ovat avainasemassa. Tilapäisetkin työntekijät ovat osa työyhteisöä ja ottavat mallia muista. Jos käytäntö ja ohjeet eivät vastaa toisiaan, usein käytäntö voittaa, Välimaa muistuttaa.

Perehdyttämisen on hyvä olla mahdollisimman monipuolista ja mieluiten käytännönläheistä. Myös työkaluun tutustuminen ja työssä viihtyminen ovat turvallisuuden kannalta tärkeitä asioita, joita ei aina työkiireiden keskellä muisteta huomioida.

– Kun työkalut ovat tuttuja ja

helposti lähestyttäviä, on apuakin helpompi pyytää ja mahdolliset ongelmat huomataan aikaisemmin. Perehdyttäminen on luonnollisesti esimiehen vastuulla, mutta siihen osallistuu koko työyhteisö, Välimaa sanoo.

Nuoret ovat itse aiempaa vaativampia laadukkaasti perehdytyksen suhteen ja haluavat esimerkiksi palautetta enemmän kuin vanhemmat sukupolvet. Toisaalta nuori ei osaa asettua kokeneemman asemaan tai kyseenalaistaa saamaansa perehdytystä.

– Perehdyttäjällä on todella suuri vastuu, koska suomalaiset ovat perinteisesti vähän huonoja kysymään. Jos perehdyttäjä vain kysyy, että ymmärsikö uusi työntekijä varmasti, niin aika harva uskaltaa myöntää, jos ei ymmärtänyt.

Konkarikin tarvitsee perehdytystä

Kun yritykseen palkataan kokenut ammattilainen, esimies saattaa erehtyä ajattelemaan, että perehdyttäminen on nopea läpihuutojuttu. Tässä piilee ansa: vaikka työntekijä olisi kokenut, eivät talon kulttuuri ja toimintatavat ole tuttuja.

Vaikka ammattilainen osaa tehdä työnsä hyvin, se ei vielä välttämättä tarkoita, että hän työskentelee tehokkaasti, ergonomisesti tai turvallisesti. Meillä kaikilla on totuttuja toimintatapoja, jotka tuntuvat luontevimmilta. Mutta, entä jos työn voisikin tehdä nopeammin, työkaluja säästäen tai asiakkaita paremmin palvellen? ●

Artikkeli on MaRan yhteistyökumppanin Fennian tuottama.

Monia työtehtäviä voi hoitaa vähäiselläkin suomen taidolla, mutta mahdollisuus kielen oppimiseen auttaa sitoutumaan pitkäaikaiseen työskentelyyn.

teksti Sini Kestilä ja Minna Värynen **kuva** Shutterstock

Maahanmuuttajataustaisten osaajien sitouttaminen on **yksi ratkaisu työvoimapulaan**

Matkailuala tarvitsee lyhytaikaisen kausityövoiman lisäksi pysyvästi Suomeen jääviä maahanmuuttajia. Suomen kielen oppiminen auttaa työntekijää integroitumaan, mutta rekrytoinnissa kielitaidolle ei kannata asettaa tiukkoja vaatimuksia.

Matkailu- ja ravintola-alan työvoimapula näkyy myös Lapissa, sillä koronakriisin aikana moni kotimainen työntekijä on siirtynyt toiselle alalle. Maan sisäinen rekrytointikaan etelästä pohjoiseen ei enää ratkaise ongelmaa, sillä matkailu- ja ravintola-alan työvoimapula koskettaa koko Suomea.

Työ- ja elinkeinoministeriön mukaan Suomen väestökehitys ei riitä vastaamaan työvoiman kysyntään, ja siksi väestöä tulee lisätä maahanmuuton kautta. Tekijöitä täytyy rekrytoida rajojen ulkopuolelta, mikä tarkoittaa kilpailua osaajista muiden maiden kanssa. Suomen on tuotava rekrymarkkinoilla esiin omat vetovoimatekijänsä, jotta maa voi näyttäytyä houkuttelevana vaihtoehtona.

Kausityöntekijöitä tarvitaan sesonkihuippuihin, mutta lyhytaikaisen työvoiman rinnalle kaivataan tulevaisuudessa yhä enemmän myös maahan pysyvästi jääviä ulkomaalaisia osaajia. Sitouttaminen ei palvele ainoastaan työnhakijaa vaan helpottaa myös työnantajan rekrytointitaakkaa ja pitää yllä toiminnan tasalaatuisuutta.

Yhteisöön kuulumisen tunne avainasemassa

Työperäiseen maahanmuuttoon ja haluun tulla jollekin alueelle töihin liittyy muutakin kuin pelkän työpaikan saaminen. Työ voi olla syy tulla Suomeen, mutta sitoutumisen kannalta tärkeintä on työntekijän kokemus paikalliseen yhteisöön kuulumisesta.

Lapin ammattikorkeakoulun, Lapin yliopiston ja Startup Refugees -verkoston yhteisessä Lapland of Opportunity -hankkeessa on haastateltu maahanmuuttajataustaisia matkailualalla työskenteleviä ja työskennelleitä henkilöitä heidän kokemuksistaan. Suomen kielen taito nousi yhdeksi merkittäväksi tekijäksi sitoutumisessa ja integroitumisessa. Kielen osaamisen merkitys kotoutumiseen on käynyt ilmi myös Lapin ELY-keskuksen selvityksessä työ- ja koulutusperusteisen maahanmuuton

nykytilasta Lapissa.

Moni haastatelluista työntekijöistä totesi suomen kielen opetustarjonnan olevan kuitenkin melko vähäistä ja vaikeasti saavutettavaa. Lisäksi kielen opetus oli hankalasti sovitettavissa omiin työaikoihin, ja vastaajat kokivatkin oppineensa suomea parhaiten työtä tehdessään.

Työnantajalta, työyhteisöltä ja paikallisilta asukkailta vastaajat toivoivat tukea ja apua kotoutumiseen, paikalliseen yhteisöön integroitumiseen ja suomen oppimiseen niin työssä kuin vapaa-ajallakin.

Millainen kielitaito riittää?

Nykyisessä työvoimatilanteessa on kuitenkin hyvä pohtia suomen kielen osaamisen tarvetta ja merkitystä, kun arvioidaan työntekijän sopivuutta erilaisiin tehtäviin.

Lapland of Opportunity -hankkeessa haastatellut työntekijät kokivat, että työtehtäviä pystyi hoitamaan hyvin vähäiselläkin suomen taidolla, joskus jopa ilman kielitaitoa.

Työnantajien ei kannatakaan ajatella puutteellista kielitaitoa esteenä. Sen sijaan mahdollisuus kielen oppimiseen auttaa kotoutumisessa ja sitoutumisessa pitkäaikaiseen työskenelyyn.

Työpaikkailmoituksissa edellytetään melko usein suomen kielen perusteiden tai suomen kielen sujuvaa hallintaa. Työnantajan näkökulmasta tämä on ymmärrettävää, mutta suomen osaamisen vaatimus vaikeuttaa työvoiman saantia.

Kielen osaamistaso on tarpeen kuvata työpaikkailmoituksissa tarkasti. Usein käytetyt käsitteet "perusteet" ja "sujuva" eivät ole yksiselitteisiä. Niitä voidaan tulkita eri tavoin, mikä saattaa tarpeettomasti karkottaa tehtävään sopivia työnhakijoita.

Työssä tarvittavan kielitaidon määrittelyssä voisikin hyödyntää kielitaidon tason arviointiin kehitettyjä asteikkoja, esimerkiksi yleiseurooppalaista viitekehystä (CEFR).

Kulttuurit rikastavat työyhteisöä ja palvelua

Matkailuala perustuu palveluiden ja elämysten tuottamiseen. Palvelu on ihmisten välillä tapahtuvaa toiminta-

taa, jossa työntekijän motivaatiolla on suuri vaikutus asiakaskokemuksen laatuun.

Sujuvan suomen taidon sijaan ulkomailta tulleilla työntekijöillä voi olla kieli- ja kulttuuriosaamista, joka mahdollistaa kulttuurierot huomioiden asiakaspalvelun, tarjonnan laajentamisen uusiin kohderyhmiin ja kansainvälisen markkinoinnin kehittämisen.

Työpaikan monimuotoisuus ja -kielisuus luo hyvää työantajamielikuvaa kansainvälisten hakijoiden keskuudessa ja tarjoaa yrityksen suomalaisille työntekijöille mahdollisuuden laajentaa omaa kulttuuri- ja kieliosaamistaan.

Yksi esimerkki onnistuneesta rekrytoinnista on Hullu Poro Oy:n neljä vuotta sitten toteuttama projekti, jossa haettiin kansainvälistä kasvua Aasian ja Lähi-idän markkinoilta. Tavoitellun kohderyhmän eriytystarpeiksi tunnistettiin markkina-alueen kielen ja kulttuurin ymmärtäminen.

Hullu Poro palkkasi kohderyhmän kieltä osaavan maahanmuuttajataustaisen työntekijän toimimaan oppaana ja apulaisena. Nykyisin työntekijä kuuluu Hullu Poron vakinaiseen henkilöstöön.

– Hän on oppinut meillä suomen kieltä ja osoittautunut monipuoliseksi ja taitavaksi työntekijäksi, joka on avoin kaikille työtehtäville. On ilo katsoa, kuinka hän luo positiivisuutta ja iloa työkavereihin ja työyhteisöön. Monikansallinen työyhteisö on rikkaus, Hullu Poro Oy:n henkilöstö- ja varatoimitusjohtaja **Anukka Pakuniemi** toteaa. ●

Lapland of Opportunity

Lapland of Opportunity -hankkeen (2019–22) toteuttajina ovat Lapin ammattikorkeakoulu, Lapin yliopisto ja Startup Refugees -verkosto. Hankkeen rahoittaja on Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskus ja rahoituksesta 80 % tulee ESR- ja valtionrahoituksena.

Hankkeessa edistetään Lapin matkailualan kehittämistä ja työvoiman saatavuutta tuomalla maahanmuuttajien osaaminen ja ammattitaito yhdeksi ratkaisuksi matkailualan työllistämisen haasteisiin.



Oikeanlainen palkitseminen viestii arvostuksesta ja sitouttaa henkilöstöä.

teksti Maria Havia kuva Shutterstock

Työkykyjohtaminen ja palkitseminen tukevat sitouttamista ja rekrytointeja

Yrityksen tärkeimmän resurssin, henkilöstön, merkitys ei aina nouse riittävän huomion kohteeksi strategisessa johtamisessa. Palkitsemisen ratkaisut korostuvat etenkin avainhenkilöitä sitoutettaessa.

Henkilöstön työkykyä huolehtiminen on tärkeää erityisesti toimialoille, joita vaivaa työvoimapula.

Asia on merkityksellinen myös koko yhteiskunnan kannalta. Suomalaisien keski-ikä nousee, joten väestön pysyminen työkykyisenä mahdollisimman pitkään on tärkeää kaikille.

– Matkailu- ja ravintola-alan työ on usein kuormittavaa, joten loppuunpalamisen vaara erityisesti työvoimapulan aikana on olemassa. Iäkkäämpi työntekijä ei aina kykene hoitamaan fyysisesti raskaimpia töitä. Taitavalta työkyky- ja ikäjohtamisella tällaiset

tilanteet huomioidaan. Elon työkykyjohtamisen kehittämispäällikkö **Katja Hämäläinen** toteaa.

Hänen mukaansa yritysten välillä on isoja eroja työkykyjohtamisessa.

– Olen nähnyt tilanteita, joissa henkilö on työkyvyttömyyden partaalla, mutta toisen yrityksen palveluksessa työ alkaakin sujua ja työkyky palautuu.

Työkyvyn ongelmat ovat luonteeltaan usein ohimeneviä, ja niitä voidaan sekä ennaltaehkäistä että hoitaa. Ratkaisuvaihtoehdot riippuvat työolosuhteista ja työnantajan kyvystä joustaa erilaisissa elämäntilanteissa.

– Monissa yrityksissä on ainakin jonkinlaisia mahdollisuuksia tehtävien

tai työn tekemisen tapojen muokkamiseen, Hämäläinen sanoo.

Työkyvyn johtamisessa keskeistä on kuormitustekijöiden tunnistaminen, hallitseminen ja vähentäminen. Mara-alalla riskitekijöitä ovat esimerkiksi vuoro- ja yötyö, fyysinen kuormitus, haastavat asiakaspalvelutilanteet sekä toiminnan sesonkiloonteisuus. Kuormitustekijöitä ei voida poistaa, mutta niiden vaikutus voidaan huomioida työn suunnittelussa.

– Usein käy niin, että työntekijät takovat, kun rauta on kuumaa. Työnantajan vastuulla on huolehtia kuormituksen hallinnasta. Työntekijäresurssin kuluttaminen loppuun ei ole sopivaa pitkän tähtäimen toimintaa.

OSALLISUUDEN KOKEMUS LISÄÄ TYÖMOTIVAATIOTA

Työkykyyn vaikuttavat muun muassa laadukas esihenkilötyö, mahdollisuus osaamisen kehittämiseen, riittävän haastavat tehtävät, työyhteisöön kuulumisen tunne ja kokemus työn merkityksellisyydestä.

Proaktiivisuus on avainasia työkykyhaasteiden ennaltaehkäisemisessä. Työkyvyn ongelmien varhaiset merkit ovat havaittavissa jo useita vuosia ennen varsinaista työkyvyttömyyttä. Työpaikalla tulisi olla prosessit kunnossa varhaisten signaalien tunnistamiseksi ja niihin puuttumiseksi.

Hyvä johtaminen ja esihenkilötyö ovat kilpailutekijöitä. Kun henkilöstö kokee jaksavansa ja viihtyvänsä, syntyy positiivinen työnantajamielikuva, joka leviää myös potentiaalisten uusien työntekijöiden korviin.

Etenkin nuorten sitoutumisessa hyvä työyhteisö menee jopa palkan edelle. Hyvä työyhteisö ei kuitenkaan synny itsestään vaan yhteisöllisyyttä pitää johtaa.

– Pandemian aikana mielenterveyden haasteet ovat lisääntyneet, osittain etätöiden ja yhteisöllisyyden puutteen vaikutuksesta. Nyt onkin oikea hetki panostaa siihen, miten työyhteisö toimii, ja sitouttaa henkilöstöä. Se kantaa hedelmää pitkälle, Hämäläinen kannustaa.

Nuoria kiinnostaa erityisesti se, että heitä kuunnellaan ja he pääsevät vaikuttamaan. Osallisuuden kokemus kasvattaa työmotivaatiota. Yritysten kannattaa reflektoida, miten uusiin

kuva Elo



Kuormitustekijöiden vaikutus voidaan ottaa huomioon työn suunnittelussa, sanoo työkykyjohtamisen kehittämispäällikkö Katja Hämäläinen Elost.

VINKKEJÄ PALKITSEMISEEN

1. Perusta palkitseminen kasvuun ja tulokseen. Yksinkertaiset ja saavutettavissa olevat tavoitteet motivoivat parhaiten.
2. Hyödynnä palkitsemista rekrytoinnissa. Selkeä kannustinohjelma viestii tehtävään liittyvästä arvostuksesta.
3. Tasapainota kannustimet. Vuosi ei riitä kaikkien tavoitteiden saavuttamiseen, eikä raha ole ainoa tapa palkita.
4. Huomioi ikärakenne ja osaaminen. Sitoutumisen aste ja henkilökohtaiset tavoitteet muuttuvat yleensä iän myötä.
5. Viesti hyödyistä ja anna palautetta. Selkeää, reilua ja johdonmukaiseksi koettua tietoa arvostetaan eniten.
6. Mittaa tyytyväisyyttä. Vallitseva tilanne määrittää pitkälti tason, jota kannattaa lähteä tavoittelemaan.
7. Muista sitouttaminen myös yrityskaupoissa ja sukupolvenvaihdoksissa. Muutostilanteissa avainhenkilöiden merkitys korostuu entisestään.

ideoihin suhtaudutaan ja miten kaikki osallistetaan yhteiseen tulevaisuuden suunnitteluun.

STRATEGINEN JOHTAMINEN JA KANSAINVÄLISYYS

Toiminnan tuloksellisuutta ei mitata pelkästään euroissa, tuottavuudessa, katteessa ja täyttöasteessa. Yrityksen strategiassa tulisi olla myös työkykyyn ja hyvinvointiin liittyvät tavoitteet ja mittarit.

Työkyvyn ja hyvinvoinnin mittareita ovat muun muassa henkilöstön terveys, vaihtuvuus ja työnantajamielikuva. Työkaluja ovat arvostuksen osoittaminen, kannustava palaute, varhainen tuki sekä toimivan yhteistyön ja yhteishengen rakentaminen.

Myös yrityksen valmiuksia muuttua kansainväliseksi työyhteisöksi kannattaa lisätä. On tärkeää pohtia, miten vastaanottavainen ja joustava työpaikan kulttuuri on eri maista tuleville työntekijöille. Monipuolinen ja myös ulkomailta tulevaa osaamista laajasti hyödyntävä rekrytointi on välttikortti työvoiman saatavuuden varmistamiseksi.

EDUT JA PALKITSEMISEN SITOUTTAVAT

Muitakin konkreettisia keinoja henkilöstön työkyvyn ja hyvinvoinnin edis-

tämiseen on olemassa.

– Mara-alalla on työvoimapulan vallitessa tehty paljon henkilöstön ryhmäsairauskuluvaluukuksia, joiden on nähty tuovan henkilöstölle konkreettista hyötyä työkyvyn ja työssä viihtymisen edistämiseksi, Fennian asiakaspäällikkö **Tarja Kasurinen** kertoo.

– Työnantajan etuna on sitoutuneempi ja tyytyväisempi henkilöstö, nopea hoitoon pääsy ja sitä kautta sairauspoissaolojen väheneminen.

Hyvät henkilöstöedut on yksi sitouttamiskeino. Toinen on palkitseminen. Hyvä palkitsemisjärjestelmä on linjassa yrityksen strategian kanssa ja auttaa ohjaamaan toimintaa tavoiteltuun suuntaan niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä.

Lyhyen aikavälin palkitsemisella voi kannustaa henkilöstöä esimerkiksi yrityksen vuositavoitteiden saavuttamiseksi. Pitkän aikavälin palkitsemisen perustana taas on yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttaminen. Palkitsemisjärjestelmä viestii tehtävään liittyvästä arvostuksesta ja on tärkeä väline etenkin avainhenkilöiden sitouttamiseksi. ●

Artikkeli on MaRan yhteistyökumppanien Fennian ja Elon tuottama.



Suurin osa matkailu- ja ravintola-alan työpaikoista hankitaan edelleen puskaradion kautta, vaikka opiskelijat seuraavatkin digitaalisia rekrytointikanavia.

HYVÄ JOHTAMINEN ja työilmapiiri keskiössä

Opiskelijakyselyn avulla tutkittiin nuorten mielestä tärkeimpiä työnantajamielikuvaan vaikuttavia tekijöitä.

teksti Petteri Ohtonen ja Tommi Lahu,
Haaga-Helia ammattikorkeakoulu Oy
kuva Shutterstock

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu tutki yritysten työnantajamielikuvia pääkaupunkiseudun matkailu- ja ravintola-alan opiskelijoiden keskuudessa alkuvuodesta 2022. Vastajat olivat sekä ammattikorkeakoulun että ammatillisen

peruskoulutuksen opiskelijoita.

Tärkeimpinä työnantajamielikuvaan vaikuttavina asioina pidettiin hyviä esihenkilöitä, johtamista ja työskentelyilmapiiriä, henkilökunnan tasapuolista kohtelua sekä toimivaa työyhteisöä. Näiden tekijöiden koettiin vaikuttavan hyvää ansiotasoa

enemmän yrityksistä syntyvään mielikuvaan ja niiden maineeseen.

Kyselyn perusteella yritysten kannattaa keskittyä aiempaakin enemmän hyvän johtamisen ja työyhteisön kehittämiseen, sillä kilpailu osaavasta työvoimasta on vain kiristynyt pandemian seurauksena.

Yritysten on hyvä pohtia omaa vetovoimaansa rehellisesti. Mitä lyhyen ja pitkän aikavälin toimenpiteitä johtamiskulttuurin kehittämiseksi tehdään, ja miten kulttuuria voidaan tehdä näkyväksi työnhakijoille tai saatavilla olevalle vuokrahenkilöstölle? Erityisesti tarvetta voidaan nähdä olevan valmentaville esihenkilöille, jotka osaavat innostaa ja motivoida erilaisia ihmisiä ja johtaa monikulttuurisia tiimejä.

Suurin osa opiskelijoista seuraa tällä hetkellä aktiivisesti digitaalisia rekrytointikanavia. Seuratuimmat kanavat ovat internetin työpaikkasivustot, Instagram, ystävät ja yritysten omat nettisivut. Facebookia seuraa noin joka neljäs opiskelija.

Selvästi suurin osa mara-alan työpaikoista hankitaan edelleen puskaradion kautta eli ystävien ja tuttujen välityksellä. Tämä rekrytointikanava on ollut tärkein jo vuosia.

Työharjoittelun laadulla suuri merkitys

Vastaajat pitivät työharjoittelua erittäin hyödyllisenä jaksona tulevaisuuden työnantajavalintojensa kannalta. Työharjoittelun suurimmiksi hyödyiksi mainittiin työpaikan saaminen, uuden oppiminen, suhteiden luominen ja verkostoituminen.

Alalle pyrkivä nuori hakee turvallista työpaikkaa, jossa saa hyvän perehdytyksen ja pääsee tekemään harjoittelun kannalta mielekästä työtä. Työharjoittelujensa aikana nuoret myös arvioivat yrityksiä mahdollisina tulevinä työnantajina. Harjoittelu paljastaa työssäoppijalle melko nopeasti, millainen yrityksen johtamiskulttuuri käytännössä on.

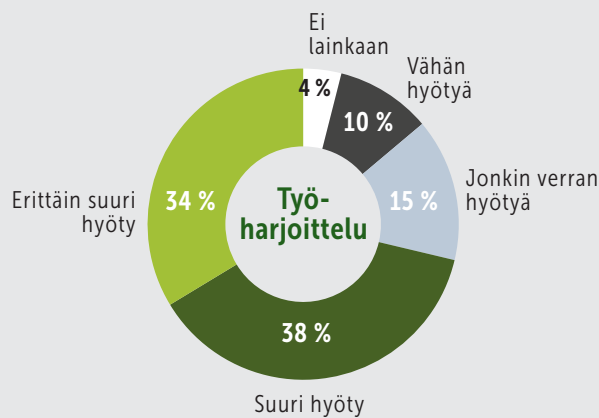
Yritysten onkin hyvä muistaa, että sana hyvistä ja huonoista harjoittelukokemuksista leviää nopeasti opiskelijoiden keskuudessa. Työharjoittelusta saaduilla kokemuksilla on siten suuri merkitys uusien ammattilaisten houkuttelemisessa toimialalle. ●

TÄRKEÄT ASIAT TYÖNANTAJAMIELIKUVASSA

Vastaajat saivat valita 2–3 merkittävintä asiaa.



TYÖHARJOITTELUN MERKITYS TYÖPAIKAN SAAMISELLE



Suurimman osan (72 %) mielestä työharjoittelulla on suuri tai erittäin suuri merkitys varsinaisen työpaikan saamiselle. Englanninkieliset opiskelijat pitivät työharjoittelua vähemmän hyödyllisenä kuin muut (keskiarvo englanninkielisillä 2,9, suomenkielisillä 4,0).

Mikä tutkimus?

Seurantatutkimus tehdään joka toinen vuosi. Tänä vuonna kyselyyn vastasi 151 opiskelijaa. Mukana ovat Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, Perho Liiketalo-usopisto, Stadin ammattiopisto ja Vantaan

ammattiopisto Varia. Työnantajamielikuvat tutkittiin 30 yrityksestä (ravintolat, henkilöstöpalvelut ja hotellit).

LISÄTIETOJA: vastaava tutkija Petteri Ohtonen, p. 040 826 8183 tai petteri.ohtonen@haaga-helia.fi

Elon työkykyjohtamisen kehittämispäällikkö Anneli Holmbergin mukaan työelämä vaatii nykyisin paljon ihmisen mieleltä ja henkisesti suorituskyvyltä.

Jokaisen esihenkilön tulee hoitaa yksi asia kuntoon – asiantuntija neuvoo kokoamaan ympärilleen tukiverkon

teksti ja kuva Työeläkeyhtiö Elo

Esihenkilön ei tarvitse olla kaikkien asioiden asiantuntija, vaan hänen tulee rakentaa työyhteisössä yhteistä vastuunkantoa.

Esihenkilöiden suurin kompastuskivi on se, että kaikki yritetään tehdä ja saavuttaa yksin. Esihenkilöt ajattelevat, että ongelmat on ratkottava omalla työpöydällä ja oman pään sisällä. Eihän sen niin pidä olla, sanoo Elon työkykyjohtamisen kehittämisspäällikkö **Anneli Holmberg**.

Holmberg korostaa sparrauska-vereiden ja tukiverkoston tärkeyttä.

Hän suosittelee keräämään ympärille erilaisia, luotettuja ihmisiä, joiden pariin voi kääntyä hyvinkin spontaanisti.

– Jokaisen esihenkilöroolissa olevan pitäisi rakentaa ympärilleen auttava verkosto. On oltava joku, jolle soittaa ja purkaa asioita. Vertaistukea kaivataan sekä ratkaisujen löytämiseen että oman mielen keventämiseen. Erityisesti etäaikana esihenkilön oma tuen tarve on kasva-

nut, kun työhön on tullut uusia vaatimuksia. Samalla tuen pyytäminen on liian usein unohtunut.

Esihenkilökin kaipaa apua

Holmberg tapaa työssään paljon esihenkilöitä ja organisaatioiden ylintä johtoa. Hänen mukaansa suomalaisessa työkulutturissa on vielä opittavaa avun pyytämiseksi ja yhteisen vastuun kantamisessa.

Hän kannustaa esihenkilöitä ottamaan selvää oman työterveyshuollon tarjoamasta tuesta, kuten matalan kynnyksen esihenkilökeskustelusta, ja mahdollisuudesta saada sparrausta tai neuvoja työterveyshoitajalta, -lääkäriltä tai muulta ammattilaiselta.

– Keskijohdosta ei herkästi mennä juttelemaan työterveyshuoltoon. Se on aivan väärä ajatus. Minusta koko asetelma pitäisi kääntää ylösalaisin. Yleisenä ohjeena esihenkilöille voisi pitää, että jos omassa tiimissä on jaksamishaasteita, pitää esihenkilön pyytää apua myös itselleen.

Inhimillisyyttä ja työn priorisointia

Miten kokenut työyhteisön ja johdon sparraaja Anneli Holmberg parantaisi esihenkilöiden hyvinvointia? Tuki-verkon lisäksi kaksi asiaa nousee yli muiden: inhimillisuus ja työtehtävien priorisointi.

– Näyttämällä inhimillisen puolensa, siis myös heikkoutensa ja mahdollisen väsymisen, esihenkilö viestittää tiimille tarvitsevansa muita. Esihenkilön ei pidä olla kaikkien asioiden asiantuntija, vaan hänen tulee rakentaa yhteistä vastuunkantoa, pyytää tiimiläisiltään apua ratkaisujen pohdintaan, tehtävien jakamiseen sekä toisten tukemiseen.

Erityisen tärkeänä Holmberg pitää esimerkin näyttämistä.

– Kun esihenkilö sinnittelee työkuormansa alla, hän näyttää huonoa esimerkkiä viestimällä, että muidenkin tulisi vain kestää. Kun pomo päinvastoin sanoo tarvitsevansa apua, rakennetaan tiimin kesken kulttuuria, jossa on lupa tukeutua muihin ja

myöntää ääneen, kun asiat painavat. Tämä on valtavan tärkeää työelämätaito ja tärkeä rakennuspalikka psykologisen turvallisuuden luomiselle.

Työtehtävien priorisointiin Holmbergilla on vain yksi viesti esihenkilöille: tehkää sitä enemmän yhdessä oman tiiminne kanssa. Mitä parempi ymmärrys jokaisella tiimin jäsenellä on siitä, mikä työssä on kaikkein olennaisinta, sitä helpompaa esihenkilön on rakentaa omasta tiimistään toimiva ja tavoitteellinen.

Holmberg korostaa myös esihenkilöiden omaa kykyä tunnistaa voimavara- ja kuormitustekijöitä. Elossa on tuettu esihenkilöitä järjestämällä kuormituksen hallinnan työpajoja, joiden oppeja esihenkilöt ovat vieneet eteenpäin tiimeihinsä.

– Koulutuksissa on tarkoitus oppia tunnistamaan asioita, jotka vievät energiaa, ja toisaalta asioita, jotka antavat voimavaroja itselle. Korostamme koulutuksissa myös sitä, että jaksaminen on työyhteisön yhteisellä vastuulla. Kenenkään ei tulisi lisätä kuormitusta omalla käytöksellään. Erityisesti hybridityötä tehdessä työnteon tapoihin tulee kiinnittää huomiota. Tämä tarve ei ole poistumassa mihinkään, vaan oppimista tarvitaan jokaisella työpaikalla.

Mikä on työnteon standardi meillä?

Nykyaikainen työelämä vaatii paljon ihmisen mieleltä ja henkiseltä suorituskyvyltä. Ratkaisua työelämän paineisiin haetaan erilaisista matalan kynnyksen mielenterveyspalveluista, kuten mielen hyvinvoinnin sparreista työpsykologin kanssa tai vaikka pa lyhytterapiasta. Niin tärkeitä kuin nämä palvelut ovatkin, ei niiden avulla kuitenkaan ratkaista työpaikan ja työn ongelmia.

Työpaikoilla tulisi ottaa rehellinen kurkistus konepellin alle ja kysyä, millaisen standardin olemme asettaneet työnteolle: tuummeko esihenkilöitä onnistumaan työssään, ihannoimme ko yli-inhimillisiä suorituksia ja valtavaa venymistä ja odotammeko kaik-

kien olevan samanlaisia ja kykeneviä samaan.

Viime vuosien trendi on ollut, että yrityksissä kiristetään resursseja. Ilmiö lähti kiihtymään finanssikriisin aikana ja tuntuu jatkuvan edelleen.

Yritysten tehtävä on menestyä ja tehdä voittoa, mutta tehokkuutta ei voida lisätä ikuisesti. Tulee kulminaatiopiste, jossa tehokkuus alkaa kääntyä itseään vastaan. Työpaikoilla täytyisi tunnistaa, miten tehokkuutta lisätään niin, ettei se tapahdu henkilöstön hyvinvoinnin kustannuksella.

Työpaikoilla tulisi hakea maksimaalisen tuottavuuden ja hyvinvoinnin yhtälöä. Tämä ei ole helppo tehtävä. Muutamasta varsin selkeästä asiasta voi kuitenkin aloittaa.

Työn huokoisuus ja vaikutusmahdollisuudet

Tärkeä asia, johon työnantajan tulisi panostaa, on työn huokoisuus. Työpaikan arjessa tulisi pyrkiä siihen, ettei arki ole ammuttu täyteen työtehtäviä vaan jäisi myös vapaita aikoja. Huokoisuutta tarvitaan, jotta palautumme myös työpäivän keskellä. Tämä on aivan olennaista jaksamisen kannalta. Palautuminen työpäivän päätteeksi ja viikonloppuna ei ole yksin riittävää.

Toinen iso asia, jolla voidaan vaikuttaa henkilöstön jaksamiseen ja motivaatioon, on tunne omista vaikutusmahdollisuuksista. Kokemus, että omaan työhön voi vaikuttaa, tukee tutkitusti mielenterveyttä. Myös tunne siitä, että työllä tehdään tulosta, on keskeinen. Meillä on sisäsyntyinen tarve kokea olevamme hyödyksi työnantajamme menestykselle.

Vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön, huokoiseen työpäivään kannustaminen ja tuloksen tekemisen mahdollistaminen ovat kaikki osa hyvän kehää, johon kannattaa panostaa jokaisella työpaikalla. ●

Artikkeli on MaRan yhteistyökumppanin Työeläkeyhtiö Elon tuottama.



MATKAILU- JA RAVINTOLAPALVELUT MARA RY



Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry edustaa suomalaista matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajanpalvelualaa. Jäsenyritys saa kattavat jäsenpalvelut, joihin kuuluvat muun muassa neuvonta, viestintä ja koulutus. MaRassa on 3 100 jäsentä, joilla on 7 700 toimipaikkaa.

MaRan jäseniä ovat:

- ravintolat, catering-yritykset, eines- ja valmistuskeittiöt, kahvilat, liikenneasemat, pubit ja yökerhot
- hotellit, hostellit, leirintäalueet, lomakylät ja maatilamatkailuyritykset
- kylpylät ja viikko-osakeyritykset
- kongressit, messut ja tapahtuma-alan yritykset
- leirintäalueet
- huvi-, teema- ja elämyspuistot, sisäleikkipuistot
- keilahallit
- festivaalit ja konserttitapahtumat
- ohjelmalvelu- ja luontomatkailuyritykset
- hiihtokeskukset
- matkailun markkinointi- ja välityspalveluja tarjoavat yritykset

Merimiehenkatu 29 00150 Helsinki • vaihde 09 6220 200 • www.mara.fi • [@wwwMarafi](https://www.facebook.com/wwwMarafi)