

HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KÄYTÄNNÖT - KAUSITYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUKSIA

Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Pro gradu -tutkielma

2023

Tekijä: Matti Kalenius
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Marke Kivijärvi



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Matti Kalenius	
Työn nimi Henkilöstöjohtamisen käytännöt – Kausityöntekijöiden kokemuksia	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 2.6.2023	Sivumäärä 50
Tiivistelmä – Abstract	
<p>Tutkimus käsittelee suositussa suomalaisessa kesämatkailukohteessa kausitöissä vähintään kaksi kautta olleiden työntekijöiden kokemuksia organisaatiossansa vallinneista HR-käytännöistä sekä näiden kokemusten vaikutuksia halukkuuteen palata takaisin samaan organisaatioon.</p> <p>Aineiston tutkimukseen muodostavat viideltä kausityöntekijältä kerätyt teemahaastattelut ja niiden vastaukset. Haastattelukysymykset muodostettiin ja esitettiin teemoittain käyttäen apuna Ulrich ja Dulebohnin (2015) neliosaista HR-mallia, jonka pääteemoja ovat ihminen, suorituskkyky, informaatio ja työ. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavan teemoittelun keinoin yllä olevaa HR-mallia teemoittelussa hyödyntäen.</p> <p>Keskeisimpiä tuloksia ovat vapaa-ajanviettomahdollisuuksien vaikutus halukkuuteen palata töihin samaan kohteeseen, laaja kokemus henkilökunnan ja työnantajan välisestä viestinnän tason heikkoudesta, sekä yllättävänä löytönä asiakaspalautteen merkitys koskien kokemusta omasta osaamisesta.</p> <p>Kausityönantajien näkökulmasta erityisesti erilaisten vapaa-ajanviettomahdollisuuksien tarjoamiseen ja työyhteisön ryhmäyttämiseen sekä johdon ja kausityöntekijöiden välisen kommunikaation laatuun on syytä kiinnittää huomiota.</p>	
Asiasanat Henkilöstöjohtaminen, HR-käytännöt, kausityö, matkailuala	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Kausityö	5
1.1.1	Miksi kausityöt?	6
1.1.2	Kausityöt organisaation näkökulmasta	7
1.2	Tutkimuksen perustelut.....	7
1.3	Tutkimuksen tavoitteet	8
1.3.1	Tutkimuskysymykset	9
1.4	Tutkimuksen rakenne	9
	Tekoälyn käyttö tutkimuksessa	Error! Bookmark not defined.
2	TUTKIMUKSEN TEOREETTISTA TAUSTAA.....	10
2.1	HR-käytännöt	10
2.1.1	HR-malli ohjaamaan haastatteluaineiston keruuta ja analysointia	14
2.1.1.1	Ihminen	14
2.1.1.2	Suorituskyky	15
2.1.1.3	Informaatio	16
2.1.1.4	Työ (-ympäristö ja -olosuhteet).....	16
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	17
3.1	Tutkimuksen kohde.....	17
3.2	Tutkimusmenetelmä	18
3.3	Aineiston kerääminen	18
3.4	Haastateltavat.....	20
3.5	Aineiston analyysi	21
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET	24
4.1	Ihminen	24
4.1.1	Työvoimasuunnittelu	24
4.1.2	Rekrytointi.....	25
4.1.3	Perehdyttäminen.....	25
4.1.4	Kehittäminen	26
4.1.5	Paluu	27
4.2	Suorituskyky.....	29
4.2.1	Vapaus, vastuu ja luottamus sekä mahdollisuus vaikuttaa ...	29
4.2.2	Palautteen vaikutukset.....	30
4.2.3	Palkkiot ja standardit.....	31
4.3	Informaatio (viestintä ja vuorovaikutus)	32
4.3.1	Viestintä ja vuorovaikutus johdon/työnantajan kanssa	32

4.3.2	Viestintä ja vuorovaikutus esihenkilöiden ja työkavereiden kanssa	33
4.3.3	Ulkoinen viestintä ja vuorovaikutus	33
4.4	Työ ja sen puitteet	34
4.4.1	Strategia/tavoitteet	34
4.4.2	Arvot	35
4.4.3	Ilmapiiri	36
4.4.4	Fyysiset puitteet	36
5	POHDINTA	38
5.1	Käytännön suositukset	41
5.2	Tutkimuksen rajoitukset ja luotettavuus	42
5.3	Jatkotutkimusaiheet	42
	LÄHTEET	44
	LIITTEET	47

1 JOHDANTO

Suomi-matkailu on voimissaan ja asiakkaita vastassa matkailukohteissa ovat heitä palvelevat työntekijät, joista suuri osa on kausityöntekijöitä. Tämä tutkimus käsittelee näiden kesäisin matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita tarjoavien organisaatioiden kausityöntekijöiden kokemuksia koskien HR-käytäntöjä, sekä näiden kokemusten vaikutusta halukkuuteen palata töihin samaan kohteeseen ja organisaatioon.

1.1 Kausityö

Suomessa kausityöstä puhuttaessa tarkoitetaan lähteestä ja kontekstista riippuen useita hieman toisistaan poikkeavia asioita. Maahanmuuttoviraston antaman - ulkomailta Suomeen kausitöihin tulemista suunnitteleville suunnatun - määritelmän mukaan kausityö voi enimmillään kestää 9 kuukautta 12 kuukauden ajanjakson aikana ja kausityötä tehdään muun muassa maatalouden ja matkailun alalla (Kausityö, 2023). TE-palveluissa kausityöllä tarkoitetaan osaksi vuotta työllistäviä töitä, kuten juuri tässä tutkimuksessa keskiössä olevat kesäkausityöt. Kausityö eroaa vakituisesta ja toistaiseksi voimassa olevasta työsuhteesta eritoten siinä, että kausityö on luonteensa vuoksi aina määräaikainen. Marshall (1999) kuvaa turismiin liittyvää kausityötä ”ei-vakituiseksi työksi, joka tulee loppumaan määrättyä aikana lähitulevaisuudessa, kun kausihuippu on ohi”. Kausityö on myös yksi satunnaisen työn muodoista, ja Polivka ja Nardone: n (1989) muodostaneen usein käytetyn määritelmän mukaan satunnainen työ on: ”mikä tahansa työ, jossa henkilöllä ei ole eksplisiittistä tai implisiittistä sopimusta pitkäaikaisesta työsuhteesta tai jossa vähimmäistyötunnit voivat vaihdella epäjärjestelmällisesti”. Suomessa on onneksi kuitenkin työaikalain alaisessa työssä työvuorolista annettava kirjallisena tiedoksi vähintään viikkoa ennen työvuoron alkamista ja muutoksia voidaan tehdä sen jälkeen vain sekä työnantajan että työntekijän suostumuksella, joten jonkin tasoinen tieto työajan määrästä on etukäteen

saatavilla, pois lukien niin kutsutun nollatunti- tai kutsutaan tarvittaessa -sopimuksen piirissä olevat.

Kesätöitä maatalouden parissa tekevästä työntekijästä saattaa tulla mieleen esimerkiksi mansikkatilalle mansikoita poimimaan, ensimmäistä kertaa kotoa kesän ajaksi itsenäistä elämää eri paikkakunnalle kokeilemaan lähtenyt nuori. Matkailu-, ravintola-, ja vapaa-ajan palvelualalla työskentelevien kausitöistä puhuttaessa taas tulee yleensä ensimmäisenä mieleen Lapin laskettelukeskuksessa talven ajan esimerkiksi hissikopilla hissikapulaa ojentava nuorehko ”hiihtopummi”. Tutkimus ravintola-, matkailu-, ja vapaa-ajan alan kausityöhön liittyen onkin keskittynyt enemmän talven aikana tapahtuviin kauden aikaisiin töihin. Siinä missä kesätyöt kyseisellä alalla mielletään varsinkin nuorista aikuisista puhuttaessa usein esimerkiksi opiskelulukukausien välille sijoittuvan loman aikaiseen työskentelyyn, jolloin organisaatioiden vakituisia työntekijöitä mennään sijaistamaan heidän kesälomiensa ajaksi, mennään talveksi kausitöitä tekemään esimerkiksi eri opintojen väliseksi ajanjaksoksi, eli pitämään niin sanottua väli-vuotta. Ennen kaikkea talvenaikainen, Lapin laskettelukeskuksissa tai niiden ympäristössä tapahtuva työskentely liitetään vahvasti ravintola- ja matkailualan töihin, mutta kotimaisen kesämatkailun suosion vahvan nosteen ja sen synnyttämän työvoimatarpeen myötä voidaan myös kasvava osa kesän aikaisista kyseisen alan töistä luokitella samaan kategoriaan talven aikaisten kausitöiden kanssa, ja alkaa puhua kesäkausityöstä, joka onkin tämän tutkimuksen mielenkiinnon kohteena.

1.1.1 Miksi kausityöt?

Mikä saa ihmisen lähtemään kausitöihin? Möller ym. (2014) luokittelivat tutkimuksessaan laskettelukeskuksissa työskentelevät sesonkityöntekijät (sama kuin kausityöntekijät) motivaation perusteella neljään luokkaan, jotka ovat Rouvisen (2020) tutkimuksessaan suomeksi kääntämänä 1. liikkuvat työntekijät, 2. harjaantuneet sesonkityöntekijät, 3. väliaikaiset sesonkityöntekijät ja 4. paikalliset sesonkityöntekijät. *Liikkuviksi työntekijöiksi* luokiteltiin sellaiset kausityöntekijät, joiden motivaatio kyseiseen työhön kumpusi heidän halustaan päästä lähelle kiinnostavan matkailukohteen tarjoamia harrastusmahdollisuuksia ja muita samanhenkisiä ihmisiä. Tähän luokkaan kuuluvat halusivat vapauden liikkua mielenkiintoisissa paikoissa ja kausityöt mahdollistivat toimeentulon sitomatta heitä samaan paikkaan liian pitkäksi aikaa. Tämän tyyppisen toiminnan voitiin katsoa olevan heille elämäntapa. Yllä mainittuun ryhmään kuuluviin verrattuna *harjaantuneilla sesonkityöntekijöillä* katsottiin olevan vakiintuneemmat ja ”vakaammat” kuviot töiden suhteen ja heillä oli selkeämpi kuva siitä, missä heidän ”kotipesänsä” oli. He saattoivat tehdä kausitöiden ulkopuoliset ajat myös niin kutsuttuja normaaleja töitä kotipaikkakunnallaan ja palata samaan matkailukohteeseen kausitöihin vuosi toisensa jälkeen. Myös tähän ryhmään kuuluvien kohdalla motiiveina vaikuttivat tietynlaisen elämäntavan ja vapaa-ajan tavoittelu, taloudellisten motiivien lisäksi. *Väliaikaiset sesonkityöntekijät* -luokkaan sisältyivät lyhytaikaiset ja ”mielivaltaiset” kausityöntekijät, jotka olivat kyseisissä töissä samalla ensimmäistä ja viimeistä kertaa. Motivaattoreina tähän luokkaan kuuluvilla todettiin

olevan esimerkiksi varojen kerääminen tulevaisuuden suunnitelmia varten tai työkokemuksen kerääminen tulevaisuuden opintoja tai ammattia miettiessään. *Paikalliset sesonkityöntekijät* nähtiin osaksi paikallista kulttuuria ja traditiota, tämällytyypin työntekijätyyppin ollessa jo pitkään osa tutkimuksen kohteena olutta Trysilii ja sen asukkaita. Heille oli tyypillistä yhdistää talvikauden sesonkityöt sekä sen ulkopuolisten aikojen muut turismin liittyvät työt. (Möller ym., 2014.) Huomionarvoista on, että vaikka paikalliset sesonkityöntekijät ovatkin tiettyissä matkailukohteissa tärkeä osa kausityövoimaa, tulee enin osa kausityöntekijöistä muualta (Möller ym., 2014), mikä onkin syytä ottaa huomioon matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita matkailijoille sesonkiluontoisesti tarjoavien organisaatioiden rekrytointitoimien suuntaamisen suunnittelussa.

1.1.2 Kausityöt organisaation näkökulmasta

Työnantajien syytä palkata osa- sekä määräaikaista työntekijöitä voidaan olettaa olevan mitä erilaisempia, riippuen esimerkiksi alasta ja organisaation sijainnista, mutta yksi yleisimmistä ja helposti yleistettävistä syistä vaikuttaisi olevan jouston mahdollisuus (Burgess & Connell, 2006). Kun organisaation on mahdollista hienosäätää työvoiman määrää tarpeen mukaan, verrattuna tilanteeseen, jossa kaikilla työntekijöillä on jatkuva kokoaikainen työsopimus, on sillä luonnollisesta mahdollista saada aikaan isojakin säästöjä työvoimakustannuksissa. Mahdollisuudet työvoiman määrän hienosäätämiseen kauden aikana ovat toki rajalliset, sillä Suomen työaikalaisissa säännellään vaihtelevan työajan - kuten nollatunti- ja muita liukuvan työajan - sopimuksilla työskenteleville tarjottavan työajan sopimista (Finlex, 2018), mikä korostaa organisaatioiden työvoimasuunnittelun merkitystä. Työvoimasuunnitteluun haasteita tuovat ravintola-, matkailu- ja vapaa-ajan kausityössä erinäiset maksavien asiakkaiden määrään vaikuttavat muuttuvat seikat, kuten muun muassa matkailun trendit, globaali poliittinen tilanne ja yleinen taloustilanne, paikallinen sää sekä - kuten koronan kohdalla nähtiin - globaali terveystilanne. Henkilökunnan palkkaamisesta päättäminen onkin melkoista tasapainottelua, sillä liiallinen määrä työntekijöitä suhteessa maksaviin asiakkaisiin luonnollisesti syö organisaatioon taloudellista kannattavuutta, kun taas liian vähäinen määrä henkilökuntaa saattaa johtaa palveluiden määrän ja laadun sekä sitä kautta yrityksen imagon heikkenemiseen.

1.2 Tutkimuksen perustelut

Aihe on valittu sen vuoksi, että kotimaan matkailu on viime vuosina ollut selkeästi keskimäärin kasvamaan päin (Tilastokeskus, 2022), ja asiakasvirtojen lisäntyessä on entistä enemmän tarvetta myös työntekijöille, jotka mahdollistavat palveluiden ja tuotteiden tarjoamisen matkailijoille, mutta matkailualan kentällä työntekijöistä on koronapandemian ja sen aiheuttamien rajoitusten jäljiltä entistäkin pahempi pula (Harju-Myllyaho ym., 2022) Sen lisäksi, miksi kausityötä yleensä halutaan lähteä tekemään, on tärkeää selvittää mikä vaikuttaa

työntekijöiden halukkuuteen palata töihin samaan matkailukohteeseen. Minkälaiset kokemukset vaikuttavat esimerkiksi työtyytyväisyyteen, minkä Guidetti ym. (2021) huomasi olevan kausityötä tekevillä ns. normaalia työtä tekeviin verrattuna huomattavasti alhaisemmalla tasolla? Vaikka henkilöstöjohtamiseen panostetaan onneksi yhä enenevässä määrin organisaatioissa yleisellä tasolla, kausityön ja siihen liittyvien työsuhteiden erikoisen luonteen vuoksi (luonnollinen epävarmuus koskien esimerkiksi vakautta, uramahdollisuuksia ja taitovaatimuksia (Guidetti ym., 2021)) henkilöstöjohtamisen käytäntöihin keskittyminen ja niiden vaikutusten kartoittaminen kausityöntekijöiden johtamiseen liittyen ovat jääneet määräraikaisten kausityösuhteiden määrään ja suosioon suhteutettuna vähäisemmälle huomiolle (Burgess & Connell, 2006). Vaikka kyseisen tutkimuksen jälkeen lienee tehty aiheesta lisää tutkimusta, edelleen yksitoista vuotta myöhemmin Koppatz ja Ruolanto totesivat Edelheim ja Ilolan (2017) toimittamassa teoksessa, että kaivataan lisää tutkimusta, jossa matkailualan henkilöstöjohtamisen kysymykset otetaan huomioon työntekijöiden näkökulmasta.

1.3 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisia kokemuksia matkailu- ja ravitsemusalalla kesäkausitöissä olleilla suomalaisilla kausityöntekijöillä on HR- ja johtamiskäytännöistä. Kiinnostuksen kohteena on myös kartoittaa niiden vaikutusta halukkuuteen palata töihin samaan matkailukohteeseen sekä syitä, mitkä ovat saaneet kyseiset työntekijät alun perin lähtemään kausitöihin kyseiseen kohteeseen.

Edellä mainittuihin kysymyksiin vastaukset selvittämällä pystytään toivon mukaan luomaan käytännön suosituksia siihen, kuinka tietyillä HR-käytännöillä voidaan parantaa mahdollisuuksia saada kausityöntekijät palaamaan töihin samaan kohteeseen. Tämän lisäksi, mikäli mahdollista, olisi hyödyllistä pystyä vetämään johtopäätöksiä ja kehittämään käytännön suosituksia myös koskien HR-käytäntöjen vaikutuksia työntekijöiden halukkuuteen lähteä kausitöihin kyseiseen kohteeseen alun perin. Matkailijoiden houkuttelemisen lisäksi onkin hyvin tärkeää huolehtia myös työn veto- ja pitovoimasta (Harju-Myllyaho ym., 2022).

Tämän tutkimuksen tarve ja mielenkiinto sen tekemiseen kumpuaa vaikeuksista saada riittävästi henkilökuntaa tulemaan ja palaamaan matkailuun liittyviin kausitöihin. Varsinkin matkailu- ja ravintolapalvelualan korkeasta vaihtuvuudesta (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2022) johtuva osaamisen kerryttämisen matala taso vaikuttanee heikentävästi kykyyn palvella kasvanutta määrää asiakkaita ja näin ollen kohdistaa negatiivisia vaikutuksia Suomi-matkailuun, jonka suosio on muutoin ollut pidemmällä aikajänteellä kasvamaan päin. Aiemmat tutkimukset tässä kontekstissa on tehty ennen koronapandemiaa, josta johtuvilla matkailurajoituksilla oli suuri vaikutus kotimaan matkailun suosion kasvuun, joten tämä tutkimus tuottaa tietoa matkailun uudelta – koronan jälkeiseltä – aikaudelta.

Tutkimuksessa mielenkiinto kohdistuu ennen kaikkea erääseen pitkäaikaiseen kotimaisen kesäisen luonto- ja ruokamatkailun suosikkikohteeseen, missä työskennelleet kausityöntekijät ovat tutkimushaastatteluiden kohteena. Tutkimuksen tulosten voidaan odottaa kuitenkin olevan jossain määrin yleistettävissä sekä kausityöntekijöiden johtamiseen muissakin kesämatkailukohteissa, että myös talvimatkailun saralla.

1.3.1 Tutkimuskysymykset

Millaisia kokemuksia kausityöntekijöillä on liittyen HR- ja johtamiskäytäntöihin?

Lisäkysymyksenä on, että millaisia vaikutuksia kokemuksilla HR- ja johtamiskäytännöistä on halukkuuteen palata töihin samaan matkailukohteeseen.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tässä luvussa kerrotaan lyhyesti, minkälainen on tämän tutkimuspaperin rakenne. Ensimmäisenä vuorossa on tutkimuksen osalta relevanttia teoreettista taustaa. Ensimmäisenä tässä osiossa kerrataan aiempaa tutkimustulosta koskien henkilöstöresursseja ja sen käytäntöjä, minkä jälkeen avataan aiempaa tutkimusta koskien kausityötä sekä tuodaan tutuksi tässä tutkimuksessa teoreettisena viitekehyksenä käytettyä HR-mallia.

Seuraavaksi kerrotaan tutkimuksen toteuttamisesta eli tutustutaan tutkimuksen kohteena olevaan matkailukohteeseen, avataan tutkimusmenetelmää sekä kerrotaan aineiston keräämisestä ja sen kohteena olevista haastateltavista. Tästä osiosta löytyy myös aineiston analyysin kuvaus.

Järjestyksessä seuraavana on tutkimuksen tulokset sitaatteineen, sekä kyseisen osion lopussa taulukko keskeisistä tuloksista teemoittain. Tämän jälkeen pohditaan aiheeseen liittyviä käytännön suosituksia, tutkimuksen rajoituksia ja sen luotettavuutta. Tutkimuspaperin lopussa on lähteet sekä niiden jälkeen liitteenä tutkimuksessa käytetty haastattelurunko.

Tämän tutkimuksen toteuttamisessa ei ole käytetty Chat GPT -tekoälyä.

2 TUTKIMUKSEN TEOREETTISTA TAUSTAA

2.1 HR-käytännöt

Mikä ihmeen HR?

HR tarkoittaa henkilöstöresursseja ja se rinnastetaan usein henkilöstöjohtamiseen, mikä selkeyttäneekin hieman asiansyhteyttä siihen perehtymättömälle. HR-käytäntöjen tutkimus ja kehittäminen ovatkin viime vuosikymmenien aikana saaneet tuulta siipiensä alle ja käsitys näiden käytäntöjen roolista on samalla hiljalleen muuttunut, kun aiemmin pahimmillaan ylimääräiseksi alemman tason tukitoimissa käsiään heiluttelevaksi kuluueräksi mielletty HR-henkilöstö ja heidän panoksensa on nykyään parhaimmassa tapauksessa ymmärretty tärkeäksi osaksi organisaation ydintoimintoja ja päästetty samaan pöytään strategiasta päättävien kanssa. Yleisellä tasolla ajatellen HR-käytännöt tarkoittavat organisaatiossa ylläpidettäviä käytäntöjä, joilla pyritään johtamaan henkilöstövoimavaroja haluttuun suuntaan organisaation strategian mukaisesti tai – organisaatioissa, joissa ei pääsääntöisesti kiinnitetä tietoisesti huomiota kyseisiin asioihin – vallitsevia toimintatapoja, jotka organisaation toiminnan taustalla vaikuttavat henkilöstövoimavarojen suuntimiin. HR-käytännöt ovat siis vähintäänkin olennainen osa henkilöstöjohtamista, jonka tarkoituksena on Storeyn (1995) mukaan saavuttaa organisaatiolle kilpailuetua kehittämällä sitoutunutta ja kyvykästä henkilöstöä organisaatiokulttuuriin ja -rakenteisiin liittyviä keinoja sekä henkilöstökäytäntöjä hyödyntämällä. Henkilöstöjohtamisen harteilla on muun muassa: huolehtia, että organisaatiossa on määrällisesti sopivasti henkilökuntaa suorittamassa olennaisia työkokonaisuuksia; vahvistaa työhyvinvointiin, sitoutumiseen, motivaatioon ja osaamiseen perustuvaa organisaation henkilökunnan suorituskykyä; edistää organisaation taloudellista tilaa optimoimalla henkilöstöön liittyviä kustannuksia; varmistaa vastuullisen johtamisen periaatteiden sekä lakien ja sopimusten mukainen henkilöstön johtaminen; organisaation kehittymis- ja

uudistumisedellytysten vahvistaminen; ja hyvästä työnantajakokemuksesta ja -kuvasta huolehtiminen (Viitala, 2021).

HR ja kausityöt

HR-käytännöillä on merkittävä rooli esimerkiksi työnantajakuvaan muokkaamisessa, mikä on tärkeä kilpailutekijä, kun halutaan saada uusia työntekijöitä tai pitää kiinni organisaatiossa jo työskentelevistä. Osaavien ja sopivan asenteen omaavien kausityöntekijöiden saatavuus onkin yksi suurimmista kausityön johtamisen puolen haasteista kilpailun työntekijöistä ollessa kovaa ja varsinkin osaavien työntekijöiden saaminen tulemaan uudestaan saman organisaation palvelukseen voikin olla merkittävä kilpailuedun lähde, toteaa McCole (2015), ja nostaa laadukkaana henkilöstön löytämisen esille haasteena sekä huomauttaa henkilöstön vaihtuvuuden olevan eräs merkittävä kustannustekijä jatkuvan rekrytoinnin ja uusien työntekijöiden perehdyttämisen myötä.

Henkilöstöjohtamisjärjestelmillä ja -käytännöillä voidaan nähdä olevan vaikutusta kausityöntekijöiden odotuksiin ja kokemuksiin työstä (Ainsworth & Purss, 2009) Jos henkilöstöjohtaminen käytännössä eroaa siitä, mitä organisaatio viestii ja millaiset odotukset sitä kautta on saatu luotua henkilökunnalle (siinä tapauksessa, että henkilökunnan odotukset ovat vastaavaa todellisuutta korkeammalla), saattaa henkilökunnan sitoutuminen organisaatiota kohtaan olla tai tulla olemaan matalalla tasolla. Ainsworth ja Purss:n (2009) case-tutkimuksessa, jonka tarkoitus oli tutkia johtamistavan, HR-järjestelmien ja -käytänteiden sekä kausityöntekijöiden kokemusten välistä dynamiikkaa, kävi ilmi kohdeorganisaation HR-käytänteiden olevan niin sanotusti etupainotteisia, ja että panoksia sekä resursseja ohjattiin reilusti rekrytointiin ja työntekijöiden valintaan, mutta töiden alkaessa hyvät HR-käytännöt jäivät taka-alalle. Vaikka ajatuksen tasolla kausityöntekijät ja myös useampana kautena jatkavat yksilöt nähtiinkin organisaatiossa tärkeinä resurssina, ei heidän kehittämiseensä merkittävästi investoitu. Rekrytoinnin ja perehdytyksen aikana henkilökunnalle kerrotuista koru- ja huolimatta, osa johdosta näki kausityöntekijät jossain määrin hyödykkeinä, jotka käytetään kauden aikana loppuun ja joista sen jälkeen pitää päästä eroon. Tällainen ajattelutapa ja työntekijöiden kohtelu voi helposti johtaa työntekijöiden alenemiseen organisatoriseen sitoutumiseen ja heidän suhtautumiseensa työsuhteeseen lyhytaikaisena transaktiona (Ainsworth & Purss, 2009). Myös Coyle-Shapiro ja Kessler (2000) toteavat lupausten ja odotusten kohtaamatta jäämisen vaikuttavan alentavasti niin kausityöntekijöiden kuin myös esihenkilöidenkin organisaatioon sitoutumiseen sekä työpanoksen laatuun.

Työntekijöiden työpanoksen laadun heikkenemisen merkitys organisaation menestykseen on melko helposti pääteltävissä oleva asia varsinkin palvelualalla, jossa työntekijät ovat suoraan kosketuksissa asiakkaiden kanssa, joten työnantajan intressien mukaiseen työ- ja organisaatiokäyttäytymiseen vaikuttavat seikat ovat asioita, joihin työnantajan puolelta kannattaa kiinnittää huomiota ja pyrkiä vaalimaan niitä positiivisella tavalla ylläpitäviä asioita. Tämä toteutuukin usein

paremmin vakituisten työntekijöiden kohdalla verrattuna määräaikaisiin työntekijöihin.

Määräaikaisen työntekijän halukkuus jatkaa saman työnantajan palveluksessa voi vaikuttaa positiivisella tavalla työntekijän organisaatiokäyttäytymiseen, kuten (Marler ym., 2002) tutkimuksessaan huomasivat. Organisaatiokäyttäytymisellä voidaan tarkoittaa esimerkiksi työntekijän normaalista työsopimuksen määrittämästä työnkuvasta poikkeavia, organisaation ja kollegoiden hyväksi tehtäviä toimia, kuten innostuksen näyttäminen, vapaaehtoisuus lisätehtäviin sekä kollegoiden auttaminen (Organ, 1988).

De Gilderin (2003) case-tutkimuksessa kävi ilmi, että tutkimuksen kohteena olevan yrityksen määräaikaisten työntekijöiden sitoutuminen tiimiin ja organisaatioon olivat olennaisesti matalammalla tasolla - ja esihenkilöt arvioivat heidän organisaatiokäyttäytymistään negatiivisemmin - samassa organisaatiossa vakituudessa työsuhteessa oleviin verrattuna. Määräaikaisten työntekijöiden voidaan olettaa tarjoavan matalamman tason palvelua kuin pitkäaikaisten työntekijöiden, ja organisaatiokäyttäytymisen laiminlyöminen ja siinä esiintyvät puutteet nähdään myös yleensä organisaatiota vahingoittavana tekijänä (de Gilder, 2003).

Ismert ja Petrick (2004) selvittivät tutkimuksessaan merkittävimpiä attribuutteja vaikuttamaan hiihtokeskusalan kausityöntekijöiden aikomuksiin palata töihin samaan organisaatioon sekä näiden yleiseen työtyytyväisyyteen. Tutkimuksen löydökset viittaavat siihen, että erilaisilla HR-käytänteillä voidaan vaikuttaa eri tavalla ensimmäistä kertaa kausitöissä olevien ja toista kertaa kausitöissä olevien aikomuksiin palata samaan organisaatioon. Ismert ja Petrickin (2004) tutkimus osoitti, että ensikertalaisten ollessa kyseessä paras indikaattori paluuaikeille oli tyytyväisyys kausitöiden aikana saavutettuun toveruuden tunteeseen työkavereiden kanssa, kun taas toista kertaa kausitöissä olleiden kohdalla parhaita indikaattoreita paluuaikeille olivat tyytyväisyys palkkaan, johtamisasenteeseen sekä tarjottaviin etuihin. Tutkimuksessa selvisi myös, että molempien - ensikertalaisten ja toista kertaa kausitöissä olevien - kohdalla merkittävimmät yleiseen työtyytyväisyyteen vaikuttavat indikaattorit olivat tyytyväisyys toveruuteen työkavereiden kanssa sekä tyytyväisyys työn haastavuuden tasoon Ismert ja Petrick (2004).

Kun organisaation tavoitteena on pysyvyys ja menestyminen pitkällä aikavälillä, täytyy sen pystyä lisäämään ja pitämään kiinni osaavista, motivoituneista ja sitoutuneista työntekijöistä. Sen täytyy kuitenkin ottaa johtamisessa huomioon erilaisten työntekijöiden tarpeet ja odotukset. Arasli ja Arici (2019) tutkimuksessa esitetään kolme erilaistapalvelualan kausityöntekijätyyppiä, joilla on eritasoiset motivaatiot ja aiempi kokemus alalta, sekä eri työntekijätyyppien johtamiseen kolme erilaista johtajatyyppeä. He ehdottavat kaikentyyppisille johtajille yhteisiä seikkoja, jotka ottaa huomioon kun halutaan kasvattaa työtyytyväisyyttä ja pysyvyyttä. Ensinnäkin oikean ihmisen palkkaaminen oikeaan työhön kasvattaa työtyytyväisyyttä ja motivaatiota, ja vähentää aikeita lähteä. Toiseksi, kommunikatio niin työasioihin ja sen ulkopuolisiin asioihin liittyen voi auttaa johtajia ymmärtämään työntekijöiden tarpeita, odotuksia ja aikeita. Kolmanneksi, sama johtamistyyli ei sovi kaikille työntekijöille, vaan se on syytä sovittaa heidän

kypsyytensä mukaan ja motivoidakseen kausityöntekijöitä kyettävä inspiroimaan heitä, osoittamaan kiltteyttä ja edistämään heidän hyvinvointiaan tukevia asioita. Neljänneksi nähdään tärkeänä pystyä tarjoamaan työntekijöille uraan liittyviä kasvun ja kehittymisen mahdollisuuksia. Viidentenä, tärkeää on edistää työntekijän tunnetta kuulua osaksi organisaatiota, ja viimeisenä muistutetaan, että johtajan antava vastuu ja luotto työntekijään voi kasvattaa tämän itsetuntoa ja johtaa puolestaan työntekijän kasvavaan luottoon johtajaa sekä organisaatiota kohtaan. (Arasli & Arici, 2019.)

Kuten todettu, kausiluontoisuus asettaa organisaatiolle henkilöstöjohtamisen kentälle omat haasteensa. Millä tasolla panostaa henkilöstön työtyytyväisyyteen vaikuttaviin seikkoihin, kuten esimerkiksi työhyvinvointiin, perehdyttämiseen ja heidän kehittämiseensä? Marshall (1999) ehdottaa, että HR-käytännöt kausiluontoisella matkailualalla on syytä sovittaa sen mukaan, onko aikomuksena hyväksyä vaiko haastaa organisaation liiketoiminnan kausiluontoisuus. Esimerkiksi perheyrietykset, joiden johto ja mahdollisesti myös henkilöstöstä suuri osa asuu paikkakunnalla, voivat haastaa kausiluontoisuutta ja pyrkiä pidentämään kautta tai toimimaan ympärivuotisesti. Kausiluontoisuuden haastaminen edellyttää muun muassa lisääntyviä markkinointitoimenpiteitä ja mahdollisesti uusien palveluiden lanseeraamista (Marshall, 1999). Olettaa voisi, että kausiluontoisuuden haastaminen on vähemmän haastavaa yrityksille, joiden toiminta ei ole järin suurta ja laajaa, ja joiden palveluiden tarjoaminen ei täten vaadi suurta määrää henkilöstöä, jolloin on myös kohdistaa HR-toimia oikeaan suuntaan. Luonnollisesti kausiluontoisuutta haastavien organisaatioiden kannattaa myös pyrkiä palkkaamaan työntekijöitä, joilla lähtökohtaisesti on halua ja mahdollisuudet pidempiaikaiseen työsuhteeseen. Kausiluontoisuuden hyväksyminen taas voi olla helpompaa ja riskittömämpää suuremman volyymin palveluita tarjoaville organisaatioille, jotka työllistävät matkailukauden aikana paljon ihmisiä, ja joiden palvelut pääsääntöisesti kohdistuvat tietyn kysynnän määrittämälle ajalle. Tällaisten yritysten kannattaa keskittyä henkilöstökäytännöissään aktiviteetteihin, jotka tukevat suhteellisen lyhyitä liiketoimintakausia (Marshall, 1999).

Oli kyse sitten kausiluontoisuutta haastavista tai sen hyväksyvistä organisaatioista, on henkilökunnan työtyytyväisyydellä vaikutuksia heidän suoriutumiseensa, asenteeseensa ja sitoutuneisuuteensa organisaatiota kohtaan. Työtyytyväisyyteen vaikuttavat tutkitusti monetkin seikat, mutta yleisesti työpaikan ilmapiirillä on tässä asiassa suuri merkitys, ja tähän pystyy työnantaja vaikuttamaan tukemalla työntekijöitä eri tavoin. Schyns ym. (2009) mukaan työntekijöillä, jotka kohtaavat työnantajan suunnalta enemmän tukevaa johtamisilmapiiriä, kokevat suhteessa korkeampaa työtyytyväisyyttä verrattuna työkavereihinsa.

Yllä olevien tulosten valossa voidaankin nähdä tärkeänä pyrkiä vaikuttamaan HR- ja johtamiskäytäntöjen keinoin positiivisella tavalla edellä mainittuihin määräaikaisten työntekijöiden kohdalla usein heikolla tasolla oleviin työhön liittyviin kokemuksiin ja niistä johtuviin käytösmalleihin.

2.1.1 HR-malli ohjaamaan haastatteluaineiston keruuta ja analysointia

HR-tutkimus on ollut alueena suosittu ja erilaisia malleja sekä teorioita onkin kehitetty runsain mitoin ohjaamaan ja auttamaan organisaatioiden HR-käytäntöjen suunnittelussa ja toteuttamisessa. Tämän tutkimuksen haastatteluaineiston analysoimisessa käytetään sovelletusti ohjurina Ulrich ja Dulebohnin (2015) tiivistettyä neliosaista HR-mallia, jonka osa-alueita ovat 1. ihminen, 2. suorituskyky, 3. informaatio ja 4. työ. Kun halutaan tutkia työntekijöiden kokemuksia - on vaarana liian laaja-alaiset vastaukset, joten on hyvä olla taustalla valittuna valmis malli, joka ohjaa tutkimusta oikeaan suuntaan tiettyjen raamien sisällä. Kyseisestä mallista löytyy oivat suuntaviivat kehystämään tätä tutkimusta kontekstissa, jossa täytyy ottaa huomioon matkailualan ja kausityön emotionaalisetkin erityispiirteet ja haasteet, joiden ymmärtäminen työntekijöiden kiinnostuksen ja jaksamisen näkökulmasta on tärkeää (Räikkönen, 2016). Tässä selkeässä mallissa on olemassa teemat, joita hyödyntää. Mallin osioita, joita käydään läpi seuraavaksi, ei ole tarpeellista käytännössä erotella erillisiksi toiminnoiksi, vaan ne menevät osittain päällekkäin toistensa kanssa.

2.1.2 Ihminen

Organisaation palveluksessa olevat ihmiset ovat - varsinkin asiakaspalvelualoilla, kuten yleensä kausitöissäkin ollessaan - organisaation yksi näkyvimmistä ja lopulliseen asiakastyytyväisyyteen vaikuttavimmista osista, joiden toimintaan voidaan vaikuttaa organisatorisilla toimilla. HR-toimilla on merkittävä osa vaikuttettaessa muun muassa *työvoimasuunnitteluun*, työntekijöiden *rekrytointiin*, *perehdyttämiseen*, *kehittämiseen* sekä organisaation palveluksessa *säilyttämiseen* (Ulrich & Dulebohn, 2015).

Matkailukohteissa, joissa kausityöntekijöitä käytetään, on luonnollisesti kysynnän nopeankin vaihtelun vuoksi vaikeaa arvioida tarvittavaa työntekijöiden määrää niin, että töissä olisi jatkuvasti optimaalinen määrä henkilökuntaa. De Bruecker ym. (2015) toteavatkin, että *työvoimasuunnittelu* on eräs vaikeimmista esihenkilöiden kohtaamista haasteista.

Kausityöntekijöiden *rekrytoinnissa* joutuu ottamaan huomioon ja tuomaan myös hakijaehdokkaille ilmi työn määräaikaisen luonteen sekä työntekijöiden todellisen tarpeen, mitä tulee heidän määräänsä kuhunkin aikaan kaudesta, taitoihinsa ja tarjolla olevan työsuhteen ajalliseen kestoan. Nämä seikat vaikuttavat työnhakijoiden määrään, sekä siihen, millaisia eri elämäntilanteissa olevia ihmisiä kyseisiin töihin hakee. Taustatyötä tekemällä, esimerkiksi selvittämällä aiempien työntekijöiden motiiveja lähteä kyseiseen kohteeseen, voidaan muodostaa kuva siitä, minne päin rekrytointiresursseja kannattaa suunnata.

Perehdyttäminen on yksi tärkeimmistä uuden työntekijän kohdalla tehtävistä toimista, joka hyödyttää merkittävästi sekä työntekijää - joka oppii perehdytyksen myötä niin kutsutut talon tavat ja työssään välttämättömät perustaidot - että työnantajaa, jonka edustajana työntekijä toimii. Perehdytys voi kattaa laajan valikoiman erilaisia toimia, mutta yleisen tason informointia ja opastamista tärkeämpänä voidaan Ketolan (2010) mukaan pitää työntekijän juuri hänen

omiin työtehtäviinsä ja vastuualueeseensa tutustuttamista. Vaikka perehdyttämisen hyötyjä voidaan pitää kiistattomina, ei laadukas perehdytys ole itsestään selvyyttä, vaan asia, jonka tiimoilla on useissa organisaatioissa parantamisen varaa ja johon kaikissa organisaatioissa kannattaa, sekä myös täytyy kiinnittää huomiota, sillä työntekijälle annettava riittävä opetus ja ohjaus onkin kirjattu osaksi Suomen työturvallisuuslakia (Finlex, 2002).

Työntekijän osaamisen onnistunut *kehittäminen* nivoutuu yhteen sekä osaan toiminnan johtamisen (Viitala, 2005), että entistä voimakkaammin työntekijän itsensä kehittämisestä ottaman vastuun kanssa (Paloniemi, 2004). Käytännössä voitaneen todeta lyhytaikaisissa työsuhteissa onnistumisen kehittämisen vastuun kuitenkin kallistuvan enemmän työnantajan suuntaan, ja työsuhteen kestäessä pidemmän aikaa, sekä perustyötaitojen kartuttua on työntekijällä mahdollisuus vaikuttaa enemmän omaan kehittämiseensä riippuen halukkuudestaan ottaa vastaan lisää vastuuta ja uusia työtehtäviä sekä niihin liittyvää koulutusta.

Kausitöiden rajallisen ajallisen keston ja sitä myötä määräaikaisen luonteen vuoksi on luonnollista, että henkilöstöstä ei voida pitää kiinni niin tehokkaasti, eikä työsuhteiden *säilyvyyttä* ole mahdollista pitää samalla tasolla, kuin aloilla, joilla on mahdollista tehdä toistaiseksi voimassa olevia työsuhteita. Henkilöstön vaihtuvuuden korkea taso kuitenkin aiheuttaa tutkitusti organisaatiolle haittoja, kuten esimerkiksi rekrytointi- ja koulutuskustannuksia, sekä myös organisaatiokulttuurissa tapahtuvia ja sosiaalisen pääoman menetyksiä (Tanova & Holtom, 2008). Nämä asiat tiedostaen olisi myös kausityöaloilla hyödyllistä kiinnittää huomiota seikkoihin, jotka nostavat työntekijöiden halukkuutta palata – tai tarpeen ja mahdollisuuksien mukaan jäädä – töihin samaan kohteeseen, ja riittävän ponnistuksin tehtävä se mitä asian suhteen tehtävissä on.

2.1.3 Suorituskyky

Henkilökunnan suoriutumisen taso vaikuttaa luonnollisesti koko organisaation suorituskykyyn, minkä vuoksi sen seuraamiseen ja kehittämiseen on järkevää kiinnittää huomiota. Tässä tutkimuksessa apuna käytettävän mallin mukaan työntekijöiden suorituskyvyn esimiestason johtamiseen liittyvät *vastuun* ja *standardien* asettaminen, *palkkioiden* jakaminen sekä *palautteen* anto kuuluvat merkittäväksi osaksi HR-toimia (Ulrich & Dulebohn, 2015).

Transformationaliseen johtamistyyliin kuuluu vahvasti henkilökunnan osallistaminen ja siihen liittyvän *vastuun* ja *palautteen* saamisen on todettu vaikuttavan muun muassa työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen (Alverén et al., 2012, Judge & Piccolo, 2004), kun taas transaktionaalisessa johtamistyyliässä selkeästi ilmoitettujen tavoitteiden ja *standardien* täyttyminen sekä mahdollisuus niihin sidottuihin *palkkioihin* auttavat organisaation tavoitteiden selventämisessä ja niiden tavoittelemisen motivoimisessa (Judge & Piccolo, 2004). Kausityön yleisesti ottaen kestoltaan lyhyen luonteen huomioon ottaen yllä mainittujen transaktionaaliseen johtamistyyliin liittyvien standardien ja palkkioiden esilletuominen voi vaikuttaa helpolta tavalta ohjata kausityöntekijöitä, mutta eritoten transformationaliseen johtamiseen liittyvät vastuun ja

palautteen saaminen sekä esimerkillä johtaminen ovat omiaan inspiroimaan työntekijöitä kiinnostumaan organisaation yhteisistä tavoitteista sekä toimimaan samansuuntaisesti johdon kanssa (Yammarino & Bass, 1990), mikä voi vaikuttaa positiivisesti myös kausityöntekijöiden halukkuuteen jäädä tai palata saman työnantajan palvelukseen.

2.1.4 Informaatio

Organisaation sisäinen - niin horisontaalinen kuin vertikaalinenkin - *informaatio* ja tiedonkulku, sekä ulkoinen viestintä kuuluvat tähän osioon (Ulrich & Dulebohn, 2015), joskin tässä tutkimuksessa pääpaino on - HR- ja johtamiskäytäntöjen ollessa mielenkiinnon kohteena - organisaation sisäisessä informaation ja tiedon kulussa. Avoimen viestinnän ja tiedon jakamisen mahdollistaminen ja ylläpitäminen organisaation sisällä on yksi vastuullisen henkilöstöjohtamisen tehtävistä ja sillä voidaan vaikuttaa esimerkiksi tuntemuksiin tasa-arvosta ja luottamuksesta (Viitala, 2013) sekä vähentää riskiä kohdata työssä epätietoisuuteen liittyviä mahdollisia konflikteja (Mumford, 2011). Edellä mainittu pätee sekä niin tiimien väliseen, kuin muihinkin horisontaaliseen, että vertikaaliseen organisaation sisäiseen viestintään ja toimiakseen yllä mainitulla toivotulla tavalla pitkällä aikavälillä, täytyy viestinnän olla avoimuuden lisäksi luotettavaa.

2.1.5 Työ (-ympäristö ja -olosuhteet)

Käytetyn mallin neljäs osio liittyy organisaation työn tekemisen puitteisiin ja tapaan tehdä työtä. Ymmärrys siitä, minkälaiset ovat organisaation sisäiset tavat tehdä töitä, sekä niin aineelliset kuin aineettomatkin puitteet niiden tekemiseen (Ulrich & Dulebohn, 2015), rakentuu ja tarkentuu usein työntekijälle ajan kanssa kokemusten myötä, jolloin kausityöntekijät ovat usein lyhyen työsuhteensa vuoksi luonnollisesti tilanteessa eri asemassa verrattuna pidempään organisaation palveluksessa olleisiin vakituisiin työntekijöihin. Tämä saattaa johtaa tilanteeseen, jossa kausityöntekijöillä ei ole selkeää kuvaa esimerkiksi organisaation tavoitteista ja niihin johtavista strategiasta ja toimintamalleista. Strategian ollessa harmillisen usein lyhyessä ajassa sisäistettäväksi turhan monimutkaisesti esitetty, voisi organisaation arvojen selkeä esiintuominen - myös jo rekrytointivaiheessa, tietynlaisten kandidaattien tavoittamiseksi - olla eräs ratkaisu pyrittäessä johtamaan työntekijöitä haluttujen tavoitteiden ja toimintamallien suuntaan. Arvopohjaisen johtajuuden onkin todettu olevan tehokas keino, kun halutaan saada henkilökunta työskentelemään yhteisten tavoitteiden eteen (Fry, 2003). Tähän osioon liittyvät myös henkilöstöpolitiikka sekä esimiestason ja tiimien rakentuminen, mitkä jäävät tässä tutkimuksessa vähemmälle huomiolle.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

3.1 Tutkimuksen kohde

Mielenkiinto tutkimukseen kumpusi havaituista haasteista koskien kotimaisten matkailu- ja ravintola-alan kausityöntekijöiden saatavuutta. Tutkimuksen kohteeksi valikoitui kotimainen matkailukohde, jonka elinkeinoa varsinkin viime vuosina ja yhä tutkimuksen tekohetkellä kannattelee vahvasti kesämatkailu. Kesämatkailu on kyseisessä kohteessa luonnollinen vahvuus liittyen sen geologiseen rakenteeseen, tarkemmin ottaen runsaisiin vesistöihin ja kangasmaastoihin. Kohteessa on runsaasti yksityisten omistuksessa olevia kesämökkejä ja pelkäämään mökkeilevien, niin kutsuttujen kesäasukkaiden ansiosta sen asukasmäärä moninkertaistuu kesäisin. Kohteessa on tarjottu myös kaupallista majoitusta jo useamman vuosikymmenen ajan, ja sen myötä kohteeseen ovat päässeet kerralla pidemmäksi aikaa tutustumaan yksityisten mökkiasukkaiden ja karavaanareiden lisäksi myös muut turistit, joilla ei ole kohteessa omaa mökkiä tai mukanaan majoitusta asuntovaunun tai -auton muodossa. Kotimaisten turistien lisäksi merkittävänä tulonlähteenä matkailu- ja ravintolayrityksille ovat olleet jo pitkään venäläiset turistit. Kuten kaikkialla Suomessa, on venäläisten matkailijoiden merkitys kuitenkin viime vuosina maailmanpoliittisen tilanteen myötä muuttunut radikaalisti, mutta tutkimuksen kohteena olevan matkailukohteen ovat markkinointiponnisteluiden myötä enenevässä määrin löytäneet muutkin ulkomaalaiset matkailijat, ja aivan viime aikoina suuriakin ryhmiä eurooppalaisia sekä aasialaisia matkailijoita on nähty kohteessa nauttimassa Suomen kesäisestä luonnosta. Viime vuosina kohteessa on alettu pyrkiä yritysten ja kunnan toimesta myös yhteistoimin vaikuttamaan matkailijoiden houkuttelemiseksi kohteeseen myös kesäsesongin ulkopuolella, mikä sekä onnistuakseen että myös onnistuttuaan lisää matkailu- ja ravintola-alan työntekijöiden tarvetta alueella. Tämä lisää alueen yrityksissä entisestään paineita kiinnittää huomiota toimiviin johtamis- ja HR-

käytäntöihin, jotta saadaan yrityksille arvokkaat työntekijät sekä palaamaan kohteeseen, mutta tulevaisuudessa osa heistä myös jäämään kohteeseen ympärivuotisiksi työntekijöiksi.

3.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus tehdään kvalitatiivisena eli laadullisena, ja tiedonhankintamenetelmänä käytetään suomalaisen kesämatkailukohteen kausityöntekijöille suunnattua puolistrukturoitua haastattelua, jossa kysymykset on jaettu tiettyjen teemojen alle. Teemoitettulla haastattelulla pyritään pitämään puhe tietyn aiheen piirissä - sen kuitenkin sallien esimerkiksi strukturoitua haastattelua vapaamuotoisemman keskustelun ja tarvittaessa tutkijan tarkentavia kysymyksiä - tavoitteena kokonaisvaltaisen, laajempaan kontekstiin sijoitettavissa olevan aihepiiriin sisältyvän tiedon saaminen. Kvalitatiivisella lähestymistavalla pyritään tässä tutkimuksessa tarkastelemaan haastateltavien kausityöntekijöiden kokemuksia aihetta koskien ja tämä tapa mahdollistaa joustavan vuoropuhelun tutkijan sekä tutkitavan kesken niin, että tutkija voi kysyä halutessaan lisäkysymyksiä ja tutkittava puolestaan voi vastata kysymyksiin omalla haluamallaan tavalla.

Mahdollisia rajoittavia tekijöitä valitulla kvalitatiivisella lähestymistavalla tässä tutkimuksessa ovat suhteellisen pieni määrä haastateltavia, mikä saattaa vaikeuttaa tulosten yleistettävyyttä, sekä tutkijan omat sidokset kohteeseen ja haastateltaviin, mikä mahdollisesti luo ennako-oletuksia aiheesta. Lisäksi tutkimusten tulosten yleistettävyyttä ja subjektiivisuutta haastaa se, että tutkimuksessa keskiössä ovat haastateltavien omat yksilölliset kokemukset, joista tutkija tekee johtopäätöksiä omien arvojen, kokemusten ja tulkintojen perusteella.

3.3 Aineiston kerääminen

Haastatteluaineisto kerättiin eräässä suositussa suomalaisessa kesämatkailukohteessa vähintään kaksi kesää kausitöissä olleilta työntekijöiltä. Vähintään kaksi kesää kausitöissä kohteessa otettiin rajoittavaksi tekijäksi, jotta saadaan HR- ja johtamiskäytäntöjen kokemusten lisäksi tietoa sekä siitä, mikä on vaikuttanut työntekijöiden halukkuuteen palata töihin samaan matkailukohteeseen (ja mahdollisesti samalle työnantajalle), että heidän halukkuuteensa lähteä kyseiseen matkakohteeseen kausitöihin alun perin. Lisäksi voidaan olettaa, että työntekijöille on useamman samassa kohteessa vietetyn kauden perusteella muodostunut kaikupohjaa kokemuksilleen ja sitä myötä syvempiä ajatuksia aiheeseen liittyen. Kyseinen matkailukohde ja siellä työskennelleet valikoituivat aihetta ajatellen relevantiksi ja ajankohtaiseksi tutkimusaineiston lähteeksi sen vuoksi, että kyseinen matkailukohde on ollut jo pitkään erittäin suosittu suomalainen kesämatkailukohde sen maisemien ja luontoon liittyvien harrastusten ansiosta ja koska kyseisen alueen matkailun yhteiskehittäminen yritysten ja kunnan välillä

on kovassa nosteessa ja alue toimii kehittämishankkeineen esimerkkinä alueellisesti. Edellä mainittujen seikkojen lisäksi tutkimuskohteen eli kyseisen matkailukohteen valintaan ja siellä työskennelleiden kausityöntekijöiden valintaan haastateltaviksi vaikutti vahvasti tutkimuksen tekijän omat kontaktit kohteeseen ja siellä työskennelleisiin ihmisiin. Tämän voidaan olettaa tuovan syvempää ymmärrystä itse kohteesta ja siihen liittyvistä haastatteluissa esiin tulevista seikoista, sekä lisäävän haastateltavien avoimuutta ja sitä kautta mahdollisuuksia saada näiltä vapaamuotoisempia ja avoimempia vastauksia tutkimuksen kohteena olevaan aiheeseen liittyen. Tutkimukseen valittua matkailukohdetta ei mainita nimeltä tässä tutkimuksessa haastateltavien anonyymiteetin suojaamiseksi.

Haastattelurunko jakaantui kuuteen teemaan. Ensimmäisessä teemassa "Miksi kausityöt?" haluttiin selvittää, millaiset lähtökohdat haastateltavilla oli ennen lähtemistä kausitöihin kyseiseen kohteeseen, ja mitä he tekevät kausitöiden välisinä aikoina. Teeman "Nykyinen/viimeisin kausityötehtävä tarkemmin" kysymysten tavoitteena oli saada tietoa ensinnäkin siitä, miten haastateltavat löysivät juuri kyseisen työpaikan, ja miten he päätyivät siihen työskentelemään. Lisäksi haluttiin selvittää yleisellä tasolla heidän tuntemuksiaan liittyen työyhteisöönsä ja organisaatioon, jossa he työskentelevät, ja ovatko he palaamassa töihin kyseiseen organisaatioon tai kohteeseen ja miksi näin. "Työntekijän osaamisen kehittäminen ja hyvinvointi" -osiossa käydään läpi vastauksia muun muassa seuraaviin kysymyksiin: miten haastateltavat ovat kokeneet oman työhön perehdyttämisen ja tuntevatko he saavansa riittävästi palautetta, kehittymismahdollisuuksia ja vastuuta, ja minkä kausityöhön liittyvien asioiden he kokevat olevan positiivisia ja hyvinvointiaan lisääviä ja mitkä asiat negatiivisia ja hyvinvointia vähentäviä. "Rooli organisaatiossa/työyhteisössä" -teeman alle haettiin vastauksia siitä, kokevatko haastateltavat tietävänsä esimerkiksi organisaation strategiasta ja sen toiminnan punaisesta langasta, ja omasta roolinsa merkityksestä organisaation toiminnassa. Osiossa käsitellään myös muun muassa heidän tuntemuksiaan omien arvojensa ja organisaation arvojen kohtaamisesta, heidän saamastaan vastuusta ja luottamuksesta. "Viestintä ja vuorovaikutus työyhteisössä ja sidosryhmien kanssa" -teeman kohdalla pyrittiin selvittämään ensinnäkin, miten haastateltavat kuvailisivat vuorovaikutustaan organisaation esihenkilöiden ja johdon kanssa - ja että tunsivatko he tätä kautta omaavansa mahdollisuuksia vaikuttaa työtä koskeviin asioihin - sekä työkavereidensa ja sidosryhmien (kuten yhteistyökumppanit tai kilpailijat) kanssa. Haastateltavilla oli myös mahdollisuus tuoda esiin kunkin edellä mainitun ryhmän vuorovaikutukseen liittyviä, omasta mielestään mahdollisesti toimintaa jollain tapaa kehittäviä ehdotuksia. "Tulevaisuuden haaveet ja suunnitelmat" -haastatteluteema antoi haastateltaville vapauden kertoa omista tulevaisuudensuunnitelmistaan, sisältäen kysymykset koskien aikomusta palata töihin samaan kohteeseen ja/tai organisaatioon sekä mahdollisia kehitysehdotuksia organisaation toiminnan muuttamiseksi. Haastattelurunko on liitteenä tutkimuksen lopussa.

Haastattelut toteutettiin etäyhteyden välityksellä, neljä viidestä niin, että reaaliaikaisen äänen lisäksi myös reaaliaikainen videokuva välittyi molempiin suuntiin, haastattelijalta haastateltavalle ja toisinpäin. Varsinkin videokuvasta

välittyi melko selkeästi haastateltavien ilmeet ja eleet, joista saattoi äänen ohella päätellä, milloin oli aihetta kysyä tarkentavia kysymyksiä aiheesta. Haastattelut tallennettiin sekä video-, että äänitallentimella. Haastattelija esitti ensimmäisessä haastattelussa kysymykset tietyssä järjestyksessä, mutta toisessa haastattelussa haastateltava luki oma-aloitteisesti kysymykset ääneen ennen niihin vastaamista, minkä jälkeen loputkin haastateltavat ohjeistettiin tekemään samoin. Näin tehtiin sen vuoksi, että tällä tavalla edennyt haastattelu tuntui sujuvammalta ja kysymykset ääneen itse lukemalla haastateltavat mahdollisesti sisäistivät kysymyksen merkityksen paremmin. Haastateltavat myös kysyivät usein tarkentavia kysymyksiä aiheeseen liittyen ja tarvittaessa haastattelija tarkensi kysymyksiä oma-aloitteisesti vastausten kuulostaessa siltä, etteivät ne vastanneet kysymykseen. Litterointivaiheessa tutkija merkitsi aineistoon erilaiset vastauksen sisältöön ja siihen suhtautumiseen mahdollisesti vaikuttavat poikkeamat, kuten naurun sekä sanattoman viestinnän elkeet.

3.4 Haastateltavat

Tutkimukseen oli tavoitteena kohteena saada 6-10 haastateltavaa, ja lopulta suostumuksensa osallistua tutkimukseen ja siihen liittyvän haastatteluun antoi 5 osallistumiseen tarvittavat ehdot (vähintään kaksi kautta kausitöitä tutkimuksen kohteena olevassa matkailukohteessa) täyttävää kausityöntekijää. Haastateltavien henkilötietoja tai organisaatioiden nimiä, joissa he kyseisessä matkailukohhteessa ovat työskennelleet, ei julkaista tutkimuksessa.

Tutkimuksen haastateltavista 5 toimii pk-yrityksessä (vähemmän kuin 50 työntekijää, vuosiliikevaihto enintään 10 milj. €) ja 1 mikroyrityksessä (vähemmän kuin 10 työntekijää ja vuosiliikevaihto enintään 2 milj. €). Kaikki haastateltavat työskentelivät kausitöissä matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan alan tehtäviin luokiteltavissa työtehtävissä. Kaikki haastateltavat olivat haastatteluhetkellä täysi-ikäisiä, kolme (3) heistä alle 25-vuotiasta ja kaksi (2) yli 25-vuotiasta. Haastateltavista yksi (1) identifioituu naiseksi ja neljä (4) mieheksi. Haastatteluiden aikaan kausityön ulkopuolisena aikana yksi (1) heistä suoritti ammatillista perustutkintoa ja teki suorittavan tason töitä, yksi (1) suoritti ylempää korkeakoulututkintoa, yksi (1) oli suorittanut ylempää korkeakoulututkinnon ja teki tietotyötä, yksi (1) oli suorittanut ammatillisen perustutkinnon ja teki oman alansa tietotöitä, yksi (1) oli käynyt yleissivistävän koulutuksen ja teki suorittavan tason töitä. Kaikki haastateltavat olivat haastatteluhetkellä naimattomia, joskin kaksi heistä oli seurustelusuhhteessa. Kaksi (2) heistä oli tehnyt kausitöitä kaksi (2) kesää, joista molemmat kesät saman työnantajan palveluksessa; yksi (1) oli tehnyt kolme (3) kesää, joista kaikki kesät saman työnantajan palveluksessa; yksi (1) oli tehnyt neljä (4) kesää, joista kaksi (2) viimeisintä saman työnantajan palveluksessa; ja yksi (1) oli tehnyt kaksitoista (12) kesää, joista kymmenen (10) viimeisintä saman työnantajan palveluksessa. Alla satunnaisessa järjestyksessä sitaattit haastateltavien kertoessa työnkuvastaan viimeisimmässä kausitöissään

(mahdolliset henkilön tunnistamiseen johtavat yksityiskohdat korvattu tekstissä alaviivalla):

no siellä mä tein vähän kaikkee, _vuokrausta ja kunnossapitoo ja asiakaspalvelua, koulutusta, opastusta, sitten siellä oli kiinteistöjen rakenteiden ylläpitoo, uusien rakenteiden suunnittelu ja rakentaminen ja paikan päälle pystytys. Ja mitähän siinä oli. Sitten tavaran roudaamista paikasta toiseen. Sitten pikkasen alkuvaiheessa nettisivujen ja sosiaalisen median suunnittelua

ravintola-, kahvila-, baarityöskentely eli olin niinku tarjoilijana. Sit olin myös barista ja vielä baarimikko, eli se oli vähän tuommosta multitaskausta ja siihen kuulu vielä niinku blokkaus ja kassatyöskentely

Toimin siis tarjoilijana tai niin kahvila- ja ravintolatyöntekijänä.

kaikki tota _ päivittäiset työt ja lähiesimiestehtävät, ja myös paljon käytännön työtä, sama kuin muilla työntekijöillä

Siellä toimin tarjoilijana. Mutta oli siellä myös sitä ruokapuolta, niin en oikeen tiä mitä kaikkea se sisälsi.

3.5 Aineiston analyysi

Haastattelut – yhteensä 5 kpl, n. 310 minuuttia - litteroitiin aluksi puhtaaksi tekstimuotoon, minkä jälkeen tekstejä alettiin analysoida.

Haastatteluaineiston analysointi on toimenpide, joka suoritettiin tutkimukseen osallistuvien haastatteluiden jälkeen. Aineiston analysoimiseen on valittu lähestymistavaksi teoriaohjaava teemoittelu. Teoriaohjaava sisällönanalyysi tarkoittaa, että analyysin perustana ei ole suoraan teoria, vaan että teoriaa käytetään apuna analysoidessa aineistoa ja etsiessä siitä kytköksiä teoriaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Teemoittelun myötä haastatteluissa pyrittiin saamaan vastaukset tiettyihin aiheisiin, kovinkaan tarkkoja raameja vastauksille tai niiden pituuksille asettamatta. Teemat haastatteluun muodostettiin käyttäen apuna Ulrich ja Dulebohnin (2015) neliosaista HR-mallia. Teemoittelun perusteella muodostettuja kysymyksiä ja niiden järjestystä käytetään myös tulososiossa käymään läpi aiheet ja siinä esitetään sitaatteja haastatteluiden vastauksista tarkoituksena välittää lukijalle paremmin konteksti ja kokonaisuus. Kyseenomaisessa tavassa – sitaattien esittämisessä - voi olla vaarana, että vaikka viittaukset vastauksiin ovatkin siinä mielenkiintoista luettavaa, voi niistä olla vaikea vetää pitkälle vietyjä johtopäätöksiä (Viitala, 2021). Tämän vuoksi teoriaa, muun muassa Ulrich ja Dulebohnin (2005) mallia, hyödynnettiin myös luotaessa vuoropuhelua teorian ja empirian välille.

Analysointi suoritettiin aluksi teemoittelun keinoin niin, että teemojen perusteella rakennettujen haastattelukysymysten järjestystä seuraten koottiin haastatteluiden vastaukset niin kutsutusti samoihin kansiin ja niistä pyrittiin muodostamaan yhteisiä merkityksiä valmiiden Ulrich ja Dulebohnin (2005) HR-mallista tulevien teemojen mukaan. Esimerkiksi ”Ihminen” -teeman alla olevia alateemoja ”työvoimasuunnittelu”, ”rekrytointi”, ”kehittäminen” ja ”säilyttäminen” (myöhemmin tutkimuksessa nimellä ”paluu”) käytettiin otsikoina, joiden alle

vastauksia niiden sisällön perusteella sijoitettiin. Tämän lisäksi huomionarvoiset seikat jokaisesta haastattelusta koko haastattelun ajalta laitettiin ylös erikseen, jonka jälkeen niitä verrattiin toisiinsa, mahdollistaen aineistosta ehkä esiin nousevat uudet teemat – mikä on Hirsjärven ja Hurmeen (2004) mukaan mahdollista - ja/tai vahvistamaan teemoittelun perusteella saatuja merkityksiä. Paluu -teeman alle uudeksi alateemaksi lopulta muodostui ”Vapaa-aika”, koska vastauksissa usein viitattiin siihen liittyviin seikkoihin, jotka olivat vaikuttaneet halukuuteen palata kausitöihin samaan kohteeseen. Lisäksi huomion kiinnitti kahden pisimpään samassa organisaatiossa kausitöissä olleen, muita haastateltavia positiivisemmat kommentit useaa teemaa koskien. Muihin haastateltaviin verrattuna nämä olivat molemmat kokeneet työsuhteen alusta saakka saaneensa sopivan määrän vastuuta, luottamusta ja mahdollisuuksia vaikuttaa. Samoin he kokivat kriittisen palautteen kehittävämpänä kuin muut haastateltavat, ja heillä oli selkein ajatus organisaationsa strategiasta.

Käytännössä aineiston analysoiminen aloitettiin lukemalla aineistoa eli literoituja haastatteluja läpi useampaa kertaan. Jokaisella lukukerralla tekstistä värikoodattiin tekstistä, ja kirjattiin erilliseen dokumenttiin ylös asioita, jotka tavalla tai toisella kiinnittivät tutkijan mielenkiinnon, oli kyse sitten positiivisista (vihreä väri), negatiivisista (punainen väri) tai kehityksenomaisista (keltainen väri) aiheeseen liittyvistä, tutkimusongelman kannalta mahdollisesti merkittävistä seikoista. Ajatus jakamisesta positiivisiin, negatiivisiin ja kehityksenomaisiin seikkoihin nousi esille samojen teemojen alla olevien kysymysten vastausten selkeiden erojen myötä, ja se tehtiin mahdollistamaan samassa organisaatiossa työskentelevien ihmisten vastausten vertailua tarvittaessa. Toisesta lukukerrasta alkaen jo aiemmin mielenkiinnon herättäneiden asioiden kohdalle merkittiin viittaus kyseiseen haastatteluun helpottamaan kyseenomaisten tekstipätkien löytämistä uudelleen. Jos ja kun eri haastateltavien teksteistä nousi esiin kokemuksia koskien samoja HR-käytäntöjä, merkittiin myös nämä – sekä viittaukset kyseisiin haastatteluihin - samaan kohtaan aiempien löydösten kanssa, tarkoituksena myös löytää painoarvoltaan mahdollisesti merkityksellisempiä asioita. Tekstejä läpi käydessä ja niiden sisältöä makustellessa haettiin niistä myös samalla yhteyksiä aiempiin tutkimuksiin ja teoriaan.

Toisessa vaiheessa luotiin teemoja hyväksi käyttäen sekä aineistosta esiin nousseita aiheita hyödyntäen niin kutsuttuja merkityskategorioita taulukkotiedostoon. Näiden alle sijoitettiin merkityksellisiltä vaikuttavia, kategorioihin sopivia sitaatteja vastauksista.

Seuraavassa vaiheessa merkityskategorioiden alla olevia sitaatteja tarkasteltiin suurennuslasin läpi ja pohdittiin, että sopivatko ne silloisille paikoilleen ja/vai voisiko ne sijoittaa myös eri kohtiin. Tarvittaessa merkitykselliset sitaatit sijoitettiinkin useampaan merkityskategoriaan.

Seuraavaksi edellä mainitun taulukon perusteella luotiin tekstiasiakirja, johon pystyi helpommin kirjoittamaan tekstiä suuremmissa määrin, kun sitaatteja haluttiin yhdistää ja koota helpommin luettavaan muotoon. Tässä kohtaa litte-roinnit luettiin vielä kertaalleen läpi ja todettiin aiempien löydösten olevan riittävän kattavia aiheen tutkimuksen kannalta, minkä jälkeen teemojen perusteella

järjestettiin sitaatit niiden lopulliseen järjestykseensä. Tässä vaiheessa vastauksien sitaateista poistettiin aiemmin tehty värikoodaus, jolla viitattiin positiivisiin, negatiivisiin ja kehityksenomaisiin aiheisiin, ja sitaattien eteen jätettiin vain viittaus haastatteluihin, jotta eri haastateltavien sitaatit saattoi erottaa toisistaan.

Suurin ja merkittävin työ oli lopulta käydä aiemmin järjestellyt teemat sitaatteineen läpi yksi kerrallaan ja koostaa näistä tulokset, joiden oletettiin vastaavan kyseisiin teemoihin liittyviin kysymyksiin, yhdistäen tutkijan omat mietteet sekä haastateltavien vastaukset teemojen mukaisiksi kokonaisuuksiksi.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tuloksia käydään läpi tässä luvussa haastattelurungossa esitetyn järjestyksen pohjalta, mikä perustuu Ulrich ja Dulebohnin (2015) neliosaiseen HR-malliin.

Sitaatteja haastateltavien vastauksista käytetään paikoin esimerkkeinä selvittämään asiayhteyttä ja todentamaan tuloksien oikeellisuutta.

Haastateltavien anonymiteetin suojaamiseksi henkilöiden, paikkojen ja yritysten nimet on merkitty sitaatteihin seuraavanlaisesti:

Henkilön nimi: ---

Paikan nimi: ###

Organisaation nimi: ***

4.1 Ihminen

4.1.1 Työvoimasuunnittelu

Henkilökunnan määrää on yleisestikin palvelualoilla vaikea määrittää sopivan kokoiseksi vastaamaan aina kysynnän määrää. Haastateltavista useampi koki, että organisaatiossa oli työmäärään nähden liian vähän työntekijöitä ja tästä johtuen työputket saattoivat venyä suhteellisen pitkiksi verrattuna vapaapäivien määrään.

työntekijöitä on ollu kumpanaki kesänä ehkä vähän liian vähän. Et se on taas näkyny siinä, että sitä työtä on oikeesti ollut. Että viime kesänäkin tais pisin työputki olla kaks-toista päivää, nii se oli aika niinku rankka

Työkuorman seurauksena nousi huoli omasta ja muiden jaksamisesta ja pärjäämisestä. Yksi haastateltavista jopa koki, että työnantaja saattaisi käyttää hyväkseen työntekijöiden sitoutuneisuutta omiin työkavereihinsa.

mua ahisti jos mulla oli vaikka huono olo, silleen että oli vaikka ihan oikeesti kipeenä...teki mieli mennä kipeenä töihin sen takia, ku must tuntu että ne muut työntekijät ei pärjää siellä, ku meitä oli niin vähän siellä...tuntu välillä, että ihan ku tää miejän työnantaja käyttäs sitä jotenki omaksi edukseen ihan kylmän viileästi

4.1.2 Rekrytointi

Millainen elämäntilanne haastateltavilla oli ennen kausitöitä, miksi kausitöihin oli lähdetty alun perin, mitä kautta oli löydetty tieto/ilmoitus kyseisestä työpaikasta ja miksi juuri kyseinen kohde oli valikoitunut työpaikkavaihtoehdoksi? Kausitöihin lähtemisen taustalla vaikuttavat työntekijän sen hetkinen elämäntilanne. Tässä tutkimuksessa haastateltavista 4/5 olikin ollut kausityöaikanaan opiskelijoita, joilla luonnollisesti talvikaudet olivat opiskeluntäyteisiä, ja jotka kaipasivat töitä vain kesäkausiksi, ja he olivat kaikki töissä tehtävissä, jotka organisaatiot ajoivat minimiin kesämatkailukausien ulkopuolisiksi ajoiksi. Kausitöihin haluttiin lähteä alun perin töihin eri paikkakunnalle pääosin, koska maiseman vaihto ja uusiin ihmisiin tutustuminen kiinnostivat. Kuitenkin suurimmalle osalle haastateltavista kyseinen matkakohde oli entuudestaan tuttu jollain tapaa, esimerkiksi perheen mökkipaikkana tai muuten omana matkakohteena, mikä vaikutti myös päätöksentekoon positiivisella tavalla. Osalla haastateltavista vaikuttimena oli selkeästi samat asiat, jotka houkuttelevat alueelle myös matkailijoita, kuten luonto ja harrastusmahdollisuudet.

sitten nimenomaan melonta oli siinä se ratkaseva tekijä, että jos ois ollut jotain muuta, niin tuskin oisin lähtenyt

Vain yksi haastateltavista oli opiskellut matkailu- ja ravintola-alaa hakiessaan töihin alalle, ja löytänyt työpaikkailmoituksen oppilaitoksensa Wilma-järjestelmästä, kaksi haastateltavaa oli löytänyt työpaikan verkosta työnvälityssivustoilta, ja kaksi henkilökohtaisten kontaktien kautta. 4 haastateltavaa (opiskelijat) kuuluu Möllerin (2014) luokittelemana *väliaikaisia* kausityöntekijöitä ja yksi *harrastanut* kausityöntekijä.

4.1.3 Pehdyttäminen

Haastateltavien vastauksissa oli eroja kokemuksissa koskien pehdyttämistä. Pehdytys oli heistä yhtä lukuun ottamatta tapahtunut pidempään talossa olleiden työkavereiden toimesta. Henkilökunnaltaan pienimmässä yrityksessä omistajat olivat pehdyttäneet yhden haastateltavista. Suurin osa koki pehdytyksen olleen vähintäänkin ”melko hyvä” suhteessa omaan aiempaan osaamiseensa ja työkokemuksensa alalta. Vaikka erään haastateltavan kokemuksen mukaan alku töissä oli hyvin pitkälti kantapään kautta oppimista, miltä olisi saatettu välttyä antamalla pehdytykselle enemmän aikaa, riitti tältä ymmärrystä vallitsevista olosuhteista (kiireestä ja henkilökunnan vähyydestä) johtuvalle

perehdytyksen heikohkolle tasolle. Ääripäiden välillä olikin sitten merkittäviä eroja kokemuksissa. Yksi haastateltavista koki, että etukäteen oli selkeästi mietitty mitä työntekijältä halutaan ja että tämä tuotiin hyvin ilmi hänelle ja häntä ohjeistettiin kyseisiin tehtäviin tarvittaessa:

siinä oli --- ja --- hyvin miettineet etukäteen, että mitä he haluavat minulta. Että ne vastaukset aika hyvin tuli siinä ensimmäisten päivien aikana

Toisessa ääripäässä oli kokemus vähintäänkin riittämättömästä perehdytyksestä:

Voinks mä sanoa järkyttävän paska? Eli todella huono, olematon perehdytys.

4.1.4 Kehittäminen

Kaikki haastateltavat pitivät yleisellä tasolla tarpeellisena ja tärkeänä työtai-doissa kehittymistä. Kausityössä saatujen taitojen ja yleisen tietämyksen koettiin olevan hyödyllisiä muillakin työelämän osa-alueilla. Töiden alkamisen jälkeen varsinaista oman organisaation kautta tarjottua lisäkoulutusta haastateltavat eivät juurikaan kokeneet saaneensa, lukuun ottamatta yhtä heistä, joka kertoi saaneensa työajalla koulutusta sosiaalisen median sekä verkkokaupan käyttämiseen. Kehittymistä tapahtui pääosin työtä tehdessä niin, että tietyt toiminnot alkoivat tulla toistojen seurauksena "selkärangasta" ilman huomion kiinnittämistä asiaan, sekä pidempään alalla olleiden työkavereiden näyttäessä miten asioita tehdään ja heidän neuvojensa sekä vinkkiensä myötä. Lisäkoulutusta olisi kuitenkin kelpailtu oman osaamisen kehittämiseksi sekä siksi, että asiakkaita olisi voitu palvella entistä paremmin.

Välillä tuntu, että se oma tietämys oli aika vähäistä, ettei pystynyt ehkä ihan niin hyvin vaikka suosittelemaan asiakkaille mitään, tai ei pystynyt vaikka tekemään hirveesti, niin ehkä sellaiseen olisi voinut niinku tarvita kokemusta tai lisäkoulutusta, että niinkö ois enemmän myös tarjota sitten asiakaskokemukseen tavallaan sit asiakkaalle.

Eräs haastateltavista kertoi kokemastaan pettymyksestä, kun hänelle oli luvattu tulla näyttämään ja neuvomaan uusia työn osa-alueita, mutta se olikin jäänyt toteutumatta.

En saanut töistä lisäkoulutusta tai kehittymismahdollisuuksia. Piti saada semmonen-pieni opastus taitavammalta työntekijältä, mutta sit oli ilmeisesti kiire, nii ei sitä sitte ikinä tullu.

Yksi haastateltavista korosti läpi haastattelun työntekijän oman aloitteellisuuden ja vastuunottamisen merkitystä, ja oli kokenut vapautta kehittää niin itseään kuin yrityksen toimintaakin palvelemaan paremmin henkilökuntaa. Hän oli esimerkiksi itse tehnyt perehdytyspaketin uusille työntekijöille.

sen tein sitten itse myöhemmin kun huomasin että sellaiselle on tarvetta. Että siitä hyötyy sekä työntekijä että työnantaja jos on sellainen kunnollinen työpaikkakohtainen perehdytyspaketti

4.1.5 Paluu

Siinä missä enimmällä osalla haastateltavista mahdollisuus uusiin kokemuksiin oli alun perin yksi syistä lähteä ensimmäistä kertaa töihin kyseiseen kohteeseen, vaikutti haluun palata kuitenkin osalla samoista henkilöstä myös työn tuttuus, se että oli jo ”kupletin juoni” selvillä ja tiesi mitä työltä odottaa. Yksi haastateltavista, joka puhui työyhteisön tärkeydestä, koki myös kilpailukykyisen ja houkuttelevan palkan olevan yksi syy palata töihin samaan organisaatioon. Yksi haastateltava kertoi myös oman henkilökohtaisen roolinsa ja työpanoksensa tärkeyden sen kannalta, että organisaatiossa asiat yleensäkin toimivat, motivoineen häntä palaamaan yhä uudelleen töihin organisaatioon. Kaiken kaikkiaan sitoutuminen itse organisaatioon oli kuitenkin vain vähäisissä määrin syynä palata kohteeseen ja vapaa-ajanviettomahdollisuudet – suurimmalla osalla töistä saatu- jen ystävien kanssa – oli merkittävin yksittäinen syy paluuseen.

Työyhteisö ja tunne omasta merkityksestä

Tutkimuksessa käytetyssä HR-mallissa puhutaan henkilökunnan säilyvyydestä yhtenä HR-käytäntöjen vaikutuksen kohteena olevasta osa-alueesta. Säilyvyys ei kuitenkaan ole välttämättä paras mahdollinen termi kausiluonteisista töistä puhuttaessa, joten sen sijaan luonnollisempaa on tässä yhteydessä käsitellä henkilökunnan paluuta. Vaikka mahdollisuus tavata uusia ihmisiä oli ollut osalla haastateltavista alun perin yksi syistä lähteä kausitöihin pois omalta paikkakunnalta, oli uusien työkavereiden välinen ”yhteen hitsautuminen” jopa päässyt yllättämään positiivisesti. Selkeä enemmistö haastateltavista kertoi saaneensa ensimmäisen kautensa aikana työkavereistaan läheisiä ystäviä, joiden kanssa oli vietetty aikaa kesällä työn ulkopuolisina aikoina ja joiden kanssa oltiin paljon tekemisissä myös kausitöiden välisten jaksojen - eli syksyn, talven ja kevään - aikana. Työkavereiden kanssa saavutetun yhteyden merkitys koettiin näiden neljän kohdalla samaan organisaatioon töihin palaamisen kannalta korkeaksi, ja osittain jopa merkityksellisemmäksi kuin muut työhön liittyvät seikat. Kysyttäessä haastattelussa syitä palata töihin samaan organisaatioon, kertoo eräs haastateltavista seuraavaa:

Palasin ihan pääasiassa ihan kaiken muun tekemisen ympärille sinne ### ja sitten myös niitten samojen työkavereitten takia, että jos --- ja --- ei ois sinne tullu töihin, niin en ois varmaan minäkään.

Vapaa-aika

Lomakohteen ympäristön tarjoamalla vapaa-ajanviettomahdollisuuksilla, joiden vuoksi matkailijatkin kyseiseen kohteeseen saapuvat, oli selkeästi vaikutusta kausityöntekijöiden kokemaan hyvinvointiin. Jo kyseisessä kohteessa työskentelemisen koettiin olevan elämys itsessään ja työnantajan tarjoamat työntekijöille ilmaiset aktiviteettimahdollisuudet, kuten muun muassa saunominen ja suppilautailu työkavereiden kanssa nousivat esille useamman haastateltavan vastauksissa. Myös kunnan puolesta järjestetyt alueen kaikille kausityöntekijöille

avoimet kokoontumiset ja aktiviteetit koettiin ”mahtaviksi”, koska niiden myötä pääsi tutustumaan ja viettämään aikaa muidenkin kausityöntekijöiden kanssa.

Toisaalta kaikki eivät niinkään kaivanneet muiden seuraa aktiviteetteihin, ja eräs haastateltava nauttikin niistä pääasiassa yksin. Tälle yksilölle ulkoilu- ja harrastusmahdollisuuksilla oli erityisen suuri merkitys halukkuuteen palata töihin samaan kohteeseen.

Sit ku työpäivä päätty, niin pysty hyppäämään kajakkiin ja lähteen meloon jonnekin sinne järvelle ja retkeileen. Niin mikäs sen parempaa. Se oli niinku ihan se selkee hyöty ja varmaan se selkein syy, miksi mä viitsin sinne mennä.

Mikä saisi palaamaan?

Mikä sitten saisi sellaiset työntekijät, jotka olivat tehneet päätöksen vaihtaa, tai olivat jo vaihtaneet työpaikkaa, muuttamaan mielensä ja palaamaan töihin samaan organisaatioon? Kaksi pisimpään kausitöissä ollutta haastateltavaa, jotka molemmat kuuluivat edellä mainittuun ryhmään, kokivat työn kausiluonteisuuden haastavana ja kertoivat, että mikäli työ olisi sellainen, jota voisi tehdä ilman ”kiertolaisuutta”, jos se olisi ympärivuotista samassa paikassa, voisivat he harkita palaamista. Toinen näistä koki myös palkkauksen olevan merkittävässä roolissa palaamisen kannalta, ja hänen mukaansa vastaavanlaisista töistä maksettiin toisaalla huomattavasti korkeampaa palkkaa.

Parempi palkka...se palkkaus mikä siellä oli, niin se oli aika minimaalinen...tuttava pyörittää vastaavanlaista firmaa ###, niin siellä apumies anterolle maksetaan samaa palkkaa, mitä mulle maksettiin tuolla ***...Sit siellä oli semmonen kaveri, joka pystyy vetään itsenäisesti ryhmiä ja näin pois päin, niin sille maksetaan kymmenen euroa parempi tuntipalkka, ku mitä mulla oli...

Myös eräs toinen haastateltavista - joka suunnitteli mahdollisesti palaavansa töihin samaan paikkaan myös seuraavan kauden ajaksi - kertoi kokevansa, että palkkaus ei aivan täsmää työn määrää ja sen vaativuutta.

Vain yksi haastateltavista oli siis ilman ehtoja suunnittelemassa paluuta kausitöihin samaan organisaatioon, ja kolme muuta kertoivat paluun olevan mahdollista, mikäli tietyt asiat muuttuisivat. Yksi haastateltava ei kertomansa nähnyt paluuta samaan organisaatioon lainkaan mahdollisena, vaikka saisi mahdollisuuden muuttaa asioita:

En tiää. Se on jotenki, nyt ku rupee miettiin tota, en tiää mistä se johtuu, mut tosi jännä fiilis. Must tuntuu jotenki, että mie en siihen samaan taloon haluis niinku työvaatteet päällä astuu sekunnikskaan. Se oli epämukava paikka ja jotenki silleen niinko tulee vähän semmonen vastenmielinen olo ku ees aattelee.

4.2 Suorituskyky

4.2.1 Vapaus, vastuu ja luottamus sekä mahdollisuus vaikuttaa

Millä tavalla haastateltavat kokivat saavansa vastuuta, vapautta ja luottamusta kausitöissään? Entäpä tunnetta mahdollisuudesta vaikuttaa työhön liittyvissä asioissa? Kaksi pisimpään samassa organisaatiossa kausitöissä ollutta, toinen keskisuudessa ja toinen pienessä (mikro) organisaatiossa työskennellyttä henkilöä kokivat, että heille oli annettu jo melko alusta asti heidän osaamiseensa nähden sopivissa määrin vastuuta, luottamusta ja mahdollisuuksia vaikuttaa. Toinen näistä oli kokenut myös saaneensa vapauden kokeilla ja kehittää työhön liittyviä toimintoja ja kertoi harvoin kohdanneensa ennakkoon tyrmäystä uusille ideoille ja sen sijaan koki saaneensa ”hiljaista kiitollisuutta” oma-aloitteisuudestaan. Toisen työnkuvaan liittyi työsuhteen alusta saakka asiakasryhmistä huolehtiminen ja hän koki vastuun ja luottamuksen kuuluvan oleellisesti työsuhteeseen:

...jos ne luotti, että mä vien asiakkaat melontaretkellä päiväksi jonnekin ja (nauraa) saan ne asiakkaat takas sitte ehjänä ja täysmääräsenä, niin kai siinä sitte oli luottamusta siinä.

Eräs haastateltavista oli kokenut saaneensa työkaverinsa kanssa työsuhteen ensimmäisenä kautena osaamiseensa nähden liiankin paljon vastuuta:

...oltiin keretty olla vissiin viikko, niin meiät jätettiin --- kaa kahestaan työvuoroon muutamaks tunniks ja se oli vähän silleen, mie aattelin ettei tässä voi käydä millään tapaa hyvin.

Sama haastateltava kertoi mahdollisuuksistaan vaikuttaa työhön liittyviin asioihin seuraavalla tavalla:

Ei todellakaan ollut minkään näköstä mahdollisuutta vaikuttaa.

Kaksi haastateltavaa kertoivat kokeneensa vastuuta ja luottamusta työnantajan puolelta omasta mielestään melko sopivissa määrin. Toinen heistä kertoi kuitenkin alkuun olleensa hieman närkästynyt, koska hänet oli laitettu jatkuvasti aamuvuoroon, mutta kokenut tyytyväisyyttä kuullessaan myöhemmin, että näin oli tehty, koska oli huomattu hänen tehneen työnsä hyvin ja olevan luotettava työntekijä laitettavaksi vaativimpiin aamuvuoroihin. Kysyttäessä mahdollisuuksista vaikuttaa ja esittää uusia ideoita, kertoivat nämä haastateltavat kokeneensa epävarmuutta asiassa ja kuvailivat haastattelussa tuntemuksiaan seuraavanlaisesti:

...ei ehkä se oma vaikutusvalta ihan riittä siihen...mutta uskon, että ainakin pystyisin sen helposti esittämään. Ehkä se jollain tavalla otettais huomioonki, jos se ei mikään kauheen iso asia oo.

työnantajan kanssa nyt oli vähän silleen, että ei aina oikeen tienny, että jos tuo jonkun asian ilmi, niin otetaanko se nyt silleen tosissaan tai kuunteleeko se toinen sitten mitä sanoo

4.2.2 Palautteen vaikutukset

Haastatteluissa kysyttiin palautteen saamisesta ja sen vaikutuksista työntekijöihin, heidän tuntemuksiinsa ja työhönsä. Positiivisen palautteen kohdalla pääpaino siirtyi vastauksissa usein asiakaskohtaamisiin ja heiltä saatuihin palautteisiin, joiden koettiin vaikuttavan positiivisella tavalla työmotivaatioon, johon yhden haastateltavan vastauksen perusteella vaikutti myös lähiesihenkilöltä saadut kehut. Kaikkien haastateltavien vastauksista saattoi löytää ehkä hieman yllättäenkin yhteyden asiakkailta saadun positiivisen palautteen ja työntekijän oman osaamisen tunteen väliltä. Tätä ei siis suoraan kysytty yhdeltäkään haastateltavalta, vaan se nousi esille litteroituja tekstejä tutkiessa. Seuraavassa edellä mainittuun löydökseen johtaneet sitaatit:

...jos niinku nimeltä pyysi ja nimenomaan haluavat, että minä vedän ryhmää, niin se oli sitten mun mielestä aika niinku hyvä indikaattori, että kai mä jotain niinku osaan tehdä oikein.

...jos sain positiivista palautetta, niin se motivoi minua tosi paljon. Tajusin että nyt on tehty jotain oikein ja voin tehdä samanlain tai jopa paremmin.

...ja suurin osa palautteesta tuli tässä asiakkailta, ja se oli tosi kiva aina saada asiakkailta hyvää palautetta. Ja kyllä mä sitte niinku koin, että olin hyvä siinä työssä ja se aika paljo vaikutti myös silleen työmotivaatioon tai asenteeseen ja ehkä myös siihen työhön...

...työmotivaatiota korottaen, että kyllä se työmotivaatio on koko ajan oikeastaan ollut nousujohteinen. siitä on tullut sellainen itseään ruokkiva kierre, siitä enimmäkseen positiivisista palautteista, on huomannut että toimii koko ajan paremmin ja vie asioita oikeaan suuntaan

...et vaikka tuntukin että jotain tekee oikeen sillon ku asiakkaat joskus kehu...

Yksi haastateltavista kertoi asiakkailta saadun palautteen vaikuttaneen myös halukkuuteen palata töihin samaan organisaatioon.

...varsinkin asiakkailta ennen kaikkea paljon, ja se on myöskin motivoinut ja saanut palamaan samaan työpaikkaan.

Kolme viidestä haastateltavasta kertoi miltei kaikkien työnantajalta saatujen palautteiden olleen negatiivissävyytteisiä. Tällaisten palautteiden ei ajateltu alkuun merkitsevän paljoa oman tekemisen ja tuntemusten kannalta, vaan sen koettiin olevan jossain määrin normaalia työelämään ja työssä kehittymiseen liittyvää toimintaa, mutta positiivisten palautteiden vähyyden/puuttumisen sekä negatiivisten palautteiden ikäväksi koetun sävyn myötä ne alettiin kokea työmotivaatiota ja osaamisen tunnetta vähentävinä.

Negatiivista tuli paljon työnantajalta...aluks aattelin silleen, et sitä sitä nyt ei hirveesti tuu niin kai sitä voi yrittää parempaa...sitte ku sitä tuli koko ajan pienimmistäki asioista...niin sit huomasi että meni vähän moti, ettei minua kiinnostanu enää.

...jos lähinnä vaan keskitytään niihin negatiivisiin asioihin tai silleen että ei tavallaan löydä sitä hyvää sanottavaa, niin sitten se tulee ehkä semmonen fiilis että, no mä en osaa sitten varmaan mitään tai vähän semmonen fiilis.

Totta kai sehän kuuluu asiaan, että jos tulee jotain niinkö isompia jotain virheitä, niin totta kai niistä on hyvä just puhua, mutta se että mihin sävyyn taas sitten ne nostaa esille, niin sekin on taas aivan eri asia, että jos tämän niinkö palautteen tuo sellaisessa hyvin kriittisessä muodossa, niin sittehan siitä ei jää hirveän hyvä sellanen fiilis.

Kaksi pisimpään samassa organisaatiossa kausitöitä tehnyttä haastateltavaa kokivat työnantajalta tulleen kriittisen palautteen olleen kehittävää, sen koskiessa yleensä heidän toimintaansa, jossa olisi työnantajan mielestä voinut toimia toisin. Toinen heistä kertoi saaneensa positiivista palautetta harvemmin pyytämättä, mutta totesi tässäkin asiassa omatoimisuuden toimivan huomattuaan, että kannattaa aina mahdollisuuden tullen itse kertoa mitä kehuja mahdollisesti aiheuttavaa on tullut tehtyä.

Kehityskohteet palautteenantoon

Haastateltavilta kysyttiin myös, että tulisiko heille mieleen kehitysehdotuksia palautteenantoa koskien. Toiveena oli, että kaikkia tulisi kohdella tasavertaisesti ja että pystyttäisiin keskustelemaan asioista sekä antamaan palautetta rakentavasti, unohtamatta myöskään työntekijöiden aikaan saamia hyviä asioita. Myös säännöllisten palautekeskusteluiden tuominen osaksi henkilöstöjohtamista koettiin ajatuksen tasolla hyödyllisinä oppimisen ja kehittymisen kannalta puolin ja toisin, niin työntekijöiden kuin työnantajankin kannalta.

4.2.3 Palkkiot ja standardit

Yksi haastateltavista oli kokenut kausitöistään saamansa palkan kilpailukykyiseksi ja houkuttelevaksi, mikä oli vaikuttanut hänen halukkuuteensa palata samaan organisaatioon. Yksi listasi palkan ja työn määrän sekä vaativuuden kohtaamattomuuden yhdeksi työn huonoista puolista, mutta suunnitteli kuitenkin paluuta samaan organisaatioon. Yksi kertoi paremman palkan mahdollisuuden saattavan saada hänet palaamaan samaan organisaatioon. Rahapalkan päälle tulleet henkilökunta-alennukset ja -edut, kuten alennukset organisaation eri toimipisteiden ruokien ja juomien hinnoista sekä vuokravälineiden käyttö veloituksesta, koettiin pääsääntöisesti erittäin mukavana lisänä. Palkkatasa-arvo koettiin joidenkin kohdalla heikoksi, sillä samasta työstä saattoi saada erisuuruista palkkaa verrattuna työkaveriin, jolla oli kutakuinkin samantasoinen aiempi työkokemus kyseiseltä alalta. Suurimmalle osalle haastateltavista joko tarjottiin majoitusveloitusta, tai se maksettiin kolmannelle osapuolelle heidän puolestaan, ja tämä koettiin merkittäväksi lisäksi. Yksi haastateltavista, joka tiesi muiden tilanteesta asumisen maksujärjestelyiden suhteen, joutui maksamaan kausityökohteensa majoituksen vuokran itse ja olisi myös toivonut työnantajan hoitavan sen puolestaan.

Standardeista ja toimintamalleista kysyttäessä neljällä viidestä haastateltavasta tuli mieleen muun muassa työvaatetukseen, työpisteiden siisteyteen ja asiakaspalvelun laatuun liittyviä ohjeistuksia, mitä oli heille kerrottu perehdytyksen aikana. Lisäksi yksi kertoi asiakaspalautteen olevan organisaatiolle aidosti tärkeä ja arvokas asia, jonka kautta voidaan löytää valtavasti kehityskohtia

ja vinkkejä siitä, mitä organisaation toiminnassa kannattaa mahdollisesti muuttaa. Sen lisäksi asiakastyytyväisyyttä seurattiin tähtiluokituksen avulla.

4.3 Informaatio (viestintä ja vuorovaikutus)

4.3.1 Viestintä ja vuorovaikutus johdon/työnantajan kanssa

Mikroyrityksessä kausitöissä ollut haastateltava oli kokenut vuorovaikutuksen esihenkilönään toimivan yrityksen omistajan kanssa mutkattomaksi tavatessaan tehdessään tavatessaan tämän kanssa päivittäin kasvotusten. Tässä organisaatiossa oli kyseisen työntekijän kertoman perusteella panostettu informaation jakamiseen ja sitä oli pyritty kehittämään esimerkiksi matkapuhelinsovelluksen avulla työsuhteen aikana. Kuten yksi - aiemmin suorittavan tason töitä tehnyt ja viimeisimpinä kesinä esimiestehtävienkin parissa kausitöissä työskennellyt - haastateltava sanoi, on vuorovaikutus esimiehen näkökulmasta oltava matalan kynnyksen toimintaa ja kuunteleminen on todella tärkeä taito, mikä voi johtaa asiakasrajapinnassa työskentelevien alaisten välittämän informaation avulla uusiin oivalluksiin myös esimiehen kohdalla. Omalla kohdallaan hän koki vuorovaikutuksen oman esimiehensä kanssa olleen riittävän hyvällä tasolla olosuhteisiin nähden. Olosuhteilla viitataan tässä yhteydessä matkailukauden aikana vallitsevaan kiireeseen ja ajanpuutteeseen. Hän oli ollut alalla ja töissä kyseisessä organisaatiossa jo verrattain pitkään tietäen sen toiminnan laajuuden ja esimiehen/omistajan kiireellisyyden matkailukauden aikana. Hän kertoi kokevansa ajoittain itsekkin esimiehenä toimiessaan vaikeuksia irtautua töistä, joutuessaan olemaan jatkuvasti alaistensa tavoitettavissa, ja toivovansa näiden välttävän tarpeettomia ja kiireettömiä työhön liittyviä yhteydenottoja vapaa-ajallaan, pyrkien samanlaiseen toimintaan itsekkin oman esimiehensä kanssa. Kolme viidestä haastateltavasta oli osittain kokenut vaikeaksi vuorovaikutuksen esimiehensä eli organisaation omistajan kanssa. He kuvailivat varsinkin kasvotusten käytyä kanssakäymistä huonosti toimivaksi ja välillä tietyllä tapaa arvaamattomaksi, mikä oli johtanut pyrkimykseen kommunikoida muilla tavoin tai selvittää tarvitsemaansa tietoa muista lähteistä. Vuorovaikutuksesta esihenkilön eli organisaation omistajan kanssa nämä kolme kertoivat seuraavaa:

Mutta joskus tuli vähän semmonen myös, että kehtaako tuota nyt kysyä, ku tulee semmonen, että ainakin --- kohalla saatto tulla semmonen, että no etkö sä nyt tätä tiedä.

...viestitse se toimi ehkä jopa paremmin kuin kasvokkain. Niin sanosin että se oli onnistunutta, mutta toki sitä ehkä toivois, että se ois myös kasvokkainkin sujunu vähintäänkin yhtä hyvin.

...tuli niin tylyi vastauksii, eli tältä meidän pomolta, niin siltä ei kehannu kysyykään...sit jos koitin kysyä asiasta, niin saatto tulla semmosta ikäväänsävyyistä kommenttia, et sä oot ollu täällä jo kerran, tai et en mä kerkee nyt vastata.

Yllä olevista sitaateista viimeisimmän kertonut työntekijä oli kokenut informaation kulun laadun vaikutteen itse työhön eli asiakaspalveluun, sillä hänen

kertomansa mukaan uusien - kesken kauden tulleiden - myyntituotteiden ole-massaolosta saatikka hinnoista ja lisätiedoista ei usein ollut hänelle asti kantau-tunut minkäänlaista informaatiota ennen kuin asiakas toi tuotteen tiskille mak-settavaksi.

Mitä haastateltavat sitten toivoisivat vuorovaikutukselta johdon kanssa, minkälaisia kehitysehdotuksia heillä oli asiaan liittyen? Läsnaolon tarkeys kes-kustellessa nousi vastauksista esille ja kasvokkain käytävä vuorovaikutus olikin usean haastateltavan mielestä selkeä kehityskohde. Yhdellä haastateltavista oli toisesta työpaikasta saatuna hyvä kokemus henkilökunnan käytössä olevista so-velluksista, joiden kautta oli mahdollista saada hänen kertomansa mukaan kaikki tarvittava informaatio työhön liittyvistä tuotteista ja muista asioita, ja tä-mäntyyppisen ratkaisun vaikutusta parantamaan vuorovaikutusta pohdittiin myös kyseisen kausityön tarjoaman organisaation käyttöön. Toivomuksena oli myös yleisesti avoimen kommunikaation salliva ja myös työntekijöiden ideoiden ja palautteen vastaanottava ilmapiiri.

4.3.2 Viestintä ja vuorovaikutus esihenkilöiden ja työkavereiden kanssa

Esihenkilöistä puhuttaessa kääntyi huomio usein myös kokeneempiin työkave-reihin, jotka suorittavan tason kausityöntekijät vaikuttivat jossain määrin rinnas-tavan esihenkilöihin. Näiden kanssa kommunikoinnin koettiin pääsääntöisesti olevan sujuvaa ja matalan kynnyksen toimintaa, ja heiltä saatiin neuvoja ja vink-kejä pyytämällä ja pyytämättäkin. Esimiestehtävissäkin toiminut kausityöntekijä kokikin, että varsinkin alalla aloittelevan työntekijän näkökulmasta on tärkeää, että esihenkilöillä on avoin, ihmiset aidosti kohtaava, kuunteleva ja keskustele-va asenne.

Vuorovaikutus työkavereiden kanssa koettiin kaikkien haastateltavien koh-dalla hyväksi ja heitä koettiin olevan helppo lähestyä asiassa kuin asiassa, ja osa pyrkiikin mahdollisuuksien mukaan lähestymään heitä ensimmäisenä - ennen esihenkilöiden tai yrityksen omistajan puoleen kääntymistä - jos jokin työhön liit-tävä seikka tai kysymys askarrutti mieltä. Työkavereiden kesken koettiin vah-va ryhmä- ja samassa veneessä ollaan -henkeä.

Kuvailisin että aika semmonen avoin ja hyvin tota, kaikki on niinkö sallittua, kaikki virheetki ja niistä selvittää yhdessä. Et ei ajatella tavallaan silleen minä-ajatteluna vaan silleen me-ajatteluna, että tästä selvittää ja se yhteistyö siinä aika paljon sitte helpottaa jokaisen sitä oloa, että on helpompi tehdä yhdessä.

...omasta kokemuksesta oli se vuorovaikutus työkavereiden kans hyvä. Varsinki ku ne työkaverit oli ennestään tuttuja, niin se oli tosi helppoa se kommunikointi, ku heiän kaa vietti vapaa-aikaaki

Työkavereita oli todella helppo lähestyä ja yleensä koitinki aina ensin kysyä niiltä, jos ne sattu tietämään.

4.3.3 Ulkoinen viestintä ja vuorovaikutus

Organisaation ulkoisen vuorovaikutuksen suhteen kaikilla haastateltavilla oli ajatuksia yhteistyön tärkeydestä. Osa oli kokenut, että oman organisaation

johdon ja matkakohteen joidenkin muiden organisaatioiden johdon välinen suhde ei ollut kovinkaan hyvä, vaan niiden välillä oli melkoinen ”kilpajuoksu” asiakkaista ja työntekijöistä. Tähän esitettiin yhden haastateltavan toimesta ratkaisuksi peiliin katsomista ja sitä kautta yritystä päästä sopuun. Nähtiin tärkeänä, että jaetaan tietoa puolin ja toisin muista alueen yritysten tarjoamista palveluista, jotta asiakkaat saisivat alueelta mahdollisimman hyvän kokemuksen ja mahdollisesti tätä kautta pysyisivät alueella pidempään ja näin ollen saattaisivat tuoda suoraan lisähyötyä omallekin organisaatiolle esimerkiksi ostamalla lisää majoitus- ja ravintolapalveluita. Työntekijöiden näkökulmasta kilpailijoina ei niinkään pidettykään saman alueen muita yrityksiä, vaan muita, esimerkiksi naapurikuntien matkakohteita.

Mä oon sitä mieltä, että paikallisten yrittäjien pitäis ehkä enemmän tehdä yhteistyötä, koska kaikki on kuitenkin samassa veneessä, jos niit kesätyöntekijöitä ei yksinkertaisesti oo.

...ei kannata vaikkapa niinku jättää jakamatta tietoa siitä että jossakin on vaikka toisen yrittäjän kahvila tai ravintola, vaan se saattaa olla että se on sitten niin kiinnostava että se asiakas jää vielä yheksi yöksi lisää kun haluaa käydä sillä päiväseltään.

Vuorovaikutus asiakkaiden kanssa on olennainen osa ravintola-, matkailu- ja vapaa-ajan palveluiden tarjoamista ja se olikin kaikkien haastateltavien mielestä yksi työn ”suola”. Tarkentavia kysymyksiä esittäessä kääntyi puhe helposti asiakaspalautteiden merkitsevyyteen, ja useampi haastateltavista toivoikin kausityössä olevan mahdollista saada enemmän kohdistettua kirjallista palautetta omasta toiminnastaan juuri asiakkailta, jotta omaa toimintaa voisi kehittää. Tähän tarkoitukseen ehdotettiin matalan kynnyksen asiakaspalauttejärjestelmää, yhtenä esimerkkinä palautelomakkeita ja -boxia.

4.4 Työ ja sen puitteet

4.4.1 Strategia/tavoitteet

Organisaation strategiasta viestiminen henkilökunnalle tuo heidän tietoonsa organisaation tavoitteet ja halutut keinot niiden saavuttamiseksi, sekä valaisee työntekijöiden oman roolin merkitystä kokonaisuuden kannalta. Tämä on omiaan luomaan merkityksen tunnetta ja sitouttamaan työntekijöitä organisaatioon ja sen toimintatapoihin. Strategia ja laajemman mittapuun tavoitteet vaikuttivat kuitenkin jäävän haastateltavilta eritasoisten arvailujen varaan, mikä ei ole ihmettyksen aihe, koska yksikään heistä ei kertonut, että heille olisi selkeästi niitä kerrottua tai näytettyä. Joillakin vaikutti olevan selkeämpi varmuus vastauksissaan kuin toisilla, mutta kuinka lähelle oikeaa ne osuivat, se jää tässä yhteydessä kysymysmerkiksi.

Veikkaan et se on ollu jotain hyvin voittoa tavoitteleva järjestö. Että sinänsä ehkä ymmärrän, että millanen se tavoite siinä on ollu. Ja tavoitteesta veikkaan että on niinku myyntiä, mutta myös hyvää asiakaspalvelua, että saadaan positiivista palautetta, niin veikkaan että se ois niinku tässä se punainen lanka.

Yrittää saada asiakkaita ja palvella heitä. Tietenki se, että mitä se palvelu oli. Sitä me kehitettiin ja kauan, ennen ku mä sinne meninkään, eli noita leiripaikkoja ja retkituki-kohtien rakentaminen ja niinku suunnittelu. Ja sitten markkinointi ja siinä ohella ohjausta ja opastusta ja koulutusta. Niin tota se oli aika silleen selkee, että lisätä alueelle melontamatkailua.

Osa haastateltavista ei edes yrittänyt lähteä tosissaan arvailemaan organisaation strategiaa tai tavoitteita. Nämä kausityöntekijät eivät suunnitelleet paluuta saman organisaation palvelukseen.

Varmaan raha (nauraa). Ei mulle oikeen muuta kerrottu, ku että tee töitä siellä.

Täytyy sanoa että en nyt kyllä tiedä, että mikä se vois olla se niinku organisaation strategia.

Pisimpään samassa organisaatiossa kausitöitä tehneellä oli muodostunut jonkinlainen kuva oman organisaationsa strategiasta, mutta mustaa valkoisella ei siitäkään ollut olemassa.

...ei ole mihinkään kirjoitettu ylös...enemmän suullisella tasolla.

4.4.2 Arvot

Miten haastateltavat kokivat organisaatiossa vallitsevien arvojen kohtaavan omien arvojensa kanssa? Tietyt matkailualan liittyvät ja kyseisellä alalla toimivien organisaatioiden vaalimat arvot, kuten halu tarjota unohtumaton kokemus, suvaitsevaisuus sekä avoimuus uusia asioita, vieraita ihmisiä ja kulttuureja kohtaan, ovat jo lähtökohtaisesti sisäänrakennettuja monelle kausityöntekijälle, arvioi eräs haastateltavista. Tämän pystyi todentamaan myös muiden haastateltavien kohdalla heidän vastauksistaan, vaikkakaan näiden kohdalla aivan kaikki arvot eivät olleet heidän kokemustensa mukaan linjassa organisaatioista tai niiden omistajilta esiin nousseiden arvojen kanssa. Yllä mainittujen lisäksi yksi haastateltavista piti organisaation kestävä kehitys -ajatusta, luonto ja sidosryhmät huomioon ottaen, yhtenä tärkeimpänä omia arvojaan vastaavasta seikasta.

Varmaan semmonen, mikä oli yhteistä, niin kuitenkin meidän työpaikkamme halusi tarjota hyvää palvelua asiakkaille, mikä nyt on ihan itsestään selvä asia, mutta mistä olin ihan samaa mieltä.

Niin se oli niinku semmonen ajatus koko sen firman konseptissa, että se niinku miellytti. Etenki se että tekee sen niin sanotusti ekologisesti ja silleen paikallisia asukkaita suututtamatta, niin se mun mielestä on niinku win-win tilanne kaikin puolin.

Kaksi haastateltavaa oli kokenut, että työnantajan suunnalta ei osattu riittävästi näyttää arvostusta työntekijöitä ja heidän organisaatiollensa antamaansa panosta kohtaan. Toinen heistä arvioi kokemansa perusteella oman organisaationsa melko suorituskeskeiseksi työpaikaksi, ja koki työnantajansa olleen kykenemätön toisen saappaisiin astumiseen ja empatian osoittamiseen, mikä taas soti hänen omia arvojaan vastaan. Yksi haastateltava, oltuaan muuten arvojen suhteen samoilla linjoilla työnantajan kanssa, kertoi - saatuaan kriittistä palautetta tavastaan hoitaa normaalista poikkeava asiakaskohtaamistilanne, jonka oli omasta

mielestään hoitanut asiakasnäkökulmasta parhaalla mahdollisella tavalla – mietineensä, että ihan kaikissa asioissa eivät arvot kohtaakaan.

Joidenkin haastateltavien vastauksista nousi esille organisaation sisäisten henkilökemioiden toimimattomuus, niin työntekijän ja työnantajan välillä kuin työkavereidenkin kesken. Yksi haastateltava oli kokenut, että hänen mielestään kyseiset tiedossa olevat haasteet ja/tai ongelmat olisi pitänyt selvittää ja kyseisiä asioita kehittää, mutta että niihin ei ollut reagoitu tai puututtu kenenkään toimesta.

...jossain vaiheessa tuli semmonen ryhmä, missä oli työkaverimme. Mutta sit sinne ei lisätty ollenkaan niitä --- työntekijöitä, koska en tiä, nää meidän --- ja ---, jotka oli vähän niinko meidän vuoropäälliköt ei halunnu lisätä niitä sinne, en tiä miks...Ja ne ei myöskään pitäny niistä...

Samalle työntekijälle oli ehdotettu toisen toimipisteen työntekijöiden toimesta, että heitä voisi lisätä samaan WhatsApp-ryhmään, jotta heiltä voisi kysyä apua ja neuvoja tarvittaessa.

...ehdotin tämän, niin vastauksena tuli että ovatko he täällä muka töissä tässä ravintolassa. Ja siinäki oli jotain, että tämä ns. esimies---, niin yks toinen -- työntekijä kertoi, että tämä --- ei tykkää ---...Ja sit siellä oli vissiin työntekijöiden kanssa sanomista, niin se on oikeasti vakava asia, mihin pitäis puuttua. Se pitäis tyyliin samantien selvittää ja ratkaista asia ja kehittää asiaa. Niin siel saatto tulla niinko pahojakin sanomisia saman firman eri ravintoloiden työntekijöiden kesken. Niin kukaan ei oikeen reagoinu niihin mitenkään...

4.4.3 Ilmapiiri

Työstä ja sen puitteista keskustellessa hyvää löydettiin työkavereiden välisestä ilmapiiristä. Neljä viidestä haastateltavasta toi ilmi, että oli kokenut työnteon ajoittain hauskaksi eritoten silloin, kun töissä oli samaan aikaan ollut henkilöitä, joiden kanssa he olivat yhdessä työskentelyn lisäksi viettäneet aikaa ja tutustuneet syvemmin töiden ulkopuolisina aikoina. Kaksi näistä oli toisaalta kokenut työilmapiiriin ajoittain myös huonoksi työnantajansa seurassa ja toivoivat työnantajalta tsemppaavampaa asennetta pelkän kritiikin antamisen sijaan. Parhaimmillaan ryhmädynamiikka ja ilmapiiri työyhteisössä oli yhden haastateltavan mukaan silloin kun kausi oli jo loppuillaan, ja kehitysehdotuksena hän toikin ilmi toiveen saada kausityöntekijöille heti kauden alkuun henkilökunnan yhteistä virkistystoimintaa, mikä edesauttaisi tutustumaan työkavereihin ja näin henkilökuntaa ryhmäytymään keskenään.

...semmonen hyvä fiilis tavallaan kuitenkin. Että ku työkavereiden kanssa voi myös heittää silleen kevyttä läppää myös siinä sivussa, että se ei oo tavallaan liian vakavaa.

Mut sitten myös työpaikassa ylipäätään ehkä se huono työnantajan ja työntekijöiden välinen niinku suhde tai silleen.

4.4.4 Fyysiset puitteet

Työn fyysisistä puitteista kehuja saivat kaikilta haastateltavilta työpaikan sijainti ja sen mahdollistamat elämykset. Toisaalta matkailukohteen sijainti oli kahden

haastateltavan mielestä siinä mielessä haasteellinen, että se oli kohtalaisen kaukana heidän niin sanotusta kotipesästään, mikä oli aiheuttanut kohtalaisen suurta vaivaa aina kauden alussa ja lopussa muuttopuuhien muodossa. Kriittikiä työn fyysisistä puitteista tuli yhdeltä haastateltavalta koskien välineistöä ja aineosia, joita oli tarjolla asiakkaille myytävien juomien tekoon. Hän oli kokenut, että häntä ei ollut otettu tosissaan ehdottaessaan tarjonnan laajentamista, vaan että kyseiset välineet ja ainesosat olivat olleet saman organisaation toisen toimipisteen etuoikeus.

TAULUKKO 1 Keskeiset tulokset

<p>Ihminen</p> <p>(työvoimasuunnittelu, rekrytointi, kehittäminen, paluu)</p>	<p>Miltei kaikki haastateltavat kokivat henkilökuntaa olleen liian vähän suhteutettuna työn määrään.</p> <p>Suurin osa tutkimuksen kausityöntekijöistä oli opiskelijoita.</p> <p>Suurin osa ei saanut lisäkoulutusta organisaation puolesta.</p> <p>Haluun palata vaikuttivat eniten työkaverit ja vapaa-ajanviettomahdollisuudet.</p>
<p>Suorituskyky</p> <p>(vastuu, standardit, palkkiot, palaute)</p>	<p>Vastuuta voi antaa liikaakin taitotasoon nähden.</p> <p>Standardeja oli tiedossa koskien asiakaspalautteen laatua sekä pukeutumista työpaikalla.</p> <p>Aineettomat palkkiot, kuten vuokravälineiden ilmaiskäyttö, koettiin hyvinvointia ja täten suorituskykyä lisäävänä tekijänä.</p> <p>Positiivinen asiakaspalaute paransi, kun taas negatiivinen palaute työnantajalta heikensi, kokemusta oman osaamisen tasosta.</p>
<p>Viestintä ja vuorovaikutus</p>	<p>Suurin osa haastateltavista koki viestinnän työnantajansa kanssa haastavaksi ja informaation kulun riittämättömäksi.</p> <p>Viestintä ja vuorovaikutus esihenkilöiden ja työkavereiden kanssa koettiin helpoksi.</p> <p>Vuorovaikutus muiden paikallisten organisaatioiden kanssa koettiin tärkeäksi, mutta siinä koettiin selkeästi olevan kehittämisen varaa</p>
<p>Työ ja sen puitteet</p>	<p>Organisaation strategia ja tavoitteet oli tuotu keskimäärin huonosti työntekijöiden tietoon.</p> <p>Matkailu-alaan ja asiakaspalveluun liittyvät arvot kohtasivat pääasiassa työntekijöiden ja organisaatioiden välillä, mutta työnantajan arvostuksessa työntekijöitä ja heidän työpanostaan koettiin paikoin olevan reilusti parantamisen varaa.</p> <p>Ilmapiiiri työkavereiden kesken koettiin hauskaksi, kun taas joidenkin kohdalla ilmapiiiri työnantajan kanssa koettiin huonoksi.</p>

5 POHDINTA

Tämän tutkimuksen mukaan kesäkausitöitä tekevät enimmäkseen sellaiset ihmiset, joilla on kausityön ulkopuolisina aikoina jokin pysyväluontoinen toimi, kuten tässä tapauksessa - neljällä viidestä - opiskelu. Oppilaitosten sisäisten viestintäjärjestelmien, kuten esimerkiksi Wilman kautta opiskelijat on helppo tavoittaa, kuten yhden ravintola-alaa opiskelleen haastateltavan kohdalla oli käynyt. Möller ym. (2014) mukaan opiskelijat ovatkin kelpo kohde rekrytointiponnistuksille. Tämä käy järkeen eritoten sellaisten organisaatioiden kohdalla, jotka hyväksyvät kausiluontoisuuden toiminnassaan.

Siinä missä perehdytys tarkoittaa uuden työntekijän tehtäviin opastamista ja kaikkien siihen tarpeellisten tietojen ja taitojen välittämistä, joskus hyvinkin ruohonjuuritasolta alkaen, voidaan tämän kehittämistä pitää jo perustyötaitot osaavan työntekijän tietojen ja taitojen kasvattamisena ja edistämisenä. Tämän tutkimuksen tuloksissa oli kiinnostavaa se, että samassa organisaatiossa työskennellyillä henkilöillä oli jopa melko vastakohtaiset kokemukset molemmista, sekä työntekijän perehdytyksen että tämän kehittämisen tasosta. Siinä missä yksi oli kokenut molemmat suorastaan olemattomiksi, oli toisella - joka oli ollut varsinkin työssä kehittymisen suhteen oma-aloitteinen - näistä huomattavasti positiivisempi kokemus. Vaikuttipa näihin eroihin kokemuksissa sitten työntekijän ikä, luonne tai elämäkokemus, on työssä kehitymisessä jokaisella työntekijällä myös oma vastuunsa, kuten on aiemmin argumentoinut myös Paloniemi (2004). Lisäkoulutusta oli kuitenkin toiselle edellä mainituista lupailtu, mutta sitä hän ei koskaan saanut. Tämä saattaa olla yksi syy siihen, että kyseinen henkilö viihtyi samassa organisaatiossa vain kaksi kautta - eikä mikään saisi häntä sanojensa mukaan palaamaan - sillä Ainsworth ja Purss:n (2009) tutkimuksen mukaan odotusten ja todellisuuden kohtaamatta jättäminen johtaa joillakin kausityöntekijöillä odotusten laskemisen lisäksi työhön suhtautumiseen transaktiona.

Työntekijän säilyvyyden (tai tässä tapauksessa paremminkin paluun) suhteen löydettiin tutkimuksessa kaksi merkityksellistä toisiinsa liittyvää aiheutta, jotka ovat työkaverit sekä vapaa-aika. Työkavereiden kanssa saavutettu yhteys ja joidenkin heistä kanssa muodostunut ystävyys olivat selkein syy palata töihin samaan matkailukohteeseen ja -organisaatioon, minkä jälkeen hyvänä kakkosena

tulivat kyseisen kohteen tarjoamat elämykset ja vapaa-ajanviettomahdollisuudet. Näiden molempien merkityksen töihin paluuta ajatellen on havainnut myös Rouvinen (2020) tutkiessaan työntekijöiden perusteita lähteä kausitöihin. Parempi - linjassa muualla vastaavista työtehtävistä maksettavien korvausten kanssa oleva - palkka sekä paradoksaalisesti toiminnan ympärivuotisuus saisivat kaksi kolmesta jo eteenpäin siirtyneistä palaamaan. Kuten sanottu, yhtä taas ei omien sanojensa mukaan saisi palaamaan mikään.

Työssä annettu vastuu, mahdollisuus tehdä päätöksiä itsenäisesti ja näitä koskeva positiivinen palaute voi ruokkia henkilöstön ylpeyttä omaa tekemistään koskien ja halua panostaa työhön entistä enemmän. Kuitenkaan, jos työntekijä saa omasta mielestään kykyihinsä nähden liikaa vastuuta ja sen päälle palautteet työnantajalta lähinnä negatiivisessa muodossa, se ei luonnollisestikaan ole omiaan lisäämään tyytyväisyyttä saatikka sitoutuneisuutta organisaatioon, kuten erään haastateltavan vastauksista saattoi hyvin päätellä. Oikein annosteltuna vastuu ja vapaus ynnättynä positiivisella palautteella sen sijaan luo Alverén ym. (2012) ja Judge ja Piccolon (2004) mukaan kestävämmän siteen työntekijän ja työnantajaorganisaation välille. Tämän oli kokenut kaksi haastateltavaa, jotka olivatkin pysyneet saman työnantajan palveluksessa tutkimuksen otannan henkilöistä pisimpään. Palkan suuruudella taas ei tänä päivänä medioiden mukaan vaikuta olevan kovinkaan suurta merkitystä työntekijän tyytyväisyyteen, mutta voitaneen olettaa, että se ei ole koko totuus. Näin pystyi tulkitsemaan myös vastauksista, jotka antoi haastateltava, joka oli tyytyväinen tässä kappaleessa aiemmin mainittuihin vastuun ja palautteen tasoon, mutta joka ei kokenut saavansa riittävästi rahallista kompensatiota työstään verrattuna sen vastuullisuuteen.

Esihenkilöiltä ja/tai työnantajalta saadun negatiivisen palautteen merkitys on siis melko kiistaton, kuten on tutkitusti monella myös positiivisen palautteen. Hieman yllättävää onkin tässä tutkimuksessa se, minkälaisia vaikutuksia asiakailta saaduilla, varsinkin positiivisilla palautteilla oli ollut. Eritoten tunne oman osaamisen tasosta vaikutti vastausten perusteella vahvistuneen ja kohentuneen positiivisen asiakaspalautteen hetkellä. Oman osaamisen tunnetta taas luonnollisesti vähensi määrällisesti korkea työnantajalta saatu negatiivinen palaute. Tässä kohtaa voitaneen todeta, että palautteen antaminen on taito sekin ja että sitä antavien tulisi pyrkiä kehittämään sitä rakentavampaan muotoon, unohtamatta positiivisten palautteiden merkitystä. Myös palautekeskustelut tai -järjestelmät, jotka toimisivat molempiin suuntiin - niin työnantajalta työntekijälle kuin toisinkin päin - voisivat olla molemmille osapuolille hyödyllisiä oppimisen ja kehittymisen kannalta.

Sisäinen informaation kulku ts. viestintä ja vuorovaikutus on yksi organisaation toiminnan peruspilareista, ellei kyseessä ole yksinyrittäjä. Silloin kun organisaatiossa toimii useita työntekijöitä työnantajan lisäksi, täytyy tiedon yksinkertaisesti kulkea ihmiseltä toiselle, ja mitä tehokkaampaa se on, sitä paremmin organisaation eri osat, eli tässä tapauksessa ihmiset, osaavat kulkea ja viedä organisaation toimintaa samaan, haluttuun suuntaan. Tutkimuksessa kävi ilmi, että osa haastateltavista otti haastavissa tilanteissa yhteyttä mieluummin työka- vereihin kuin työnantajaan, koska kokivat työnantajan antavan yleisesti ottaen

vähän tietoa oma-aloitteisesti, tai antavan kysymyksiin usein vastauksia, jotka eivät vieneet asiaa eteenpäin, tai jotka olivat ajoittain vain ikäväsävyyisiä kommentteja työntekijän tiedon tai osaamisen tasosta. Tämän kaltaiset tilanteet ovat kaukana avoimesta ja tasa-arvoisesta viestinnästä, joka Mumfordin (2011) mukaan vähentää riskiä kohdata työssä epätietoisuuteen liittyviä mahdollisia konflikteja. Ainsworth ja Purss:n (2009) tutkimuksessa laskettelukeskuksen talvikausityöntekijöitä koskien selvisi myös, että palautteen antamisessa negatiivinen painotus saattaa saada työntekijän miettimään kahdesti, panostaako työhönsä enempää, kuin vain sen pakollisen minimin verran. Samansuuntaisia tuloksia saatiin tässäkin tutkimuksessa, kun pääosin negatiivista palautetta työnantajaltaan saanut oli kokenut työmotivaation niistä vähentyneen. Viestinnän haasteisiin viittaa myös se, että usein haastateltavien vastauksista pystyi kuulemaan ja lukemaan, ettei heille ollut tehty täysin selväksi sitä, kuka tai ketkä heidän esihenkilöitään olivat. Työkavereiden kanssa viestintä ja tiedonvaihto koettiin helpoksi, mikä onkin luonnollista, kun otetaan huomioon ystävyystyminen ja vapaaajan viettäminen heidän kanssaan. Ulkoisen viestinnän kohdalla huomattiin olevan ongelmia varsinkin joidenkin saman matkailukohteen muiden organisaatioiden kanssa, ja nämä ongelmat henkilöityivät organisaatioiden omistajiin. Yhden haastateltavan ehdotusta mukaillen, olisi oman toiminnan ja itsensä reflektointi organisaatioiden omistajilla, kuten kaikilla muillakin, asemastaan riippumatta, paikallaan silloin tällöin.

Organisaation tavoitteista haastateltavilla oli esittää pääasiassa arvauksia ja strategia oli parhaimmillaan yhdellä heistä tiedossa suullisella tasolla, vaikka tavoitteista ja strategiasta viestiminen koko organisaation leveydeltä on tärkeä asia. Strategiahan on olemassa sitä varten, että organisaation toiminnalle on tiedossa jonkinlainen pidemmänkin tähtäimen tavoite sekä keinot tavoitteisiin pääsemiseksi. Jotta nämä tavoitteet olisi mahdollista saavuttaa, pitäisi myös henkilökunnalla olla mahdollisuus sisäistää strategia ainakin niiltä osin, miten se koskee heidän omaa työtään (Hämäläinen & Maula, 2004). Organisaation arvot myös asia, mistä on mahdollista ja järkevää viestiä henkilökunnalle, jopa hyvissä ajoin jo työpaikkailmoituksissa työntekijöitä hakiessa. Näin on hyvät mahdollisuudet onnistua saamaan rekrytointiprosessien kautta työntekijöitä, joiden arvot ovat samansuuntaisia kuin organisaation vaalimat arvot. Osa haastateltavista olikin kokenut omien ja organisaation arvojen kohtaavan keskenään, ja näiden haastateltavien vastauksista huokui korkeampi tyytyväisyyden taso lähes miltei jokaisen teeman kohdalla. Silloin kun arvot välittyvät työnantajan sanallisesta ja sanattomasta viestinnästä, ja varsinkin kun työntekijöitä johdetaan näiden mukaan näyttämällä itse esimerkkiä, on paremmat mahdollisuudet saada myös työntekijät kiinnostumaan organisaation yhteisistä tavoitteista ja toimimaan johdon kanssa samansuuntaisesti, argumentoivat Yammarino ja Bass (1990). Toisaalta arvoista viestiminen ei pelkästään riitä siinä tapauksessa, jos työnantaja itse ei käyttäydy niiden mukaisesti. Yksi haastateltavista kertoikin kokeneensa itsensä hieman harhaanjohdetuksi, koska hänelle oli kehuttu organisaation ilmapiiriä ja sitä, kuinka siinä työskentelee mahtavia tyyppejä, mutta oman kokemuksensa mukaan itse työnantaja oli ollut haastava, mielipiteitä jakava tyyppi, jonka

kanssa toimiminen poikkesi suuresti muiden työntekijöiden kanssa toimimisesta. Edelleen saman työnantajan oli toivottu puuttuvan organisaation sisäisiin, tiedossa oleviin epäkohtiin asioissa, joiden piti edustaa sen arvoja, mutta näin ei ollut käynyt.

Vastauksia analysoidessa löydettiin usean haastateltavan kohdalla yhteinen tekijä, mikä oli vaikuttanut työtyytyväisyyteen, ja se oli organisaatiossa vallitseva ilmapiiri. Luonnollista on, että ilmapiirin laatu ei ollut pysyvä tila, vaan se oli voinut olla saman haastateltavan vastauksissa samassa organisaatiossa sekä hyvä että huono, riippuen siitä kenen kanssa oli työskennelty. Useampi haastateltava oli kokenut, että ilmapiiri työnantajan kanssa oli heikko ja tämä oli ollut omiaan heikentämään työtyytyväisyyttä, mikä vahvistaa Schyns ym. (2009) tutkimuksen tulosta, jonka mukaan tukeva johtamisilmapiiri vaikuttaa työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Työpaikalla vallitseva ilmapiiri on kiinni inhimillisistä seikoista ja vaikuttaa paljon siihen, onko ihmisellä siellä hyvä olla. Avoin viestintä on asia, jolla ilmapiiriin voi vaikuttaa positiivisesti, ja siihen kannattaa kiinnittää huomiota ja siihen panostaa jokaisen henkilökohtaisella tasolla, mutta suurin painoarvo on usein työnantajan ja esihenkilöiden näyttämällä esimerkillä.

5.1 Käytännön suositukset

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan argumentoida, että avoin viestintä onkin yksi myös kausiluontoisilla aloilla toimivien ravintola-, matkailu- ja vapaa-ajan palveluita tarjoavien organisaatioiden kantava voima, oli kyse sitten organisaation sisäisten tai ulkoisten osapuolten kanssa viestimisestä.

Luo siis tilaa ja aikaa kommunikoinnille, oli se sitten ad hoc -tilanne tai säännölliset palaute- ja kehityskeskustelut. Harmillisen harvoin kausityöntekijöiden kanssa palaveerataan tai muutoin käydään läpi kehitysideoita tai palautteita, eritoten puhuttaessa työntekijän antamasta ja työnantajan vastaanottamasta edellä mainittujen aihepiirien sisällöstä. Haastatteluissa annettujen vastausten perusteella yksi harvoista organisaatioiden ilmi tuoneista standardeista, esimerkiksi vaatetuksen ja siisteyden lisäksi, oli asiakaspalaute ja sen tärkeys. Miksipä siis ei tärkeänä nähtäisi myöskin työntekijöiltä saatava palaute?

Pidä aistit avoinna kehittämismahdollisuuksia varten ja tarjoa työntekijöille mahdollisuudet ja puitteet niitä varten. Jos työntekijä kokee, ettei oma osaaminen tai tietämys riitä parhaan mahdollisen asiakaspalvelun tarjoamiseen, kenen harteilla tämä on? Vaikka työntekijöiden osaamisen kehittämisen vastuu lepää osittain myös heidän omilla harteillaan, voidaan ajatella työnantajan olevan loppukädessä se, joka - hyötyessään työntekijöiden osaamisesta ja asiakkaiden tyytyväisyydestä - kantaa suurimman vastuun. Tue, kysy ja kouluta.

Yhdistä työntekijät. Käytäntö on tämänkin tutkimuksen myötä näyttänyt, että ajan kulun ja syvällisemmän tutustumisen myötä työntekijöiden välille kehittyy "me yhdessä" - ja ryhmähenki, joka parhaimmassa tapauksessa luo edellytykset antaa parhaansa työyhteisön puolesta. Järjestämällä tilaisuuksia, jotka

edesauttavat edellä mainittuja, olet osallinen hyvien asioiden luomiseen työntekijöiden välillä ja samalla teet hyvää itse organisaatiolle.

Tuo koko henkilökunnalle ilmi organisaation strategia, tavoitteet sekä työntekijöiden oma rooli ja merkitys. Muista, että strategia voi rakentua koko henkilökunnan avustuksella, ja e voi olla yksinkertaisestikin esitetty. Pääasia, että jokaisella organisaatiossa on sama suunta, se helpottaa eteenpäin menemisessä.

Kaikki edellä mainittu auttaa työtyytyväisyyden tason ylläpitämisessä ja kohentamisessa, ja työntekijöiden sitouttamisessa. Niinpä, halusitpa hyväksyä kausiluontoisuuden tai haastaa sen, muista nämä ja käytä näitä omalla parhaaksi näkemälläsi tavalla. Jos näissä asioissa ei muuten tunnu onnistuvan, aina voi palata asiantuntijan kertomaan kuinka kehittyä niissä ja mitä ottaa huomioon matkalla oikean suuntaan.

Työntekijöille, niin tuleville kuin jo nykyisinkin kausitöissä työskenteleville, neuvoksi voitaneen antaa, että avaa suusi. Henkilökemioista välittämättä on aina mahdollista kertoa, että mitkä asiat juuri sinua vaivaavat tai mielestäsi vaativat enemmän huomiota. Lopulta kyse on kuitenkin sinun kokemuksistasi. Ole kuitenkin myös valmis miettimään vastapuolen näkemystä hänen näkökulmastaan.

5.2 Tutkimuksen rajoitukset ja luotettavuus

Ulrich ja Dulebohnin (2015) HR-malli ja sen neljä ulottuvuutta tarjosi tutkimukselle selkeät raamit ja tutkijan näkökulmasta katsottuna tämä auttoi etenemisessä vaiheesta toiseen, ja näin ollen sen voidaan olettaa soveltuneen tutkimukseen. Kuten yleensäkin haastattelututkimuksissa, oli tässäkin tutkimuksessa haastattelijalla merkittävä rooli kysymyksiä muodostettaessa ja tarkentavia kysymyksiä esitettäessä, ja on otettava huomioon haastattelijan mahdolliset vaikutukset haastateltavien vastauksien sisältöön. Vaikka tutkimuksessa saatiin haastattelut halutun alan ja tutkimukseen osallistumisen ehdot täyttäviltä kausityöntekijöiltä, oli tutkimuksen otanta pieni verrattuna todelliseen kesäisin ravintola-, matkailu-, ja vapaa-ajan alan kausitöitä tekevien ihmisten määrään (vuonna 2022 pelkästään tutkimuksen kohteena olevassa matkailukohteessa n.80 kesätyöntekijää, joista suurin osa kyseisellä alalla), joten tutkimuksen tulosten yleistettävyyden taso kärsii.

Haastattelujen vastauksia läpikäydessä huomattiin, että osa niistä jäi vaja-vaiseksi tai herätti lisää kysymyksiä. Jälkikäteen ajateltuna haastatteluissa olisi voinut tehdä enemmän tarkentavia kysymyksiä ja näin saada mahdollisesti esiin syvempiä merkityksiä.

5.3 Jatkotutkimusaiheet

Tässä tutkimuksessa haluttiin selvittää kausityöntekijöiden kokemuksia johtamis- ja HR-käytännöistä. Eroja kokemuksissa oli verrattuna työuransa tai -elämänsä

alkutaipaleella vielä olevien nuorten kausityöntekijöiden sekä työ- ja elämäkokemusta useiden vuosien ajan enemmän kerryttäneiden kausityöntekijöiden välillä. Mitkä kaikki asiat vaikuttavatkaan siihen, että kokemuksissa on näin suuria eroja? Jatkotutkimusta voitaisi varsin mainiosti tehdä siitä, kuinka kyseisessä kontekstissa esimerkiksi ikä ja/tai aiempi työkokemus vaikuttavat.

Kiinnostavaa olisi myös tietää tarkemmin, missä määrin kausityöntekijöiden työpaikan valintaan vaikuttaa organisaation maine sen entisten ja nykyisten työntekijöiden, sekä muiden sidosryhmien kautta kuultuna.

Miten ylemmän johdon läsnäolon määrä ja sen vuorovaikutuksen laatu suorittavan tason kausityöntekijöiden kanssa vaikuttaa esimerkiksi organisaation sitoutumiseen kausityöntekijöiden kohdalla?

LÄHTEET

- Ainsworth, S., & Purss, A. (2009). Same time, next year?: Human resource management and seasonal workers. *Personnel Review*, 38(3), 217–235. <https://doi.org/10.1108/00483480910943304>
- Alverén, E., Andersson, T. D., Eriksson, K., Sandoff, M., & Wikhamn, W. (2012). Seasonal employees' intention to return and do more than expected. *The Service Industries Journal*, 32(12), 1957–1972. <https://doi.org/10.1080/02642069.2011.574280>
- Arasli, H., & Arici, H. E. (2019). The art of retaining seasonal employees: Three industry-specific leadership styles. *The Service Industries Journal*, 39(3–4), 175–205. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1478412>
- Burgess, J., & Connell, J. (2006). Temporary work and human resources management: Issues, challenges and responses. *Personnel Review*, 35(2), 129–140. <https://doi.org/10.1108/00483480610645786>
- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences Of The Psychological Contract For The Employment Relationship: A Large Scale Survey*. *Journal of Management Studies*, 37(7), 903–930. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00210>
- De Bruecker, P., Van den Bergh, J., Beliën, J., & Demeulemeester, E. (2015). Workforce planning incorporating skills: State of the art. *European Journal of Operational Research*, 243(1), 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2014.10.038>
- de Gilder, D. (2003). Commitment, trust and work behaviour: The case of contingent workers. *Personnel Review*, 32(5), 588–604, 541, 672. <https://doi.org/10.1108/00483480310488351>
- Edelheim, J., & Ilola, H. (2017). *Matkailututkimuksen avainkäsitteet*. Lapland University Press. [https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63093/Matkailututkimuksen_avain%
c3%a4sitteet_pdfA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63093/Matkailututkimuksen_avain%c3%a4sitteet_pdfA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Elinkeinoelämän keskusliitto. (2022). *Henkilöstön vaihtuvuus nopeinta palvelualoilla – teollisuuden toimihenkilöillä vaihtuvuusprosentit matalimmat*. Elinkeinoelämän keskusliitto. <https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/henkiloston-vaihtuvuus-nopeinta-palvelualoilla-teollisuuden-toimihenkilöillä-vaihtuvuusprosentit-matalimmat/>
- FINLEX® - Uutiset: 31.05.2018. (ei pvm.). Oikeusministeriö. Noudettu 23. huhtikuuta 2023, osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/uutiset/361>
- Finlex, E. P. (2002). *FINLEX® - Ajantasainen lainsäädäntö: Työturvallisuuslaki 738/2002*. Oikeusministeriö, Edita Publishing Oy. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>
- Guidetti, G., Pedrini, G., & Zamparini, L. (2021). Assessing perceived job quality among seasonal tourism workers: The case of Rimini, Italy. *Tourism Economics*, 27(8), 1629–1649. <https://doi.org/10.1177/1354816620927524>

- Harju-Myllyaho, A., Satokangas, P., Vieru, M., Vähäkuopus, M., Lindström, V., & Paavola, J.-M. (2022, toukokuuta 6). *Matkailutoimialan työllisyys muuttuvassa toimintaympäristössä: Toimialapalveluiden teemaraportti* [Sarjajulkaisu]. Työ- ja elinkeinoministeriö. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/164064>
- Hämäläinen, V., & Maula, H. (2004). *Strategiaviestintä* (Vsk. 2004).
- Ismert, M., & Petrick, J. (2004). *Indicators and Standards of Quality Related to Seasonal Employment in the Ski Industry*. <https://doi.org/10.1177/0047287504265512>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kausityö. (ei pvm.). Maahanmuuttovirasto. Noudettu 25. lokakuuta 2022, osoitteesta <https://migri.fi/kausityo>
- Ketola, H. U. (2010). *Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietoalan yrityksissä*. 221.
- Marler, J. H., Barringer, M. W., & Milkovich, G. T. (2002). Boundaryless and traditional contingent employees: Worlds apart. *Journal of Organizational Behavior, 23*(4), 425–453. <https://doi.org/10.1002/job.148>
- Marshall, K. (1999). Seasonality in employment. *Perspectives on Labour and Income, 11*(1), 16–22.
- Mumford, M. D. (2011). *Handbook of Organizational Creativity*. Elsevier Science & Technology. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/jyvaskyla-ebooks/detail.action?docID=765294>
- Möller, C., Ericsson, B., & Overvåg, K. (2014). Seasonal Workers in Swedish and Norwegian Ski Resorts – Potential In-migrants? *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism, 14*(4), 385–402. <https://doi.org/10.1080/15022250.2014.968365>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington :Lexington books cop. 1988. <https://finna.fi/Record/helka.994146793506253#versions>
- Paloniemi, S. (2004). *Ikä, kokemus ja osaaminen työelämässä: Työntekijöiden käsityksiä iän ja kokemuksen merkityksestä ammatillisessa osaamisessa ja sen kehittämisessä*.
- Polivka, A. E., & Nardone, T. (1989). On the definition of 'contingent work.' (cover story). *Monthly Labor Review, 112*(12), 9.
- Rouvinen, J., Kauppakorkeakoulu, School of Business and Economics, Taloustieteet, Business and Economics, Jyväskylän yliopisto, University of Jyväskylä, Johtaminen, Management and Leadership, & 20424. (2020). *Lo-malle vai töihin?: Työntekijöiden perusteet lähteä sesonkitöihin*. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/69309>
- Räikkönen, J. (2016). Matkailu on työtä. *Matkailututkimus, 12*(1), Article 1.
- Schyns, B., van Veldhoven, M., & Wood, S. (2009). Organizational climate, relative psychological climate and job satisfaction: The example of supportive leadership climate. *Leadership & Organization Development Journal, 30*(7), 649–663. <https://doi.org/10.1108/01437730910991664>

- Storey, J. (ei pvm.). *Human Resource Management: A Critical Text*.
- Tanova, C., & Holtom, B. C. (2008). Using job embeddedness factors to explain voluntary turnover in four European countries. *International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1553–1568.
<https://doi.org/10.1080/09585190802294820>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Vsk. 2018). Kustannusyhtiö Tammi.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), 188–204.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004>
- Viitala, R. (2005). *Johda osaamista! : Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön* (Vsk. 2005).
- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*.
<https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-7838-5/henkilostojohtaminen-keskeiset-kasitteet-teorit-ja-trendit>
- YAMMARINO, F. J., & BASS, B. M. (1990). Transformational Leadership and Multiple Levels of Analysis. *Transformational Leadership and Multiple Levels of Analysis*, 43(10), 975–995.

LIITTEET

Haastattelukysymykset

Olet osallistumassa haastatteluun osana tutkimusta, jonka tarkoituksena on kerätä tietoa kausityöntekijöiden kokemuksista koskien heidän työtään sekä työnantajaorganisaatiossaan vallitsevia henkilöstöresurssi- ja johtamiskäytäntöjä. Tutkimuksen tavoitteena on myös selvittää syitä lähteä kausitöihin alun perin sekä pyrkiä luomaan käytännön suosituksia siihen, kuinka tietyillä hr- ja johtamiskäytännöillä voidaan parantaa mahdollisuuksia saada työntekijät palaamaan töihin samaan kausityökohteeseen.

Oletko tutustunut lomakkeisiin? Suullinen vastaus/suostumus riittää, sillä haastattelu nauhoitetaan.

Haastateltavan taustatiedot

1. Ikä
2. Sukupuoli
3. Koulutus
4. Perhetilanne/elämäntilanne
5. Kertoisitko lyhyesti itsestäsi ja työnkuvastasi? Missä tehtävissä toimit?

Miksi kausityöt?

6. Kertoisitko aiemmasta työhistoriastasi
 - Millaisia töitä olet tehnyt?
 - Kuinka pitkään olet tehnyt kausitöitä?
 - Kuinka monta kesää olet tehnyt töitä samassa matkailukohteessa?
 - Oletko työskennellyt samassa kohteessa eri työnantajien palveluksessa?
 - Mitä teet kausityön ulkopuolisina aikoina?

Nykyinen työtehtävä tarkemmin

7. Miten löysit kyseisen työpaikan?
8. Miksi valitsit kyseisen työpaikan?
9. Työnkuva kausitöissä, mitä teet / olet tehnyt, ja miksi juuri sitä?
10. Miten kuvailisit työyhteisöäsi ja työnantajaorganisaatiotasi?
11. Kuinka pitkään olet tehnyt töitä tälle samalle työnantajalle? Miksi pala-
sit töihin samaan kohteeseen? Mikä saa/saisi sinut palaamaan töihin sa-
maan työpaikkaan?
12. Suunnitteletko palaavasi kausitöihin samaan organisaatioon?

Työntekijän osaamisen kehittäminen ja hyvinvointi

13. Miten kuvailisit perehdytystä työhösi?

14. Tiedätkö selkeästi oman työsi osa-alueet, mitä teet ja miksi?
 - Voit kertoa esimerkkejä
15. Saatko palautetta työstäsi?
 - Kerro saamastasi palautteesta. Keneltä? Millä tavoin? Millaista se on?
 - Millä tavalla tunnet saamasi palautteen vaikuttavan/vaikutta-
neen sinuun (esimerkiksi: työmotivaatioosi, asenteeseesi) ja työhösi?
16. Oletko kehittynyt työssäsi jollain tavoin tai saanut uusia vastuualueita?
17. Oletko saanut lisäkoulutusta/kehittymismahdollisuuksia työssäsi?
 - Voit kertoa esimerkkejä
18. Mitä hyvää työssäsi on?
 - Aineeton hyöty:
 - esimerkiksi elämykset, ystävät, harrastusmahdollisuudet
 - minkä muiden seikkojen koet lisäävän hyvinvointiasi?
 - entäpä vähentävän sitä?
 - Aineellinen hyöty:
 - esimerkiksi rahanarvoiset edut palkan lisäksi
19. Mitä huonoa työssäsi on?

Roolisi organisaatiossa/työyhteisössä?

20. Tiedätkö, millainen on organisaation strategia / sen toiminnan punainen lanka ja millaiset tavoitteet organisaatiolla on?
 - Kerro vapaasti, mitä sinulle tulee kysymyksestä mieleen
21. Millaisia toimintatapoja ja yhteisiä käytäntöjä työpaikallasi on? Kertoisitko millä tavoin sinulle on tuotu ilmi organisaatiossa vaalittavat standardit (esimerkiksi: tietyt vaatimukset koskien palvelun laatua, tavoitteet koskien tietyn aikajakson myyntiä, tms.) ja millä tavalla ne näkyvät työssäsi?
22. Tunnetko saavasi riittävästi vastuuta ja luottamusta?
 - Voit kertoa esimerkkejä
23. Tiedätkö keneen ottaa yhteyttä, jos haluat kysyä jotain?

24. Tunnetko, että sinun on helppo lähestyä työkavereitasi ja esihenkilöäsi, jos jokin askarruttaa sinua?
- Voit kertoa esimerkkejä
25. Miten kuvailisit omia arvojasi?
- Kohtaavatko omat arvosi ja organisaation arvot keskenään?
 - Voit kertoa esimerkkejä

Viestintä ja vuorovaikutus työyhteisössä ja sidosryhmien kanssa

26. Miten kuvailisit vuorovaikutusta organisaation esihenkilöiden / johdon kanssa?

- kerro esimerkkejä
 - onko sinulla kehitysehdotuksia vuorovaikutukseen liittyen?
 - mihin nämä ehdotukset saattaisivat mielestäsi vaikuttaa?
- **Tunnetko, että sinulla on mahdollisuus vaikuttaa?**
 - Esimerkiksi: kehitysideoiden esittäminen, palautteen antaminen työyhteisön sisällä (koskien työkavereita, esihenkilöitä, johtoa)

27. Miten kuvailisit vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa?

- kerro esimerkkejä
 - onko sinulla kehitysehdotuksia vuorovaikutukseen liittyen?
 - mihin nämä ehdotukset saattaisivat mielestäsi vaikuttaa?

28. Miten kuvailisit vuorovaikutusta työkavereidesi/tiimisi kanssa?

- kerro esimerkkejä
 - onko sinulla kehitysehdotuksia vuorovaikutukseen liittyen?
 - mihin nämä ehdotukset saattaisivat mielestäsi vaikuttaa?

29. Miten kuvailisit vuorovaikutusta ympäristön/sidosryhmien (kuten esimerkiksi yhteistyökumppaneiden/kilpailijoiden) kanssa?

- kerro esimerkkejä
 - onko sinulla kehitysehdotuksia vuorovaikutukseen liittyen?
 - mihin nämä ehdotukset saattaisivat mielestäsi vaikuttaa?

30. Muut kehitysideat yllä mainittuihin liittyen?

Tulevaisuuden haaveet ja suunnitelmat

31. Vapaa sana

32. Aiotko jatkaa kausitöitä kyseisessä kohteessa? Mitä aiot tehdä ensi kesänä?

33. Muut kehitysehdotukset: mitä toivoisit organisaatiolta, miten muuttaisit sen toimintaa?