

Opinnäytetyö (AMK)

Tuotantotalous

2012

Sanna Virtanen

# SESONKITYÖN HAASTEET JOHTAMISTYÖN NÄKÖKULMASTA



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Tuotantotalouden insinööri

Elokuu 2010 | 44 sivua

Kaj Asteljoki. Insinööri (YAMK)

Sanna Virtanen

# SESONKITYÖN HAASTEET JOHTAMISTYÖN NÄKÖKULMASTA

Sesonkityö on merkittävä osa suomalaista työkulttuuria. Sesonkityötä on esimerkiksi se, että opiskelijat tekevät lomillaan töitä, jotta vakituiset työntekijät pääsevät lomalle. Toinen suuri sesonkityön työllistäjä on Lapin matkailukeskukset sekä saariston lomakohteet. Sesonkityötä on myös työ, johon tarvitaan vain hetkeksi työvoimaa, kuten esimerkiksi mansikanpoiminta.

Sesonkityössä on omat erityispiirteensä, jotka vaikuttavat esimiehen toimintaan. Työntekijät ovat usein nuoria, jotka ovat ensimmäisessä työpaikassaan, minkä vuoksi heillä ei ole ammattitaitoa. Tämä luo haasteita johtamiseen ja motivoimiseen.

Tavoitteena tässä opinnäytetyössä on tuoda esille sesonkityön piirteet ja niihin varautumisen esimiesnäkökulmasta. Esimies on tärkeässä asemassa, kun nuori tulee ensimmäiseen työpaikkaansa ja saa ensimmäisiä kokemuksia työelämästä. Esimiehen haasteena on myös määräaikaisen työntekijän motivointi kauden ajaksi ja siihen liittyvät ilmiöt.

Tämä työ on kirjallisuusanalyysi ja samalla perusteos sesonkityötä ohjaaville esimiehille ja rekrytoijille. Rekrytoitaessa on huomioitava lakeja nuoren työntekijän työajoista sekä määräaikaisen työsuhteen ehdoista. Opinnäytetyössä on myös huomioitu yritysten taloudellinen näkemys. Henkilökuntaa vuokraavien yritysten työntekijät on jätetty tämän työn ulkopuolelle. Työ käsittelee vain suoraan yrityksiin palkattavia sesonkityöntekijöitä.

Sesonkityön piirteitä ovat kausiluonteisuus ja työntekijöiden nuori ikä. Nuoremmilla työntekijöillä ei ole kokemusta työnteosta eikä työn tekemisen lainalaisuuksista. Alle 18 vuotiaille on säädetty lakeja, joissa säädellään mm. työaika. Kausiluonteisuus on voi olla sidottua aikaan (kesä). tai kunnes työ on tehty, kuten mansikanpoiminta.

## ASIASANAT:

sesonkityö, kausityö, perehdyttäminen, työsuhteen päätyminen, henkilökunnan jaksaminen, motivointi

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Industrial Management and Engineering

2012 | 44 pages

Kaj Asteljoki, M. Eng.

Sanna Virtanen

## CHALLENGES OF SEASONAL WORK FROM MANAGEMENT'S POINT OF VIEW

The aim of this Bachelor's thesis was to highlight the features of seasonal work and preparedness from the perspective of leadership. The supervisor has an important role when young people come to their first job and gain their first experiences of working life. The manager's challenge is also how to motivate fixed-term employees, and other related aspects.

Seasonal work is a significant part of Finnish work culture. Students and others work during their holidays, so that permanent employees can leave on holiday. The second major source of employment in the field of seasonal work in Lapland's tourism centers and resorts in the archipelago. Also short term work such as strawberry picking can be classified as seasonal work.

Seasonal work has its own characteristics that affect the manager's activities. The workers are often young, in their first job, and therefore they have limited skills. This creates challenges in management and motivating.

This thesis is a literary analysis, a basic study to guide the work of managers and recruiters in the seasonal work industry. It is important to remember the laws applying to young workers and their hours as well as the terms of fixed term contracts. This thesis also takes into account the economic and business view of the employer.

Rental staff are excluded from this thesis and it only deals only with the companies that directly hire seasonal workers.

Seasonal workers are a significant asset to the whole company. A business should pay attention to orientation of seasonal workers and welcoming them to the work. Without seasonal workers strawberries would stay in the fields, and Lapland's tourist resorts would be too busy for tourists. Young people themselves do not know their rights, where as a good manager does and gives employees a positive experience of work life.

### KEYWORDS:

Seasonal work, period work, orientation, employment decision, staff well-being, motivation

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>5</b>
<b>2 REKRYTOINNISTA TYÖSUHTEEN PÄÄTTYMISEEN</b>	<b>7</b>
2.1 Sesonkityö	7
2.2 Rekrytointi	9
2.3 Työyhteisö	13
<b>3 JAKSAMINEN JA OSAAMINEN</b>	<b>21</b>
3.1 Työyhteisö	21
3.2 Motivaatio	25
3.3 Kommunikaatio ja tiedonkulku	29
3.4 Osaaminen	31
3.5 Tavoitteet	35
3.6 Tuottavuus	37
<b>4 JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>41</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>43</b>

## KUVAT

Kuva 1. Perehdyttämiskaavio (mukaillen Kangas 2000, 15).	17
Kuva 2. Good Spirits of business lisäarvon lähteenä (Langinvainio 1999, 23).	22
Kuva 3. Esimerkki tavoite-keino-hierarkia (mukaillen Uusi-Rauva 1996, mukaillen Ukko ym. 2007, 26).	36

## TAULUKOT

Taulukko 1. Avoimet sekä kuukausittain ilmoitetut työpaikat.	7
Taulukko 2. Nuorten työajat	12
Taulukko 3. Mittausasteikko 0-3 Kujansivun (2007, 120) mukaan.	32
Taulukko 4. Osaamismatriisiesimerkki ravintola-alan yrityksessä	33

# 1 JOHDANTO

Työn tavoitteena on kertoa sesonkityön työntekijöiden oikeuksista esimiehen kannalta katsottuna ja antaa samalla esimiehille kattava tietopaketti niin lainsäädännöllisistä asioista kuin käytännön vinkkejä sesongin onnistumiseen. Täysi-ikäisiä ja alaikäisiä työntekijöitä koskevat eri lait.

Sesonkityö, josta käytetään myös nimitystä kausityö, on yleistä Lapin matkailukeskuksissa, ravintola-alalla, rakennuksilla, maataloudessa, teollisuudessa sekä kaupan alalla. Sesonkityöllä tässä opinnäytetyössä tarkoitetaan työtä, jota ei voi tehdä kauden jälkeen ja jossa ei ole jatkuvuutta tiedossa. Mansikanpoimijat eivät voi poimia mansikoita poiminta-ajan jälkeen tai autoliikkeen renkaanvaihtajilla ei ole töitä kevät- ja/tai syksysesongin jälkeen, kun ajoneuvoissa on jo kauden renkaat käytössä. Myöskään Lapin matkailukeskuksissa tai saariston lomakohteissa ei ole töitä kauden jälkeen.

Sesonkityön tekijät voivat olla esimerkiksi opiskelijoita, jotka tekevät lomillaan töitä, tai sellaisessa elämäntilanteessa olevia ihmisiä, jotka eivät halua sitoutua vakituiseen työhön, tai työntekijöitä, jotka eivät ole halustaan huolimatta saaneet vakituista työpaikkaa.

Sesonkityön suurimmat haasteet ovat työvoiman saatavuus ja ammattitaito (Hakala 2008, 32). Koska sesonkityössä saman alan yritykset kilpailevat samoista työntekijöistä, kaikille yrityksille ei riitä tarpeeksi ammattitaitoista työvoimaa ja yritys on pakotettu ottamaan koulutukseltaan sopimatonta henkilökuntaa. On kyseessä sitten renkaanvaihtaja tai ravintola-alan yritys, on yrityksen palkattava riittävä määrä työntekijöitä saadakseen yritykselle tulosta sesongin ajanjaksolta.

Työ sai alkunsa, kun työskentelin useampana kesänä ravintola-alan yrityksessä saaristossa. Joka vuosi oli ongelmia kesätyöntekijöiden saamisessa sekä työntekijöiden motivoimisessa. Joka vuosi etsin uudestaan samat lainkohdat ja varmistin nuorten työntekijöiden oikeudet. Ihmettelin, että miksi näitä asioita ei ole yhdessä ja samassa paikassa. Muutenkin sesonkityön vaatimukset ovat erilaiset kuin vakituisessa työsuhteessa. Yritän etsiä sesonkityöhön sopivia motiivaitio- ja työilmapiirikeinoja, joita esimiesten olisi hyvä miettiä ja ajatella ottavansa käyttöön sesonkiluonteisissa työpaikoissa.

## 2 REKRYTOINNISTA TYÖSUHTEEN PÄÄTTYMISEEN

Yleensä rekrytoinnin henkilömäärät ovat suurempia sesonkityössä kuin vakituksessa työsuhteessa. Vakituiseen työsuhteeseen yleensä palkataan yksi henkilö johonkin tiettyyn työhön määrättömäksi ajaksi. Sesonkityöntekijöitä palkataan useita ja vain määräaikaiseen työsuhteeseen.

### 2.1 Sesonkityö

Työ- ja elinkeinotoimisto on kerännyt tietoa avoimista työpaikoista kuukausittain (Työ- ja elinkeinotoimisto 2012). Helmi- ja maaliskuussa on eniten avoimena olevia työpaikkoja. Alkuvuodesta haetaan kesän sesonkityöntekijöitä, ja tämä antaa selityksen alkuvuoden suurempaan avoimien työpaikkojen määriin. Keväällä haetaan sijaisia vakituisten kesälomien ajaksi. (Taulukko1.)

Taulukko 1. Avoimet sekä kuukausittain ilmoitetut työpaikat.

	2011	ilmoitetut uudet työpaikat	kaikki avoimet työpaikat
tammikuu	53 699		76 552
helmikuu	59 341		101 395
maaliskuu	60 218		116 836
huhtikuu	46 886		98 028
toukokuu	52 810		89 113
kesäkuu	37 720		69 468
heinäkuu	32 021		57 050
elokuu	48 623		72 201
syyskuu	42 166		70 833
lokakuu	38 217		65 560
marraskuu	36 564		60 286
joulukuu	33 931		58 179
	2012		
tammikuu	59 869		85 457
helmikuu	62 179		110 122

Tilastossa ei näy rajuna muutoksena avoimien työpaikkojen määränä Lapin talvisesonki. Elokuussa avointen työpaikkojen määrä on korkeimmillaan, koska Lapin talvisesonkiin haetaan työntekijöitä syksyisin.

Sesonkityö on samalla myös määräaikainen työsuhde. Työsopimuslaissa (26.1.2001/55) mainitaan määräaikaisista työsuhteista seuraavaa 5§, yleiset säädökset:

Jos työnantajan ja työntekijän välillä on tehty useita peräkkäisiä, keskeytymättömän tai vain lyhytaikaisin keskeytyksin jatkuvia määräaikaisia työsopimuksia, työsuhteen katsotaan työsuhde-etuksien määräytymisen kannalta jatkuneen yhdenjaksoisena.

Sesonkityössä tätä ei ole, työsuhde tehdään määräaikaiseksi, tietyn ajanjakson pituiseksi. Kausi voi kuitenkin jossain tilanteessa olla pidempi kuin alun perin on ajateltu. Tällöin tulee tehdä toinen määräaikainen työsuhde, koska jos työsuhdetta vain jatketaan hiljaisesti, katsotaan työsuhteen olevan toistaiseksi voimassa oleva. Toinen vaihtoehto on kirjata työsopimukseen loppumisen ajaksi esimerkiksi mansikanpoiminta-ajan loppuminen, jolloin työt loppuvat, kun mansikoita ei enää ole.

Määräaikaisen työsopimuksen hyväksyttäviä syitä ovat

- projektityöt
- kausiluonteiset työt
- tietyn määräaikaan sidotun tilauksen hoitaminen
- työllistämistuen ajaksi sovitut työt
- sijaisuus
- harjoittelu
- toiminnan aloittamisesta johtuva kysynnän vakiintumattomuus.

Määräaikaisen työsopimuksen tekeminen vaatii aina perustellun syyn. Jos kuitenkin työntekijä itse tekee aidosti aloitteen ja hänellä on tarve määräaikaiseen työsopimukseen, ei rajoituksia ole ja määräaikainen työsuhde voidaan tehdä. (Hölttä 2007.)

## 2.2 Rekrytointi

Rekrytointi on prosessi, jonka tavoitteena on saada työntekijä. On monta asiaa, jotka voivat mennä vikaan työntekijöiden rekrytointiprosessissa:

- Hylätään heti vähemmistökansalaisuuden omaavat henkilöt.
- Koulutuksen ja kokemuksen tavoitteet on laitettu liian korkealle.
- Haastattelut ovat erilaisia eri ihmisten kohdalla, eli epästandardimaisuus.
- Arvostelut työntekijöistä puolueellisia ja ristiriitaisia.
- Ei uskota työntekijän pystyvän oppimaan tarvittavia taitoja.
- Liian suuria vaatimuksia työntekijälle.
- Referenssien tarkistus on subjektiivista ja epäjohdonmukaista.
- Taustaa tarkasteltaessa on kiinnitetty huomiota epäoleellisiin seikkoihin. (Jones 2011, 224–225.)

Rekrytoinnin epäonnistumiseen vaikuttaa myös rekrytointitarpeen ja rekrytointitavoitteen huono määrittely (Österberg 2005, 85). Sesonkityössä yrityksellä ei ole aina paljoa valinnanvaraa, vaan on otettava töihin ihmisiä, joilla ei ole koulutusta tai kokemusta. Kaikkiin sesonkialan töihin ei ole koulutustakaan (mansikanpoimijat, joulupukit), mutta on olemassa aloja, joilla koulutus olisi suotavaa – ja jopa pakollista. Rekrytointitilanteessa on saatava tarpeellinen määrä ihmisiä sesongiksi töihin ja joissain tapauksissa määrä voi korvata laadun.

Österbergin (2005, 73) mukaan rekrytointikanavia on useita kuten ilmoituksen tyypejäkin, ja ne kaikki vaikuttavat yrityksen työnantajakuvaan. Rekrytointi-ilmoituksen on oltava hyvin suunniteltu, koska sen tavoitteena on tavoittaa ne potentiaaliset henkilöt, jotka sopisivat koulutuksen, osaamisen, työkokemuksen ja persoonan osalta yritykseen. Ilmoituksen ei tarvitse olla ns. kaavoihin kangistunutta, mutta huumorin käyttäminen rekrytointi-ilmoituksessa on haastavaa, sillä epäonnistuessaan huumori tuo ikäviä seurauksia. Rekrytointikanavia ovat mm. lehti-ilmoittelut, yrityksen omat www-sivut, työvoimatoimistot, oppilaitokset, työvoimanvuokrausyrietykset, kilpailijat, cv-pankit. Vaihtoehtoisia rekrytointikanavia ovat oppilaitosyhteydet, puskaradio ja verkostot (Helsilä & Salojärvi 2009, 130).

Tehtäväkuvauksessa on kuvattava vähintään tehtävänimike, tehtävän sijoituspaikka, esimies, työn tavoitteet, tehtävän sijoittuminen organisaation rakenteeseen, suhteet ulkoisiin toimijoihin, pääasialliset vastuut ja työn tekemisen puitteet olosuhteet. Osaamisessa kuvattavia asioita on muun kokonaisolemus (ulospäin suuntautuneisuus ym.) pätevyys (koulutus, kokemus), henkilökohtaiset ominaisuudet, motivaatio ja muut ominaisuudet, esimerkiksi paineensietokyky. (Simpson, 2002, mukaillen Helsilä, Salojärvi 2009, 128–129.)

Onnistunut rekrytointi vaatii huolellista suunnittelua ja vastuunjakoa. Rekrytoinnista ei koskaan saada tietää heti, onko se onnistunut. Jos rekrytointiin on käytetty tarpeeksi aikaa ja vaivaa sekä prosessin tavoite on selvillä, on rekrytoinnilla onnistumisen edellytykset olemassa. (Österberg 2005, 85.) Rekrytointitilanteessa ja -ilmoituksessa on hyvä kertoa selkeästi, että kyseessä on sesonkityö. Työntekijälle ei jää näin epäselväksi työn kesto. Yleensä käytetään koeaikaa, joka on eduksi niin työnantajalle kuin työntekijällekin.

Rekrytoinnissakaan ei saa syrjiä ketään sukupuolen, iän, terveydentilan, vammaisuuden, kansallisen tai etnisen alkuperän, kansalaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen, kielen, uskonnon, mielipiteen, vakaumuksen, perhesuhteiden, ammattiyhdistystoiminnan, poliittisen toiminnan tai muihin näihin verrattavien asioiden vuoksi (Työsopimuslaki 26.1.2001/55). On olemassa ammatteja, joissa esimerkiksi suullisella ja/tai kirjallisella kielitaidolla on merkitystä. Silloin kysymys ei ole syrjinnästä, vaan ammatin vaatimuksista ja näin ollen se on perusteltua.

Sesonkityöntekijöiden rekrytoinnissa on omat erityispiirteensä. Yleensä sesonkityöhön hakeutuu alalle kouluttamaton tai alaa opiskeleva. Monen vuoden ammattiosaajaa harvoin hakee sesonkityöhön. Sesonkityöntekijät ovat iältään keskimäärin 25-vuotiaita, ja nuorilla on omia menoja ja toiveita työn suorittamiseen. Monesti sesonkityöntekijä haluaa viettää myös lomaa, joten työsuhteen kesto on sovittava sen mukaisesti. Nämä kaikki tuovat esimiehelle haasteita, joihin on hyvä varautua.

## **Nuoret työntekijät**

Sesonkitöihin hakeutuu myös alle 18-vuotiaita, joita koskevat eri säännöt. Alle 18-vuotias on nuori työntekijä, johon sovelletaan nuorista työntekijöistä annettua lakia. Tässä laissa on säädöksiä, joita työnantajan tulee noudattaa.

Laki nuorista työntekijöistä 19.11.1993/998 kertoo seuraavaa:

2§:

Työhön saadaan ottaa henkilö, joka on täyttänyt 15 vuotta ja joka on suorittanut oppivelvollisuutensa. Lisäksi saadaan 14 vuotta täyttänyt tai saman kalenterivuoden aikana sanotun iän täyttävä henkilö ottaa sellaiseen kevyeen työhön, joka ei vahingoita hänen terveyttään tai kehitystään eikä aiheuta haittaa hänen koulunkäynnilleen: enintään puoleksi hänelle kulloinkin koulusta annettavasta loma-ajasta.

3§

Viisitoista vuotta täyttänyt saa työntekijänä itse tehdä sekä irtisanoa ja purkaa työsopimuksensa. Alle 15-vuotiaan puolesta työsopimuksen voi tehdä huoltaja tai huoltajan antamalla luvalla nuori henkilö itse. Huoltajalla on oikeus purkaa nuoren työntekijän työsopimus, jos purkaminen on tarpeellista tämän kasvatuksen, kehityksen tai terveyden takia

Työnantajan on esitettävä nuorelle työntekijälle tämän tai työntekijän huoltajan pyynnöstä kirjallinen selvitys työsopimuksen ehdoista ennen sopimuksen tekemistä, jollei sopimusta tehdä kirjallisesti.

Nuoria, eli alle 18vuotiaita, palkattaessa on huomioitava heidän työaikansa. Seuraavaksi on esitelty nuorten työajat, ylityöt sekä tauot ja lepoajat.

## Taulukko 2. Nuorten työajat

	<b>13-14 v.</b>	<b>15-17 v.</b>
<b>säännöllinen työaika</b>	7h/vrk 35h/vko	8h/vrk 40h/vko
<b>Oppivelvollisen työaika kouluaikana</b>	vapaapäivinä 7h/vrk koulupäivinä 2h/vrk viikottainen työaika yht. 12h/vko koulu- ja työpäivän yhteispituus max. 8h/vrk	
<b>Ylityö</b>	Kielletty	max. 80h/vuosi poikkeusluvalla lisäksi 40h/vuosi
<b>työajan sijoittelu</b>	Klo 8-20 (painavista syistä klo 6-20, kotitaloustyössä klo 23 asti)	Klo 6-22 (kotitaloustyössä 23 asti)
<b>Ruokatunti</b>	30min, jos työaika yli 4,5h/vrk	30min, jos työaika yli 4,5h/vrk
<b>keskeytymätön vuorokausilepo</b>	14h/vrk	12h/vrk
<b>Viikkolepo</b>	38h/vrk	38h/vrk

Huomioitavaa on, että säännöllisestä työajasta voidaan myöntää poikkeuslupa ammatillisen kehityksen sitä vaatiessa. 15 vuotta täyttänyt 2-vuorotyössä ammattikoulutuksen saamiseksi saa työskennellä enintään klo 24 asti ja 15-17 vuotiaiden työaika voi olla enintään 9h/vrk ja 48h/vko. (Työsuojeluhallinto, 2012.)

Nuoret ovat reippaita työntekijöitä, mutta heitä tulee kohdella nuorina työn laadun ja keston kannalta. Nuorelle on tärkeää saada töitä ja positiivinen kuva työnteosta. On hyvä ottaa aina yhteyttä nuoren työntekijän huoltajaan, ja varmistaa hänen näkemyksensä asiasta. Olisi myös hyvä tehdä muunneltu työ sopimus alle 18-vuotiaiden henkilöiden kanssa. Siinä olisi tarkemmin eritelty työ-

suhteen ehdot ja työajat, sekä huoltajan allekirjoitukselle oma osionsa. Näin pyritään pitämään huoltaja ajan tasalla ja yritys pyrkii osaltaan avoimuuteen ja lain pykälien noudattamiseen. Yrityksen henkilöstöasioista vastaavan olisi hyvä pyrkiä ennen työsopimuksen allekirjoittamista ottamaan yhteyttä huoltajaan, ja varmistamaan näin huoltajan myöntöväisyys.

### 2.3 Työyhteisö

Työyhteisön perustana on sen historia sekä työntekijöiden oma historia. Perehdyttämällä on tärkeä merkitys työyhteisölle. Perehdyttäminen on erilaisia toimenpiteitä, joilla autetaan työntekijää selviämään työtehtävistään sekä autetaan työntekijää sopeutumaan työhönsä. (Paunonen-Ilmonen 2001, 70; Österberg 2005, 90.) Kausityössä työntekijöiden yhteistä historiaa ei ole välttämättä lainkaan, joten tämä asettaa haasteita. Toisaalta taas se antaa vapaammat kädet muovata työntekijöistä omalle yritykselleen sopivia henkilöitä.

Österbergin (2005, 85) mukaan perehdyttämisen laiminlyönnillä on kauaskantoisia seurauksia; Työntekijän on vaikeampi saada työnkuvastaan kiinni sekä oman paikan löytäminen työyhteisöstä on haasteellisempaa.

Perehdyttämisestä on monia teoksia ja kirjoja, joissa seikkaperäisesti kerrotaan perehdyttämisen kulusta ja tärkeydestä. Perehdyttäminen on tärkeää myös sesonkityössä, jotta työntekijä saa tarvittavat tiedot ja taidot työhönsä. Kukaan ei ole seppä syntyessään, ja tämä on työnantajan muistettava. Vaikka perehdyttäminen vie aikaa, niin siihen käyttämä aika tulee moninkertaisesti takaisin kun työntekijä osaa työnsä. Lain mukaan työnantajalla on jo yleisvelvoitteenaan huolehdittava että työntekijä voi suoriutua työstään (Työsopimuslaki 26.1.2001/55).

Perehdyttäminen voidaan katsoa myös osaksi rekrytointia, koska henkilön kokonaisvaltainen työpanos ei ala heti työsuhteen alkaessa. Ajallisesti voidaan sanoa, että työntekijän oikea työ alkaa vasta koeajan jälkeen, sitä ennen on perehdyttämistä. (Helsilä & Salojärvi 2009, 137.) Sesonkityön perehdyttäminen on yleensä päivästä pariin viikkoon kestävä, koska työt ovat yleensä suoritta-

vaa työtä ja siihen perehdyttäminen ei vie yhtä paljon aikaa kuin vaativammat tehtävät. Sesonkityöntekijälle pitäisi kertoa kokonaiskuva yrityksestä ja miten hänen työnsä liittyy siihen. Tämä antaa työntekijälle motivaatiota ja auttaa ymmärtämään oman työnsä tärkeyden.

### **Ennen töitä**

Rekrytointitilanne on jo perehdyttämistä, kuten myös työsopimuksen allekirjoittaminen. Näissä tilanteissa tulevalle työntekijälle kerrotaan työn sisällöstä, organisaatiosta ja talon tavoista. Viimeistään työsopimuksen allekirjoittamisen hetkellä työntekijä on hyvä kierrättää työpaikalla. Näin taloon tuleva saa kokonaiskuvan yrityksestä ja työstään. Työntekijällä on myös vastuu omasta perehdyttämisestään. (Kangas 2000, 9.)

Työnantajalla on hyvä olla tehtynä apumateriaalia, joka voi olla Tervetuloa taloon -opas, kirjallisia työohjeita, esitteitä, tiedotteita, manuaaleja tai jonkinlainen tietokoneversio. Myöskään perehdytyskansiota ei tule unohtaa. Nämä hyödyntävät niin työnantajaa kuin työntekijääkin. Työnantajalle oppaiden tekeminen vie aikaa ja vaivaakin, mutta pitkällä aikavälillä se kompensoituu. Työntekijä voi itsenäisesti tutustua materiaaliin ja kerrata asioita. Kaikista kirjallisista ohjeista on vain muistettava, että niitä tulee päivittää säännöllisesti. (Kangas 2000, 8–10.)

Sesonkityössä apumateriaalin merkitys korostuu, koska työntekijän tulisi nopeasti päästä kiinni työhönsä ja työyhteisöönsä. Erityisesti silloin, kun jos sesonkityöntekijöitä on useita, esimiehen työ helpottuu, jos hänen ei tarvitse kaikkea muistaa sanoa jokaiselle erikseen (vaikka se hyvä olisikin). Apumateriaaleista työntekijä voi itse kerrata ja etsiä asioita.

Työsuojeluasiat ovat tärkeitä erityisesti kausityöntekijöille. Heillä ei ole välttämättä minkäänlaista tietoa työturvallisuudesta. Työnantajan on huolehdittava työntekijän työturvallisuudesta sekä työntekijän on noudatettava huolellisuutta ja varovaisuutta (Työsopimuslaki 26.1.2001/55).

Sesonkityön työsuojeluasiat jäävät usein huomaamatta perehdyttäjältä. Sesonkityöntekijä voi olla ensimmäisessä työpaikassaan, ja esimiehen tulee huolehtia työturvallisuusasiat kuntoon.

Sesonkityöhön palkataan usein enemmän kuin yksi henkilö. Henkilömäärän tarve olisi hyvä laskea etukäteen. Tästä joudutaan välillä joustamaan, määrä voi jossain kohdin korvata ammattitaitoisuuden. Yrityksen tulee kuitenkin muistaa, että kaksi ihmistä tarvitsee aina kahden palkan sivukuluineen, mieluummin yksi ammattitaitoisempi hieman isommalla palkalla. Sesonkityössä myös törmätään ongelmaan, että työntekijä lupaa tulla töihin, mutta ei tule. Työntekijä on voinut saada vakituisen työpaikan tai omasta mielestään kiinnostavamman työn muualta. Tähän varautuminen on aiheellista, ja se tekee myös haasteelliseksi laskea tarkkaa henkilökunnan tarvetta.

Esimerkiksi saaristossa ja Lapissa muutkin asiat vaikuttavat henkilökunnan määrään. Yksi merkittävä asia on asunto. Samaan aikaan samalle paikkakunnalle tulevat matkailijat sekä sesonkityöntekijät. Kaikille työntekijöille on osoitettava asunto. Asunnot ovat yleensä kalliita ja yleensä yritys vuokraa itse isomman asunnon, johon mahtuu kesän henkilökunta. Kaikki eivät kuitenkaan mahdu samaan asuntoon, joten osan työntekijöistä on oltava lähistöllä asuvia tai henkilöitä, joilla on mökki lähistöllä. Näin ollen lähellä asuvat ovat etulyöntiasemassa työn saamisessa. Myös viime hetken peruutukset ovat tuttuja jokaiselle yritykselle, jonka toimialaan liittyy sesonkityö. Esimiehen tulee varautua siis työntekijöiden peruutuksiin. Työntekijä on voinut saada omasta mielestään paremman paikan muualta tai muuten vain ei haluakaan tulla töihin. Sesonkina on tärkeää, että yrityksellä on riittävä määrä henkilökuntaa, mutta ei sitä liikaa-kaan voi olla. Tämä yhtälö on vaikea. Ylimääräisiä ei kannata palkata, mutta jos joku ei tulekaan tai lopettaa koeaikana, niin yritykseltä puuttuu henkilökuntaa. Tämän tiedostaminen jo auttaa, ja tärkeintä on haastattelutilanteessa ja palkatessa yrittää kuulostella työntekijän halua ja motivaatiota.

## Työn alussa

Oppiminen on aina yksilöllistä, eikä ole yhtä oikeaa tapaa perehdyttää. Oppimistyyliä on monenlaisia; yksi oppii parhaiten näkemällä, toinen taas tekemällä. Joku oivaltaa asiat nopeammin ja toinen tarvitsee aikaa asian käsittelemiseen. Myöskään asenteita ja motivaatiota ei tule unohtaa. (Kangas 2000, 13.)

Peter Honey ja Alan Mumford ovat jakaneet henkilöt neljään perustyyppiin. Oman oppimistyylin tunteminen auttaa tietämään, miten kehitymme parhaiten ja samalla ohjaa meitä miettimään muita tyyliä, joita emme käytä. Myös tietämällä eri oppimistyylien mallit, voidaan tulla paremmin toimeen muiden tyylien edustajien kanssa. (Sydänmaalakka, 2007, 42.)

Oppimistyyli:

Aktiiviset osallistujat – innostuneita kaikesta uudesta, toimivat ensin - miettivät sitten, ongelmia lähestytään keskustellen, kyllästyvät nopeasti asioiden ylläpitoon.

Harkitsevat pohtijat – ovat taka-alalla, varovaisia, pitävät matalaa profiilia, laaja-alainen näkemys, perinpohjaisia tiedon kerääjiä.

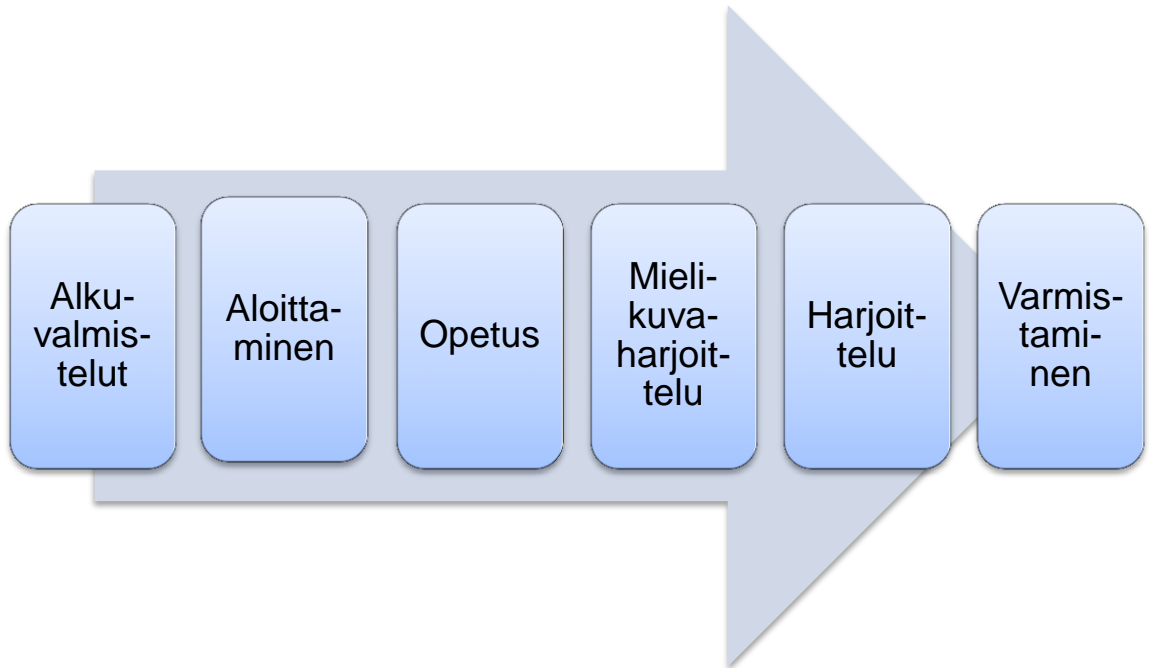
Loogiset ajattelijat – ongelmia lähestytään loogisesti, taipumusta perfektionismiin, rationaalisia, maksimoivat varmuuden.

Käytännön toteuttajat – kokeilevat ideoita, innokkaita, käytännöllisiä, ongelmat ovat haasteita, haluavat saada asiat tehdyksi.

(Honey, Mumford 1986, Sydänmaalakan 2007, 43–44 mukaan.)

Työturvallisuuskeskus (Kangas 2000, 14) on käyttänyt viiden askeleen menetelmää työnopastuksen suunnitteluun ja toteutukseen. Viiden askeleen ohjelmassa aloitetaan opastustilanteen aloittamisella, jota seuraa itse opetus. Opetuksen jälkeen on mielikuvaharjoittelu. Mielikuvaharjoittelun onnistuttua siirytään taidon kokeiluun ja harjoitteluun ja kun se sujuu, viimeinen askel on opitun varmistaminen. Muunnellussa kuuden askeleen ohjelmassa aloitetaan

alkuvalmisteluilla, joiden jälkeen vasta siirrytään itse opetustilanteeseen. (Kuva 1.)



Kuva 1. Perehdyttämiskaavio (mukaillen Kangas 2000,15).

Alkuvalmisteluilla tarkoitetaan valmistautumista opastukseen. Perehdyttäjä ennakoi hakemalla tarvikkeet ja välineet, sekä on suunnitellut mielessään tilanteen.

Aloittaminen tarkoittaa oppimistavoitteiden selvittämistä. Tärkeää on, että perehdyttäjä antaa myönteisen kuvan motivaation vahvistamisen kannalta.

Opetuksessa perehdytettävä saa kokonaiskuvan opastettavasta tehtävästä. Jos tehtävä on laaja on perehdyttäjän syytä jakaa opetus osiin, koska uusi työntekijä ei pysty kerralla sisäistämään kaikkea.

Mielikuvaharjoittelua voidaan tehdä esimerkiksi siten, että perehdyttäjä pyytää perehdytettävää kertomaan omin sanoin vaihe vaiheelta äskeisen opetuksen. Näin työntekijä joutuu miettimään itse miksi ja miten tehdään.

Harjoittelu on harjaantumista. Työntekijä tekee itse koko työvaiheen alusta loppuun asti, omassa tahdissaan. Työn tehtyään työntekijä arvioi ensin oman suo-

rituksensa ja sen jälkeen perehdyttäjä. Harjoittelua jatketaan tarpeen mukaan. Varmistamisella varmennetaan oppi. Työntekijän työtä voidaan tarkastaa silloin tällöin ja näin varmistetaan perehdytyksen onnistuminen. (Kangas 2000, 15)

Perehdyttäminen on sesonkityössä keskeistä, koska sesonkityöntekijät tekevät yrityksen tuloksen kaudelta. Esimiehen olisi hyvä itse miettiä miten ja millä aika-  
taululla perehdytys hoidetaan. Perehdyttäminen ei saisi koskaan olla rasite, vaan hyvin suunniteltu ja ajateltu kokonaisuus.

### **Töiden jälkeen – jatkuvuus**

Sesonkityössä jatkuvuus ei voi olla koskaan jatkuvuutta heti määräaikaisuuden päätyttyä, koska töitä ei vain yksinkertaisesti ole. Jatkuvuus voi olla palaamista seuraavaksi kaudeksi samaan työpaikkaan samaan työhön tai samaan työpaikkaan, mutta eri työnkuvalla. Jatkuvuuden haaste on kovempi sesonkityössä, koska työntekijälle voi tulla muita mahdollisuuksia tauolla tai hän siirtyy esimerkiksi opiskeluista työelämään tai työntekijä ei vain halua enää tehdä sesonkitöitä ja siirtyy vakituiseksi johonkin toiseen yritykseen. On olemassa ihmisiä, jotka elättävät itsensä sesonkitöillä; he voivat olla talvet Lapissa ja kesät Ibizaalla, tai talvet korjailevat veneitä ja kesäisin itse veneilevät. Myös hautausmaantöntekijät usein ovat vain kesät töissä ja talvet työttöminä. Samankaltaisia esimerkkejä löytyy joka alalta, mutta miten pitää hyvät sesonkityöntekijät tyytyväisinä, jotta he palaisivat kauden alussa takaisin? Vaikka työntekijä ei palautuisi samaan yritykseen seuraavana sesonkina, kausityöntekijän olisi saatava positiivinen kuva työnteosta ja sesonkityöstä.

### **Työsuhteen päättyminen**

Työsuhde päättyy sesonkityössä kauden päättymiseen, joko päivämäärin tai tietyn työn valmistuttua. Työsuhteen päättymiseen hetkiä voi olla koulujen alkaminen, mansikan poiminta-ajan päättyminen, vakituisen työntekijän palaaminen lomalta. Se olisi hyvä määritellä työsopimuksessa, jotta säästytäisiin epäselvyyksiltä.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55 4§, yleiset säännökset työsopimuksen päättämisestä:

Työnantaja ja työntekijä voivat sopia työnteon aloittamisesta alkavasta, enintään neljän kuukauden pituisesta koeajasta. Kahdeksaa kuukautta lyhyemmässä määräaikaisessa työsuhteessa koeaika saa olla enintään puolet työsopimuksen kestosta. Jos työnantajaa sitovassa työehtosopimuksessa on määräys koeajasta, työnantajan on ilmoitettava tämän määräyksen soveltamisesta työntekijälle työsopimusta solmittaessa.

Koeaikana työsopimus voidaan siis purkaa molempien osapuolten halusta, ilman irtisanomisaikaa. Syytä ei tarvitse kertoa ja työsuhde loppuu välittömästi.

Esimerkiksi sesonkityöntekijöiden tarve on kesällä, kesäkuusta koulujen alkamiseen. Jos työntekijä aloittaa 04.06.2012 ja päättää työnteon 12.08.2012, voidaan koeaika laittaa ajalle 04.06-08.07.2012 väliseksi ajaksi. Tämän jälkeen on voimassa normaalit irtisanomisperusteet. Sesonkityö on yleensä alta vuoden kestävä, joten irtisanomisaika on 14 päivää (Työsopimuslaki 26.1.2001/55).

Työsopimuslaki 26.1.2001/55, yleiset säännökset työsopimuksen päättämisestä, 1§:

Määräaikainen työsopimus päättyy ilman irtisanomista määräajan päättyessä tai sovittuun työn valmistuessa. Jos työsopimuksen päättymisen ajankohta on vain työnantajan tiedossa, hänen on ilmoitettava työntekijälle työsopimuksen päättymisestä viipymättä päättymisajankohdan tultua hänen tietoonsa.

5§:

Jos työnantaja sallii työntekijän jatkaa työtä sopimuskauden tai irtisanomisajan päättymisen jälkeen, katsotaan sopimussuhdetta jatkettuna toistaiseksi.

Työtodistus annetaan työsuhteen päättyessä, mutta jos sitä ei anneta silloin, työntekijällä on oikeus saada se vielä kymmenen vuoden kuluessa työsuhteen päättymisestä. Työtodistuksessa on vähintään oltava henkilön nimi, syntymäai-

ka, työtehtävät ja työsuhteen kesto. Työntekijä voi halutessaan pyytää arvion työtaidostaan ja käytöksestään. Arvostelu on joko myönteinen, neutraali tai kielteinen, se on esimiehen käsitys henkilöstä. Työntekijällä on oikeus saada arvosteluilla oleva työtodistus viiden vuoden kuluessa työsuhteen päättymisestä. (Helsilä & Salojärvi 2009, 248.)

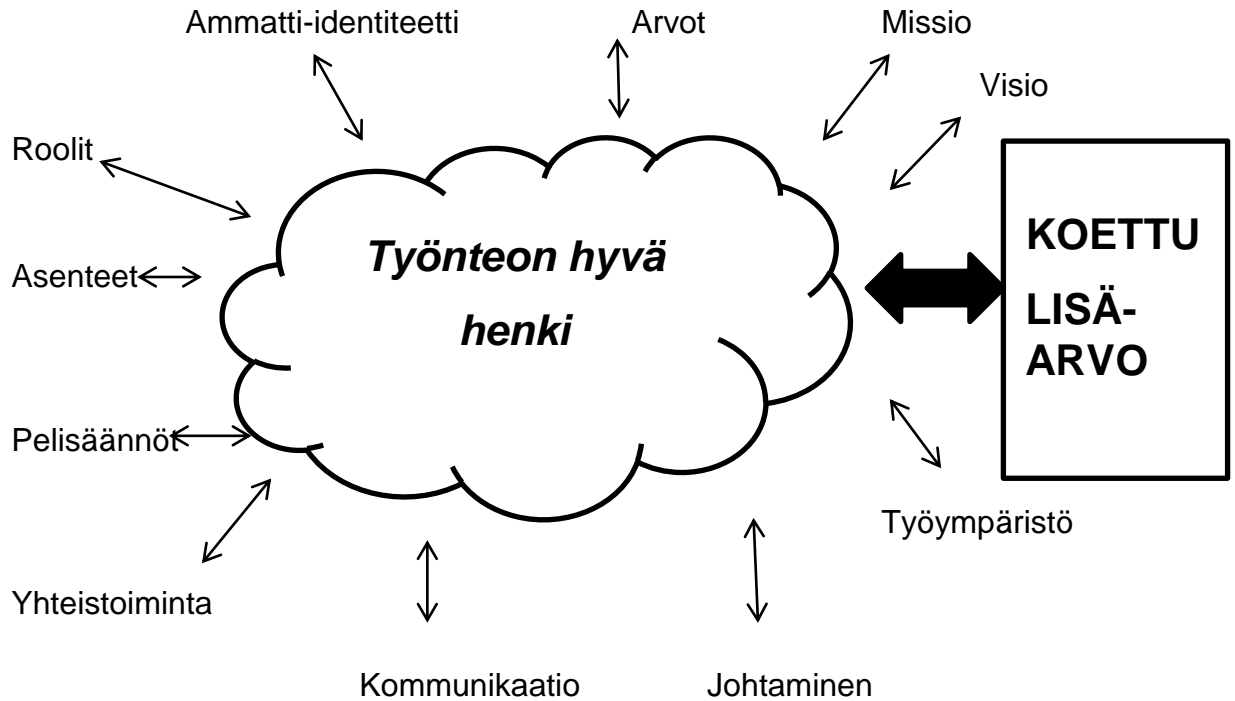
### 3 JAKSAMINEN JA OSAAMINEN

Työntekijät pitävät stressiä ja kiirettä pahimpina jaksamisen kannalta. Kiire on aina henkilökohtainen tunne, kiire koetaan juuri henkilökohtaisella tasolla (Järnfeldt 2002, 17; Colliander ym. 2009, 161.) Sesonkityö on aina henkilön palkkaamista juuri kiireisen ajanjakson avuksi, miten henkilökunta jaksaisi paremmin?

#### 3.1 Työyhteisö

Työyhteisöllä on huomattava vaikutus työntekoon. Yrityksen hyvään työyhteisöön tarvitaan tavoitteellista pyrkimystä sekä visioita. Visiolla tarkoitetaan tässä tilanteessa kykyä nähdä tulevaisuuteen. Visioita on mahdollista rakentaa, mutta pystyykö harvojen jakama innostus tarttumaan muihin? (Langinvainio 1999, 9,22)

Langinvainio (1999, 23) on kuvannut tekijöitä, jotka vaikuttavat työyhteisöön tuottavasti. Kuvassa 2. on kuvattu tekijät. Vaikka nämä tekijät vaikuttavat tuottavasti, on huomattava, että jos ne eivät ole kunnossa, tuotetaan tappiota. Esimerkiksi jos pelisäännöt ovat epäselviä ja kukaan ei tiedä paikkaansa yrityksessä, tuottavuus laskee. Sesonkityöntekijän olisi myös sisäistettävä missio ja visio, jotta hän olisi yhdenvertainen muiden kanssa ja saisi työnteostaan tyydytystä. Asenteiden merkitystä ei voi aliarvioida. Hyvällä asenteella heikompikin sesonkityöntekijä pärjää ja työn tekeminen on mukavaa ja esimiehen työ helpottuu. Asennetta on vaikea muuttaa, rekrytoitaessa on pyrittävä kiinnittämään tähän huomiota, jotta yritys saisi juuri omaan yritykseensä sopivan sesonkityöntekijän. Sesonkityöntekijän tulee olla asenteeltaan ja luonteeltaan sellainen, että hän sopii juuri siihen työyhteisöön mihin on tarkoitettu. Vaikka olisi kuinka pätevä hakija, mutta nähdään jo haastattelussa, että on jotain mikä ei sovi juuri tähän työyhteisöön, on palkkaamista harkittava tarkkaan. Työnteon hyvä henki syntyy hyvästä työyhteisöstä.



Kuva 2. Good Spirits of business lisäarvon lähteenä (Langinvainio 1999, 23).

Rooleilla tarkoitetaan selkeää työnkuvaa ja pelisäännöillä selkeyttä työn tekemiseen. Yhteistoiminta voi olla työssä tai työn ulkopuolella olevaa tekemistä, lähinnä työkaverin auttamista ja jeesaamista. Kommunikaatiossa on muistettava, että sesonkityöntekijä ei välttämättä osaa ammattislangia, ja näin ollen kommunikaation on oltava selkeää ja varmistettava sanoman perillemeno. Tasapuolinen johtaminen on kaiken avain. Esimiehen tulee johtaa samantarvoisesti niin vakituista työntekijää kuin sesonkityöntekijää.

Työyhteisössä on muistettava, että kaikki kokevat itse omanlaisensa työyhteisön. Joku voi tuntea työyhteisön kannustavaksi, toinen taas kokee olevansa ulkopuolinen. Koettu maailma koetaan siis konkreettisina tekijöinä (näkyvä, aineellinen) ja abstraktisena (tunnelma). Näiden yhteisvaikutus on jokaisen oma kokemus. (Langinvainio 1999, 25.)

Työpaikka ei ole kuitenkaan sitä varten, että kaikilla olisi koko ajan mukavaa ja kivaa. Työpaikan olemassaolon lähtökohta on saada yrityksen aikaansaannokset kaupaksi, eli siitä riippuu loppujen lopuksi kuinka kauan työyhteisöllä on ki-

vaa yhdessä. Yrityksen tulee toimia taloudellisesti, koska kannattamattomana se ajautuu konkurssiin. (Järvinen, 2008, 50.)

Järvinen (2008) myös kysyy aiheellisesti, että onko hyvä työyhteisö sellainen, jossa kaikki ovat parhaita kavereita keskenään? Vastaus on ei. Työyhteisö ei ole perhe eikä kaverijengi, vaan paikka missä tehdään töitä ja jossa jokaisella on omat työtehtävänsä ja sen tuomat tehtävät ja tavoitteet. Kun jokaisella on selkeä roolinsa työyhteisössä, muodostuu työroolien verkosto. Työroolin verkoston tarkoituksena on ohjata yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Ihmisten väliset henkilösuhteet ovat toissijaisia työyhteisössä, ensisijaisena on työn tekeminen. Tämä ei ole aina selvää edes esimiehille.

Sesonkityössä usein sesonkityöntekijät muodostavat oman yhteisönsä. He haavevat tukea toisistaan ja yleensä viihtyvät vapaa-ajallakin toistensa kanssa. Tällainen yhteisöllisyys ei ole huono asia, on hyvä että työntekijät tulevat toimeen keskenään. Esimiehen on vain puututtava asiaan, jos työntekijöiden henkilökohtainen elämä vaikuttaa työn tekemiseen ja sen suorittamiseen.

### **Ristiriidat ja ongelmat**

Ristiriitatilanteet vaikuttavat työyhteisöön negatiivisesti. Ristiriidat voivat olla virallisia tai epävirallisia. Viralliset ovat Suomen lakien alaisia (mm. seksuaalinen häirintä) ja epäviralliset mielipiteiden, tehtävien jaon ym. eroja osapuolten välillä. Kaikissa organisaatioissa ja kaikilla tasoilla on ristiriitoja. Vuonna 2008 tehdyn tutkimuksen mukaan noin 60% on kokenut ristiriitoja, joko esimiehen ja alaisen välillä tai työntekijöiden välillä. (Colliander ym. 2009, 216–221.)

Työyhteisössä voi olla henkilöitä, jotka eivät tule toimeen keskenään yhtään. On selän takana puhumista ja muuta, mikä voi vaikuttaa koko ilmapiiriin. Tällöin on hyvä huomata, että työpaikalla ei tarvitse tykätä työkavereista tai esimiehistä, mutta toimeen on tultava kaikkien kanssa. Hyvän työyhteisön tunnistaa juuri tästä: jäsenet toimivat työrooleistaan käsin. (Järvinen, 2008, 81)

Yhtä ja oikeaa tapaa käsitellä ristiriitatilannetta ei ole, käsittelytapa on aina tilanteesta riippuvainen. Myöskään ristiriitatilanteet eivät ole aina näkyviä, työtulosten heikkeneminen voi olla merkki näkymättömästä ristiriitatilanteesta, johon tulee puuttua tai ainakin selvittää että mistä se johtuu ja voidaanko asia ratkaista heti. (Colliander A. ym., 2009, 236–237.) Hyväkään työyhteisö ei ole ongelmaton, aina tulee virheitä, erehdyksiä ja ristiriitoja. Ongelmiin on hyvä päästä ajoissa käsiksi, jotta tilanne ei pahentuisi. Ratkaisematon ongelmatilanne paisuu paisumistaan ja koko työyhteisö kärsii. (Järvinen, 2008, 130.)

Sesonkityö ei tässä suhteessa eroa vakituisesta työsuhteesta. Ristiriitoja voi olla niin sesonkityössä kuin vakituudessa työssäkin. Esimiehen tärkein tehtävä on ennaltaehkäistä ristiriitojen syntyä. Jos niitä syntyy kaikesta huolimatta, on esimiehen pyrittävä korjaamaan tilanne mahdollisimman nopeasti. Kulttuurierot voivat edesauttaa ristiriitojen syntymistä. Erilaisella etnisellä taustalla oleva sesonkityöntekijä ei välttämättä tiedä Suomen lainsäädännön asioita ja eikä osaa toimia oikein. Monimuotoisuutta oikein johtamalla ehkäistään ristiriitoja ja niiden syntyä. (Viitala, 2007, 309.)

Esimiehen tulee olla esimerkillinen työssään. Jos esimies toimii epäammattimaisesti, ei noudata pelisääntöjä, valehtelee, suosii jotakin, ajaa omia etujaan tai käyttäytyy epäammattimaisesti, hän nopeasti menettää luottamuksen työntekijöiden silmissä. Myös sellaisella käytöksellä viestitään, että huono käytös olisi sallittua. (Järvinen, 2008, 130.)

Ongelmien käsittelyyn Järvinen (2008, 132–140) tarjoaa kuutta periaatetta, jotka jokaisen työpaikan olisi otettava huomioon ongelma- ja ristiriitatilanteita selvitellessä. Ne tulisi rakentaa omalle työyhteisölle sopivaksi toimintamalliksi.

1. Työlähtöinen ja ammatillinen tarkastelutapa  
Palaute kohdistuu aina henkilön konkreettiseen käyttäytymiseen/työsuoritukseen, ei henkilön ominaisuuksiin
2. Ongelmat käsitellään asianosaisten kesken  
Ei selän takana puhumista. Poikkeuksena koko työyhteisöä koskevat rakenteelliset ongelmat

3. Jokainen puhuu omista nimissään  
Tiettyyn rajaan asti on hyväksyttävää, että joku toinen nostaa asian esille
4. Tutkiva ja kysyvä lähestymistapa  
Vuorovaikutus
5. Ratkaisukeskeisyys  
Etsitään ratkaisuja, ei ongelman lähdeä. Jos ongelma on tiedonkulku, on turhaa miettiä miksi tieto ei kulje vaan mietitään miten jatkossa toimitaan että tieto kulkisi. Ratkaisukeskeistä ongelmanratkaisutapaa ei voi aina käyttää, joskus on selvítettävä ongelma ensin, ja ratkaisu tulee sitten siitä
6. Pitkäjänteisyys ja seuranta  
Määrätietoisuus ja tavoitteellisuus

### 3.2 Motivaatio

Motivaatiolla tarkoitetaan sisäistä voimaa, joka aktivoi ihmisen tekemään parhaansa saavuttaakseen tavoitteensa (Österberg 2005, 138). Motivaatiosta on tehty monia teorioita. Yksi tunnetuimmista on Maslowin tarvehierarkia, jossa palkka on pääasiassa perustarpeiden tyydyttämisen väline. Toinen teoria on Frederick Herzbergin motivaatiohygieniateoria, eli 2-faktoriteoria, jossa palkan mielenkiinto on siinä, että sen avulla voidaan poistaa tyytymättömyyttä. Herzbergin mukaan työtyytyväisyyttä saa aikaan saavutukset, tunnustus, työsinänsä, vastuu ja kasvu. Tyytymättömyyttä taas saman teorian pohjalta aiheuttaa yrityspolitiikka ja hallinto, työnjohto (sekä suhteet työnjohtoon), palkka, suhteet työtovereihin, henkilökohtainen elämäntilanne, status, turvallisuus. Eli Herzbergin mukaan henkilöstön motivoimiseksi pitäisi käyttää työtyytyväisyyttä lisääviä asioita ja poistaa tyytymättömyyttä aiheuttavia asioita. (Kauhanen 2009, 112–113). Ihmiset ovat erilaisia, on erilaisia harrastuksia ja mielenkiinnon kohteita. Nämä erot johtuvat juuri motiivista. On siis oltava kiinnostusta työtehtävää kohtaan, jotta motiivia olisi. (Karlöf 2004, 148.)

Päätöksentekoon osallistuminen on yksi tärkeä asia motivoinnissa. Kaikki päätöksentekoon osallistuvat ovat paremmin selvillä yrityksen visiosta, tietävät oman tärkeän roolinsa kokonaisuudessa sekä ovat tyytyväisempiä ja tuotta-

vampia. (Ukko ym. 2007, 28). Sesonkityössä on otettava myös sesonkityöntekijät mukaan päätöksentekoon. Näin he kokevat olonsa tyytyväisemmiksi ja tuottavat yritykselle enemmän. Uusilla työntekijöillä voi olla ajatuksia, joita kauemmin alalla ollut ei ole edes ajatellut, eikä siis toteuttanut. Sesonkityöntekijöillä pitäisi olla samanlainen oikeus olla mukana yrityksen päätöksenteossa kuin vakituisilla työntekijöilläkin.

Tavoitteiden tulee olla konkreettisia, jotta ne motivoisivat. Jos tavoitteena on yrityksen pääoman tuoton kasvattaminen x%, se ei kerro eikä motivoi työntekijää samalla tavoin kuin konkreettinen tavoite; työvuorossasi tavoitteena on tehdä määrä x tätä tavaraa. Kaikkien visioiden ja tavoitteiden määrittämisellä on tarkoituksena kohottaa yrityksen tulosta ja saada ihmiset sitoutumaan työhönsä. (Karlöf, B. 1999, 228.)

Sesonkityöntekijän tavoite voi olla nouseva, ja näin motivoiva ja palkitseva. Esimerkiksi renkaanvaihtajan ensimmäisen viikon tavoitteena on vaihtaa kymmenen auton renkaat päivässä, seuraavalla viikolla viiteentoista autoon renkaat ja kolmannella viikolla kahteenkymmeneenviiteen autoon. Ei voida olettaa, että sesonkityöntekijä pääsisi heti samaan vauhtiin kuin vakituinen työntekijä, joten tavoitteita voidaan nostaa pikkuhiljaa.

### **Palkitsemiskeinot**

Palkitseminen on johtamisen väline, jonka tarkoituksena on kertoa, mitä työntekijä saa vastineeksi ajastaan, innostuksestaan ja työpanoksestaan. Tulevaisuudessa kilpailu on kovaa osaajista monilla aloilla. Uudella työntekijäsukupolvella on erilaisia odotuksia työstä ja työelämästä. Tällaisessa kilpailussa suunniteltu ja toteutettu palkitsemisen kokonaisuus on valttia. (Helsilä & Salojärvi 2009, 215–217.)

Palkitsemiskeinot voidaan jakaa kahteen osaan; taloudellisiin ja aineettomiin. Aineettomat palkitsemiskeinot ovat etenemistä uralla ja sosiaalisia seikkoja. Aineettomia palkitsemiskeinoja on myös julkinen tunnustus ja sosiaaliset kontaktit. Taloudelliset keinot ovat raha, mahdolliset lisävakuutukset (ei pakolliset),

erilaiset edut (ateria-, autoetu). Taloudellisiin keinoihin kuuluu myös taitolisä, jonka voi saada vaikka kielitaidosta tai monitaitoisuudesta. (Kauhanen 2009, 115–116.)

Rahapalkan avulla voidaan houkuttaa työntekijöitä, pitää hyvät työntekijät omassa yrityksessä, saada kilpailuetua, lisätä tuottavuutta, tukea yrityksen tavoitteita sekä vahvistaa ja määritellä yrityksen rakennetta. Nämä kaikki tukevat toinen toisiaan ja henkilökunnan ollessa motivoitunutta on yrityksen helpompi saavuttaa tavoitteensa. Rahapalkalla motivointi perustuu moniin eri tarpeiden tyydyttämiseen. Sillä tyydytetään palkansaajan perustarpeet sekä taloudellinen turvallisuus, mutta myös palkalla tyydytetään arvostuksen ja vallan tarpeita. Jos palkka voidaan sitoa työsuoritukseen, siitä tulee silloin suorituksen mittari ja näin se lisää sisäistä motivaatiota. (Kauhanen 2009, 117.)

Rahapalkka on tärkeä kannuste erityisesti pienituloisille, koska sen kannuste on tyydyttää perustarpeet. Suurituloisille rahapalkka taas tyydyttää heidän pätemisen tarpeensa. Ihmiset, joilla on voimakas tarve suorittaa, motivoituvat lähinnä vain saavutuksistaan. Heille rahapalkan lisäys ei ole syy työskennellä lujemmin, mutta kuitenkin he odottavat tunnustukseksi palkankorotusta. (Kauhanen 2009, 119.)

Palkkauksen on aina oltava taloudellisesti kannattavaa, sen on parannettava yrityksen liiketoimintakykyä ja siten tulosta. Joustavuus ja muunneltavuus ovat tärkeitä. Palkitsemistapojen on pystyttävä muuttumaan tulevaisuuden haasteiden edessä. Palkkaustapoja on monia, on aikapalkkaa, palkkio- ja provisiopalkkoja, urakkapalkkoja, tavoitepalkkioita. Myös aloitepalkkio on muistettava. Aloitteiden tarkoituksena on parantaa jotain ja näin saada säästöjä. Kaikki ideat eivät kuitenkaan ole aloitteita, joten aloitepalkkioiden jakamisesta tulee olla selkeät säännöt. Ei tule unohtaa erikoispalkkioitakaan. Erikoispalkkiot ovat johdon keino huomioda merkittävistä työsuorituksista. Erikoispalkkio voi olla tarjottu illallinen koko perheelle. (Ukko ym. 2007, 45–47.)

Sesonkityön rahapalkka on yleensä työehtosopimuksen mukainen ja nuorilla työntekijöillä se voi olla 70-90 % alimmasta taulukkopalkasta (Työsuojeluhallin-

to, 2012). Yleensä sesonkityöntekijöillä on sama palkka samasta työstä, tämä myös ehkäisee ristiriitatilanteita ja kateutta. Saman työntekijän tullessa uudelleen sesonkityöhön, olisi hyvä tarkistaa palkka. Näin työntekijä motivoituu arvostuksesta sekä palkasta, ja antaa yritykselle paremman työpanoksen.

Epäsuoralla palkalla tarkoitetaan etuja, joita työnantaja tarjoaa palkan lisäksi ja joilla on taloudellinen arvo. Näitä ovat esimerkiksi asunto-, auto-, puhelinetu. Myös erilaiset henkilöstöedut ovat epäsuoria palkkoja. Epäsuoran palkkauksen suurin ongelma on henkilöstön ymmärtämättömyys. Henkilöstö ei ymmärrä epäsuoran palkan olevan palkkaa. Työnantajalle myös epäsuoran palkan kustannukset ovat kustannuksia ja työnantajan on tarkkaan harkittava että mihin kannattaa panostaa ja mihin ei. (Kauhanen 2009,120.)

Asuntoetu ei ole yleistä sesonkialoilla. Yleensä työnantaja ottaa palkasta määrätyn summan asumisesta, mutta voisihan tämänkin tehdä toisin; antaa asuntoedun. Tämä voisi olla kilpailuvaltti, jos työntekijä valitsee kahden paikan väliltä ja toisessa on asuntoetu ja toisella ei. Esimerkiksi helsinkiläinen lähtee Suonenoelle poimimaan mansikoita ja haluaa pitää asuntonsa Helsingissä. Viljelijä, joka tarjoaa asunnon, saa tämän sesonkityöntekijän. Jos kolmas viljelijä tarjoaa samaiselle työnhakijalle muuten samat edut, mutta lisänä asuntoedun, tämä kolmas viljelijä saa kyseisen sesonkityöntekijän tilalleen. Epäsuora palkka on siis myös kannuste ottaa työpaikka vastaan.

Motivaatioteorian mukaan aineettoman palkitsemisen merkitys kasvaa sitä mukaa, miten suuri on työntekijän palkka. Sosiaaliset palkkiot ovat näkyvä ja tärkeä osa motivoinnissa. Statussymbolin saaminen voi olla esimerkiksi toiminimi-ke, työpiste ja työvälineet, työaika. Statussymbolin saaminen kertoo muille min-käläinen asema kyseisellä henkilöllä on. Luonnollisesti osa statussymboleista on myös välttämättömiä työn tekemisen kannalta (kulkuluvat, luottokortit). Julkinen kiitos on halpa ja tehokas tapa motivoida, tätä käytetään liian vähän suomalaisessa kulttuurissa. (Kauhanen 2009, 137–139.)

Sesonkityössä (ja kaikessa muussakin työssä) kannustus ja kiitos pitäisi olla esimiehen perustyökaluja. Sesonkityön ajanjakso on lyhyt ja pienessä ajassa

pitäisi työntekijän olla tehokas ja pätevä. Kiitos kannustaa työntekijää yhä parempiin suorituksiin ja työn tekeminen on mielekkäämpää. Kiitos ei maksa mitään yritykselle, mutta siitä saatava tulos on yritykselle positiivinen.

Kausityössä palkitsemista ei tule unohtaa, on vain käytettävä keinoja jotka sopivat juuri siihen kyseiseen alaan. Ei ole poissuljettua antaa palkitsemiskeinona aloitepalkkioita hyvistä ideoista tai muuta omaan alaan sopivaa. On vain muistettava kertoa työntekijälle, että ne ovat palkitsemisia.

Työministeri, SAK:n entinen puheenjohtaja Lauri Ihalainen sanoo (Telma 2/2012): *”Eihän se asiaa auta, jos kohtuuden periaate ei toteudu. Kaikkia tuloksentekijöitä pitäisi palkita.”*

### 3.3 Kommunikaatio ja tiedonkulku

Kommunikaatio on perusasia, ihmiset toivovat avoimuutta. Työssä avoimuuden tulee liittyä työhön. Tiedonkulun ongelmat johtuvat yleensä että ei ole mietitty että kuka tätä nimenomaista tietoa tarvitsee ja mistä haen tietoa. Yleensä miettään että kenen pitäisi informoida minua. Työpaikalla pitäisi puhua juuri niiden kanssa, jota asia koskee, mutta tämä on yleensä erittäin vaikeaa, vaikka aivan päivänselvä asia. Yksilöongelmatilanteissa (alisuoriutuminen tai häiritsevä käytös) epäsuora kommunikointi on tavallista. Epäsuora kommunikointi tarkoittaa, että asiaa ei oteta suoraan puheeksi asianomaisen kanssa, ainoastaan ihmetellään. (Järvinen, 2008, 95–97.)

Suora palaute on nopea tapa reagoida asioihin. Sesonkityössä tämä korostuu, mutta toisaalta taas jätetään palaute antamatta, koska ajatellaan että työntekijä ei ole pitkään meillä töissä. Suora palaute korjaa heti asianomaisen virheen ja työntekijä osaa jatkossa toimia oikein. Palaute voi olla myös positiivista, jolloin työntekijän itsetunto vahvistuu ja motivaatio kasvaa. Vaikka palaute annettaisiin viimeisinä päivinä ennen työsuhteen loppua, on siitä hyötyä työntekijälle itselleen. Myöskään ei tule unohtaa tulevaisuutta, samainen työntekijä voi palata

seuraavaksi kaudeksi tai hän menee samanlaisiin töihin muualle, jossa tarvitsee juuri sitä taitoa josta palaute on annettu.

Kommunikaation tulee olla aina asiallista ja tulee varmistaa että se on ymmärretty oikein. Rakentava ja avoin vuorovaikutus on sananmukaisesti vuorollaan vaikuttamista, eli siis vuorotellen keskustellaan ja pohditaan. Rakentava keskustelu on työyhteisössä haastavaa, koska siinä mielipide joutuu arvostelun kohteeksi. Voidaan huomata, että mielipide ei ollutkaan niin hyvä kuin esittäjä kuviteli tai mielipide voi olla väärä. Avoin vuorovaikutus ei siis ole aina miellyttävää, vaan ehkä hyvinkin kiusallista. (Järvinen, 2008, 98–99.)

Sesonkityössä tulee erityisesti huomioida työntekijöiden ymmärtämistaso. Yrityksessä voidaan käyttää sanoja, joita työntekijä ei tunnista ja näin ollen ei ymmärrä sanomaa oikein tai ei lainkaan. Työntekijältä tulee aina varmistaa, että hän on ymmärtänyt. Tämän voi tehdä vaikka pyytämällä häntä selittämään asia omin sanoin. Niin teollisuudessa kuin ravintola-alallakin on omia sanoja ja sanontoja, joita sesonkityöntekijä ei voi tietää. Ravintola-alan yrityksen yleinen hämmennystä aiheuttava lause on: Ota pakki. Tässä tilanteessa sesonkityöntekijä yleensä menee keittiöön ja tulee takaisin ison vuoaan kanssa. Kuitenkin pakki on tiskissä käytettävä alusta.

Jotta tiedonkulku ja kommunikaatio olisi tehokasta, on huomattava että eri ihmiset näkevät saman asian eritavoin. Esimerkiksi kaksi ihmistä katsovat samaa omenaa eri suunnalta. Toinen näkee punaisen omenan, toinen vihertävän. Eli tehokkaan kommunikaation edellytyksenä on ymmärtää selkeästi vastapuolen näkemys. Keinot tähän ovat joko eläytyminen toisen asemaan tai suora kysymys. Eläytyminen toisen ihmisen ajatusmaailmaan edellyttää omien ajatusten ja tuntemusten poissulkemista. Tämä ei tarkoita toisen ihmisen mielipiteisiin ryhtymistä. Jos eläytyminen ei onnistu, vaan koko ajan vertailee tai arvio ei ole eläytynyt. Yksinkertaisesti sanottuna: eläydy, kysy, katso ja kuuntele. (Härkönen E. & Nissinen, J., 1989, 38–39.)

### 3.4 Osaaminen

Osaamiseen on olemassa kaava:

Tietämys + Kokemus + Kyvykkyys = Osaaminen

Tietämys on työntekijöiden koulutusta ja omaehtoista opiskelua

Kokemus lisääntyy koko ajan työhön perehdyttäessä

Kyvykkyys on kykyä hyödyntää tietämystä ja kokemusta

Joskus tahdon merkitys on hyvinkin oleellinen asia osaamisessa. (Karlöf 2004, 176.)

Sama kaava toisin:

Taito \* Motivaatio \* Mahdollisuudet \* Päämäärä = Osaaminen

Jos näistä joku puuttuu, ei yrityksellä ole kokonaisosaamista (Juuti 2005, 152).

Voidaan puhua yksilön osaamisesta tai kollektiivisesta osaamisesta. Yksilön osaaminen on luonnollisesti työntekijän tiedot ja taidot, unohtamatta kykyä ja motivaatiota soveltaa sitä yritykselle edullisesti. Kollektiivinen osaaminen koostuu tietyn joukon, esimerkiksi tiimin tai koko yrityksen, osaamisesta ja sen lisäarvosta yritykselle. Millään osaamisella ei ole hyötyä, jos sitä ei hyödynnetä. Johdon tulee organisoida työtehtävät siten, että osaaminen pääsee oikeuksiinsa. (Kujansivu ym. 2007 111–113.)

Osaamisessa on myös näkökulmaa; yksilö- ja organisaationäkökulma. Organisaation osaaminen on kykyä ja valmiuksia hyödyntää sekä kehittää yksilöiden osaamista sekä muita organisaation voimavaroja. Näin saavutetaan tavoiteltu päämäärä. Yksilön osaaminen on taas aineetonta pääomaa, joka koostuu niin organisaation informaatiovarannoista kuin toimintatavoista ja ominaisuuksista. Muita voimavaroja ovat kalusto, rakennukset, koneet, joita voidaan mitata rahassa. (Juuti 2005, 152.)

Osaamista voidaan mitata helposti tekemällä kysely. Kysely voi olla asteikolla mitattava tai sanallisesti kuvattava. Mittaus on hyvä tehdä, koska osaamisen tunnistaminen on arvokasta tietoa työntekijän osaamisesta ja miten yritys voi hyödyntää juuri tätä osaamista. Osaamismatriisi on konkreettinen mittauksen työkalu. (Kujansivu ym. 2007, 119–121.) Sesonkityössä osaamismatriisi on hyvä työkalu, esimies saa helposti tiedon työntekijöiden osaamisen tasosta ja pystyy auttamaan asioissa, joissa työntekijä kokee olevansa heikko.

### Osaamismatriisi

Osaamismatriisia voidaan laatia usealla eri tavalla. Sen tarkoituksena on koota jokaisen työntekijän arvioidut osaamiset. Osaamisten määrä matriisissa tulee pitää kohtuullisena, jotta sitä voi havainnollistaa helposti. Osaamisten tulee olla konkreettisia ja täsmällisiä taitoja. (Kujansivu ym. 2007, 120, 121.) Tarkoituksena on siis, että jokainen työntekijä ensin täyttää oman kyselyn, josta sitten tehdään yrityksen (voi olla myös tiimin tai yksikön) matriisi, jota voidaan hyödyntää yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa. Esimiehen tulee käydä jokaisen työntekijän kyselylomake läpi työntekijän kanssa, jotta kyselylomake toimisi myös henkilölle itselleen antoisana. Tämän perusteella voidaan esimerkiksi laatia yksilötavoitteet. Taulukossa 2 on osaamisen tasot kuvattu sanallisesti. Näitä tasoja käytetään matriisia täytettäessä.

Taulukko 3. Mittausasteikko 0-3 Kujansivun (2007, 120) mukaan.

Osaamisen taso	konkreettinen kuvaus
3	hallitsee erinomaisesti, osaa opastaa muita työntekijä on asiantuntija
2	hallitsee hyvin, osaa itsenäisesti soveltaa osaamistaan
1	hallitsee heikosti, tarvitsee opastusta perusosaaminen asiasta
0	ei osaamista

Taulukossa 3 on esitetty esimerkin avulla viiden eri työntekijän omat arviot kuvitteellisesta ravintola-alan yrityksestä. Tästä voidaan päätellä hyvinkin pikaisella silmäyksellä, että henkilöllä A ongelmanratkaisutaidot ovat olemattomat. Niitä pitäisi kehittää, jotta henkilö pärjäisi työssään paremmin. Henkilö B osaa kaiken muun, mutta kassa-asiat tarvitsevat lisää perehdytystä.

Taulukko 4. Osaamismatriisiesimerkki ravintola-alan yrityksessä

Osaamiset	Henkilö A	Henkilö B	Henkilö C	Henkilö D	Henkilö E
kassatyöskentely	2	1	3	3	0
tilitys	0	0	1	3	0
ruokatietous	2	2	2	2	1
drinkit	1	3	2	3	1
ongelmanratkaisutaidot	1	3	3	3	2

Tulee muistaa, että kaikkien ei tarvitse osata kaikkea. Riittää, että osa osaa esimerkiksi toimia kassalla, mutta jokaisella pitäisi olla hyvät ongelmanratkaisutaidot. Osaamismatriisin perusteella esimiehen on hyvä lähteä keskustelemaan sesonkityöntekijän kanssa tavoitteista. Henkilön A tavoite voisi olla drinkkien valmistus. Esimies ja työntekijä sopivat miten ja milloin tätä asiaa voitaisiin harjoitella ja sopivat uuden ajan tapaamiseen, jossa työntekijä täyttää uudelleen omat arvionsa. Näin työntekijä huomaa kehittyvänsä myös sesonkityössä ja esimies saa konkreettisia tuloksia. Drinkkien osaamisen jälkeen seuraavaksi tavoitteeksi voidaan laittaa tilityksen opettelu ja sitten taas seuranta ja palaute. Ja niin edelleen.

## Hiljainen tieto

Hiljainen tieto on piilossa olevaa tietoa. Näkyvä tieto on tietoa, jota pystyy helposti kuvaamaan sanallisesti tai kirjallisesti. Hiljainen tieto muodostuu yksilön omista kokemuksista, havainnoista ja vaistonvaraisista asioista. Vaistonvaraista on esimerkiksi polkupyörällä ajo. Hiljainen tieto jaetaan kolmeen osaan; tekninen, tiedollinen ja kehollinen. Tekninen on kädentaitoja, tiedollisuus on uskomuksia ja näkemyksiä, kehollinen ulottuvuus esimerkiksi koneen toimintahäiriön huomaaminen äänen perusteella. Työntekijöiden hiljainen tieto on erittäin tärkeää yritykselle, se voi olla kilpailukyvyn ydin. (Kujansivu ym. 2007, 126–127.)

Asiantuntijuus, osaaminen, kokemus ja tietämys ovat sanoja, joita käytetään hiljaisen tiedon osaajista. Yleensä asiat jotka osataan erittäin hyvin ovat hiljaista tietoa ja tietämystä. Niitä asioita ei tarvitse miettiä, ovat automaattisia toimintatapoja. Ja koska ne ovat automaattisia toimintatapoja, niin ne ovat osaajalle itsestään selviä ettei sitä osata tunnistaa saatikka selittää muille. (Moilanen ym. 2005, 26, 29)

Hiljainen tieto voidaan tunnistaa. Kujansivun (Kujansivu ym. 2007, 128–134) mukaan hiljaisen tiedon mallintaminen onnistuu. Mallintamisessa ensin karkeasti puretaan työtehtävän sisältö peräkkäisiin ja rinnakkaisiin osiin; eli mitä käytännössä tapahtuu. Sen jälkeen vastataan kysymyksiin mikä on tyypillisin ongelma ja mikä takaa hyvän laadun? Kun on löydetty vastaukset, dokumentoidaan työprosessimalli. Tämän jälkeen piirustus toimitetaan työntekijöille ja pohditaan mitä osaamisia tarvitaan (ja huomio luonnollisesti hiljaiseen tietoon). Hiljaisen tiedon komponentteja on neljä, joita voidaan hyödyntää.

- Toimintatavat
  - o rutiinit ja niksit
- Kokonaisuuden hallinta
  - o työvälineet ja tarvikkeet, itse prosessi, aikaisempi työhistoria
- Teknologia
  - o koneen käyttö
- Muiden asiantuntemus

- o esimies, samassa tehtävässä työskentelevät, muut

Eri alueiden läpikäyminen helpottaa keskustelua ja auttaa niksiä löytämisessä. Kun niksit on löydetty, liitetään ne dokumenttiin oikeille kohdilleen ja sen jälkeen tarkistetaan prosessimalli käytännössä. Jokaisella työntekijällä pitäisi olla mahdollisuus vielä vaikuttaa mallinnukseen. Lopuksi otetaan malli käyttöön ja päivitetään tarvittaessa.

Tätä samaa mallinnusta voidaan käyttää joka alalla. Mallinnus on hyväksi varsinkin uusille työntekijöille. Sesonkityöntekijällä ei yleensä ole työstään minäkäänlaista hiljaista tietoa. Hiljaisen tiedon tunnistaminen ennen sesonkityöntekijöiden tuloa taloon nopeuttaa kausityöntekijöiden perehdyttämistä työhönsä ja auttaa myös esimiestä perehdyttämisessä ja tavoitteiden saavuttamisessa.

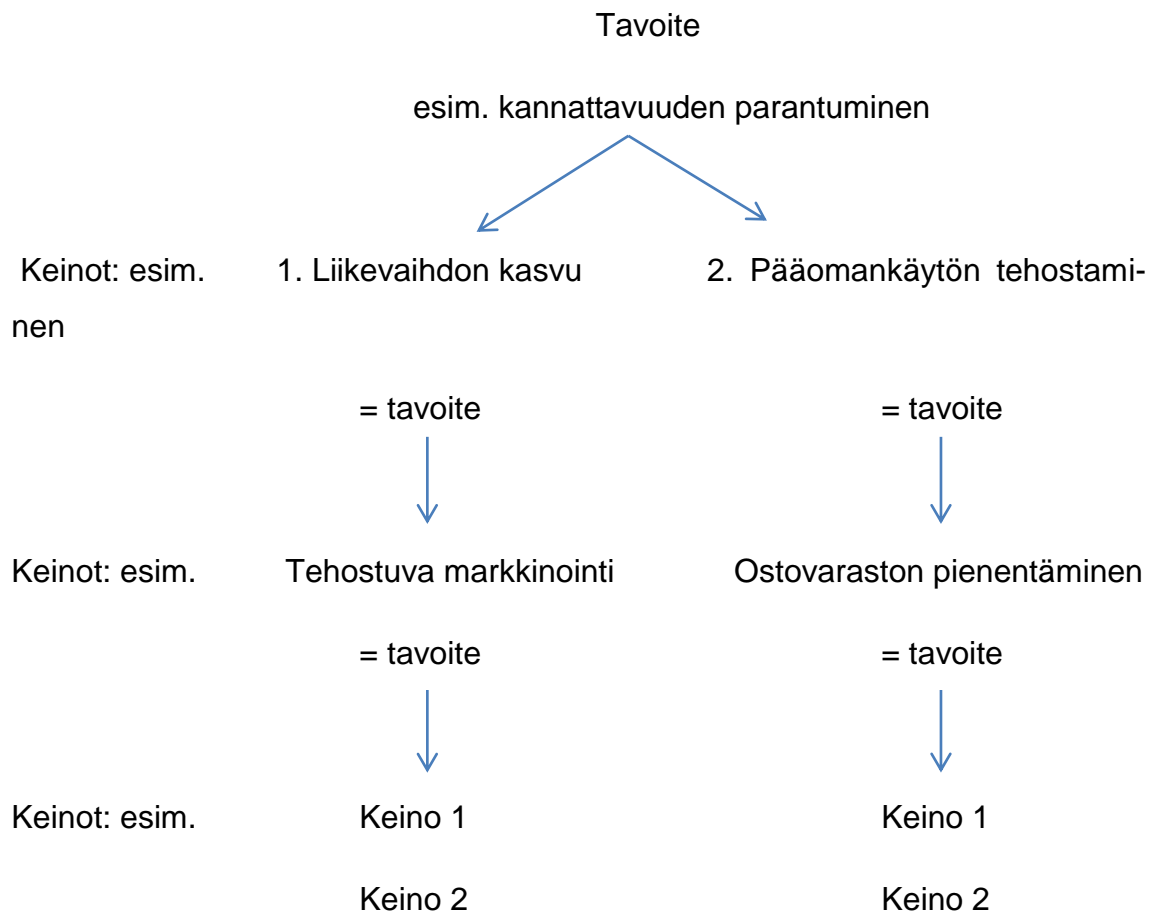
Sesonkityössä on hiljaisen tiedon saaminen erittäin tärkeää. Työntekijä oppii nopeammin niksit ja toimintatavat, kun hiljainen tieto on saatavilla. Esimerkiksi teollisuudessa joku kone toimii moitteettomasti vakituisten työntekijän työvuorossa, mutta kun kesätyöntekijä on koneen kanssa, niin ongelmia tulee. Syynä voi olla vaikkapa tietty ääni, jonka kuullessaan vakituinen työntekijä tietää (hiljainen tieto) että jos nyt odottelen hetken tekemättä mitään, niin kone ei ala reistallemaan. Eli vakituinen työntekijä menee vaikkapa kahville. Kesätyöntekijä ei osaa kuunnella koneen nitinöitä ja narinoita, joten hän ei tiedä tätä niksiä.

### 3.5 Tavoitteet

Tavoitteet ovat eritasoisia. Strategia ja visio ovat ylimmän tason tavoitteita yrityksessä. Visio on mielikuva, millaisena yritys nähdään tulevaisuudessa ja strategia on se, millä visio saavutetaan. Strategiasta johdetaan tavoitteet yrityksen yksiköille. Näitä ei yleensä tavallinen työntekijä ymmärrä. Siitä syystä on tärkeää pilkkoa tavoitteet hyvin yksinkertaisiksi ja konkreettisiksi. Isommassa yrityksessä on yksiköitä ja tiimejä. Yksikön tavoitteet siis johdetaan yrityksen strategiasta ja tiimin tavoitteet yksikön tavoitteesta. Työntekijän tavoitteet johdetaan sitten taas tiimin tavoitteista. Työntekijän tavoitteet ovat tarkkoja ja tehtäväkoh-

taisia. Tarkoituksena on siis pilkkoa kokonaistavoite pieniin osiin. (Ukko ym. 2007, 24–25.)

Tavoitteisiin päästään suunnitelmalla erilaisia keinoja. Kuvassa 3 on visualisoitu tavoitteen ja sen keinojen hierarkia.



Kuva 3. Esimerkki tavoite-keino-hierarkia (mukaillen Uusi-Rauva 1996, mukailen Ukko ym. 2007, 26).

Tavoitteet hyväksytään paremmin, kun ne ovat oikeudenmukaisia. Epäoikeuden mukaiset tavoitteet herättävät jopa vastustusta. Tavoitteiden on oltava joustavia, niitä on kyettävä muuttamaan jos tapahtuu merkittäviä muutoksia. Liian helpot

tai liian vaikeat tavoitteet eivät motivoi. Jos tavoitteet on asetettu oikein, ne ovat hyvin motivoivia ja innostavia, eli niiden tulee olla saavutettavia. Johdonmukaisuus ja ymmärrettävyys ovat myös hyvien tavoitteiden ominaisuuksia. (Ukko ym. 2007, 26–27).

Henkilökunta pääsee vaikuttamaan tavoitteisiin, jos johto katsoo sen tarpeelliseksi. Jos johto on sitä mieltä, että heillä on itsellään tarvittava tieto, niin henkilökunnan rooli on pienempi. Johdon tulisi muistaa, että päätöksentekoon osallistuminen on tärkeää henkilökunnalle. (Ukko ym. 2007, 28.)

Sesonkityössä on syytä olla myös omia tavoitteita kauden työntekijöille. Ne voidaan sovittaa työhön ja/tai kauden pituuteen sopiviksi. Tavoite antaa näin myös motivaatiota lisää.

### 3.6 Tuottavuus

Tuottavuutta on monennäköistä, kokonaistuottavuus on yleisin määre, jota 1990-luvulla käytettiin kuvaamaan koko tehokkuutta. Työn tuottavuus on tuottoa joko yksilö, työtunti tai palkkaeroa kohden. Pääoman tuottavuus voi koostua koneista ja laitteista, eli se kuvaa tuotosta euroyksikköä kohden. Jalostusarvo työntekijää kohden mahdollistaa vertailun tekemisen eri alojen välillä ja kuvaa oman tuotannon ja ulkoistamisen välistä korvaavuutta. (Karlöf ym. 2004, 82.)

Osatuottavuus tarkastelee tuottavuutta yhden resurssin käytön kautta ja kokonaistuottavuus kaikkien resurssien (työ, pääoma, raaka-aineet) kautta. Osatuottavuuden mittareita on helppo käyttää ja jos niitä käytetään samaan aikaan, saadaan käsitys sekä osista että kokonaisuudesta. Osatuottavuuden mittareilla on hankaluutensa; Jos mitataan vaikka kannattavuutta, ei tiedetä onko se kannattavuus juuri se vaikuttavin asia kokonaisuuteen. (Karlöf ym. 2004, 85–86.)

## Jalostusarvo

Työntekijäkohtainen jalostusarvo on monimutkainen ja teoreettinen tapa mitata tuottavuutta. Sen arvo vaihtelee suuresti alalta toiselle, suurimmat arvot ovat konsultoinneissa ja pienimmät esimerkiksi siivousyrityksissä. Arvona tämä on tärkeä, saadaan tietoa kuinka paljon jokainen työntekijä tuottaa jalostusarvoa. Oletuksena on, että kaikki mitä myydään on arvoa yritykselle. (Karlöf ym. 2004, 82.)

Jalostusarvo lasketaan kaavalla:

$$\frac{\text{tuotot} - (\text{ostot} + \text{yleiskustannukset})}{\text{työntekijöiden lukumäärä}}$$

Työtä voidaan myös korvata pääomalla, eli automatisoida. Automatisoimisella työntekijöiden määrää vähennetään korvaamalla jokin työvaihe investoimalla koneisiin. Jotta voidaan tietää kannattavuus, on edellistä kaavaa käytettävä hieman muunneltuna:

$$\frac{\text{tuotot} - (\text{ostot} + \text{yleiskustannukset} + \text{poistot} + \text{korot})}{\text{työntekijöiden lukumäärä}}$$

Tuotot = liiketoiminnan tuotot euroina

Ostot = välittömät ostokustannukset

Yleiskustannukset = kaikki liiketoiminnan yleiskustannukset, myös ostopalvelut niiltä osin kuin ne eivät ole ostoissa

Työntekijöiden lkm = keskimääräinen lukumäärä tarkastelujakson aikana

Poistot ja korot = tarkastelujakson aikaiset

Esimerkki jalostusarvoista:

Yrityksen tuotto on kesäkaudelta (1.6-31.8) 500 000€. Ostoja on tehty 200 000€ ja yleiskustannukset (vuokrat, sähköt ym.) ovat 100 000€. Työntekijöitä on 10.

Näin saadaan kaavaan sijoitettua luvut ja tulokseksi 20 000€.

$$\frac{500\,000\text{€} - (200\,000\text{€} + 100\,000\text{€})}{10} = 20\,000\text{€}$$

Samainen esimerkki, mutta yritys on investoinut koneeseen, joka vähentää kaksi työpaikkaa ja koneen poistojen ja korkojen osuus on 30 000€ samaiselta kaudelta.

$$\frac{500\,000\text{€} - (200\,000\text{€} + 100\,000\text{€} + 30\,000\text{€})}{8} = 21\,250\text{€}$$

Kun kone on maksettu ja tehty poistot, voidaan taas laskea ensimmäisen kaavan mukaisesti.

$$\frac{500\,000\text{€} - (200\,000\text{€} + 100\,000\text{€})}{8} = 25\,000\text{€}$$

Mahdollista on, että vaikka yritys on investoinut koneeseen, niin työvoimaa ei voida vähentää. Uusi kone voi vaatia työntekijän tai muusta syystä työvoimaa ei saada pienemmäksi. Silloin yritys on turhaan sijoittanut laitteeseen, jollei siitä ole taloudellista hyötyä. Hyöty voi olla myös muutakin kuin suoraan taloudellista; laitteen ansiosta esimerkiksi sairauspoissaolojen vähentyminen tai muu vastaava on rahallista tuloa yritykselle. Yritys voi laskea siis jalostusarvon perusteella sesonkityöntekijöiden määrän ja tarpeen. Yritys voi säästää rahaa investoimalla tai sitten ei. Aina ei ole niin, että henkilökunnan vähentäminen tekisi säästöjä.

Koneinvestointien tulee täyttää joitakin seuraavista edellytyksistä:

- Kannattavuus ei parane, jos henkilökunta ei vähene
- Investoinnin tulee olla välttämätön kilpailukyvyille
- volyymeja voidaan lisätä, vaikka jalostusarvo työntekijää kohden pienenee”  
(Karlöf ym. 2004, 82–83).

Perinteiset kustannusmenetelmät (mm. sisäiset kuljetukset, mekanisointi) ovat tärkeitä, mutta ne koskevat vain valmistusta. Arvo- ja hyötyanalyysit ovat merkittävämpiä, koska niissä punnitaan hyötyä tai arvoa suhteessa kustannuksiin. Suurella tuottavuudella tarkoitetaan prosessin tuotoksen ja panoksen välistä suhdetta.

Nykyisin esitetään, että määräaikaiset työt eivät olisikaan haitallisia hyvinvoinnille ja työasenteille kuin on aikaisemmin oletettu. Tärkeintä on oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo, sekä yrityksen henkilöstöpolitiikka. Määräaikaisten työntekijöiden tulisi kokea olevansa ydintyöntekijöitä, eikä reunatyöntekijöitä. Oikeudenmukainen henkilöstöpolitiikka saa sesonkityöntekijät tuntemaan itsensä työyhteisön jäseniksi, joka on äärimmäisen tärkeää. (Kinnunen ym. 2005.)

## 4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tekeminen sesonkityöstä oli haasteellisempaa kuin odotin. Kirjallisuus ja muut lähteet käsittelivät vain määräaikaista työsuhdetta. Aikaisempia opinnäytetöitä selatessani löysin vain haastattelututkimuksia erilaisten yritysten työilmapiiristä ja motivoinnista. Määräaikainen työsuhde ei kuitenkaan ole sama kuin sesonkityö, koska sesonkityössä ei ole jatkuvuutta.

Yritysten tulee olla tarkkana palkatessaan alle 18-vuotiaita. Määräyksiä on useita nuoren työntekijän suojelemiseksi. On hyvä, että valtio suojelee nuoria raskailta ja vaarallisilta töiltä sekä huolehtii riittävästä levosta. Jokaisen yrityksen tulisi huomioida lainsäädännölliset asiat. Myös koeajan laskeminen on tarkkaa. Koeaika saa olla enintään puolet työsuhteen pituudesta.

Rekrytoinnissa ei ole suuria eroja vakituisen työntekijän palkkaamiselle, erona lähinnä vain selkeys siitä, että työsuhde on sesonkiluonteinen. Perehdytyksen tulee olla hyvin suunniteltu, että työntekijä pääsee heti kiinni työhönsä. Apumateriaalit ja muut ennakoitavat asiat on hyvä olla kunnossa ennen sesongin alkua.

Jaksamiseen ja osaamiseen on olemassa monia kirjoja, mutta miten motivoida sesonkityöntekijää? Yritin etsiä siihen vastausta, ja vastauksena on työyhteisö ja johtaminen. Kun nämä ovat kunnossa, sesonkityöntekijä on motivoitunut ja jaksaa panostaa työhönsä.

Konkreettisenä löytönä tuli osaamismatriisi, jonka otin käyttöön omassa työpajassani tänä kesänä. Osaamismatriisi löytyy tästä opinnäytetyöstä sivulta 34-35. Sen tuloksia en tiedä, mutta työkaluna helppo ja yksinkertainen. Työntekijät ovat pitäneet siitä ja luultavasti se tulee käyttöön tulevinakin kesinä samassa paikassa.

Sesonkityöntekijöitä ei ole haastateltu yleisesti, on vain case-luonteisesti ollut opinnäytetöitä tietyistä yrityksistä. Kiinnostavaksi tämä opinnäytetyö tulisi, jos joku tutkisi miten esimerkiksi osaamismatriisi toimisi tai useamman yrityksen sesonkityöntekijöiden mielteitä työstään.

## LÄHTEET

- Aula, P. & Heinonen, J. 2004. Maine menestystekijänä. 2. painos. Porvoo: WSOY.
- Borgman, M. & Packalén, E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Tammi.
- Helsilä, M. & Salojärvi S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Härkönen, E & Nissinen, J. 1989. Ihmisten johtaminen. 7. uusittu painos. Kajaani: Yritystaitojulkaisut.
- Jones, D. 2011. Million-Dollar hire: Build your bottom line, one employee at a time. . <http://site.ebrary.com/lib/turkuamk/Doc?id=10449731&ppg=242> (21.05.2012)
- Juuti, P. 2005. Osaa ja innovoi – Osaaja innovoi. Keuruu: Otava
- Järvinen, P. 2009. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. 2. painos. Juva: WSOYpro.
- Järnfeldt, N. & Lehto A. 2002. Työhulluja vai hulluja töitä? Tutkimus kiirekokemuksista työpaikoilla. Helsinki: Tilastokeskus
- Kangas, P. 2000. Perehdyttäminen palvelualoilla. 2. painos. Edita: Työtyrvallisuuskeskus.
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOYpro.
- Karlöf, B. 1999. Johtamisen käsitteet ja mallit. Riikonen, E. & Tillman, L. Porvoo: WSOY.
- Karlöf, B. 2004. Tehokas johtaminen Yritystalouden kaivattu ydin. Helsinki: Edita.
- Karlöf, B. & Lövingsson, F. 2004. Johtamisen näkökulmat, peruskäsitteitä ja –malleja. Helsinki: Edita.
- Kinnunen, U.; Feldt, T.; Mauno, S. 2005. Työ leipälajina – Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu: Otava.
- Kjelin, E. & Kuusisto P. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Kujansivu, P.; Lönnqvist, A.; Jääskeläinen, A. & Sillanpää, V. 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät. Helsinki: Talentum.
- Langinvainio, H. 1999. Gospi – työnteon hyvä henki. Juva: WSOY.
- Leinikki, S. 2010. Pätkätyössä! Selviytymisen opas. Edita: TJS
- Leskelä, J. 2002. Motivaatiojohtaminen. 2. korjattu painos. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Liukkonen, P.2008. Henkilöstön arvon mittaaminen. Jyväskylä: Gummerus.
- Moilanen, R.; Tasala, M.; Virtainlahti, S. 2005. Hiljainen tieto näkyväksi. Helsinki: Edita Prima.
- Paunonen-Ilmonen, M. 2001. Työnohjaus. Toiminnan laadunhallinnan varmistaja. Vantaa: WSOY.
- Sydänmaalakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Jyväskylä: Gummerus.

Työ- ja elinkeinotoimisto. [www.mol.fi](http://www.mol.fi) (15.04.2012.)

Työsopimuslaki 26.1.2001/55

Työsuojelu. 2012. [http://www.tyosuojelu.fi/fi/nuoret\\_tyontekijat](http://www.tyosuojelu.fi/fi/nuoret_tyontekijat) (03.07.2012.)

Ukko, J.; Karhu, J.; Pekkola, S.; Rantanen, H. & Tenhunen, J. 2007. Suorituskyky nousuun! Hyödynnä henkilöstösi osaaminen. Helsinki: Tykes.

Viitala, R. 2007. henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita prima.

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita.

Hölttä, O. 2007. <http://www.opuslex.fi/main.site?action=siteupdate/view&id=63> (11.07.2012)