

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

Yrittäjyys

2011

Mari Koivula

KAUSILUONTOISEN TYÖN HENKILÖSTÖHAASTEET JA NIIDEN KOHTAAMINEN

– case: Touring Cars Finland Oy



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

Turun ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma | Yrittäjyys

Joulukuu 2011 | 92

Ohjaaja: Ella Kasi

Mari Koivula

KAUSILUONTOISEN TYÖN HENKILÖSTÖ- HAASTEET JA NIIDEN KOHTAAMINEN - CASE: TOURING CARS FINLAND OY

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa kausiluontoiselle työlle ominaisia henkilöstöhaasteita ja tutkia niitä keinoja, joilla nämä haasteet voidaan kohdata ja saada muutettua yrityksen voimavaroiksi. Työhön sisältyvän kyselytutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa Touring Cars Finland Oy:n kausihenkilöstön kokemuksia ja mielipiteitä kauden 2011 ajalta sekä antaa saatujen tulosten ja teorian pohjalta kehitysideoita toiminnan parantamiseksi jatkossa.

Tietoa hankittiin lukemalla kirjallisuutta perehdyttämiseen, motivointiin, sitouttamiseen, sisäisen viestintään ja kyselyn toteuttamiseen liittyen. Aineisto kerättiin kausihenkilöstölle tehdyllä kyselyllä, joka sisälsi strukturoituja ja avoimia kysymyksiä. Tämän avulla saatiin kerättyä niin kvantitatiivista kuin kvalitatiivistakin tietoa analysointia varten. Lisäksi tietoa kerättiin esittämällä kysymyksiä yrityksen vakituiselle henkilöstölle.

Tulokset osoittivat kausihenkilöstön olevan pääsääntöisesti tyytyväistä yrityksen järjestämään perehdytykseen. Kausihenkilöstön motivaatio ja sitoutuminen olivat suhteellisen korkealla tasolla, ja yritys on onnistunut henkilöstöstrategiansa toteuttamisessa hyvin. Saatujen tulosten perusteella eniten kehittämistä löytyi sisäisen viestinnän toteuttamisessa.

Tulosten ja teorian pohjalta on laadittu kehittämisideoita, jotka kohdentuvat perehdyttämiseen, palaverikäytäntöön ja kirjatun palkitsemiskulttuurin luomiseen. Pienellä panostuksella kehitys-ideat ovat helposti toteutettavissa yrityksessä.

ASIASANAT:

Kausityö, perehdyttäminen, motivaatio, sitouttaminen, sisäinen tiedotus

Mari Koivula

PERSONNEL CHALLENGES IN SEASONAL WORK AND HOW TO ENCOUNTER THEM -CASE: TOURING CARS FINLAND LTD.

The objective of this thesis was to survey personnel challenges that are characteristic to seasonal work and to study means with which these challenges could be met and turned into strengths of the corporation. The objective of the enquiry included in this thesis was to survey experiences and opinions of the seasonal workers of the Touring Cars Finland Oy during season 2011 and to give development ideas based on the results and theory to improve the corporations actions in the future.

Information was obtained by reading literature concerning orientation, motivation, commitment, internal communications and how to implement an enquiry. The material was collected with an enquiry, which included structured and open questions, from the seasonal workers. With this enquiry quantitative and qualitative information was collected to be analyzed further. Additionally, information was collected by asking questions from the permanent personnel of the company.

The results showed that seasonal workers were mainly satisfied with the orientation that was provided by the company. The motivation and commitment of the seasonal workers were at a relatively high level and the company had succeeded to implement its employee strategy well. Based on the results, most development should be done at the internal communications field.

Based on the results and the theory, development ideas concerning orientation, meeting practises and registered rewarding culture were compiled. With small effort these development ideas are easily realised in the company.

KEYWORDS:

Seasonal work, orientation, motivation, commitment, internal communications

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	7
2 TAUSTATIEDOT	9
2.1 Matkailuala ja sen erityispiirteet	9
2.2 Touring Cars Oy – ylpeästi suomalainen merkkituote	9
2.3 Touring Carsin henkilöstöstrategia ja arvot	10
2.4 Kausiluontoisen työn henkilöstöhaasteet	11
3 PEREHDYTTÄMINEN	14
3.1 Perekdyttäminen ja sen rakenne	14
3.2 Perekdyttämisen tavoitteet	15
3.3 Perekdyttämisen toteuttaminen	17
3.4 Työn tekemisen edellytykset	18
3.5 Perekdyttäminen Touring Carsilla	19
4 PALKITSEMINEEN MOTIVAATION LÄHTEENÄ	20
4.1 Motivaatio	20
4.2 Palkitsemisen tarkoitus	21
4.3 Palkitsemisen vaikutukset	22
4.4 Palkitsemiskulttuuri	23
4.5 Palkitsemistavat	23
4.5.1 Palkka	24
4.5.2 Edut	25
4.5.3 Erikoispalkkiot	26
4.5.4 Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet	27
4.5.5 Arvostus ja palaute	28
4.5.6 Työn palkitseva sisältö	31
4.6 Onnistuminen palkitsemisessä	32
4.7 Palkitseminen Touring Carsilla	33
5 SITOUTUMINEEN	34
5.1 Työntekijän sitoutuminen	34
5.2 Työsuhteen muodon vaikutus sitoutumiseen	35
5.3 Sitoutumisen edut	35
5.4 Sitoutumisen aikaansaaminen	36
5.5 Ulrichin teoria sitoutumisen lisäämiseen	37

5.5.1	Vaatimusten alentaminen	37
5.5.2	Voimavarojen kasvattaminen	38
5.5.3	Voimavarojen luominen esitetystä vaatimuksista	38
5.6	Sitouttaminen Touring Carsilla	39
6	SISÄINEN VIESTINTÄ	40
6.1	Sisäisen viestinnän sisältö, kohteet ja tavoitteet	40
6.2	Sisäinen informaatio ja työyhteisöviestintä	42
6.3	Tiedottamis- ja viestintäkanavat	43
6.4	Avoimen vuorovaikutuksen kulttuuri	44
6.5	Toimiva ja onnistunut sisäinen viestintä	45
6.6	Sisäinen viestintä Touring Carsilla	46
7	TUTKIMUS TOURING CARSIN KAUSITYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUKSISTA	47
7.1	Tutkimusmenetelmät	47
7.2	Tutkimuksen tulokset	48
7.2.1	Taustatiedot	49
7.2.2	Kausiluontoinen työ	50
7.2.3	Perehdyttäminen	51
7.2.4	Motivaatio	58
7.2.5	Sitoutuminen	63
7.2.6	Sisäinen viestintä	66
7.2.7	Avoimen vuorovaikutuksen ilmapiiri	70
7.2.8	Touring Carsin henkilöstöstrategia	71
7.3	Kehitysideat	73
8	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	77
	LÄHTEET	80

LIITTEET

- Liite 1. Kyselylomake suomeksi.
Liite 2. Kyselylomake englanniksi.

KUVIOT

- Kuvio 1. Kausiluontoisen työn haasteet. 50
Kuvio 2. Asiat, joista olisi kaivattu enemmän tietoa perehdyttämisessä. 52
Kuvio 3. Asiat, joista olisi kaivattu enemmän tietoa työnopastuksessa. 53

Kuvio 4. Työtä kuvaavat ominaisuudet.	62
Kuvio 5. Sisäisen viestinnän kanavien toimivuus.	68
Kuvio 6. Touring Carsin henkilöstöstrategian toteutuminen toimipisteillä.	72

TAULUKOT

Taulukko 1. Työn tekemisen edellytykset.	54
Taulukko 2. Yleinen palaute perehdyttämisestä.	56
Taulukko 3. Motivoiva palkitsemiskulttuuri.	60
Taulukko 4. Sitoutumisen taso.	64
Taulukko 5. Sisäisen viestinnän toimivuus.	66
Taulukko 6. Avoimen vuorovaikutuksen ilmapiiri.	71

1 JOHDANTO

Kausiluontoisen alan henkilöstöön liittyvät kysymykset alkoivat kiinnostaa minua vuoden 2010 kesällä, kun sain työskennellä sekä asiakaspalvelijana että esimiehenä Touring Carsin Norjan toimipisteellä. Opin paljon tuon kesän aikana tekemästani työstä ja keräsin uusia kokemuksia, vaikka välillä työpäivät venyivätkin pitkiksi ja työ tuntui joskus raskaalta. Päällimmäiseksi kokemistani tunteista jäi kuitenkin ilo uusista taidoistani ja kyvystäni selviytyä nopeastikin muuttuvista tilanteista.

Tämän kesän perusteella halusin tarkemmin tutkia kausiluontoisen alan henkilöstöhaasteita ja niitä keinoja, joilla nämä haasteet saataisiin muutettua yrityksen voimavaroiksi. Halusin selvittää, kuinka suuria henkilöstöhaasteita henkilöstön saatavuus ja ammattitaito sekä henkilöstön jaksaminen välillä raskaankin kauden aikana todellisuudessa ovat. Lisäksi halusin selvittää, miten tällaisiin henkilöstöhaasteisiin voitaisiin vastata. Kuinka suuri merkitys henkilöstön perehdyttämisellä, motivoivalla palkitsemisella, henkilöstön sitouttamisella sekä toimivalla sisäisellä tiedottamisella on menestymisen kannalta ja löytyisikö näistä asioista ratkaisu mahdollisiin haasteisiin.

Henkilöstöhaasteiden huomioiminen on tärkeää, sillä etenkin palvelualalla henkilöstön hyvinvointi ja ammattitaito ovat ensisijaisen tärkeitä. Jos henkilöstö ei voi hyvin tai se ei osaa tehtäviään, se voi tulla yritykselle kalliiksi. Suoraan asiakkaiden kanssa tekemisissä olevat palveluhenkilöt vaikuttavat suoraan yrityksen taloudelliseen tulokseen. Jos he eivät saa asiakasta tyytyväiseksi, tämä tuskin palaa yrityksen asiakkaaksi uudelleen tai kertoo yrityksestä positiivisia asioita tutuilleen. Taloudellinen vaikutus saattaa näkyä myös huonompana lisäämyntinä asiakaspalvelutilanteen yhteydessä.

Opinnäytetyössäni tutkin tätä aihetta Touring Cars Oy:ssä. Tarkoitukseni on selvittää yrityksen nykytila henkilöstöhaasteiden osalta sekä ottaa selvää kesätyöntekijöille tehtävän kyselyn avulla, kuinka he kokevat työskentelyn kausiluontoisessa työpaikassa ja miten heidän mielestään yritys on onnistunut perehdyt-

tämisessä, motivoinnissa, sitouttamisessa, sisäisessä viestinnässä sekä kirjatun henkilöstöstrategiansa toteuttamisessa. Tavoitteenani on pystyä tarjoamaan yritykselle tietoa siitä, missä he ovat onnistuneet ja miten he voisivat jatkossa kehittää toimintaansa.

2 TAUSTATIEDOT

2.1 Matkailuala ja sen erityispiirteet

Matkailulla tarkoitetaan toimintaa, jossa ihmiset matkustavat tavanomaisen elinpiirinsä ulkopuolella olevaan paikkaan ja oleskelevat siellä yhtäjaksoisesti korkeintaan vuoden vapaa-ajanvieton, liikematkan tai muussa tarkoituksessa (Tilastokeskus 2011a). Matkailualalla työ on yleensä kausiluontoista. Kausiluontoisella työllä tarkoitetaan työtä, jonka määrä lisääntyy vuodenaikojen vaihtelun mukaan, kuten esimerkiksi juuri matkailualalla (SAK 2011).

Kausiluontoiselle työlle on ominaista sen sesonkiluonteisuus ja hyvinkin jyrkät kausivaihtelut. Touring Carsin kiivain kausi ajoittuu kesä–elokuuhun, ja tämän kauden aikana tehdään melkein pä koko vuoden tulos.

2.2 Touring Cars Oy – yleensä suomalainen merkkituote

Touring Cars Oy on vuonna 1982 perustettu Pohjois-Euroopan johtava matkailuautolomien tuottaja. Touring Cars toimii tällä hetkellä neljässä eri maassa ja sillä on viisi toimipistettä. Yritys kuvaa itseään matkailualan palvelevaksi ja innovatiiviseksi edelläkävijäksi, joka pitkän kokemuksensa turvin tuntee asiakkaidensa tarpeet. Näihin tarpeisiin vastataan tarjoamalla yksilöllistä asiakaspalvelua ja aitoja matkailuelämyksiä. Touring Cars tarjoaa matkailuautovuokrausta Suomessa, Ruotsissa, Norjassa ja Islannissa. Lisäksi se myy matkailuautoja Suomessa. Yhtiö on lähivuosina laajenemassa Eurooppaan avaamalla uudet toimipisteet sekä Irlantiin että Skotlantiin. (Touring Cars 2011a.)

Touring Cars on palkittu suomalainen yritys. Vuonna 2004 se on saanut Matkailualan Edistämiskeskukselta kunniamaininnan, ja vuonna 2005 yritys valittiin matkailuinnovaatiokilpailussa vuoden innovatiivisimmaksi matkailuyritykseksi Suomessa. Suomalaisen työn liitto on myöntänyt vuonna 2006 yritykselle Avainlippu-tunnuksen, joka kertoo, että tuote on valmistettu tai palvelu tuotettu Suomessa. Tämä merkki viestii laadusta, turvallisuudesta ja vastuullisuudesta. (Touring Cars 2011b.)

Touring Cars määrittelee itsensä merkkituotteeksi, joka luottaa henkilökuntansa ammattitaitoon. Yrityksessä ylläpidetään hyvää ja motivoivaa työyhteisöä, ja asiakkaille ja yhteistyökumppaneille tarjotaan hyviä kokemuksia. Touring Cars haluaa tuottaa kokonaisvaltaisia matkailuelämyksiä, jotka ovat omaleimaisia ja jotka takaavat korkean palvelutason ja asiakastyytyväisyyden. Yritys haluaa mahdollistaa elämyksiä, laatua ja vapaudentunnetta ja jakaa menestyksensä henkilöstön, sidosryhmien ja hyväntekeväisyysprojektien välityksellä. (Touring Cars 2011, materiaali kesätyöntekijöille.)

2.3 Touring Carsin henkilöstöstrategia ja arvot

Touring Carsilla on kirjattu henkilöstöstrategia, joka osaltaan pyrkii luomaan toiminnalle olosuhteet, joiden avulla kausiluontoisen työn henkilöstöhaasteista ei muodostuisi yritykselle ongelmia. Opinnäytetyöhöni liittyvässä kyselyssä olen myös tutkinut, miten yritys on onnistunut tämän kirjatun henkilöstöstrategiansa toteuttamisessa. Yrityksen henkilöstöstrategiassa on mainittu seuraavat asiat

- Touring Carssilla on käytössä matkailualan paras asiantuntemus.
- Henkilöstön osaaminen on korkeatasoista, ja sitä kehitetään aktiivisesti ja suunnitelmallisesti siten, että se tukee yrityksen vision tavoitteita.
- Yrityksessä edistetään jokaisen työntekijän oppimista ja asiantuntijuuden kehittymistä omassa tehtävässä osana työyhteisöä. Näin jokainen työntekijä ja toiminta kehittyvät ja kyky luoda omaa tulevaisuutta lisääntyy.
- Yrityksessä arvostetaan yhteistyötä, avoimuutta ja tuloksellisuutta.
- Henkilöstö voi hyvin ja viihtyy työssään.
- Työkulttuuri on luottamukseen perustuvaa, joustavaa ja kannustavaa. Työtovereita kunnioitetaan ja tuetaan.
- Oma ja toisten työtä arvostetaan.
- Touring Cars on hyvin johdettu, turvallinen ja kilpailukykyinen työnantaja. (Touring Cars 2011, materiaali kesätyöntekijöille.)

Touring Cars on määritellyt itselleen neljä arvoa ja laatuarvoa. Yrityksen arvot ovat luotettavuus, laatu, avoimuus ja asiakaslähtöisyys. Luotettavuus käsitetään niin, että se, mitä on luvattu, myös pidetään. Laatu taataan vaatimalla itseltä

paljon, ja avoimuus näkyy virheiden myöntämisenä sekä onnistumisista nauttimisena. Asiakaslähtöisyys tarkoittaa yrityksen arvojen mukaan sitä, että muutoksia tehdään vain asiakaspalvelun parantamiseksi. (Touring Cars 2011, materiaali kesätyöntekijöille.)

Yrityksen määrittelemät laatuarvot ovat toiminnallisuus, puhtaus, persoonallisuus ja tuloksellisuus. Toiminnallisuus ja puhtaus kattavat sen, että autot ovat toimintakunnossa ja ne on siivottu hyvin. Persoonallisuuteen päästään, kun asiakkaalle tarjotut palvelut on räätälöity jokaisen asiakkaan henkilökohtaiset tarpeet huomioon ottaen. Tuloksellisuudella tarkoitetaan sitä tosiasiaa, että yrityksen toiminta on katteellista. (Touring Cars 2011, materiaali kesätyöntekijöille.)

2.4 Kausiluontoisen työn henkilöstöhaasteet

Matkailualalle ominainen työn kausiluonteisuus asettaa suuria henkilöstöhaasteita yrityksen toiminnalle ja sen tuloksellisuudelle. Suurimmat näistä haasteista lienevät työvoiman saatavuus ja ammattitaito (Hakala 2008, 32). Koska matkailualalla kaudet ovat monilla yrityksillä pitkälti yhtäaikaisesti, ne kaikki kilpailevat samojen työmarkkinoilla olevien työntekijöiden huomiosta ja palkkaamisesta. Näin ollen työntekijöiden saatavuus vaikeutuu. Koska työntekijöiden kysyntä on kovaa, voi yritys joutua ottamaan töihin myös huonommin alalle koulutettua ja soveltuvaa henkilöstöä vain siitä syystä, että se saa käyttöönsä määrältään riittävästi henkilöitä.

Tiedustellessani Touring Carsilla vakituisesti työskenteleviltä henkilöiltä rekrytoinnin haasteita, sellaiseksi mainittiin muun muassa rekrytoinnin aloittaminen riittävän aikaisin. Jos liikkeellä ollaan liian myöhään, muut yritykset ovat jo ehtineet palkata tarjolla olevasta työvoimasta parhaat. (Niva 8.9.2011, sähköposti.) Haasteeksi mainittiin myös tarjottavan työsuhteen pituus (Lempinen 2.9.2011, sähköposti). Koska monet tulevista työntekijöistä ovat opiskelijoita, koulujen päättymisen ja alkaminen vaikuttavat voimakkaasti siihen, kuinka pitkään henkilöt pystyvät yrityksen palveluksessa toimimaan. Vaikka rekrytoinnin onnistuminen on haasteellista, siinä on yrityksen yleisen mielipiteen mukaan onnistuttu tähän asti yllättävän hyvin.

Huomion arvoista vakituisen henkilöstön mielestä on myös se, että missään oppilaitoksessa ei suoranaisesti kouluteta yrityksen tarjoamaan työtehtävään. Tämän vuoksi jokaisen uuden työntekijän koulutus aloitetaan melkein nollassa pisteestä. Tietenkin aiempi kokemus asiakaspalvelusta ja vastuullisista tehtävistä helpottavat työn omaksumista ja sen menestyksestä hoitamista. (Niva 8.9.2011, sähköposti.) Perekoulutuksen haastetta lisää omalta osaltaan se, että useimmille uusille työntekijöille matkailuauto on työskentelyn kohteena täysin tuntematon. Uuden kohteen lisäksi työntekijöiden on samanaikaisesti pystyttävä omaksumaan paljon uutta tietoa varsin lyhyessä ajassa. (Häkli 7.9.2011, sähköposti.) Saamissani vastauksissa tuotiin esille kuitenkin se, että ”hyvistä tyypeistä” saa helposti päteviä, kunhan aikaa kouluttamiselle löytyy, mutta päteviä henkilöistä ei välttämättä saa ”hyviä tyyppejä” (Malmioja 8.9.2011, sähköposti).

Jokainen vakituisessa työsuhteessa oleva henkilö koki työn organisoinnin olevan vähintäänkin haastavaa, sillä työn määrässä esiintyy runsaasti vaihtelua myös kauden sisällä. Riittävän henkilöstömäärän arviointia vaikeuttaa osaltaan se, että kauden myyntiä tehdään koko ajan ja vasta kesäkuussa nähdään, miten kaikkein kiireisin aika kalenterista on täyttynyt (Niva 8.9.2011, sähköposti). Tämä haaste on kuitenkin voitettavissa, jos rekrytoinnissa on onnistuttu saamaan taloon riittävän joustavaa väkeä, joka on aidosti tietoinen työn määrässä esiintyvistä piikeistä (Lempinen 2.9.2011, sähköposti). Myös toimipisteen esimiehen kyvyllä tehdä vuorosuunnittelua on suuri vaikutus tämän haasteen kohtaamisessa. Työn organisoinnissa pitää katsoa paria päivää huomattavasti pidemmälle ja rakentaa suunnitelma sitä kautta. (Häkli 7.9.2011, sähköposti.) Lisäksi etenkin tiimihenkeen satsaamalla ja työntekijöitä kiirepäivinä muistamalla vaikutetaan positiivisesti siihen, että näistä ruuhkahuipuista selvitään kunnialla (Malmioja 8.9.2011, sähköposti).

Vakituinen henkilöstö on havainnut kiireisen kauden selvästi vaikuttavan työntekijöiden jaksamiseen. On kuitenkin muistettava, että ihmiset kokevat kiireen hyvinkin eri tavoin: siinä missä toinen lamaantuu kiireen keskellä, toinen saa siitä jopa lisäenergiaa (Lempinen 2.9.2011, sähköposti). Työn uskotaan käyvän kau-

sihenkilöstön voimille työhön liittyvästä vastuusta, päivystämisestä, epäsäännöllisyydestä ja yhtäkkisistä muutoksista johtuen (Häkli 7.9.2011, sähköposti). Työntekijöiden jaksamista kuitenkin parantaa se, jos toimipisteen esimiehen organisointitaidot ovat kohdillaan. Iso merkitys jaksamiselle on tämän lisäksi toimipisteen tiimihengellä ja oikeanlaisten työtapojen hallitsemisella – hyvin koulutettuna ja osaavana kiirekään ei tunnu niin kaoottiselta. (Lempinen 2.9.2011, sähköposti.)

Kausityöntekijöiden motivaation ja sitoutumisen tasosta on havaittu hyvinkin erilaisia kokemuksia, ja nämä ominaisuudet ovat hyvin pitkälti henkilöstä riippuvaisia. Toiset työntekijöistä omistautuvat työlleen heti alusta alkaen täysillä, toisia ei kiinnosta kuin valmiiksi annetun tehtävän suorittaminen. Osalle riittää yksi kesä ja toiset palaavat takaisin yhä uudelleen. Motivaation alentumista on havaittavissa etenkin kauden loppupuolella, kun kouluihin paluu lähestyy ja väsymys alkaa painaa. Mutta jos välinpitämättömyys välittyy henkilöstä jo kauden keskivaiheilla, herää tietenkin kysymys, voiko tällaisen ihmisen työn jälkeen luottaa, sillä työ vaatii vastuullisuutta. (Häkli 7.9.2011, sähköposti.)

Omaehtoisen kokemukseni mukaan suurimmat kausiluontoisen työn henkilöstöhaasteet liittyvät juuri työntekijöiden jaksamiseen ja työn organisoimisen onnistumiseen. Asiakaspalvelutyö hektisessä ympäristössä, vieraasta kulttuurista tulevien henkilöiden kanssa voi toisinaan olla kuormittavaa, ja välillä päivät saattavat venyä pitkiksi. Kesän 2010 aikana opin, että matkailualalla kaikki on mahdollista ja yllättävät tilanteet ovat pikemmin sääntö kuin poikkeus – asia, joka on mielestäni samanaikaisesti tämän työn haaste ja suola.

Edellä mainittuihin henkilöstöhaasteisiin on suhtauduttava vakavasti, sillä palvelualalla henkilöstön merkitys menestystekijänä on todella suuri. Matkailualalla on kireä kilpailutilanne, minkä lisäksi vuoden tulos tulee saada aikaan lyhyen periodin aikana. Kun yritys onnistuu pitämään henkilöstöstään hyvää huolta ja työyhteisö voi hyvin, vaikuttaa se positiivisesti yrityksen taloudelliseen tulokseen.

3 PEREHDYTTÄMINEN

3.1 Perehdyttäminen ja sen rakenne

Perehdyttämisellä voidaan vastata kausiluontoisen työn henkilöstöhaasteeseen, joka liittyy työntekijöiden ammattitaitoon. Kausiluontoisessa työssä tästä haasteesta muodostuu usein yksi merkittävimmistä. Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia sellaisia toimenpiteitä, joiden avulla työntekijä saadaan mahdollisimman nopeasti osaksi organisaatiota, työyhteisöä, sidosryhmiä ja oppimaan oman työtehtävänsä (Österberg 2009, 101). Perehdyttäminen voidaan nähdä myöskin uuden työntekijän tukemisena siihen saakka, kunnes hän kokee olevansa valmis ottamaan ohjaket omiin käsiinsä uudessa työssään (Viitala 2003, 259).

Perehdyttäminen koostuu yleensä neljästä eri osa-alueesta, joita ovat

- tiedottaminen ennen työhön tuloa
- vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen
- työsuhdeperehdyttäminen
- työnopastus. (Viitala 2003, 260.)

Tiedottamisella ennen työhön tuloa tarkoitetaan sitä, että yrityksestä ja itse työstä annetaan riittävästi totuudenmukaista tietoa jo rekrytointivaiheessa. Lisäksi valinnan jälkeen uuteen työntekijään tulee olla yhteydessä nopeasti, vaikkapa lähettämällä hänelle Tervetuloa taloon -esite ja muuta työhön liittyvää materiaalia. Työntekijälle tulee antaa myös mahdollisuus keskustella lisää työsuhteen aloittamiseen liittyvistä käytännön asioista. (Viitala 2003, 260.) Tämä käytännön asioista keskusteleminen on erityisen tärkeää silloin, kun työskentely tulee tapahtumaan ulkomailla. Monet Touring Carsin uusista työntekijöistä lähtevät ensimmäistä kertaa elämässään tekemään töitä ulkomaille, ja tästä syystä esimerkiksi vakuutuksiin ja toimipisteelle matkustamiseen liittyvät asiat askarruttavat monen mieltä.

Työntekijän tulopäivänä kokema vastaanotto on erityisen tärkeä hetki, sillä hän muistaa sen yleensä pitkään ja sillä on yrityskuvan muotoutumisen kannalta suuri merkitys (Viitala 2003, 260). Vastaanottamisen tarkoituksena on keskinäinen tutustuminen. Tässä tilanteessa uuden työntekijän kanssa käydään läpi perehdytysohjelma ja sen tavoitteet sekä eteneminen. (Eräsalo 2008, 65; Österberg 2009, 102.) Yritykseen perehdyttämisessä tulokas oppii tuntemaan uuden työpaikkansa, sen liikeidean ja toiminta-ajatuksen sekä työpaikan toimintaperiaatteet ja toimintatavat. Lisäksi hän tutustuu työpaikkansa ihmisiin: asiakkaisiin, työtovereihin ja esimiehiin. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2.)

Työsuhdeperehdyttäminen on myös perehdyttämisessä keskeinen osa-alue. Tässä kohtaa uuden työntekijän kanssa käydään läpi työsuhdetta määrittävät puitteet. Näihin puitteisiin kuuluvat muun muassa työajat ja aikataulut, palkkaukseen ja palkanmaksuun liittyvät asiat, poissaolosäännökset, työterveydenhuolto, työsuhde-edut ja virkistyspalvelut. (Viitala 2003, 262.)

Perehdyttämisen neljäntenä vaiheena nähdään työnopastus. Työnopastuksen tarkoituksena on saada työntekijän tietoon hänen työhönsä kohdistuvat odotukset ja saada hänet ymmärtämään oma vastuunsa koko työyhteisön toiminnassa. Työnopastuksen avulla opitaan työtehtävät ja niihin liittyvät turvallisuusohjeet. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2.) Työnopastuksessa tutustutaan muun muassa työpaikan olosuhteisiin, työympäristöön, työn sisältöön, työvaiheisiin ja työn tekemisen periaatteisiin. Lisäksi opitaan työssä tarvittavien koneiden, laitteiden ja tarvikkeiden sijainti, käyttö ja ylläpito sekä toimintaohjeet häiriötilanteissa. On myös tärkeää kertoa uudelle tulokkaalle, millaiset oppimismahdollisuudet ovat jatkossa ja keneltä saa tukea ongelmatilanteissa. (Viitala 2003, 262.)

3.2 Perehdyttämisen tavoitteet

Hyvin hoidettu ja perusteellinen perehdyttäminen vaikuttaa positiivisesti sekä perehdytettävän että vastaanottavan joukon mielialaan ja asenteisiin (Viitala 2003, 260; Eräsalo 2008, 61; Österberg 2009, 101–102). Yksi perehdyttämisen päätavoitteista onkin luoda tulokkaalle myönteinen asennoituminen itse yritystä

ja sen päämääriä kohtaan. Yhtä tärkeitä on myös saada muodostettua perehdyttävälle myönteinen suhtautuminen omaan työhön ja työtovereihin. (Eräsalo 2008, 61.) Ymmärrettävästi edellä mainitut asiat vaikuttavat positiivisesti koko työyhteisön viihtymiseen. Työt sujuvat kitkattomammin, kun kaikilla työyhteisön jäsenillä on samankaltainen suhtautuminen työhön, tavoitteisiin ja toisiinsa.

Toinen perehdyttämisen perustavoite on luoda tulokkaalle riittävät valmiudet oman työnsä menestyksekkääseen hoitamiseen. Mitä nopeammin työntekijä oppii työnsä, sen nopeammin hän saa aikaan haluttuja tuloksia. (Eräsalo 2008, 61.) Perehdyttämiseen käytetty aika maksaa itsensä takaisin moninkertaisena, kun työntekijä suoriutuu tehtävistään itsenäisesti. Kun tulokkaalla on riittävät valmiudet, tehdyt virheet vähenevät ja niiden korjaamiseen käytetty aika säästyy. Asialla on merkitystä, sillä virheiden korjaamiseen kuluu yleensä useiden työntekijöiden aikaa. (Österberg 2009, 101.) Voitaisiinkin sanoa, että perehdyttämällä pyritään turvaamaan palvelun laatua ja tuottavuutta (Viitala 2003, 261; Eräsalo 2008, 62).

Perehdyttämisen tavoitteena on myös saada työntekijälle käsitys niistä odotuksista, joita hänen työnsä on asetettu. Perehdytyksen aikana tulokkaalle tulisi selvittää, millaista toimintaa tavoitellaan ja mitkä toimintatavat ovat hyväksyttäviä ja mitkä taas eivät. On myös tärkeää, että työntekijä sisäistää oman roolinsa osana yritystä. Rooliodotusten selkeytyminen lisää työntekijän kokemaa perusturvallisuutta ja vaikuttaa voimakkaasti työviihtyvyyteen. Uutta työntekijää tulisi myös rohkaista ja aktivoida tuomaan omat tietonsa, taitonsa ja osaamisensa esille, jotta ne voitaisiin valjastaa koko yrityksen hyödyksi mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. (Eräsalo 2008, 61–62.) Onnistunut perehdytys lisää osaltaan työmotivaatiota ja kiinnostusta alaa kohtaan (Viitala 2003, 260).

Onnistuneella perehdyttämällä tavoitellaan myös työntekijän sitoutumista niin itse organisaatioon kuin tehtäväänkin (Viitala 2003, 261; Österberg 2009, 101–102). Onnistunut perehdytys on avainasemassa kausiluontoisen työn haasteiden kohtaamisessa, sillä työ etenkin matkailualalla vaatii ammattitaitoa ja vankkaa osaamista, jotta asiakasta pystytään palvelemaan mahdollisimman hyvin. Työntekijän sitoutumisesta koituvia hyötyjä käsitellään työssäni myöhemmin.

3.3 Perehdyttämisen toteuttaminen

Kun suunnitellaan perehdyttämisen toteuttamista, tulee huomioon ottaa aina kaksi lähtökohtaa. Ensimmäinen näistä on yrityksen tarve ja käytettävissä olevat resurssit. Toisena lähtökohtana on yksilön oma perehdyttämistarve: mitä uusi työntekijä tietää ja osaa jo entuudestaan ja mitä hänen tulee tietää, osata ja hallita yrityksen ja uuden työn näkökulmasta katsottuna. (Eräsalo 2008, 64.) Perehdyttämisen laajuus riippuu osaltaan myös tulevan työsuhteen pituudesta. Kun on kyse lyhyestä työsuhteesta, kuten Touring Carsin tapauksessa kesätyöstä, perehdyttämiseen käytettävää aikaa on yleensä vähän. Perehdytyksen on kuitenkin pidettävä sisällään kaikki työn kannalta oleellinen tieto. (Österberg 2009, 102.) Oman haasteensa perehdyttämisen suunnitteluun kausiluontoisessa työssä luo siis se, miten työntekijälle saadaan siirrettyä suuri määrä työn tekemisen kannalta oleellista tietoa, kun käytettävissä olevaa aikaa on vain vähän.

Perehdyttämissuunnitelman laatii yleensä yrityksen henkilöstöasiantuntija (Österberg 2009, 104). Suunnitelman hahmottamisessa ja toteutuksessa voidaan käyttää apuna perehdyttämisen- ja työhönopastuskortteja, joista käyvät ilmi perehdytyksen aikana käsiteltävät asiat. Perehdyttämiskorttiin on kirjattu yritystä, työyhteisöä ja työsuhdetta koskevat asiat ja työhönopastuskorttiin itse työtä ja sen tekemistä koskevat asiat. Nämä edellä mainitut kortit toimivat muistilistana niin perehdyttäjälle kuin perehdytettävällekin, ja niiden avulla taataan se, että kaikki työsuhteen ja työn tekemisen kannalta tärkeät asiat tulevat käytyä läpi perehdytyksen aikana. (Santalahti ym. 2005, 6–10.)

Henkilöstöasiantuntija hoitaa usein yleisesittelyn ja auttaa kokonaisuuden hahmottamisessa, kun taas työhön liittyviin odotuksiin ja vaatimuksiin sekä työyhteisön asioihin paras perehdyttäjä on yleensä toimipisteen oma esimies. Valittaessa sopivinta perehdyttäjää tulisi huomioida ehdokkaiden tiedot, taidot, asenteet ja valmiudet tämän tärkeän tehtävän hoitamiseen. Vastuu perehdyttämisestä ja sen vastuuttamisesta on kuitenkin aina yhdellä henkilöllä. Näin pyritään takaamaan perehdytyksen tasalaatuisuus. (Österberg 2009, 104–105.) Perehdytyksen tasalaatuisuuden ylläpitäminen muodostuu kuitenkin sitä haasteelli-

semmäksi, mitä enemmän yrityksellä on toimipisteitä ja sitä kautta perehdyttäjiä.

Perehdyttämisen tueksi tulokkaalle jaetaan usein materiaalia, esimerkiksi monenlaista yritystä koskevaa aineistoa, esitteitä, työohjeita ja henkilöstön yhteystiedot. Yrityksen intranetistä on saatavilla sisäistä tietoa, jota on kerätty yrityksen käyttöön. On äärimmäisen tärkeää, että kaikki tukimateriaali on perehdyttävän saatavilla heti alusta saakka, jotta perehdytyksestä saadaan kaikki mahdollinen hyöty irti. (Österberg 2009, 109.) On myös tärkeää, että jaettu tukimateriaali on selkeää, ajantasaista ja ennen kaikkea oleellista työn tekemisen kannalta.

Perehdyttämisessä ei tule unohtaa seurantaa, ja sitä tulisikin suorittaa niin perehdytyksen aikana kuin sen jälkeenkin. Lisäksi on suositeltavaa antaa palautetta oppimisesta ja onnistumisesta. Näin tuetaan viestin menemistä perille halutulla tavalla. On myös syytä käydä arviointikeskusteluja, jotta saadaan selville mahdollisen lisäperehdyttämisen tarve. (Eräsalo 2008, 65.) Kausiluontoisessa työssä seurannan merkitys mielestäni korostuu. Kun työntekijöille jaetaan paljon tietoa lyhyessä ajassa, on syytä tarkistaa, että saatu tieto on varmasti sisäistetty ja toiminta on halutunlaista.

3.4 Työn tekemisen edellytykset

Pelkkä perehdyttäminen ei riitä takaamaan tuloksellista toimintaa ja laadukasta asiakaspalvelua. Yrityksen on tämän lisäksi tarjottava työntekijöilleen asianmukaiset ulkoiset puitteet sekä hyvät tuotteet ja palvelut, joita tarjota asiakkaille. Hyväkään asiakaspalvelija ei saa asiakasta tyytyväiseksi, jos asiakkaat eivät koe ostamaansa tuotetta tai palvelua laadukkaaksi.

Yrityksen ulkoisilla puitteilla tarkoitetaan esimerkiksi niitä tiloja, joissa asiakaspalvelun on tarkoitus tapahtua. Työnteossa käytettävien laitteiden tulisi olla käyttötarkoitukseen soveltuvia ja toimivia ja työympäristön siisti ja edustava. Yrityksen asiakkaille myymien tuotteiden tulisi olla laadukkaita ja palvelun tes-

tattua. Työntekijän on huomattavasti helpompi hoitaa työnsä menestyksekkäästi, kun hänen myymänsä tuotteet ovat turvallisia ja laadukkaita.

3.5 Perehdyttäminen Touring Carsilla

Kausityöntekijöiden perehdyttäminen on kauden 2011 osalta hoidettu kahdessa erässä, riippuen työsuhteen alkamisajankohdasta. Perehdyttäminen Vantaan päätoimipisteellä on kestänyt 3–5 päivää, ja keston on vaikuttanut se, onko tulevan työntekijän ollut mahdollista osallistua perehdyttämiseen viikolla vai viikonloppuna. Varsinaiset työtavat ja käytännöt on opeteltu työkohteen toimipisteillä managerien ja kokeneempien rangereiden johdolla. (Lempinen 2.9.2011, sähköposti).

Yritykseen ja työsuhteeseen perehdyttäminen on pääsääntöisesti ollut yrityksen johtohenkilöiden vastuulla. Yrityksen johtohenkilöstö on laatinut vuoden 2011 perehdyttämissuunnitelman aikaisempien vuosien koulutusten pohjalta. Luentotyypistä koulutusta suurempi painoarvo yritykseen sosiaalistamisessa on ollut vakiohenkilökunnan kanssa rennosti yhdessä vietetyllä ajalla. Työnopastus on pääsääntöisesti tapahtunut toimipisteillä kyseisen toimipisteen managerin johdolla. (Lempinen 2.9.2011, sähköposti).

Perehdyttämisen tueksi jaettu materiaali on sisältänyt kirjallisia ohjeita eri ohjelmien käytöstä sekä toimipisteillä kirjoitettuja minimanuaaleja ja -ohjeita, joiden tarkoituksena on auttaa kausityöntekijää selviytymään esimerkiksi vahinkotapausten dokumentoinnista ja maksupäätteen käytöstä. Perehdyttämisen onnistumista ja tuloksia ei sinällään seurata erikseen. Virheelliset toimintatavat ja puutteellinen osaaminen havaitaan helposti lisääntyneinä asiakasreklamaatioina, jolloin asiaan puututaan järjestämällä lisäkoulutusta toimipisteellä. (Lempinen 2.9.2011, sähköposti).

4 PALKITSEMINEN MOTIVAATION LÄHTEENÄ

4.1 Motivaatio

Työntekijöiden motivaatiolla ja heidän motivoimisellaan voidaan vastata kausiluontoisen työn henkilöstöhaasteeseen, joka liittyy henkilöstön jaksamiseen välillä raskaankin kauden aikana. Motivaatiolla tarkoitetaan käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää (Kauhanen 2005, 107). Motivaatio voidaan nähdä myös toiminnan sytykkeenä (Viitala 2003, 150). Työmotivaatiolla puolestaan tarkoitetaan ihmisen sisäisten ja ulkoisten tekijöiden järjestelmää, joka virittää tavoitteellista käyttäytymistä. Työmotivaatioon vaikuttavat ihmisen sisäiset tekijät, kuten tarpeet, sekä ulkopuoliset ympäristötekijät, kuten työn luonne ja palkkiojärjestelmät. (Lämsä & Hautala 2004, 80.)

Sisäinen motivaatio on tila, jossa tyydytys tulee aikaansaannoksista ja työstä itsestään. Tällaista motivaatiota kokeva ihminen saa motivaationsa omista suorituksistaan, joihin hän on tyytyväinen. Ulkoinen motivaatio taas perustuu odotukseen ulkoisista palkkioista, joita ovat esimerkiksi palkka ja muu rahallinen hyöty sekä arvostuksen tunne. Näille palkkioille on ominaista se, että niiden lähde on ihmisen ulkopuolella ja niiden eteen joudutaan ponnistelemaan. (Viitala 2003, 153.) Lisäksi voidaan puhua yleismotivaatiosta, joka määritellään haluksi saavuttaa ja kehittää jotain sekä vaikuttaa johonkin (Niermeyer & Seyffert 2004, 14).

Tutkimusten mukaan ihmisen työmotivaatio on suurimmillaan, kun työ on sopivan haastavaa ja siihen liittyy onnistumisen mahdollisuus. Vroomin odotusarvonteorian mukaisesti palkkion olemassaolo vaikuttaa haluun lisätä ponnistelua tavoitteen saavuttamiseksi, jos palkkio on tavoittelijalleen houkutteleva ja merkityksellinen. Teorian mukaan työntekijän motivaatioon vaikuttavat hänen käsityksensä omista kyvyistä ja vaikutusmahdollisuuksista. Jos työntekijä ei usko mahdollisuuksiin parantaa omaa suoritustaan, hän ei ponnistele sen eteen. Sama pätee palkkioihin, eli jos työntekijä ei usko lisäponnistelun tuottavan hänelle mielekästä palkkiota, hän ei siihen ryhdy. (Viitala 2003, 158–159.)

Motivaatio virittää siis työntekijän käyttäytymistä, sen suuntaa ja jatkuvuutta. Motivaatiolle on ominaista vapaaehtoisuus sekä tavoitteellisuus, ja se on tilansidonnaista. Motivaatio kuvaa siis sitä voimakkuutta, jolla työntekijä haluaa ryhtyä johonkin tiettyyn toimintaan tai käyttäytymiseen ja toteuttaa sen. (Viitala 2003, 150.)

On kuitenkin huomioitava se, että motivaation lisäksi työntekijän suoritukseen vaikuttavat sekä hänen fyysiset että henkiset edellytyksensä, kuten taidot ja fyysiset voimavarat. On tavallista, että motivoitutaan asiaan, joka on itselle mahdollinen. Toisaalta motivaatio kuitenkin vaikuttaa siihen, mitä ihminen kokee itselleen mahdolliseksi. Motivaatio itsessään ei ole siis hyvän suorituksen avain, jos henkilön valmiudet ovat puutteelliset. Toisaalta pelkät hyvät valmiudetkaan eivät takaa huippusuoritusta, jos motivaatio puuttuu. (Viitala 2003, 153.)

Motivaatioteorioiden mukaan ihminen siis motivoituu kokemistaan palkkioista ja ne ohjaavat hänen toimintaansa, vaikkei sitä mielellään aina myönnetä. Motivaatiota vahvistaa uskomus siitä, että onnistuminen on mahdollista ja siitä seuraa tavoiteltu palkkio. (Viitala 2003, 153, 159; Hakonen ym. 2005, 56).

4.2 Palkitsemisen tarkoitus

Palkitseminen palvelee useita eri tarkoituksia. Palkitsemisella pyritään saamaan halutunlaista henkilöstöä, saamaan heidät pysymään talossa sekä motivoimaan heitä hyviin työsuorituksiin. Sen avulla voidaan tuottaa kilpailuetua, lisätä tuottavuutta, tukea strategisia tavoitteita ja määrittellä sekä vahvistaa halutunlaisen organisaation rakennetta. (Kauhanen 2003, 112; Hakonen ym. 2005, 19.)

Kaikki edellä mainitut tarkoitukset tukevat toisiaan. Yrityksen on helpompaa saavuttaa asetetut tavoitteet, kun sen henkilöstö on motivoitunutta. Esimerkiksi palkkauksen perustuessa työn vaativuuteen, yrityksen on helpompaa houkutella, motivoida ja pitää henkilöstönsä. Ei-rahallisten palkkioiden merkitys strategisten tavoitteiden saavuttamisessa kasvaa, kun taloudellisten palkkioiden merkitys vähenee. (Kauhanen 2003, 112.) Tämä tarkoittaa siis sitä, että kun palkka

on riittävällä tasolla, muilla motivointikeinoilla kuin rahalla on suurempi merkitys halutun toiminnan aikaansaamisessa.

4.3 Palkitsemisen vaikutukset

Jonkin tietyn palkitsemistavan vaikutukset eivät ole samankaltaisia kaikkialla, vaan niihin vaikuttavat useat tapauskohtaiset tekijät. Voidaan kuitenkin esittää kolme yleispätevää sääntöä. Ensinnäkin palkitseminen vaikuttaa organisaatioon ja sen toimintaan enemmän kuin aikaisemmin on uskottu. Toiseksi, nämä vaikutukset tapahtuvat niin pitkällä kuin lyhyelläkin aikavälillä. Kolmanneksi, vaikutukset voivat olla samaan aikaan sekä positiivisia että negatiivisia, tai pääsääntöisesti kielteisiä tai pääsääntöisesti myönteisiä. Näitä palkitsemisen vaikutuksia voidaan tarkastella niin yksilön, ryhmän kuin koko organisaationkin kannalta. (Hakonen ym. 2005, 52.)

Yksilön kannalta positiivisia vaikutuksia ovat muun muassa arvostuksen kokemukset, kasvanut motivaatio, sitoutuneisuus sekä hyvät työsuoritukset. Negatiivisiksi vaikutuksiksi yksilötasolla voidaan laskea epäoikeudenmukaisuuden tunteukset, poissaolojen lisääntyminen sekä työ- ja yksityiselämän välinen mahdollinen epätasapaino. (Hakonen ym. 2005, 52.)

Katsottaessa asiaa koko ryhmän kannalta myönteisinä vaikutuksina voidaan nähdä yhteistyön ja tiedon jakamisen lisääntyminen sekä kannustavan ilmapiirin kehittyminen. Kielteisinä vaikutuksina palkitseminen aiheuttaa kateutta ja syrjintää sekä mahdollista haitallista kilpailua. Tällainen haitallinen kilpailu ei paranna tulosta ja suorituksen laatua koko yhteisön kannalta. (Hakonen ym. 2005, 52.)

Kun asiaa pohditaan koko organisaation tasolla, myönteisiksi vaikutuksiksi voidaan listata ainakin toiminnan kehittyminen, korkea tuottavuus ja hyvän työnantajakuvan muodostuminen. Kielteisistä vaikutuksista suurimpina voidaan nähdä ei-toivottu organisaatiokulttuuri ja palkitsemisesta aiheutuvat kustannukset. Näillä kustannuksilla tarkoitetaan kaikkea sitä rahaa, aikaa ja vaivaa, joita palkitsemiseen käytetään. (Hakonen ym. 2005, 52.)

4.4 Palkitsemiskulttuuri

Yrityksen palkitsemiskulttuurin tulee olla ennen kaikkea oikeudenmukainen. Tämä tarkoittaa sitä, että jokainen työntekijä tietää, mistä, milloin ja ketä palkitaan. (Viitala 2003, 161; Hakonen ym. 2005, 30; Eräsalo 2008, 127; Österberg 2009, 151.) Palkitsemisen oikeudenmukaisuus voidaan jakaa kahteen osaan, jaon ja menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen. Jaon oikeudenmukaisuudessa arvioidaan jaon lopputulosta, esimerkiksi saadun palkkion suuruutta. Jaon menettelytapojen oikeudenmukaisuudessa tarkastellaan sitä, miten tähän lopputulokseen on päädytty. Tarkastelun kohteena on siis palkitsemisen prosessi, eli ne periaatteet, joiden mukaan palkitseminen on suoritettu. Oikeudenmukaisiksi periaatteiksi ihmiset kokevat yleensä muun muassa palkitsemisen johdonmukaisuuden ja puolueettomuuden. (Hakonen ym. 2005, 30–33.)

Oikeudenmukaisuuden lisäksi toimiva palkitsemiskulttuuri on työntekijän kannalta koettuna yksiselitteisesti tulkittavaa, selkeää ja tasapuolista. On kuitenkin huomioitava, että se, minkä kukakin kokee reiluksi ja millä perusteilla, vaihtelee henkilöstä riippuen. (Viitala 2003, 161; Hakonen ym. 2005, 30; Eräsalo 2008, 127; Österberg 2009, 151.)

4.5 Palkitsemistavat

Käsitteenä palkitseminen on hyvinkin laaja. Kokonaispalkitsemisen käsite voidaan sen hahmottamisen helpottamiseksi jakaa taloudellisiin ja ei-taloudellisiin palkkioihin. Taloudelliset palkkiot voidaan puolestaan jakaa suoraan ja epäsuoraan palkitsemiseen ja ei-taloudelliset palkkiot urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin. (Kauhanen 2003, 105, 110–111; Eräsalo 2008, 126; Österberg 2009, 153.)

Taloudellisella, suoralla palkitsemisella tarkoitetaan itse työstä saatavaa, oikeudenmukaista palkkaa. Taloudellista, epäsuoraa palkitsemista ovat erilaiset rahanarvoiset etuudet, jotka ovat joko lakisääteisiä tai vapaaehtoisia ja joita työnantaja tarjoaa palkan lisäksi. Näillä etuuksilla on aina jokin taloudellinen arvo

työnantajalle, mutta työntekijät saattavat arvostaa niitä hyvinkin eri tavalla. (Kauhanen 2003, 110, 116; Eräsalo 2008, 126; Österberg 2009, 153.)

Ei-taloudellisella palkitsemisella tarkoitetaan yleensä uraan ja sosiaaliin seikkoihin liittyviä keinoja. Urapalkkioita ovat muun muassa haastava työ, mahdollisuus itsensä kehittämiseen sekä ylennykset. Sosiaalisiksi palkkioiksi voidaan laskea palautteen saaminen, työpanoksen arvostamisen osoittaminen ja kunnian jakaminen onnistuneista työsuorituksista. Ei-taloudellisia palkitsemiskeinoja käytettäessä on tunnettava työntekijän odotukset, jotta niillä voidaan saada aikaan haluttu vaikutus. On myös huomion arvoista, että motivaatioteorioiden mukaan näiden ei-taloudellisten palkitsemiskeinojen merkitys kasvaa mitä suurempi työntekijän palkka on. Tulotason noustessa palkan merkitys motivointikeinona siis useimmiten laskee. (Kauhanen 2003, 105, 110, 134; Eräsalo 2008, 126; Österberg 2009, 153.)

Saadut palkkiot voivat siis olla joko ulkoisia tunnustuksia tai henkilön sisäisiä tuntemuksia. On myös huomion arvoista, että palkitseminen tarkoittaa eri ihmisille eri asioita. Joku motivoituu rahallisista palkkioista, toinen taas kaipaa esimieheltä saatua arvostusta tekemästään työstä. (Viitala 2003, 153, 159; Hakonen ym. 2005, 240.) Mielestäni jo rekrytointivaiheessa olisi selvitettävä ne asiat, jotka hakija kokee motivoivaksi. Näin yritykseen saataisiin palkattua sellaisia henkilöitä, joiden motivoimiseen yrityksen palkitsemisjärjestelmä soveltuu.

4.5.1 Palkka

Palkka on maksettua korvausta tehdystä työstä. Se voidaan maksaa rahana, luontoisetuna tai muuna vastikkeena, jolla on taloudellista arvoa. (Kauhanen 2003, 112.) Palkkaus ja palkka sisältävät monia merkityksiä ja arvostuksia. Sen avulla muotoutuu usein käsitys siitä, miten omassa työssä on onnistuttu ja mikä oma asema työyhteisössä on. (Hakonen ym. 2005, 69.)

Palkan motivoivaa vaikutusta on turha kieltää. Eniten motivoi suoritukseen tai tulokseen perustuva kannustava palkkaus, vaikka useimmille työntekijöille se ei kuitenkaan ole tärkein motivoitumisen lähde. (Eräsalo 2008, 125; Viitala 2003,

162). Suurin vaikutus palkalla on motivaatioon silloin, kun kyse on henkilön perusturvallisuudesta, eli saako hän hankittua saamallaan palkalla sen, minkä hän kokee välttämättömäksi. On myös tärkeää huomata vain palkasta motivoituvan henkilön mahdolliset haitat palvelualan töissä. Jos henkilö motivoituu ainoastaan rahasta, hän ei useinkaan piittaa työnsä tuloksista eikä siitä, saako hän jatkossa töitä samasta paikasta. Tällaisella haitallisella asenteella on suuri vaikutus palvelun laatuun ja asiakastyytyvyyteen ja sitä kautta suoraan yrityksen tekemään tulokseen niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä. (Eräsalo 2008, 125–126.)

4.5.2 Edut

Asioita, joita työnantaja tarjoaa palkan lisäksi ja joilla on taloudellista arvoa, kutsutaan eduiksi (Kauhanen 2003, 116). Etuihin luetaan muun muassa työterveyshuolto, henkilökunta-alennus ja työvaatteet. Lisäksi työntekijöille voidaan tarjota etuja, joista ei muodostu erillisiä kustannuksia työnantajalle. Tällaisia etuja ovat esimerkiksi vapaa Internetin käyttö sekä mahdollisuus hoitaa omia asioita kesken työpäivän. Etujen kokonaisuutta hallittaessa tulisi miettiä, mitkä jo olemassa olevista eduista ovat tarpeellisia ja mitä kenties puuttuu. Esimiehen tulisi olla tietoinen yrityksen tarjoamista eduista ja tuoda nämä myös alaistensa tietoon. Jo tämä on etu niin yritykselle kuin esimiehen omille joukoillekin. (Hakonen ym. 2005, 140, 142, 147, 162.)

Edut voivat olla työntekijälle syy pysyä työsuhteessa, ja ne edistävät hyvinvoinnin tavoitteita. Edut viestivät siitä, että työnantaja arvostaa työntekijöitään, ja ne ovat usein merkityksellisiä saavalle osapuolelle, työntekijälle. Edut ovat työntekijöiden odottama ja arvostama lisä saatuun palkkaan, ja niiden vaikutus ei ole vähäinen. Koska edut kuuluvat usein kaikille, ne eivät siitä syystä ole varsinaista palkitsemista. Ne kuitenkin täyttävät kaikki palkitsemiselle asetetut kriteerit. (Hakonen ym. 2005, 140–144.) Etujen avulla pyritään usein hyvään työnantaja-kuvaan. Henkilöstön rekrytointivaiheessa juuri edut ja niiden toimiva kokonaisuus saattavat muodostua kausiluontoisessa työssä yrityksen kilpailueduksi.

Etujen ongelmana on kuitenkin se, että henkilöstö ei aina arvosta niitä suhteessa niiden työnantajalle aiheuttamiin kustannuksiin (Kauhanen 2003, 117).

4.5.3 Erikoispalkkiot

Erikoispalkkiot voivat olla esimerkiksi symbolisia, kuten esimiehen kirjoittama kiitoskortti, raha-arvoltaan pieniä, kuten makeiset ja elokuva liput, tai raha-arvoltaan suurempia, kuten erilaiset juhlat, joissa henkilöstöllä on mahdollisuus virkistäytyä ja kasvattaa yhteisöllisyyden tunnetta. Erikoispalkkiot ovat johdon ja esimiehen keino kiittää, huomioida ja osoittaa arvostusta nopeasti hyvistä työsuorituksista sekä yrityksen kannalta merkittävistä tapahtumista. Parhaimmillaan erikoispalkkiot vahvistavat työntekijän samaistumista työyhteisöön, lisäävät yhteistyötä ja kasvattavat sitoutuneisuutta. (Hakonen ym. 2005, 185–192.) Tällaiset tunnustukset työntekijä usein muistaa vielä vuosienkin päästä, ja niitä voidaan pitää pienen palkankorotuksen vastineena (Kauhanen 2003, 137; Hakonen ym. 2005, 185). Kausiluontoisessa työssä juuri tällaisiin palkitsemiskeinoihin tulisi mielestäni panostaa niiden helpon käytettävyyden vuoksi.

Yritys voi luoda yleisellä ohjeistuksella puitteet erikoispalkkioiden kannustavalle ja oikeudenmukaiselle käytölle. Erikoispalkkiota annettaessa tulee annettava palkkio mitoitaa saavutukseen ja panostukseen ja toiminnan tulee olla tasapuolista sekä johdonmukaista. On myös syytä kertoa ja perustella avoimesti, mistä ja miksi työntekijää palkitaan. Näin lisätään palkinnon merkityksellisyyttä ja vältetään kateutta työyhteisössä. Näissä tilanteissa on tärkeää tuntea alaisensa, sillä eri ihmiset arvostavat ja toivovat eri asioita ja kokevat eri asiat palkitseviksi. Jotta erikoispalkkiolla olisi mahdollisimman suuri positiivinen vaikutus, palkkion antajan tulee olla aito ja hänen tulee toimia ajallaan. Lisäksi on suotavaa ottaa koko henkilöstö mukaan palkitsemiskulttuurin tuottamiseen, sillä esimies ei voi aina huomata kaikkia onnistumisia. Henkilöstö kannattaa myös ottaa mukaan suunnittelemaan erilaisia palkkioita, sillä se lisää heidän sitoutuneisuuttaan ja nostaa palkinnon symbolista arvoa. (Hakonen ym. 2005, 186–188, 199–202.)

4.5.4 Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet

Osallistuminen määritellään keinoksi tai prosessiksi, jonka avulla työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin asioihin. Vaikuttamismahdollisuudet taas kertovat, missä määrin yksilö pystyy vaikuttamaan omaan työtahtiinsa tai vaikkapa työtapoihin. Vaikuttamismahdollisuudet voivat ulottua myös tätä laajemmalle, kuten oman yksikön toimintaan, ja ne perustuvat usein asemaan tai suunnitteluun ja päätöksentekoon osallistumiseen. Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien antaminen on yksi palkitsemistavoista, joihin esimies voi itse eniten omalla toiminnallaan vaikuttaa. Kyse on lisäksi vaikutuksiltaan merkittävästä ja tehokkaasta palkitsemistavasta. (Hakonen ym. 2005, 229.)

Jotta osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet voitaisiin kokea palkitsevina, tulee esimiehen muistaa hyödyntää kaikkien toimipisteellä työskentelevien henkilöiden ajatuksia kannustamalla heitä kertomaan omat mielipiteensä. Esimiehen tulisi antaa esitetyille ideoille mahdollisuus ja arvostaa niitä, vaikkei pystyisikään niitä aina toteuttamaan. Asioista kannattaa kysyä työntekijöiden mielipiteitä, mutta mielessä tulee pitää se, ettei pääätä asioista etukäteen, jos kerran aikoo kysyä muilta. Näennäistä osallistumista kannattaa välttää, sillä siitä ei ole muuta kuin haittaa. (Hakonen ym. 2005, 235–236.)

Osallistumismahdollisuudet

Tapoja mahdollistaa osallistuminen ovat muun muassa keskusteleva ja kuunteleva toimintatapa sekä aloitejärjestelmät. Osallistua voi virallisesti itse tai edustajan välityksellä, epävirallisesti vaikkapa kahvihuonekeskusteluissa tai hyödyntämällä sähköpostia ja muita yrityksessä olevia sähköisiä kanavia. Osallistumisesta on selvää hyötyä yritykselle, sillä kilpailussa on mahdollista menestyä joustavan ja osaavan työvoiman avulla. (Hakonen ym. 2005, 229–234.) Kausiluontoisessa työssä äärimmäisen tärkeätä onkin juuri henkilöstön kyky ja halu joustaa nopeasti muuttuvissa tilanteissa.

Tutkimusten mukaan osallistumismahdollisuudet vaikuttavat positiivisesti siihen, miten työntekijät työnsä kokevat, miten hyvin he sen tekevät ja millaiset välit heillä on omaan työnantajaansa. Lisäksi osallistuminen lisää lopputuloksen laatua, tuottavuutta, sitoutuneisuutta sekä työtyytyväisyyttä. Päätösten vastustus pienenee, kun työntekijällä on mahdollisuus ilmaista mielipiteensä, ja päätösten laatu yleensä paranee, kun sen tekemiseen osallistuu eri asemissa olevia ihmisiä. On kuitenkin hyvä huomioida, että kaikkia päätöksiä ei ole tarpeellista keskusteluttaa henkilöstöllä. (Hakonen ym. 2005, 229–234.)

Vaikuttamismahdollisuudet

Vaikuttamismahdollisuudet on helppo ajatella palkitsemistapana, sillä työntekijät toivovat usein voivansa vaikuttaa esimerkiksi siihen järjestykseen, jossa työt suoritetaan. Vaikutusmahdollisuuksia voi lisätä antamalla työntekijöille mahdollisuuden jossain määrin päättää omista työajoistaan ja siitä, miten esimerkiksi virkistysrahat käytetään. Huomion arvoista on lisäksi se, että tiimityö itsessään lisää työntekijän vaikuttamismahdollisuuksia. Vaikuttamismahdollisuudet ovat osa työntekijöiden arvostavaa kohtelua, ja niillä on selkeä yhteys hyvinvointiin ja yksilön terveyteen. Huonot vaikuttamismahdollisuudet lisäävät kuormittuneisuutta ja sairauspoissaoloja. (Hakonen ym. 2005, 230–235.)

Mielestäni juuri vaikutusmahdollisuuksien antaminen ja niiden merkitys korostuvat kausiluontoisessa työssä. Kun työntekijä esimerkiksi ottaa hoitaakseen jonkin epämiellyttävän vuoron tai tehtävän, voitaisiin hänelle tämän jälkeen antaa mahdollisuus valita vastapainoksi jokin hänelle mieleinen vuoro. Näin ikävät vuorot tai tehtävät eivät tunnu enää entisenlaisilta ponnistuksilta, kun työntekijä tietää saavuttavansa niiden hoitamisella jotain haluamaansa.

4.5.5 Arvostus ja palaute

Arvostus ja palaute ovat ne kaksi asiaa, jotka löytyvät läheltä palkitsemisen ydintä. Nämä ovat ne asiat, jotka ovat muiden palkitsemistapojen oleellinen osa. Kun nämä asiat ovat kunnossa, on se merkki siitä, että palkitsemisessa on on-

nistuttu. Palkitseminen on hetki, jolloin yrityksessä tosiasiallisesti noudatettavat arvot tulevat esiin. Näiden arvojen tulisi olla samassa linjassa yrityksen virallisesti kirjattujen arvojen kanssa. On vaikea korvata arvostuksen puutetta. Palautteen ja arvostuksen antaminen maksavat yritykselle vähän, mutta niiden puute maksaa yleensä paljon. (Hakonen ym. 2005, 237.) Palkitsemistapoina arvostus ja palaute ovat tehokkaita ja vaikutuksiltaan merkittäviä ja ne ovat sellaisia, joihin esimies voi eniten vaikuttaa omilla teoillaan (Hakonen ym. 2005, 229). Oman kokemuksen mukaan kausiluontoisessa työssä arvostuksen osoittaminen ja palautteen antaminen ovat keskeisessä osassa työntekijöitä motivoivissa ja juuri näillä toimenpiteillä saadaan positiivisia tuloksia eniten aikaiseksi.

Arvostus

Arvostuksella kerrotaan siitä, että työpaikalla kaikki ovat tärkeitä. Kyse on siitä, että esimiehen ja johdon tapa kommunikoida ja kohdella työntekijää on kohtelias ja ystävällinen tai vähintäänkin asiallinen. Nämä asiat voivat olla yksinkertaisia, kuten tapa tervehtiä, tai suurempia, kuten tarpeita vastaavien laitteiden hankkiminen työntekijöiden käyttöön. Arvostavaa kohtelua kaivataan johdon ja esimiehen lisäksi toki myös työtovereilta. (Hakonen ym. 2005, 238.)

Arvostuksen tunteen synnyssä oikeudenmukaisiksi koetuilla menettelytavoilla on huomattu olevan suuri merkitys. Tällaisten kokemusten on todettu lisäävän hyvinvointia, työtyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta sekä parantavan työsuoritusta. Palkitsemisen kannalta arvostuksessa on kyse niistä konkreettisista tavoista, joilla arvostusta osoitetaan. Palkan suuruus, rahallinen palkitseminen ja muut tarjotut edut viestittävät voimakkaasti arvostuksesta. (Hakonen ym. 2005, 239–241.)

Esimies voi oleellisesti vaikuttaa siihen, kokevatko työntekijät itsensä arvostetuiksi työyhteisön jäseniksi. Esimies voi lisätä arvostuksen tunnetta osoittamalla kiinnostusta työntekijän tekemää työtä kohtaan, kysymällä hänen mielipiteitään ja kertomalla hänelle siitä hyödyistä, jota hänen avustaan ja panoksestaan saa. Päätöksinä tehtäessä esimiehen tulee olla johdonmukainen, hänen tulee kerätä

riittävästi tietoa päätöksen pohjaksi ja hänen tulee kyetä muuttamaan päätöstään, jos se osoittautuu huonoksi. Kerrottaessa uusista asioista ja päätöksistä tulee jaetun tiedon olla totuudenmukaista ja perusteltua. Lisäksi kerrontatavan tulee olla asiallista ja kuulijoita arvostavaa. (Hakonen ym. 2005, 242.)

Palaute

Palautteen antaminen liittyy osaksi monia palkitsemistapoja, mutta sen lisäksi se on itsessään palkitsemistapa, joka on yksi edullisimmista ja merkittävimmistä. Palautetta saadaan niin esimiehiltä, työtovereilta kuin asiakkailtakin, mutta tärkeimmäksi yleensä koetaan juuri omalta esimieheltä saatu palaute. Jos palaute on epämääräistä tai sitä ei saada ollenkaan, tulee usein tunne, että omaa työpanosta ei arvosteta. Asetetuilla tavoitteillakaan ei ole merkitystä, jos niihin ei enää palata. Tarvitaan palautetta, jotta toimenpiteet voidaan suunnata oikein tavoitteiden saavuttamisen kannalta. (Hakonen ym. 2005, 243–244.)

Palaute välittää viestin siitä, miten työssä on onnistuttu. Sen avulla saa tietoa siitä, mitä yrityksessä pidetään tärkeänä ja miten omaa työtä tulisi kehittää. Saadulla palautteella on merkitystä työn sisällön selkiytymisen ja oppimisen kannalta, ja yleensä siitä saadaan lisäpuhtia. Palaute lisää viihtymistä työssä ja säilyttää työmotivaatiota. Positiivinen palaute vahvistaa yleensä työntekijän itsetuottamusta sekä haluttua toimintaa. (Hakonen ym. 2005, 243–245.) Saatu palaute auttaa niin työyhteisöä kuin yksittäistä työntekijääkin kehittämään toimintaansa. Tämän kehittymisen myötä vahvistuu myös yksilön ammatti-identiteetti. (Eräsalo 2008, 127.)

Perusteetonta kehumista enemmän kannustaa oikeudenmukainen ja hyvin perusteltu kielteinen palaute esimerkiksi tuloksista tai toimintatavoista. Kielteistä palautetta annettaessa tulisi syyllistämisen sijaan keskittyä tavoitteisiin ja toiveisiin. Tällaiselle keskustelulle on hyvä varata riittävästi aikaa ja se tulee käydä kahden kesken. Vaikka kielteisen palautteen antaminen ei yleensä ole mukavaa, sillä on myös omat etunsa. Tällöin kummallakin osapuolella on mahdolli-

suus saada uusia oivalluksia ja väärinkäsityksiä on mahdollista korjata. (Hakonen ym. 2005, 245–246.)

Hyvälle palautteelle on ominaista sen arvioivuus, työsuuntautuneisuus ja oikea-aikaisuus. Palautteen tulee aina kohdistua työsuoritukseen ja toimintaan, ei koskaan työntekijän persoonaan. Annetun palautteen tulee perustua tosiasioihin, sen tulee olla objektiivista ja hengeltään vuorovaikutteista sekä positiivista. Onnistunut palautteen antaminen on keskustelua, jossa työntekijä itse oivaltaa, mihin suuntaan hänen tulisi toimintaansa kehittää. Kyseessä ei siis tulisi olla vain suora käskyjen jakaminen. (Eräsalo 2008, 127.)

4.5.6 Työn palkitseva sisältö

Työn onnistuneella organisoinnilla ja sen sovittamisella yksilön kykyihin ja tavoitteisiin voidaan lisätä työn palkitsevuutta. Lisäksi mielekäs työ ja työn sisältö ovat itsessään motivoivia. (Hakonen ym. 2005, 265; Eräsalo 2008, 125.) Kausiluontoisessa työssä työn organisoinnissa onnistuminen on erityisen haasteellista. Lisäksi työn mielekkääksi kokeminen saattaa olla hankalaa etenkin kiirepäivinä.

Sisällöltään mielekkääksi koettu työ on yleensä haastavaa tekijälleen, eli työntekijä pääsee käyttämään osaamistaan ja taitojaan sekä kehittämään niitä. Hän ei tee työtään pelkästään rahan takia, vaan työ on itsessään kiinnostavaa. Työn tulee olla tekijälleen myös merkityksellistä. Syyt, jotka vaikuttavat siihen, koetaanko työ merkitykselliseksi, ovat moninaiset ja vaihtelevat henkilöstä toiseen. Edellä mainittujen lisäksi työn tulisi olla sopivan kuormittavaa ja siinä tulisi olla mahdollisuus yhteistyöhön muiden kanssa. Myös muilta saatu tuki on näissä kokemuksissa oleellista. Työn tulisi myös olla kokonaisuus, jossa työntekijällä on mahdollista määritellä itselleen tavoitteita ja suunnitella työn tekemisen tapa. Mielekkyyttä lisää myös se, että työntekijän rooli on itsenäinen ja työ monipuolista. (Viitala 2003, 162; Hakonen ym. 2005, 265–266; Eräsalo 2008, 125.)

4.6 Onnistuminen palkitsemisessa

Henkilötasolla onnistunut palkitseminen on usein juuri oikeaan aikaan osunut kertapalkkio, ja lähes aina esimiehellä ja hänen toiminnallaan on ollut ratkaiseva rooli. Onnistuneeksi koettu palkitseminen kertoo arvostuksesta ja välittämisestä – sillä juuri siitä tässä on pohjimmiltaan kyse. Yritystasolla onnistuminen palkitsemisessa näkyy niin, että sen vaikutukset ovat pääosin positiivisia ja vain vähäisissä määrin negatiivisia. Palkitsemisen kokonaisuudet ovat hyvin suunniteltuja ja palkitsemisjärjestelmät näkyvät hyvin toimivina. Hyvällä toimivuudella tarkoitetaan tässä järjestelmän vaikutuksia ja esimiesten sekä henkilöstön kokemuksia siitä. (Hakonen ym. 2005, 273, 276.)

Tulosten mukaan hyvin toimiva palkitseminen

- tukee nykyistä liiketoimintastrategiaa
 - on kiinteä osa johtamisjärjestelmää
 - on yhteydessä organisaation menestykseen
 - edistää haluttaessa toimintatapojen muutosta
 - onnistuu palkitsemaan hyvät suoritukset jokaisessa henkilöstöryhmässä.
- (Hakonen ym. 2005, 275.)

Palkitseminen on yrityksen käytössä olevista keinoista voimakkain, kun viestitään organisaation tavoitteista ja arvoista. Sen avulla kerrotaan, milloin liikkeellä ollaan tosissaan ja millaisista asioista palkitaan. Muutostilanteissa tulee huomioida, että toimintatavat tuskin muuttuvat, jos palkitseminen tukee edelleen vanhaa toimintatapaa. Kausiluontoisessa työssä juuri motivoivaa palkitsemista hyödyntämällä voidaan saavuttaa toiminnalle asetettuja tavoitteita.

Yleisin syy palkitsemisjärjestelmän toimimattomuuteen on se, ettei sen kaikkia mahdollisuuksia hyödynnetä. Tällöin keskitytään ainoastaan rahallisiin palkkioihin ja unohdetaan muut, mahdollisesti voimallisemmat, palkitsemisen muodot. Muita syitä palkitsemisen epäonnistumiseen voivat olla esimerkiksi se, että toimitaan pelkkien uskomusten varassa ja palkitsemista pidetään ainoastaan kustannustekijänä. Palkitsemisen prosesseja ei ehkä ole suunniteltu, tai esimiehiä

ei ole koulutettu käyttämään näitä järjestelmiä ja kertomaan niistä. Myös palkitsemisjärjestelmän uskottavuus voi olla mennyt. (Hakonen ym. 2005, 281–282.)

4.7 Palkitseminen Touring Carsilla

Touring Carsilla ei ole tällä hetkellä käytössä järjestelmällistä palkitsemiskulttuuria. Suuremmat palkitsemisen linjaukset on kuitenkin tehty toimitusjohtajatasolla, kun taas toimipistekohtainen palkitseminen on pitkälti toimipisteen managerin halun ja tahdon varassa. (Lempinen 2.9.2011, sähköposti).

Touring Cars tarjoaa työntekijöilleen erilaisia etuja, kuten työvaatteet, ilmaisen matkailuauton vuokrauksen sekä lisäksi erikoishintaisia lomaa ja erityisen halvan asumisen kohteen toimipisteellä. Erikoispalkkioina voidaan mainita erilaiset pienet muistamiset toimipisteillä sekä yhteistoiminnan järjestäminen esimerkiksi vapaamuotoisten illanistujaisien muodossa. Palkkatasoon vaikuttavat Touring Carsilla työkokemus, työn vaatimustaso sekä työskentelypaikkakunnan kalleus-taso. (Lempinen 2.9.2011, sähköposti).

Yrityksessä pyritään avoimeen ja positiiviseen palautteenantokulttuuriin, jolla tavoitellaan työntekijöiden parempaa viihtymistä työssään. Työntekijöille tarjotaan osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia siinä määrin kuin se on mahdollista työn luonteen vuoksi. Työn sisällöstä pyritään tekemään palkitsevaa juuri positiivisen palautteen ja vaikutusmahdollisuuksien kautta, esimerkiksi vuoroitukset huomioidaan mahdollisuuksien mukaan. (Lempinen 2.9.2011, sähköposti).

Touring Carsin tarjoama kausiluontoinen työ sisältää useimmat mielekkäälle työlle luetellut elementit. Asiakaspalvelutehtävissä taidot ja osaaminen pääsevät kehittymään päivittäin, ja työ on niin vastuullista kuin haasteellistakin. Työ on monipuolista ja itsenäistä, mutta myös mahdollisuus yhteistyöhön on aina olemassa. Ainoan haasteen luo se, kokeeko työntekijä työnsä itselleen merkitykselliseksi – asia, johon yrityksen on vaikeinta edellä mainituista vaikuttaa.

5 SITOUTUMINEN

5.1 Työntekijän sitoutuminen

Sitoutumisella voidaan vastata kausiluontoisen työn henkilöstöhaasteeseen, joka koskee henkilöstön saatavuutta ja riittävyttä. Sitoutuminen on motivaatiota laajempi käsite, ja se kuvaa, miten yksilö kokee yrityksen ja työyhteisön osaksi omaa elämäänsä ja itsensä osaksi työyhteisöä ja yritystä (Viitala 2003, 162). Sitoutumista on totuttu kuvaamaan kolmella ominaisuudella. Ensimmäinen näistä ominaisuuksista on työntekijän tahto tehdä asioita, jotka ylittävät hänen tavalliset työtehtävänsä. Toisena on yrityksen tavoitteiden ja arvojen hyväksyminen sekä halukkuus ponnistella niiden puolesta. Kolmantena sitoutuminen näkyy työntekijän haluna säilyttää jäsenyytensä organisaatiossa. (Viitala 2003, 162; Lampikoski 2005, 46.)

Organisaatioon sitoutumisella tarkoitetaan työntekijän lojaliteettia yritystä kohtaan ja hänen alttiuttaan pysyä yrityksen palveluksessa. Omistautuva sitoutuminen merkitsee sitoutumista omaan työhön ja uraan, kun taas arvositoutumisella tarkoitetaan työntekijän sitoutumista yrityksen arvoihin ja tulosvaatimukseen. Arvositoutuminen ja omistautuvuus vaikuttavat vaihtuvuutta vähentävästi. Lisäksi ne takaavat työsuoritusten tehokkuuden ja korkeatasoisen laadun ja jopa niiden parantumisen. (Lampikoski 2005, 46–47.)

Eri ihmiset sitoutuvat eri tavoin eri asioihin, ja toisille ihmisille vahva sitoutuminen on luontaisempaa kuin toisille. Sitoutuminen perustuu pitkälti tunteisiin, kuten velvollisuudentunteeseen, jolloin työntekijä kokee olevansa vahvasti vastuussa toteuttamastaan toiminnasta, tai tunteeseen yhteisöön kuulumisesta. Tunteillaan talossa kiinni olevan työntekijän voidaan sanoa olevan sekä tuottava että tyytyväinen. Tällainen työntekijä voi kokea, että yritys on hänelle hyvä, ja vastineeksi tästä hän pyrkii olemaan lojaali ja tuottelias. Tutkimusten mukaan työ itsessään aikaansaa enemmän sitoutumista kuin esimerkiksi palkitsemisjärjestelmät tai työolot. (Lampikoski 2005, 46; Viitala 2003, 162–163.)

5.2 Työsuhteen muodon vaikutus sitoutumiseen

Työsuhteiden määräaikaisuus on normaalia kausiluontoisissa työpaikoissa sekä nuorten työntekijöiden keskuudessa. On huomattu, että määräaikaissa ja lyhytkestoissa työsuhteissa työskentelevät henkilöt ovat yleensä heikommin sitoutuneita työhönsä ja organisaatioon kuin vakinaisessa työsuhteessa toimivat. (Viitala 2003 163; Lampikoski 2005, 67).

Yritykselle voi koitua melkoisia ongelmia, jos lyhytkestoissa työsuhteissa työskentelevien sitoutuneisuus on heikkoa. Jos yrityksen keskeisissä asiakaspalvelutehtävissä toimivia työntekijöitä ei saada sitoutumaan yrityksen arvoihin ja tavoitteisiin sekä kehittämiseen, se näkyy varmasti tuotetun palvelun laadussa aina asiakkaalle asti. (Viitala 2003, 163.)

On kuitenkin hyvä pitää mielessä, että motivaatio ja sitoutuneisuus ovat osittain myös henkilöstä riippuvaisia ominaisuuksia. Ei voida suoraviivaisesti ajatella, että kaikki määräaikaissa tai lyhyissä työsuhteissa työskentelevät ihmiset suoriutuisivat työstään automaattisesti heikommin kuin vakituiset työntekijät.

5.3 Sitoutumisen edut

Sitoutumisesta on etuja niin työntekijöille kuin organisaatiollekin. Työntekijän kannalta sitoutumisen eduksi voidaan nähdä vaikkapa työpaikkavarmuus ja mahdollinen erilaisten etujen karttuminen. Lisäksi sitoutuneisuus takaa tutun sosiaalisen ympäristön ja ihmissuhteiden säilyvyyden, mikä puolestaan lisää turvallisuuden tunnetta. On kuitenkin huomioitava, että nämä edut seuraavat henkilön sitoutuneisuudesta vain, jos hän on onnistunut tekemään hyvän organisaatiovalinnan. (Lampikoski 2005, 79.)

Jos organisaatio onnistuu sitouttamaan työntekijänsä, siitä seuraa monia etuja. Näitä etuja voivat muun muassa olla

- rekrytoinnin ja perehdyttämisen kustannussäästöt
- asetettujen tavoitteiden ja tulosten saavuttaminen
- imagoetu – uusien työntekijöiden saaminen helpottuu

- avaintietojen ja taitojen säilyminen organisaatiossa, jolloin ne eivät valu kilpailijoille
- suorituskyvyn, tehokkuuden ja tuottavuuden säilyminen ja parantuminen
- asiakkaiden lojaliteetin ja tyytyväisyyden pysyminen
- asiakasasioiden kitkaton sujuminen
- tulostason ja kilpailukyvyn säilyminen
- tulevaisuuden tuloksenteon varmentuminen
- motivoitunut, innovatiivinen ja vakaa henkilöstö (Lampikoski 2005, 36, 77).

Organisaation ei kuitenkaan tule tavoitella liian suurta sitoutuneisuutta, sillä myös vaihtuvuudella on etunsa. Vaihtuvuuden ansiosta yritys saa käyttöönsä uusia ideoita ja sen tietopohja laajentuu. Lisäksi palvelun laatu ja tuottavuus saattavat hyvinkin kasvaa vaihtuvuuden johdosta. (Lampikoski 2005, 69.)

5.4 Sitoutumisen aikaansaaminen

Sitoutumista syntyy, kun henkilöstö kokee voivansa esittää vapaasti ideoita, kun se uskoo yrityksen esimiesten ja johdon ajavan omaa asiaansa ja kun se kokee olevansa sekä arvokas että tärkeä yritykselle. Esimiehen rooli on ratkaisevassa asemassa näiden tuntemusten synnyttämisessä henkilöstössä. Edistääkseen näitä asioita yrityksen johdon tulee huomioida henkilöstön tarpeet ja todella kuunnella sen ääntä. Sitoutuminen pysyy korkeana esimerkiksi juhlien, tapahtumien ja muun järjestetyn yhteistoiminnan avulla. (Ulrich 2007, 160.)

Sitoutumista aikaansaadaan myös monilla muilla johdon toimilla. Työntekijät tulee nähdä yksilöinä ja heidän erilaisuutensa on otettava huomioon. Positiivisia vaikutuksia on havaittu olevan myös sillä, kun johto näkee henkilöstön strategisena kilpailuresurssina investoimalla siihen ja se pysyy tässä strategiassa pitkällä aikavälillä. Johdon tulee toteuttaa sitoutumista tukevaa johtamistapaa ja viestiä siitä, että organisaatiossa arvostetaan sen arvoissa pysymistä, innovatiivisuutta, aikaansaamista sekä tuloksia. Johdon tulee myös pyrkiä kohti avointa, joustavaa sekä turvallisuutta ja oikeudenmukaisuutta korostavaa yrityskulttuuria. (Lampikoski 2005, 36.)

5.5 Ulrichin teoria sitoutumisen lisäämiseen

Yrityksissä törmätään usein haasteeseen, joka liittyy vaatimusten, olemassa olevien voimavarojen ja henkilöstön sitoutumisen yhteenliittämiseen. Tämä haaste ilmenee niin, että henkilöstö kokee heiltä pyydettävän enemmän kuin mitä heidän on mahdollista saavuttaa. Ongelmana ei useinkaan ole itse korkeat vaatimukset, vaan niiden täyttämiseen tarvittavien voimavarojen puuttuminen. Kun vaatimukset ja voimavarat ovat tasapainossa, työntekijät pystyvät antamaan panoksensa ja sitoutumaan omien suoritustensa parantamiseen. (Ulrich 2007, 163–166.)

Ulrich esittää teoksessaan ratkaisuksi sitoutumisen kasvattamiseen sen, että esimiehet keskittyvät varmistamaan, että työntekijät pystyvät täyttämään heille asetetut odotukset. Esimiesten tulisi myös palkita työntekijöitään työsuorituksista ja sitoutumisesta. Lisäksi Ulrich tarjoaa kolme vaihtoehtoa sille, miten tämä vaatimukseen, voimavaroihin ja sitoutumiseen liittyvä haaste voidaan ratkaista. (2007, 166, 187–188.)

5.5.1 Vaatimusten alentaminen

Ensimmäisenä ratkaisuna Ulrich esittelee vaatimusten alentamisen. Tällä tarkoitetaan sitä, että esimies auttaa alaisiaan keksimään keinoja, joilla työn tekemistä voidaan vähentää ja sitä kautta saada nykyiset voimavarat riittämään. Tämä tapahtuu erottelemalla vaatimukset tärkeisiin ja vähemmän tärkeisiin. (2007, 166–167.)

Asettamalla vaatimukset tärkeysjärjestykseen pystytään erottelemaan toisistaan ne tehtävät, jotka on tehtävä hyvin, ja ne, jotka ovat mahdollisesti tarpeettomia. Näin lisäarvoa tuottamattomien tehtävien tekeminen voidaan lopettaa ja työntekijöille vapautuu enemmän aikaa todellista lisäarvoa tuottavien ja heidän sitoutumistaan kasvattavien tehtävien tekemiseen. Töiden uudelleen suunnittelulla tarkoitetaan työprosessien tehostamista ja yksinkertaistamista. Myös tällä tavoin pystytään parantamaan työntekijän sitoutumista vaatimuksia vähentämällä. (Ulrich 2007, 166–169.)

5.5.2 Voimavarojen kasvattaminen

Kaikkia työntekijöille asetettuja vaatimuksia ei voida vähentää, kun toimitaan kilpailluilla markkinoilla. Tällaisessa tilanteessa esimiehen tulee keskittyä auttamaan työntekijöitä uusien voimavarojen löytämisessä. Etsittävien voimavarojen tulee olla sellaisia, joilla työntekijät pystyvät suoriutumaan heille asetetuista vaatimuksista. (Ulrich 2007, 166,170.)

Yhtenä mahdollisuutena voimavarojen kasvattamiseksi nähdään päätävävallan jakaminen työntekijöille. Näin esimies osoittaa luottavansa työntekijöiden motivaatioon ja kykyyn hoitaa työnsä hyvin, mikä puolestaan vaikuttaa myönteisesti heidän sitoutumiseensa. Päätävävaltaa voidaan jakaa kuitenkin vain tilanteissa, joissa työntekijä on ymmärtänyt yrityksen tavoitteet ja sitoutunut niihin. Sitoutunut henkilö ponnistelee kovemmin saavuttaakseen asetetut tavoitteet. Tähän sitoutumiseen vaikuttaa positiivisesti se, että työntekijöille kerrotaan yrityksen tavoitteista ja arvoista innostuneesti ja kun he huomaavat myös ylimmän johdon olevan sitoutuneita näihin arvoihin ja tavoitteisiin. (Ulrich 2007, 170–173.)

Voimavaroja voidaan kasvattaa myös tekemällä työtä tiimeissä, jolloin huomio kohdistuu helpommin tärkeisiin asioihin ja kohdattuihin ongelmiin löydetään ratkaisu usein nopeammin. Kun asetetut tavoitteet saavutetaan, tulisi sitä juhlia. Tällainen hauskanpidon kulttuuri toimipisteellä on omiaan lisäämään ihmisten sitoutumista. Lisäksi riittävä viestintä, yksilöstä ja hänen oikeuksistaan huolehtiminen, teknologian hyödyntäminen ja työntekijöiden osaamisen ylläpitäminen vaikuttavat ja auttavat osaltaan voimavarojen kasvattamisessa ja sitä kautta sitoutumisen syntymisessä. (Ulrich 2007, 174–183.)

5.5.3 Voimavarojen luominen esitetyistä vaatimuksista

Joskus on mahdollista muuttaa työntekijälle esitetyt vaatimukset voimavaroiksi. Eriyisen tärkeä tietolähde on tällöin yrityksestä lähtevät työntekijät sekä heille suoritettut lähtöhaastattelut. Haastattelujen avulla saadaan kerättyä tietoa siitä, mitä yrityksessä todella tapahtuu ja miten työntekijöille asetettuja vaatimuksia

voitaisiin muokata niin, että ne olisivatkin voimavaroja vaatimusten sijaan. (Ulrich 2007, 183.)

Uudet esimiehet, heidän vaatimuksensa ja toimintatapansa saattavat aiheuttaa stressiä työntekijöissä. Tämä haitta saadaan poistettua sopeuttamalla uusi esimies yrityskulttuuriin ja antamalla hänen tulevien alaistensa tutustua häneen tilaisuudessa, joka on järjestetty juuri tätä tavoitetta silmällä pitäen. Näin ryhmälle selviää, minkälaista toimintaa heiltä odotetaan ja yhdessä työskentelyn esteet saadaan poistettua. Panostamalla heti alussa näiden asioiden käsittelemiseen vaatimukset saadaan käännettyä tehokkaan yhteistyösuhteen muodossa voimavaroiksi. (Ulrich 2007, 183–184.)

Vaatimuksia saadaan muokattua voimavaroiksi myös ottamalla työntekijät mukaan päätöksentekoon. Näin mahdollistetaan päätösten syiden ja taustojen selviäminen heille. Kun tällaista tietoa jaetaan, saadaan päätöksistä, jotka muuten olisivat vain vaatimuksia, muokattua voimavaroja. Tämä puolestaan lisää työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja sitoutumista. (Ulrich 2007, 185–186.)

5.6 Sitouttaminen Touring Carsilla

Touring Carsilla ei ole tällä hetkellä suoranaista sitouttamisstrategiaa. Työntekijöiden sitoutumiseen pyritään kuitenkin vaikuttamaan tarjoamalla heille mielekästä työtä, mahdollisuus kehittyä, hyvä tiimi sekä joustavat työskentelyajat. (Lempinen 2.9.2011, sähköposti.)

6 SISÄINEN VIESTINTÄ

6.1 Sisäisen viestinnän sisältö, kohteet ja tavoitteet

Sisäinen viestintä on yrityksen sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta (Österberg 2009, 177). Se on yrityksen työkalu ja resurssi, joka toimii yrityksen menestystekijänä, mikäli sen merkitys toiminnan ohjauksessa todella ymmärretään (Eräsalo 2008, 138). Sisäisellä viestinnällä voidaan kausiluontoisen työn henkilöstöhaasteista vastata niin työntekijöiden saatavuuteen, riittävyyteen kuin jakamiseenkin sekä heidän motivaatioonsa ja sitoutumiseensa.

Yrityksen toteuttama viestintä on äärimmäisen tehokas osaamisen edistämisen keino. Sen avulla voidaan kertoa niistä asioista, joiden halutaan vaikuttavan yrityksessä työskentelevien henkilöiden tietoihin, taitoihin, asenteisiin ja koko yrityksen kulttuuriin sekä yhteiseen tietovarastoon. (Viitala 2003, 217.)

Sisäinen viestintä antaa siis työntekijöille yhteisen tiedollisen perustan, lisää työmotivaatiota ja vaikuttaa sekä työtyytyväisyyteen että työyhteisön sisäiseen ilmapiiriin. Edellä mainitut asiat vaikuttavat voimakkaasti työn tuottavuuteen ja laatuun, jotka heijastuvat asiakastytyväisyyteen. Työn jälki on nimittäin yleensä parempaa, kun yrityksen työntekijät tietävät omansa roolinsa ja heille asetetut tavoitteet. (Kauhanen 2003, 167, 173–174.)

Sisäisen viestinnän avulla jaetaan siis tietoa jokaiselle työyhteisön jäsenelle. Tarkoituksena on luoda selkeää, oikeaa ja ennen kaikkea positiivista yrityskuvaa, joka lisää työntekijöiden ylpeyttä siitä, että he kuuluvat organisaatioon. Myönteinen yrityskuva auttaa osaltaan henkilöstön sitouttamisessa. On myös suotavaa viestiä siitä, että oman osaamisen kehittämistä arvostetaan ja jokaisen tulisikin pyrkiä siihen. (Österberg 2009, 177, 181.)

Yhtenä tärkeimmistä tavoitteista sisäiselle viestinnälle tulee pitää yhteistoiminnan edistämistä. Tähän päästään, kun sisäinen viestintä hoidetaan niin, että se osaltaan kasvattaa työntekijöiden työmotivaatiota, vaikuttaa heidän työtyytyväisyyteensä ja sitä kautta koko työyhteisössä vallitsevaan ilmapiiriin. (Kauhanen

2007, 169, 173–174.) Kausiluontoisessa työssä ilmapiirillä on suuri vaikutus esimerkiksi siihen, miten työntekijät jaksavat kiirepäivinä ja suoriutuvat paineenalaisena työskentelystä.

Viestinnällä hoidetaan myös yrityksen sisäistä markkinointia, jonka avulla henkilöstö oppii tuntemaan paremmin yrityksen asiakkailleen tarjoamat tuotteet ja palvelut sekä niissä mahdollisesti tapahtuneet muutokset. Näiden asioiden tunteminen auttaa työntekijää ymmärtämään oman roolinsa osana yritystä, mikä puolestaan parantaa palvelun laatua ja sujuvuutta sekä lisää työntekijän motivaatiota ja sitoutumista työhön ja työnantajayritykseen. (Österberg 2009, 177, 181–182.) Asiakaspalvelijahenkilöstön tulee puolestaan välittää asiakkailta saatua tietoa esimiehille ja yrityksen johdolle. Tämä saatu tieto asiakastarpeista ja niiden muutoksista luo mahdollisuuden yrityksen kehittymiselle ja tätä kautta paremmalle liiketoiminnan tulokselle. (Eräsalo 2008, 138.)

Sisäisessä viestinnässä tulisi viestiä seuraavista asioista

- yrityksen tuotteet ja palvelut
- onnistuneet asiakaspalvelutilanteet
- hyvin suoritettut työtehtävät
- muut saadut tunnustukset, hyvät uutiset ja työntekijöiden saavutukset
- toiminpiteiden ja muutosten syyt ja seuraukset
- johdon keskeiset toimenpiteet ongelmien korjaamiseksi
- liiketoiminnan tavoitteet ja strategia
- organisaation visio
- tilauskanta
- yrityksen taloudellinen tilanne
- saatu asiakaspalaute, toiveet ja tarpeet
- muiden sidosryhmien palaute
- organisaation henkistä tilaa koskevat tiedot. (Viitala 2003, 218; Kauhanen 2007, 169; Österberg 2009, 177, 181-182.)

Sisäisen viestinnän kenttä on siis hyvin laaja. Tämä tekee omalta osaltaan sisäisen viestinnän onnistumisesta yhä haasteellisempaa.

6.2 Sisäinen informaatio ja työyhteisöviestintä

Sisäinen informaatio voidaan jakaa sen luonteen perusteella operatiiviseen ja non-operatiiviseen tietoon. Operatiivinen eli toiminnallinen tieto edistää liiketoiminnan sujumista. Tämä tieto liittyy suoranaisesti työntekoon ja on välttämätöntä yhteistoiminnan sekä työn sujumisen kannalta. Jos operatiivinen tieto puuttuu tai se on virheellistä, voi se aiheuttaa korvaamattomia vahinkoja liiketoiminnalle. Non-operatiivinen tieto ei liity välittömästi toimintaan. Se on luonteeltaan enemmänkin toiminnallista tietoa täydentävää. Non-operatiivinen tieto tuo taustatietoa, lisäselvityksiä ja perusteluja, jotka auttavat kokonaisuuksien hahmottamisessa. (Eräsalo 2008, 138–139.)

Työyhteisöviestintä voidaan jakaa kahteen osaan, tiedottamiseen ja viestintään. Tiedottaminen on luonteeltaan yksisuuntaista. Vaikka esimerkiksi tiedotustilaisuuksissa saattaa olla mahdollisuus esittää kysymyksiä, niillä ei kuitenkaan ole vaikutusta itse asiaan. (Eräsalo 2008, 139–140.) Yrityksessä on hyvä miettiä, millaisista asioista on asianmukaista tiedottaa, sillä turhat tiedotustilaisuudet vievät vain aikaa ja ne yleensä turhauttavat kuulijansa. Hyvän tiedotustilaisuuden vaatimuksiksi voidaan asettaa riittävän tärkeä aihe, oikea ajoitus, oikeat osallistujat ja viestin välittäjät sekä viestin havainnollisuus. (Österberg 2009, 184.)

Viestintä on taas luonteeltaan kahdensuuntaista ja vuorovaikutteista. Siinä asioista vaihdetaan näkemyksiä, niitä perustellaan ja pohditaan. Viestinnän perussääntönä voidaan pitää sitä, että tosiasiat ja todentamista vaativat asiat esitetään kirjallisesti ja selvityksiä tai perusteluja vaativat asiat suullisesti. On tietenkin yleistä, että näitä molempia tapoja käytetään, ja niitä tuleekin käyttää yhtäaikaaisesti. Viestintä voi olla niin sanallista kuin sanatontakin. Viestinnän ammattilaisten mukaan itse sanoilla on paljon pienempi merkitys viestinnässä kuin esimerkiksi eleillä ja äänenpainoilla. (Eräsalo 2008, 140–141.)

Viestinnän tulisi olla selkeää ja ymmärrettävää eikä viestin vastaanottajaa tulisi aliarvioida. Lisäksi sen tulisi olla oikea-aikaista, näkyvää sekä kaikkien sitä tarvitsevien saatavilla. Tämä ei ole helppoa, sillä viestintä kilpailee ihmisten hu-

miosta ja ajasta työympäristössä, jota usein leimaa asioiden runsaus ja kiire. (Viitala 2003, 217; Eräsalo 2008, 141.) Itse viestin tulisi tavoittaa kaikki, sen tulisi olla selkeä ja sen tulisi olla sellainen, että siihen on mahdollista sitoutua (Viitala 2003, 217).

6.3 Tiedottamis- ja viestintäkanavat

Viestintäkanavat voivat olla kirjallisia, suullisia tai audiovisuaalisia. Vaikka viestintäkanavia on useita, mikään ei kuitenkaan korvaa alaisten ja esimiehen välisiä keskustelua ja johdon kuulumista sekä näkymistä henkilöstön keskuudessa. (Eräsalo 2008, 141; Österberg 2009, 183.)

Kirjallisia kanavia ovat muun muassa yrityksen ilmoitustaulut, työsuhdetietoja sisältävät kansiot, viralliset ja epäviralliset tiedotteet, muistiot sekä henkilöstölehdet. (Kauhanen 2007, 171; Eräsalo 2008, 141–142; Österberg 2009, 183.) Suullisia kanavia ovat puolestaan tiedotustilaisuudet ja palaverit. Näiden kanavien etuna on se, että viesti saadaan kerralla isommalle joukolle samansisältöisenä ja niissä on mahdollisuus vuorovaikutukseen, jolloin väärinkäsitysten mahdollisuus pienenee. Palaverihin ja tiedotustilaisuuksiin tulee valmistautua hyvin, jotta ajankäyttöä ja viestintää saadaan tehostettua. Palaverit tulisi nostaa yrityksessä vuorovaikutuksen keskeisimmäksi keinoksi. Suulliseen viestintään on hyvä yhdistää myös kirjallinen viestintä, vaikkapa muistio, jonka poissaolijat ovat velvoitettuja lukemaan. (Österberg 2009, 183.) Näin taataan se, että kaikki työntekijät todella tietävät, mitä yrityksessä tapahtuu.

Audiovisuaalisiksi kanaviksi voidaan mainita yrityksen oma intranet ja sähköpostit. Näitä kanavia käytettäessä on kuitenkin huomioitava, että laitteita on riittävästi ja ne ovat kaikkien ulottuvilla. Intranetin eduksi voidaan laskea se, että sama tieto saadaan jaettua kaikille maantieteellisestä sijainnista riippumatta. Sähköpostiviestejä lähetettäessä viestin tulisi olla lyhyt, selkeä ja neutraali, ja niiden lähettämistä vain varmuuden vuoksi tulisi välttää. Tämä siksi, koska turhat viestit kuluttavat niin kirjoittajansa kuin lukijansakin aikaa. (Eräsalo 2008, 143; Österberg 2009, 185.)

Kanavaa valittaessa tulisi huomioida kanavan nopeus ja saavuttavuus eli se, meneekö tieto kaikille ja voidaanko perillemeno tarkistaa. Valitun kanavan tulisi herättää mielenkiintoa ja sen tulisi olla sopiva ja tarkoituksenmukainen niin viestin kuin vastaanottajankin näkökulmasta katsottuna. On tärkeää, että sanoma pysyy muuttumattomana, se on ymmärrettävä ja ymmärrettävyys voidaan tarvittaessa tarkistaa. On myös syytä huolehtia, että jaettu tieto ei joudu väärin käsiin. Asiakastiloissa olevat avoimet tietokoneet saattavat aiheuttaa tällaisen riskin. (Kauhanen 2007, 170; Eräsalo 2008, 141.)

6.4 Avoimen vuorovaikutuksen kulttuuri

Avoin vuorovaikutus ei synny vain puhumalla siitä, eikä työyhteisö voi olla toimiva ilman sitä. Avoimuus on toimintatapa, joka on yrityksen kulttuurissa sisäänrakennettuna. Avoin ja vilpittömän keskustelu työyhteisössä parantaa merkittävästi henkilöstön viihtyvyyttä sekä liiketoiminnan kannattavuutta. Esimiehen ja johdon tuleekin siis jatkuvasti työskennellä avoimuuden puolesta niin sanoillaan kuin teoillaankin. (Österberg 2009, 179.) Kausiluontoisessa työssä avoin vuorovaikutus on edellytys onnistuneelle toiminnalle.

Keskeisimpinä tunnusmerkkeinä vuorovaikutteiselle työyhteisölle voidaan pitää sitä, että jokaiselta työntekijältä löytyvät voimavarat, taidot ja halu kehittää toimintaa organisaation asettamien tavoitteiden suuntaan. Kaikki osallistuvat keskusteluun, kun kyseessä on ongelmien ratkaiseminen, ja jokainen kantaa oman vastuunsa vuorovaikutteisesta keskustelusta, joka perustuu avoimuuteen ja luottamukseen. Eriäviä mielipiteitä ja erilaisia ihmisiä kunnioitetaan, me-henkeä luodaan ja virheistä opitaan eikä syyllisiä haeta. (Österberg 2009, 179–180.)

Palautteen saaminen ja antaminen on myös osa avoimen vuorovaikutuksen kulttuuria, ja niillä on suuri merkitys työntekijälle. Jos työntekijä kokee, että hänen työtään ei arvosteta, hänen motivaationsa ja intonsa eivät säily tulos- ja tavoitehakuksina. (Österberg 2009, 180.)

6.5 Toimiva ja onnistunut sisäinen viestintä

Palveluyrityksen hyvin hoidettu sisäinen viestintä on elinehto menestyksekkäälle liiketoiminnalle. On mainittavissa kolme asiaa, jotka vaikuttavat siihen, kokevatko työntekijät olevansa tyytyväisiä sisäiseen viestintään. Näitä seikkoja ovat johdon viestintä koko organisaatiota koskevissa kysymyksissä, keskinäinen vuorovaikutus ja ilmapiiri omassa tiimissä sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, kehittymiseen ja uraan. (Kauhanen 2003, 168–169.)

Sisäisen viestinnän laatu on yrityksen toiminnassa kriittinen piste. Toimiva sisäinen viestintä on edellytys onnistuneelle ulkoiselle viestinnälle. Jos yritys on onnistunut sisäisessä viestinnässään, se helpottaa asetettujen tavoitteiden saavuttamista ja vahvistaa yrityskulttuuria. Näin se ohjaa toimintaa sanoista tekoihin, mikä näkyy siis parempana asiakaspalvelun laatuna. (Eräsalo 2008, 138.)

Toimiva tiedonkulku on toimivan työyhteisön perusedellytys. Työntekijän on voitava luottaa siihen, että hän saa työn tekemisen kannalta tärkeän tiedon itselleen. Jos työntekijällä ei ole käytettävissään tarvitsemaansa tietoa, se vaikuttaa hänen työnsä laatuun alentavasti. Luottamus yrityksen tiedonkulkuun katoaa, jos vastaan tulee usein tilanteita, joissa käy ilmi, että toiset ovat tietäneet ja toiset taas eivät. (Österberg 2009, 178.)

Viestinnän onnistumiseksi on hyvä pitää mielessä seuraava perussääntö. Väli-tettävän viestin henki ja sisältö ovat tärkeämpiä seikkoja kuin valittu viestintä-kanava tai viestin muoto. Kannattaa myös muistaa, että mitä yksinkertaisempi viestintäketju ja -järjestelmä yrityksellä on käytössään, sitä onnistuneempaa viestintä yleensä on. (Österberg 2009, 185.) Vastuu viestinnästä ja toimivasta tiedonkulusta on jokaisen yrityksessä työskentelevän henkilön vastuulla. Jokaisen velvollisuus on osallistua viestintään ja sen kehittämiseen, jotta se olisi mahdollisimman onnistunutta. (Viitala 2003, 220; Österberg 2009, 177.)

Yhä useammassa yrityksessä työskennellään nykyään monikulttuurisessa ympäristössä. Tästä syystä on olennaista kiinnittää huomiota viestinnän kieleen ja vastaanottajan kulttuuriin, jotta voidaan varmistaa sanoman perillemeno ja ymmärrettävyys. Eri tavoin toteutettu viestintä ja sen toisto yleensä parantavat lä-

hetetyn viestin ymmärrettävyyttä ja tavoitavuutta, ja sitä kautta viestinnästä tulee onnistuneempaa. (Kauhanen 2003, 170.)

6.6 Sisäinen viestintä Touring Carsilla

Sisäisen viestinnän kanavina Touring Carsilla käytetään intranetiä, sähköpostia ja erilaisia toimistopalavereja. Suuri osa tiedoista on löydettävissä myös yrityksen Y-asemalta. Toimipisteiden väliset palaverikäytännöt kuitenkin vaihtelevat, ja toimipisteillä valitaan käyttöön sinne ja tiimiin parhaiten soveltuvat käytännöt. (Lempinen 2.9.2011, sähköposti.)

Yrityksessä on tällä hetkellä käynnissä organisaatiouudistus, jonka yhtenä tavoitteena on uudistaa ja selkeyttää viestintää ja sen vastuualueita. Vallalla olevan näkemyksen mukaan viestinnän tulisi kuitenkin tukea voitollista toimintaa sekä ihmisten viihtyvyyttä työssään ja työyhteisössään. (Lempinen 2.9.2011, sähköposti.)

7 TUTKIMUS TOURING CARSIN KAUSITYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUKSISTA

7.1 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyössäni laadin Touring Cars Oy:ssä työskenteleville kausityöntekijöille kyselylomakkeen sekä suomeksi että englanniksi, johtuen työntekijöiden eri kulttuuritaustoista. Nämä kyselylomakkeet on esitelty kokonaisuudessaan liitteissä 1 ja 2. Kyselyn tavoitteena oli selvittää, miten vastaajat kokevat kausiluontoisen työn haasteet, mitä mieltä he olivat perehdyttämisestä ja työnopastuksesta, miten he kehittäisivät niitä ja ovatko heidän saamansa mielikuvat työstä vastanneet todellisuutta. Kyselyn tavoitteena oli myös kartoittaa työntekijöiden motivaation ja sitoutuneisuuden tilaa sekä selvittää niitä keinoja, joilla näitä asioita voitaisiin kohottaa. Tavoitteena oli selvittää myös yrityksen sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuskulttuurin toimivuutta sekä sitä, miten yrityksen kirjatun henkilöstöstrategian toteuttamisessa on onnistuttu.

Kyselylomakkeen suunnittelussa perehdyin Touring Carsin omaan materiaaliin, erilaisiin henkilöstötutkimuksiin ja teorioihin laajasti. Näiden tietojen ja työssäni esitetyn teorian pohjalta laadin lomakkeen, joka lähetettiin jokaisen viiden toimipisteen esimiehelle. Esimies toteutti kyselyn toimipisteellä, ja tämän jälkeen hän toimitti saamansa vastaukset minulle. Kysely toteutettiin elokuun alussa, jolloin useimmat työntekijät olivat olleet yrityksen palveluksessa keskimäärin kaksi kuukautta. Kysely toteutettiin paperisena kyselylomakkeena, ja vastausaikaa oli kaksi viikkoa.

Kyselylomakkeessa oli sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä. Strukturoidulla kysymyksellä tarkoitetaan kysymystä, jossa vastausvaihtoehdot on rakennettu etukäteen tarkasti (Tilastokeskus 2011b). Avoimessa kysymyksessä vastausvaihtoehtoja ei ole määritelty etukäteen. Strukturoitujen ja avoimien kysymysten avulla pystyin keräämään niin kvantitatiivista kuin kvalitatiivistakin

tietoa. Kvantitatiivisella tiedolla tarkoitetaan määrällistä tietoa ja kvalitatiivisella tiedolla laadullista tietoa (Tilastokeskus 2011c).

Strukturoituja kysymyksiä oli kahdentyyppisiä. Ensimmäisessä tyypissä vastausmahdollisuudet olivat kyllä/ei-tyyppisiä ja toisessa vastaus annettiin Likertin 5-portaisella asteikolla. Likert-asteikko on Rensis Likertin 1930-luvulla kehittämä kyselylomakkeissa käytetty vastausasteikko, jossa vastaajat arvioivat annettuja väittämiä viisiportaisella asteikolla, jonka vastausvaihtoehdot ovat: täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin eri mieltä ja eri mieltä (Kalliopuska 2005, 117). Päädyin tähän asteikkoon, koska se soveltuu parhaiten tutkittavan asian mittaamiseen. Avoimissa kysymyksissä vastaajat saivat kertoa mielipiteensä vapaasti omin sanoin. Käsitellessäni Likert-asteikollisia vastauksia päädyin muokkaamaan asteikon viisiportaisesta kolmeportaiseksi vastausten vähäisestä kokonaislukumäärästä johtuen. Avoimia kysymyksiä kyselyssäni oli siksi, että halusin saada syvempää tietoa pelkän numeerisen tiedon lisäksi.

Kauden 2011 aikana Touring Carsilla on työskennellyt 40 kausityöntekijää. Vastauksia kyselyyni sain 35 kappaletta, joten vastausprosentiksi saadaan 87,5, joka on erittäin hyvä. Tutkimuksen reliabiliteettia eli luotettavuutta tukee edellä mainittu kyselyn hyvä vastausprosentti, joten kyselyni tulosten voidaan siis nähdä kuvaavan hyvin yrityksessä tänä kautena vallinnutta tilaa. Kyselyn strukturoidut kysymykset analysoitiin SPSS-ohjelmalla ja avoimet kysymykset käsin, ryhmittelemällä saatuja vastauksia sisällöltään samanaiheisiksi ryhmiä.

7.2 Tutkimuksen tulokset

Opinnäytetyöni tässä osassa käyn läpi tarkemmin kyselylomakkeessa esitetyt kysymykset sekä esittelen ja analysoin toteuttamani kyselyn tulokset sen mukaisesti, miten ne liittyvät asettamiini tavoitteisiin. Kyselyni on rakennettu siten, että osissa 1-3 kerätään vastaajien taustatietoja ja osassa 4 tutkitaan vastaajien asennoitumista kausiluontoiseen työhön. Osissa 5-8 keskitytään perehdyttämiseen, osassa 9 motivaatioon, osassa 10 sitoutumiseen ja osassa 11 sisäiseen

viestintään. Osassa 12 tutkitaan avoimen vuorovaikutuksen ilmapiiriä yrityksessä ja osassa 13 yrityksen kirjatun henkilöstöstrategian toteutumista.

7.2.1 Taustatiedot

Kyselyyn osissa 1–3 selvitettiin kyselyyn vastanneiden kausityöläisten taustatietoja. Taustatiedoissa selvitettiin, millä toimipisteellä vastaaja työskentelee, mikä on hänen toimenkuvansa ja onko hän mahdollisesti työskennellyt aikaisemmin yrityksessä.

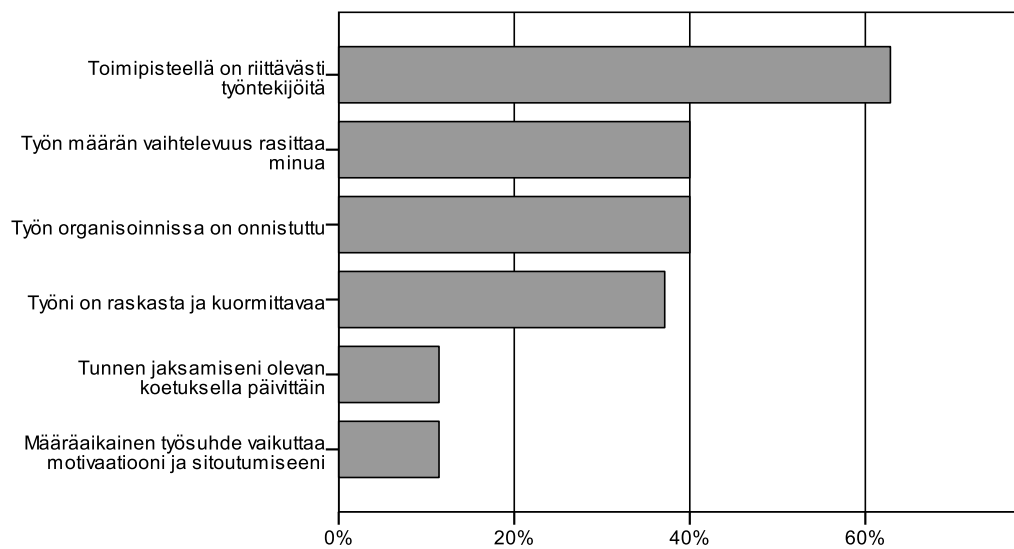
Kyselyyn vastasi yhteensä 35 Touring Carsilla kesän aikana työskennellyttä kausityöntekijää. Kyselyyn vastanneista 31 % työskenteli Vantaan toimipisteellä, 29 % Tukholman toimipisteellä, 17 % Reykjavikin toimipisteellä, 11 % Rovaniemen toimipisteellä ja 11 % Oslon toimipisteellä.

Ehdottomasti suurin osa vastaajista, 74 %, työskenteli Touring Carsilla rangerina. Rangerin työnkuva koostuu pääsääntöisesti asiakaspalvelu- ja toimistotöistä sekä matkailuautojen kunnossapidollisista tehtävistä. Loput kyselyyn vastanneista kausityöntekijöistä toimivat yrityksessä joko siivoushenkilöstönä, mekaniikkoina tai toimipisteen esimiehinä, managereina. Näiden kolmen vastaajaryhmän osuus vastauksista edustaa kukin 9 prosentin osuutta vastauksien kokonaismäärästä.

Ensimmäistä kesää Touring Carsilla työskenteli 74 % kyselyyn vastanneista henkilöistä. Yrityksessä kesän aikana työskennelleistä kausityöntekijöistä aikaisemmin Touring Carsin palveluksessa oli ollut vain vähän reilu neljännes eli 26 %. Tämän tiedon pohjalta voi tehdä sen johtopäätöksen, että ehkä yritys ei ole aiempina vuosina onnistunut sitouttamaan henkilöstöä yritykseen toivotulla tavalla. Toisaalta on myös mahdollista, että yritys on tarkoituksellisesti pyrkinyt uudistamaan työntekijäpohjaansa.

7.2.2 Kausiluontoinen työ

Kyselyn osassa 4 esitettiin kuusi erilaista väittämää kausiluontoiseen työhön ja sen haasteisiin liittyen. Vastaajien tuli valita esitetyistä väittämistä ne, jotka heidän mielestään olivat tosia. Kuviossa 1. on graafisesti esitetty kausityöntekijöiltä saadut vastaukset. Jokainen kausityöntekijä vastasi tähän kysymykseen (N=35), joten saatuja tuloksia voidaan pitää luotettavina.



Kuvio 1. Kausiluontoisen työn haasteet.

Kausiluontoisen työn yksi suurimmista haasteista on saada riittävästi henkilöstöä kauden ajaksi. Kuitenkin reilusti yli puolet vastanneista, tässä tapauksessa 63 %, oli sitä mieltä, että toimipisteellä on riittävästi työntekijöitä. 40 % vastanneista ilmoitti kausiluontoiselle työlle ominaisen työn määrän vaihtelevuuden rasittavan heitä, ja saman verran vastaajia koki, että työn organisoinnissa oli onnistuttu. (Kuvio 1.) Nämä tulokset tukevat työssä esitettyä teoriaa ja yrityksessä vakituisesti työskentelevien henkilöiden näkemyksiä siitä, että kausiluontoisessa työssä työn organisointi on haasteellista ja työn määrän vaihtelevuus kauden sisällä rasittaa työntekijöitä.

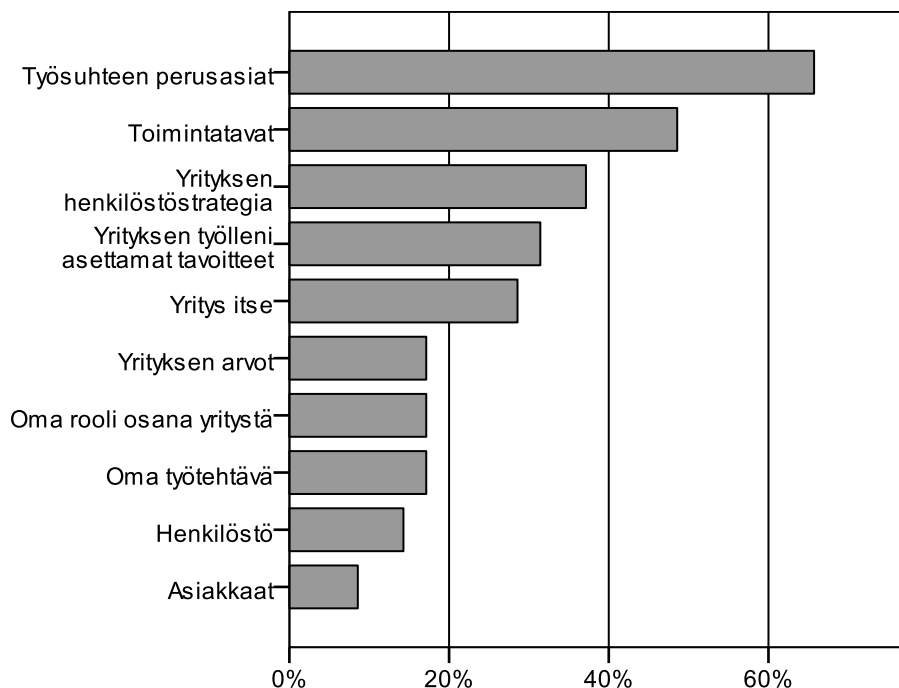
Vastaajista 37 %, eli reilu kolmannes, koki työnsä olevan raskasta ja kuormittavaa, mutta kuitenkin vain 11 % kausityöntekijöistä tunsi jaksamisensa olevan koetuksella päivittäin. Työsuhteen määräaikaisuus vaikutti työntekijän motivaatioon ja sitoutumiseen ainoastaan 11 %:lla vastanneista. (Kuvio 1.) Tämä tulos poikkeaa merkittävästi oletuksesta, joka liitetään määräaikaissa työsuhteissa toimiviin henkilöihin ja heidän työpanokseensa.

7.2.3 Perehdyttäminen

Kyselyn osissa 5–8 selvitettiin asioita perehdyttämiseen, työnopastukseen ja työn tekemisen edellytyksiin liittyen. Lisäksi vastaajille annettiin mahdollisuus antaa vapaamuotoista palautetta ja kehittämisideoita perehdyttämisestä yleensä sekä kertoa oma näkemyksensä siitä, onko työskentely Touring Carsilla vastannut saatuja mielikuvia ja omia odotuksia.

Yritykseen perehdyttäminen

Kyselyn osassa 5 esitettiin kymmenen yritykseen perehdyttämistä koskevaa aihetta. Näistä aiheista vastaajien tuli valita ne, joista he olisivat kaivanneet enemmän tietoa yritykseen perehdyttämisen aikana. Kuviossa 2. on graafisesti esitetty kausityöntekijöiltä saadut vastaukset. Jokainen kausityöntekijä vastasi tähän kysymykseen (N=35), joten saatuja tuloksia voidaan pitää luotettavina.



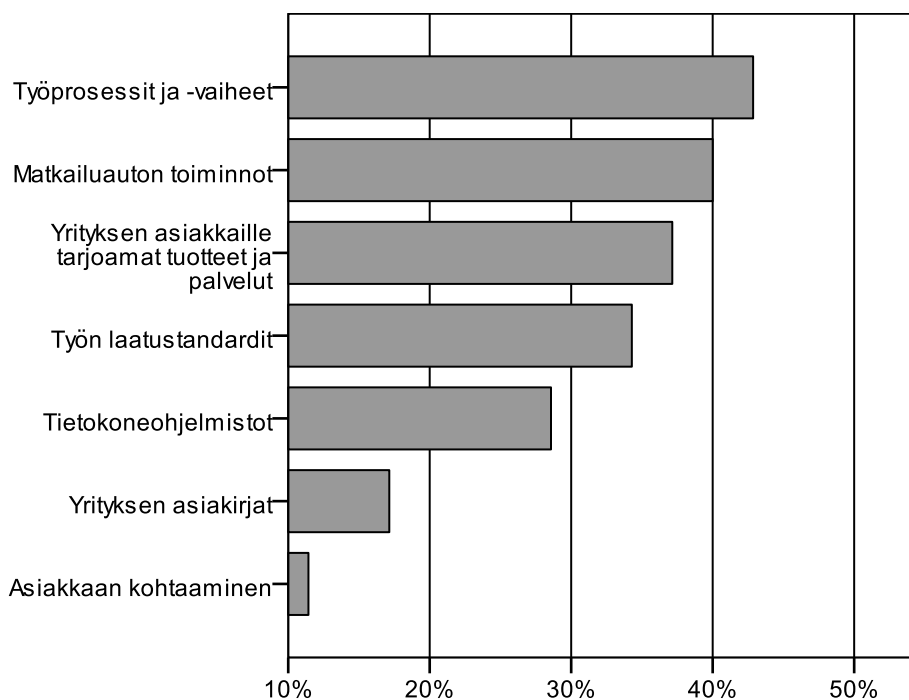
Kuvio 2. Asiat, joista olisi kaivattu enemmän tietoa perehdyttämisessä.

Kaksi kolmasosaa vastaajista, 66 %, olisi kaivannut enemmän tietoa työsuhteen perusasioista, kuten palkasta ja vapaiden pitämisestä. Lähes puolet, eli 49 %, olisi halunnut saada lisää tietoa toimintatavoista. Kolmanneksi eniten, 37 %:n osuudella, lisätietoa kaivattiin yrityksen henkilöstöstrategiasta. Liki kolmannes kausityöntekijöistä, 31 %, olisi toivonut enemmän tietoa yrityksen hänen työlliäni asettamista tavoitteista, ja 29 %:a vastaajista olisi kiinnostanut tietää enemmän itse yrityksestä. (Kuvio 2.)

Yrityksen arvoista, omista työtehtävistä ja omasta roolista osana yritystä olisi kustakin kaivannut lisätietoja 17 % kyselyyn vastanneista henkilöistä. Ainoastaan 14 % vastanneista koki saaneensa liian vähän informaatiota henkilöstöstä ja 9 % asiakkaista. (Kuvio 2.) Kun huomioidaan se, että kausihenkilöstön perehdyttämiseen käytettävissä oleva aika on hyvin rajallinen, voidaan saatujen tulosten perusteella todeta, että yritykseen perehdyttäminen on onnistunut kohtalaisen hyvin. Selkeitä kehittämistarpeita kuitenkin löytyy, etenkin työsuhdeperehdyttämiseen ja yrityksen toiminnan sekä toiveiden esittelemiseen liittyen.

Työnopastus

Kyselyn osassa 6 esitettiin seitsemän työnopastukseen liittyvää aihetta. Vastaa-
jien tuli valita ne vaihtoehdot, joista he olisivat kaivanneet enemmän tietoja
työnopastuksen yhteydessä. Kuviossa 3. on graafisesti esitetty kausityöntekijöil-
tä saadut vastaukset. Jokainen kausityöntekijä vastasi tähän kysymykseen
(N=35), joten saatuja tuloksia voidaan pitää luotettavina.



Kuvio 3. Asiat, joista olisi kaivattu enemmän tietoa työnopastuksessa.

Eniten lisätietoja olisi kaivattu työprosesseista ja -vaiheista. Tätä mieltä oli 43 % vastaajista. 40 % olisi toivonut enemmän opastusta matkailuautojen toiminnoista ja 37 % yrityksen asiakkailleen tarjoamista tuotteista ja palveluista. Vähän reilu kolmannes, 34 %, olisi toivonut kuulevansa lisää työlle asetetuista laatu-standardeista. Tietokoneohjelmistoista lisätietoja olisi halunnut 29 % vastanneis-

ta ja yrityksen asiakirjoista 17 %. Ainoastaan 11 % vastanneista koki asiakkaan kohtaamiseen saadun opastuksen puutteelliseksi. (Kuvio 3.)

Tulosten perusteella kehittämistarpeita ilmenee myös työnopastuksen osalta, etenkin prosesseihin ja tekniseen opastamiseen liittyen. Erittäin positiivista on kuitenkin se, että asiakaspalvelutehtävissä toimivat henkilöt kokevat saaneensa hyvät valmiudet asiakkaan kohtaamiseen. Tämä kuitenkin on yksi tärkeimmistä asioista, kun pyritään palvelemaan asiakasta hyvin.

Työn tekemisen edellytykset

Kyselyn osassa 7 vastaajia pyydettiin ottamaan kantaa kolmeen väittämään, jotka liittyivät työn tekemisen edellytyksiin. Vastaus annettiin Likertin 5-portaisella asteikolla. Tuloksia analysoitaessa ja esitettäessä asteikko kuitenkin muutettiin 3-portaiseksi. Taulukossa 1. on esitetty vastauksista saadut tulokset ja vastausten yhteismäärä (N).

Taulukko 1. Työn tekemisen edellytykset.

	Samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Eri mieltä	Yhteensä	
	%	%	%	N	%
Asiakkaalle laadukkaat tuotteet sekä palvelut.	71%	12%	18%	34	100%
Asianmukaiset puitteet ja olosuhteet työntekemiselle.	69%	3%	29%	35	100%
Viihtyisät asuinolosuhteet.	45%	31%	24%	29	100%

Samaa mieltä siitä, että asiakkaille tarjotut tuotteet ja palvelut ovat laadukkaita, oli 71 % vastaajista. Ei samaa eikä eri mieltä oli 12 % ja eri mieltä 18 % kyselyyn vastanneista. Yksi henkilö oli jättänyt vastaamatta tähän kysymykseen. Työntekijöistä 69 % koki työn tekemisen puitteet ja olosuhteet asianmukaisiksi.

Eri mieltä asiasta oli 29 %, ja 3 % vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä. (Taulukko 1.) Tulosten perusteella voidaan päätellä, että yritys on onnistunut kokoamaan onnistuneen tuotteiden ja palveluiden kokonaisuuden sekä luomaan toimivat puitteet työn tekemiselle. Nämä kaksi asiaa mahdollistavat omalta osaltaan kannattavan liiketoiminnan toteutumisen.

Touring Cars tarjoaa useimmilla toimipisteillään työntekijöilleen mahdollisuuden halpaan asumiseen toimipisteellä tai sen läheisyydessä. Alle puolet vastanneista, 45 %, oli samaa mieltä siitä, että nämä asuinolosuhteet ovat viihtyisät, kun taas 24 % oli asiasta eri mieltä. Ei samaa eikä eri mieltä olevia vastaajia oli 31 %, ja kysymykseen jätti vastaamatta 6 henkilöä. (Taulukko 1.) Vastaamatta jättäneiden ja kantaa ottamattomien suuri määrä selittyy todennäköisesti sillä, etteivät kuitenkaan kaikki yrityksessä työskentelevät kausityöläiset käytä tarjottua asumismahdollisuutta hyväkseen. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että työntekijä on kohdemaan kansalainen tai hänellä on joku muu vakituinen asuinpaikka. Tuloksen perusteella tarjottuja asuinoloja kannattaisi kehittää mahdollisuuksien sallimissa rajoissa.

Yleinen palaute perehdyttämisestä

Kyselyn osassa 8 vastaajia pyydettiin ottamaan kantaa neljään väittämään, jotka liittyivät perehdyttämiseen yleisesti. Vastaus annettiin Likertin 5-portaisella asteikolla, joka analysointivaiheessa muutettiin 3-portaiseksi. Taulukossa 2. on esitetty vastauksista saadut tulokset sekä vastausten yhteismäärä (N).

Taulukko 2. Yleinen palaute perehdyttämisestä.

	Samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Eri mieltä	Yhteensä	
	%	%	%	N	%
Perehdyttämisessä minulle kerrottiin työni kannalta oleellisia asioita.	88%	6%	6%	33	100%
Perehdyttäjät olivat päteviä.	82%	6%	12%	34	100%
Koulutusmateriaali oli asianmukaista ja hyödyllistä.	72%	25%	3%	32	100%
Koin saavani riittävät valmiudet työni menestyksekkääseen hoitamiseen.	64%	12%	24%	33	100%

Enemmistö vastaajista, 88 %, oli samaa mieltä siitä, että perehdyttämisessä hänelle kerrottiin työn kannalta oleellisia asioita. Vain 6 % ilmoitti olevansa asiasta joko eri mieltä tai ei samaa eikä eri mieltä. Perehdyttäjät olivat 82 %:n mielestä päteviä. Kuusi prosenttia vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä ja 12 % kertoi olevansa eri mieltä asiasta. Neljännes vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä koulutusmateriaalin asianmukaisuudesta ja hyödyllisyydestä. 72 % koki jaetun materiaalin hyödylliseksi, ja vain kolme prosenttia oli asiasta eri mieltä. (Taulukko 2.) Tulosten perusteella voidaan sanoa, että perehdyttämisessä on yleisellä tasolla onnistuttu.

Perehdyttämisen tuloksena riittävät valmiudet työn menestyksekkääseen hoitamiseen koki saavansa 64 % kausityöntekijöistä. Liki neljännes, 24 %, oli asiasta eri mieltä, ja loput 12 % eivät olleet samaa eikä eri mieltä. (Taulukko 2.) Tulokseen vaikuttaa varmasti tässäkin tapauksessa perehdyttämiseen käytettävissä olevan ajan vähyys. Vaikka perehdyttäjät ovat soveltuneet tehtäväänsä ja koulutusmateriaali on ollut asianmukaista, ei aika kuitenkaan ole riittänyt siihen, että kaikki tärkeät asiat oltaisiin saatu käytyä läpi riittävän kattavasti. Kolme vastaajaa jätti vastaamatta osaan kysymyksistä. Vastaamattomuus johtuu oletettavasti siitä, että osa vastaajista ei osallistunut yhteiseen perehdyttämiseen Vantaan päätoimipisteellä.

Muu palaute ja kehittämisideat perehdyttämisestä

Kyselyn tässä osassa vastaajilla oli myös mahdollisuus antaa vapaasti palautetta ja kehittämisideoita niin perehdyttämisestä kuin työnopastuksestaakin. Eniten palautetta ja kehittämisideoita sai ennen kautta Vantaalla tapahtunut perehdyttäminen. Vastaajat toivoivat perehdyttämisen olevan kestoaltaan pidempi ja sisältöltään laajempi. Osa vastaajista olisi toivonut perehdyttämisen alkavan aikaisemmin, mutta osa taas koki, että perehdyttämisen ja työn aloittamisen välissä ollut aika oli liian pitkä siinä mielessä, että osa perehdytetyistä asioista oli pääsyt unohtumaan tällä välillä. Lisäksi vastauksissa toivottiin perehdyttämisen sisältävän enemmän käytännössä harjoittelua, sillä sen koettiin olevan tapa, jolla tällaisia asioita oppisi parhaiten.

Toiseksi eniten palautetta ja kehittämisideoita keräsi toimipisteellä tapahtunut työnopastus. Osan palautetta antaneiden mielestä asioita oli jätetty liikaa itse toimipisteellä opastettavaksi. Lisäksi toivottiin, että työnopastus olisi organisoidumpaa ja yhtenäisempää toimipisteiden välillä. Vastaajien mielestä olisi hyvä, että työnopastus tapahtuisi heti toimipisteelle saavuttaessa ja että prosessiin käytettäisiin aikaa eikä sitä hoidettaisi kiireessä tai väsyneenä. Vastauksissa korostui myös toive siitä, että matkailuautojen teknisiin toimintoihin keskityttäisiin enemmän vaikkapa mekaanikkojen opastuksella.

Vastaako työskentely saatua mielikuvaa ja odotuksia

Vastaajille annettiin myös mahdollisuus kertoa vapaasti siitä, onko työskentely Touring Carsilla vastannut työstä saatua mielikuvaa ja odotuksia. 80 % vastaajista (N=28) kertoi mielipiteensä asiasta, ja vastaukset jakaantuivat lähes tasan positiivisesti ja negatiivisesti koettujen yllätysten kesken.

Puolet vastanneista siis koki, että työskentely on vastannut työstä saatua mielikuvaa ja odotuksia – osa heistä oli vielä yllätynyt positiivisesti.

Olin innoissani työstä ja odotin sitä innolla, mutten vielä tarkalleen tiennyt mitä odottaa, vaikka olinkin käynyt koulutuksen. Todellisuudenhan näkee vasta paikan

päällä. Kuitenkin se, mitä odotin, on vastannut mielikuvaani ja olen ollut tyytyväinen.

Matkailualan yllätyksellisyys on toteutunut. ☺

Ennen koulutusta en tiennyt työtehtävästä juuri mitään ja koulutuksen tiedot todella vaihtelevista päivistä antoivat aika negatiivisen kuvan, mutta onneksi paljastui, että työajat ovat olleet paljon omien toiveiden mukaisia ja poikkeustilanteet on saatu järjestettyä neuvotellen.

Haastattelun yhteydessä minulle kerrottiin työn olevan kiivas tempoista, eikä tämä tieto ole todellakaan ollut väärä.

On mukavaa työskennellä täällä, vaikka se joskus onkin haastavaa, mutta opin koko ajan uusia asioita. Juuri uusien asioiden oppiminen on se, missä työssäni pidän.

Ne, joiden mielestä todellisuus on ollut negatiivisempi kuin olemassa ollut mielikuva, nostivat esille hyvinkin samankaltaisia asioita. Näissä vastauksissa korostui se, että työpäivien vaihtelevuus ja työn sekä vastuun todellinen määrä yllätti heidät. Osa myös koki, että työnkuva ei vastannut sitä, mitä heille oli ennen työn alkamista siitä kerrottu. Kaikki negatiivisesti yllättyneet vastaajat olivat asiakaspalvelussa toimivia rangereita.

7.2.4 Motivaatio

Kyselyn osassa 9 selvitettiin niitä asioita, jotka lisäävät ihmisten motivaatiota, sekä sitä, millaiset mielipiteet heillä on yrityksen palkitsemistavoista ja palkitsemiskulttuurista yleensä. Lisäksi kartoitettiin, millaiseksi työntekijät kokevat työnsä, ja heille annettiin mahdollisuus kertoa vapaasti siitä, miten Touring Cars voisi parantaa juuri heidän motivaatiotaan.

Motivaation lähteet

Vastaajia pyydettiin mainitsemaan kolme asiaa, jotka kohottavat heidän motivaatiotaan. Vastausten ehdottomaksi ykköseksi nousivat työkaverit, ja motivoivaksi tekijäksi heidät mainitsi kolme viidesosaa vastaajista. Toiseksi suurimmaksi motivaation kohottajaksi nousi työstä saatu korvaus, palkka. Tätä mieltä oli hieman yli 40 % vastanneista. Kolmanneksi eniten mainittiin asioita, jotka

liittyvät itse työhön. 37 % mainitsi työn haastavuuden, joustavuuden, vastuullisuuden ja vaihtelevuuden kasvattavan heidän motivaatiotaan.

Vastauksissa korostui myös työympäristön sekä kannustavan työilmapiirin, asiakkaiden kanssa työskentelyn ja kokemusten kertymisen merkitys motivoivina tekijöinä. Jokaisen edellä mainitun tekijän mainitsi noin kolmannes vastanneista. Työympäristössä ja -ilmapiirissä korostuivat avoin palautteen saaminen ja kiitos hyvin tehdystä työstä. Asiakkaiden kanssa työskentely motivoi, koska asiakkailta saatu kiitos, onnistumisen tunteet ja halu tehdä töitä juuri ihmisten kanssa aikaansaavat positiivista energiaa. Saadut kokemukset koettiin mahdollisuutena oppia ja kehittyä, ja näin ollen ne ovat omiaan kasvattamaan motivaatiota.

Yrityksen palkitsemiskulttuuri

Kyselyn seuraavassa kohdassa vastaajia pyydettiin ottamaan kantaa yhdeksään väittämään, jotka liittyivät yrityksen käytössä oleviin palkitsemistapoihin ja niiden toimivuuteen. Vastaus annettiin Likertin 5-portaisella asteikolla, joka analysointivaiheessa muutettiin 3-portaiseksi. Taulukossa 3. on esitetty vastauksista saadut tulokset sekä vastausten yhteismäärä (N).

Taulukko 3. Motivoiva palkitsemiskulttuuri.

	Samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Eri mieltä	Yhteensä	
	%	%	%	N	%
Pystyn vaikuttamaan omaan työhöni.	77%	9%	14%	35	100%
Minua ja työpanostani arvostetaan työyhteisössä.	77%	14%	9%	35	100%
Yrityksen työlleni asettamat tavoitteet on mahdollista saavuttaa.	71%	11%	17%	35	100%
Saan osallistua päätöksentekoon esittämällä ideoita ja mielipiteitä.	70%	18%	12%	33	100%
Saan asiallista palautetta työsuorituksistani.	66%	14%	20%	35	100%
Henkilöstölle järjestetään riittävästi yhteistoimintaa.	47%	24%	29%	34	100%
Työsuhteeseeni kuuluu riittävästi etuja.	41%	12%	47%	34	100%
Olen tyytyväinen saamaani palkkaan.	37%	14%	49%	35	100%
Toimipisteelläni on toimiva ja reilu palkitsemiskulttuuri.	27%	27%	45%	33	100%

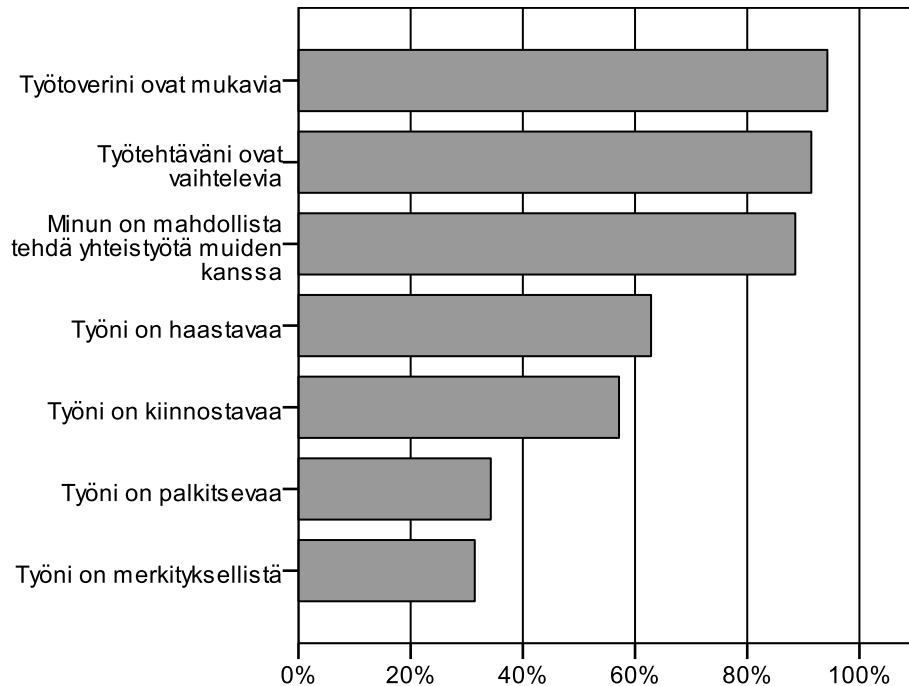
Vastaajista 77 % koki pystyvänsä vaikuttamaan omaan työhönsä ja tunsu, että häntä ja hänen työpanostaan arvostetaan työyhteisössä. Eri mieltä omista vaikutusmahdollisuuksistaan oli 14 % vastanneista ja ei samaa eikä eri mieltä 9 %. Omaan ja työpanokseen kohdistuvasta arvostuksesta eri mieltä oli 9 % vastanneista ja ei samaa eikä eri mieltä 14 %. Yrityksen työlle asettamien tavoitteiden saavuttamisen mahdolliseksi koki 71 % vastanneista, 17 % oli eri mieltä ja 11 % ei ollut samaa eikä eri mieltä. Seitsemän kymmenestä vastaajasta tunsu saavansa osallistua päätöksentekoon esittämällä ideoitaan ja mielipiteitään. Vain 12 % oli väittämistä eri mieltä ja 18 % ei ollut samaa eikä eri mieltä. Kaksi kolmasosaa vastaajista oli sitä mieltä, että he saavat asiallista palautetta työsuorituksistaan. Joka viides kuitenkin ilmoitti olevansa asiasta eri mieltä, ja 14 % ei ollut samaa eikä eri mieltä väittämistä. (Taulukko 3.)

Kyselyyn vastanneista 47 %, eli hieman alle puolet, kertoi olevansa samaa mieltä siitä, että henkilöstölle järjestetään riittävästi yhteistoimintaa. 24 % ei ollut samaa eikä eri mieltä, ja 29 % kertoi olevansa eri mieltä. Riittävästi etuja koki saavansa 41 % kausityöläisistä, 47 % oli asiasta eri mieltä ja 12 % ei ollut asiasta samaa eikä eri mieltä. Lähes puolet vastaajista, 49 %, ei ollut tyytyväisiä saamaansa palkkaan. Riittäväksi palkkansa koki 37 % vastanneista, ja 14 % ei ollut samaa eikä eri mieltä asiasta. Vain 27 % kyselyyn vastanneista ajatteli, että toimipisteellä on toimiva ja reilu palkitsemiskulttuuri, ja saman verran vastaajista ei ollut väittämän kanssa samaa eikä eri mieltä. 45 % vastaajista oli eri mieltä siitä, että palkitsemiskulttuuri olisi reilu ja toimiva. (Taulukko 3.)

Edellä esitettyjen tulosten perusteella voidaan päätellä, että yritys on onnistunut käyttämään hyvin palkitsemistapoja, jotka liittyvät arvostukseen, palautteeseen, sekä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksiin. Lisäksi yritys on onnistunut jakamaan onnistumisen tunteita työntekijöilleen asettamalla työn tavoitteet sellaiselle tasolle, että ne on todellisuudessaakin mahdollista saavuttaa. Saadut tulokset tuovat kuitenkin vahvasti esille myös sen, että yrityksen palkitsemiskulttuuri kaipaa aktiivista kehittämistä. Ennen kaikkea etuihin, palkkaan ja yhteistoiminnan järjestämiseen liittyvät palkitsemistavat tarvitsevat erityistä huomiota.

Mielekäs työ ja työn sisältö

Mielekäs työ ja työn sisältö ovat työntekijää motivoivia tekijöitä. Kyselyssä näitä asioita selvitettiin esittämällä seitsemän väittämää, joista vastaajan tuli valita ne vaihtoehdot, jotka hän koki omaa työtään kuvaaviksi. Kuviossa 4. on graafisesti esitetty kausityöntekijöiltä saadut vastaukset. Jokainen kausityöntekijä vastasi tähän kysymykseen (N=35), joten saatuja tuloksia voidaan pitää luotettavina.



Kuvio 4. Työtä kuvaavat ominaisuudet.

Vastauksista nousi selvästi esille kolme väittämää, joissa on onnistuttu ja jotka kuvaavat yrityksessä tehtävää työtä ja sen ominaisuuksia. Jopa 94 % vastaajista oli sitä mieltä, että hänen työtoverinsa ovat mukavia. 91 % piti työtehtäviään vaihtelevina, ja 89 % koki voivansa tehdä työssään yhteistyötä muiden kanssa. Edellisiin nähden huomattavasti vähemmän kannatusta saivat muut esitetyt väittämät. Kausityöntekijöistä 63 % piti työtään haastavana, 57 % kiinnostavana, 34 % palkitsevana ja 31 % merkityksellisenä. (Kuvio 4.)

Ennen kaikkea työn palkitsevuus ja sen merkitykselliseksi kokeminen ovat hyvin alhaisella tasolla yrityksessä. Asiaan vaikuttaa varmasti kaksi asiaa: yrityksellä ei ole käytössä järjestelmällistä palkitsemiskulttuuria, ja työn merkitykselliseksi kokeminen on vahvasti henkilöstä riippuva tuntemus.

Keinot motivaation parantamiseksi

Kyselyyn vastanneille annettiin mahdollisuus kertoa vapaasti siitä, miten Touring Cars voisi parantaa juuri heidän motivaatiotaan. Saaduista vastauksista korostui palkan korottaminen ja erilaisten rahallisten bonusten saaminen hyvästä lisämyynnistä ja onnistuneista työsuorituksista. Kaksi kolmasosaa vastaajista mainitsi tämän kaltaisten asioiden parantavan nykyistä työmotivaatiotaan.

Joidenkin työntekijöiden motivaatiota kasvattaisi varmuus siitä, että töitä olisi tarjolla myös jatkossa. Näissä vastauksissa käy ilmi, että varmuus luo turvaa ja turva puolestaan synnyttää motivaatiota. Vastausten joukosta löytyi myös nykytilanteeseen tyytyväisiä kausityöntekijöitä.

Mitään ei tarvi parantaa. Koska kun tulee aamulla töihin, ei koskaan tiedä mitä tulee tapahtumaan ja se on se, mikä tekee tästä työstä kiinnostavaa.

Muita vastaajien mainitsemia, motivaatiota lisääviä toimenpiteitä olisivat toiminnan organisoinnin sekä vastuun- ja tehtäväjaon kehittäminen toimipisteillä. Esille tuotiin myös toive, että työntekijöiden työsuorituksia arvostettaisiin enemmän, palautetta jaettaisiin avoimemmin ja työntekijöiden antamaan palautteeseen suhtauduttaisiin vakavasti ja siihen vastattaisiin. Jo aiemmin Touring Carsilla työskennelleet henkilöt kertoivat motivaationsa kasvavan, jos he saisivat kokemuksen kertyessä lisävastuuta, vieläkin monipuolisempia tehtäviä ja mielenkiintoisia projekteja, joissa saisivat kehittää osaamistaan yhä edelleen.

7.2.5 Sitoutuminen

Kyselyn osassa 10 kartoitettiin kausityöntekijöiden sitoutuneisuutta ja selvitettiin avoimen kysymyksen avulla niitä syitä, jotka vaikuttavat henkilön halukkuuteen tai haluttomuuteen työskennellä yrityksen palveluksessa jatkossa.

Henkilöstön sitoutuneisuus

Kyselyn osassa 10 vastaajia pyydettiin ottamaan kantaa neljään sitoutuneisuutta mittaavaan väittämään. Vastaus annettiin Likertin 5-portaisella asteikolla, josta tuloksia analysoitaessa muutettiin 3-portaiseksi. Taulukossa 4. on esitetty vastauksista saadut tulokset ja vastausten yhteismäärä (N).

Taulukko 4. Sitoutumisen taso.

	Samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Eri mieltä	Yhteensä	
	%	%	%	N	%
Haluan ponnistella yrityksen arvojen ja tavoitteiden puolesta.	77%	11%	11%	35	100%
Hyväksyn yrityksen arvot ja tavoitteet.	69%	14%	17%	35	100%
Haluan olla osa Touring Cars -perhettä.	58%	27%	15%	33	100%
Teen työssäni asioita, jotka ylittävät tavalliset työtehtäväni.	57%	29%	14%	35	100%

Hieman enemmän kuin kolme neljästä vastanneesta, 77 %, on halukas ponnistelemaan yrityksen arvojen ja tavoitteiden puolesta. 11 % oli eri mieltä väittämästä, ja saman verran vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä. Vastaajista 69 % hyväksyi yrityksen arvot ja tavoitteet. Eri mieltä väittämästä oli 17 %, ja 14 % ei ollut samaa eikä eri mieltä. Osa Touring Cars -perhettä haluaisi olla 58 % vastaajista, kun taas ei samaa eikä eri mieltä oli 27 % ja eri mieltä 15 % vastaajista. Reilu puolet vastaajista ilmoitti tekevänsä työssään asioita, jotka ylittävät hänen tavalliset työtehtävänsä. Näin vastanneiden osuus oli 57 %. Ei samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa oli 29 % vastanneista, ja eri mieltä olevien osuus oli 14 %. (Taulukko 4.) Saatujen tulosten perusteella sitoutuneisuuden voidaan katsoa olevan suhteellisen korkealla tasolla.

Halukkuus/haluttomuus jatkaa työskentelyä yrityksessä

Kun kausityöntekijöille annettiin mahdollisuus kertoa vapaasti mielipiteensä siitä, haluaisivatko he jatkossakin työskennellä Touring Carsilla, mielipiteensä kertoi 33 vastaajaa. Näistä ainoastaan kuusi tyrmäsi totaalisesti mahdollisuuden palata yritykseen. Osa vastaajista oli täysin valmiita palaamaan ja osa kaipaisi joitain muutoksia jatkaakseen työsuhdetta tulevaisuudessa.

Palaamiseen vaikuttaviksi tekijöiksi mainittiin muun muassa työn monipuolisuus, asiakaspalvelukokemuksen arvostus työmarkkinoilla, kausityön yhteensopivuus opiskelujen kanssa, mahdollisuus edetä uralla, vastuun saaminen, mukavat ja kannustavat työtoverit sekä itse työn mielenkiintoisuus ja haastavuus.

Työskentelin kyllä mielelläni, sillä työ on haastavaa ja monipuolista sekä tarjoaa mahdollisuuksia uralla etenemiseen. Kyse on myös alasta, jota opiskelen. TC:llä on myös hyvä systeemi työvuorojen suhteen, sillä voi itse toivoa vapaapäiviä ja omalla kohdalla ainakin ne ovat toteutuneet.

Tulin todella mielelläni tänne töihin uudelleen. Tämä on ollut todella palkitseva oppimiskokemus.

TC on yksi parhaista työpaikoista, joissa olen työskennellyt ja olen tosi iloinen, että saan olla täällä töissä. Toimipisteellä on hyvä esimies, joka on tehnyt hienoa työtä.

Haluaisin jatkaa firmassa, koska näen tässä työssä paljon potentiaalia ja mahdollisuuksia niin itsensä kuin yrityksen toiminnan kehittämiseen.

Osa kausityöntekijöistä kaipaisi jotain muutoksia voidakseen palata ensi kaudella uudelleen. Tällaisiksi muutosta kaipaaviksi asioiksi mainittiin esimerkiksi palkkaus, työnkuvan selkeytyminen, vastuun kasvaminen ja aseman parantuminen.

Periaatteessa voisin työskennellä, sillä ranger –tiimin henki on ollut hyvä ja manageri motivoiva. Toki jatkaessa oman vastuun toivoisi kasvavan.

Kyllä, mikäli tarjolla olisi uusia haasteita ja tehtävänkuvia korkeimpine palkkoinen.

Jatkossa yrityksen kannattaisi siis kartoittaa lähteiltä työntekijöiltä näitä muutoksia kaipaavia asioita, jotta se voisi saada jatkossa pätevät ja motivoituneet henkilöt palaamaan yhä uudelleen yrityksen palvelukseen.

7.2.6 Sisäinen viestintä

Kyselyn osassa 11 selvitettiin yrityksen sisäisen viestinnän tilaa ja viestintäkanavien toimivuutta. Lisäksi kausityöntekijöille annettiin mahdollisuus omin sanoin kertoa, miten he kehittäisivät sisäistä viestintää ja mistä työlleen tärkeistä asioista he kaipaisivat lisää tietoa.

Sisäisen viestinnän tila

Kyselyn osassa 11 vastaajia pyydettiin ottamaan kantaa kuuteen väittämään, jotka liittyivät sisäiseen viestintään ja sen toimivuuteen. Vastaus annettiin Likertin 5-portaisella asteikolla, joka tuloksia analysoitaessa muutettiin 3-portaiseksi. Taulukossa 5. on esitetty vastauksista saadut tulokset ja vastausten yhteismäärä (N).

Taulukko 5. Sisäisen viestinnän toimivuus.

	Samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Eri mieltä	Yhteensä	
	%	%	%	N	%
Tiedän mistä tarvitsemani tieto löytyy.	68%	6%	26%	34	100%
Saamani tiedot ovat paikkansa pitäviä.	68%	15%	18%	34	100%
Jaettu tieto on selkeää ja ymmärrettävää.	67%	18%	15%	33	100%
Saan riittävästi tietoa työhöni liittyvistä asioista.	54%	17%	29%	35	100%
Tieto kulkee kaikille.	34%	20%	46%	35	100%
Toimipisteellä on toimiva palaverikäytäntö.	20%	34%	46%	35	100%

Vastaajista 68 % oli samaa mieltä siitä, että he tietävät, mistä tarvittu tieto löytyy, ja että saadut tiedot ovat paikkansa pitäviä. Noin neljännes vastaajista, 26 %, ei kokenut tietävänsä, mistä heidän tarvitsema tieto löytyy, ja vain 6 % ei

ollut samaa eikä eri mieltä. Eri mieltä tietojen paikkansa pitävyydestä oli 18 %, ja 15 % ei ollut samaa eikä eri mieltä. Jaettu tieto oli selkeää ja ymmärrettävää 67 %:n mielestä. Vastaajista 15 % ilmoitti olevansa eri mieltä asiasta ja 18 % ei ollut samaa eikä eri mieltä. (Taulukko 5.) Näissä asioissa yritys on onnistunut kohtuullisen hyvin. On kuitenkin huomioitava, että jos liki kolmannes ihmisistä ei kuitenkaan löydä kaipaamaansa tietoa tai he eivät ymmärrä sitä tai luota siihen, on asia korjattava jollain tapaa.

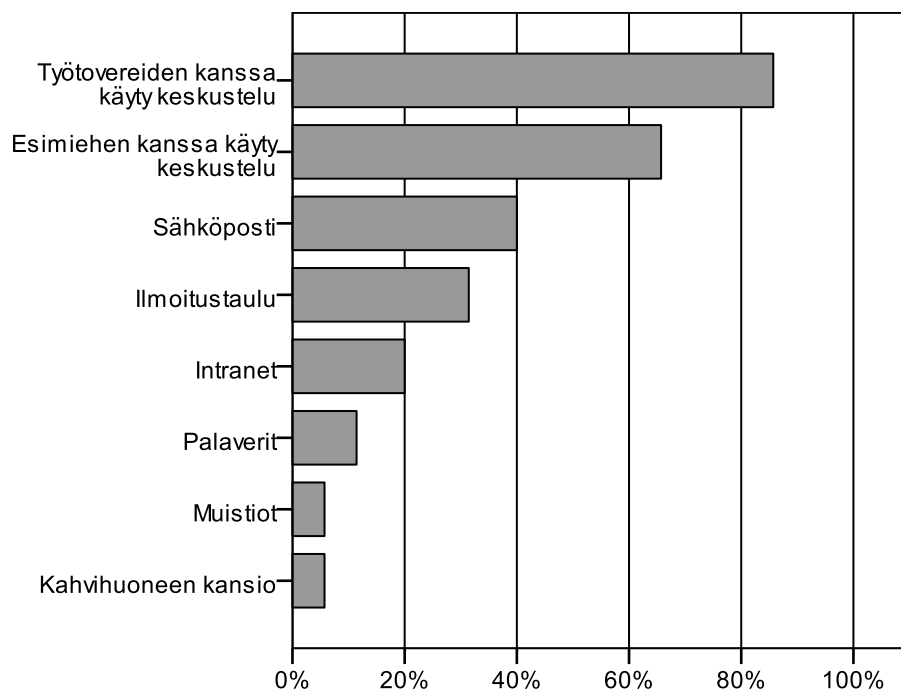
Vain vähän reilu puolet kausityöntekijöistä kertoi saaneensa riittävästi tietoa työhön liittyvistä asioista. Näin vastanneiden osuus oli 54 %. Eri mieltä oli 29 % ja ei samaa eikä eri mieltä 17 % vastanneista. Vain vähän yli kolmannes vastaajista oli samaa mieltä siitä, että tieto kulkee kaikille. Jopa viidennes ei ollut asiasta samaa eikä eri mieltä, ja eri mieltä tiedonkulun onnistumisesta oli 46 %. Saman verran vastanneista oli myös eri mieltä siitä, että toimipisteellä oli toimiva palaverikäytäntö. Samaa mieltä tämän väittämän kanssa oli vain viidennes vastanneista, ja ei samaa eikä eri mieltä olevien osuus oli 34 %. (Taulukko 5.)

Heikot tulokset erityisesti toimivasta palaverikäytännöstä ja tiedon kulkeutumisesta kaikille selittyvät todennäköisesti kausiluontoista työtä leimaavilla piirteillä. Tällaisiksi piirteiksi voidaan mainita muun muassa kiire sekä työntekijöiden keskenään hyvin erilaiset työvuorot ja vapaapäivät. Tulosten perusteella sisäistä viestintää tulisi kehittää, ja asiaan ollaankin jo tartuttu yrityksessä käynnissä olevassa organisaatiouudistuksessa.

Viestinnän kanavat

Seuraavaksi vastaajille listattiin kahdeksan sisäisen viestinnän kanavaa. Näistä vaihtoehtoista vastaajan tuli valita ne kolme, joista hän mielestään saa parhaiten tietoa hänelle tärkeistä työasioista. Osa vastaajista oli valinnut enemmän tai vähemmän kuin pyydetyt kolme vaihtoehtoa. Tästä syystä kuviossa 5. on graafisesti esitetty kausityöntekijöiltä saadut vastaukset niin, että ne kertovat, mitkä viestintäkanavat koettiin työyhteisössä toimivina. Jokainen kausityöntekijä vas-

tasi tähän kysymykseen (N=35), joten saatuja tuloksia voidaan pitää luotettavina.



Kuvio 5. Sisäisen viestinnän kanavien toimivuus.

Toimivin viestintäkanava vastaajien mielestä oli työtovereiden kanssa käyty keskustelu 86 %:n osuudella. Toiseksi toimivimmaksi kanavaksi ylsi esimiehen kanssa käyty keskustelu 66 %:n osuudella, ja kaksi viidesosaa vastaajista ilmoitti sähköpostin toimivaksi viestintäkanavaksi. Vastaajista 31 % oli sitä mieltä, että ilmoitustaulusta oli apua tiedonhankinnassa, ja yksi viidestä mainitsi yrityksen oman intranetin. Ainoastaan 11 % kausityöntekijöistä koki saavansa tarvitsemaansa tietoa palavereista ja vain 6 % hankki tietoa muistioista ja kahvihuoneen tiedotekansiosta. (Kuvio 5.)

Tulosten perusteella suurin osa tiedosta siirtyy siis keskustelemalla. Asiassa on omat hyvät ja huonot puolensa. Kahden tai useamman henkilön välisissä keskusteluissa tieto kulkee nopeasti, mikä tukee avointa ilmapiiriä. Ongelmia kui-

tenkin tulee, jos keskustelevat osapuolet eivät ole tietoisia kaikista asiaan vaikuttavista tekijöistä, jolloin syntyy tilaa huhupuheille ja arvailuille. Tällaisessa tilanteissa siirretty tieto saattaa pahimmillaan vaikuttaa yrityksen toimintaan haitallisesti. Keskustelujen riskinä on myös se, että eri ihmiset saavat samasta asiasta erilaisia käsityksiä. Tästä syystä palaverien nostaminen keskeiseksi viestintäkanavaksi olisikin suotavaa. Tällöin kaikki pääsevät osallistumaan keskusteluun ja tieto siirtyy yhtäaikaisesti ja samanmuotoisena kaikille.

Sisäisen viestinnän kehitysideat

Kun kausityöntekijöiltä kysyttiin, miten he parantaisivat yrityksen sisäistä viestintää, nousi esille erityisesti kaksi asiaa. Ensimmäinen näistä liittyi toimipisteiden väliseen tiedonkulkuun, jossa koettiin olevan parantamisen varaa. Lisäksi näissä yhteyksissä mainittiin, että eri tahoilta saatu tieto samasta asiasta tulisi olla keskenään yhdenmukaista.

Kaipaisin tiedon selkeyttä ja yhtenäisyyttä heti alusta alkaen. Usein oli nimittäin sellainen tilanne, että joku oli sanonut, että asia on näin ja toinen että asia on noin. Mielestäni tähän tulisi keskittyä alusta alkaen jo perehdyttäessä, ja tätä varten yrityksen tulee toki itse tietää käytäntönsä ja toimintatapansa perusteellisesti.

Meillä on nyt ollut kesän aikana monta tapausta, jossa saadaan eri ihmisiltä erilaisia toimintaohjeita ja informaatiota. Mm. jokaisen toimipisteen työskentely eroaa välillä liikaa toisistaan, mikä sotkee ihan turhaan asioita. Korostaisin yhteisiä toimintatapoja yrityksen sisällä ja ohjeita, joita alaisille jaetaan jo koulutusvaiheessa! Muuten viestittely ja yhteydenpito puhelimitse ja sähköpostilla on toiminnut mielestäni ihan hyvin.

Toinen erityistä huomiota saanut asia oli toimipisteillä vallitseva palaverikäytäntö tai pikemminkin sen puute. Kausityöntekijät kaipasivat saatujen vastausten perusteella viikoittaisia palavereja, joissa asioita saataisiin käytyä läpi isommalla porukalla yhdessä, mikä mahdollistaisi tiedonkulun kaikille yhtäaikaisesti ja samanmuotoisena.

Palavereja voisi olla ainakin pari kuussa. Tämä mahdollistaisi sen, että epäselvät asiat voisi kysyä, mutta asia selviää kerralla kaikille.

Kaikille tiedoksi haluttavat käytännöt yhteisesti palaverissa kaikille. Kun asioista tiedotetaan joillekin suullisesti, jää tieto helposti saamatta.

Pitäisi olla palavereita, joissa voisimme saada informaatiota, ilmaista huoliamme ja mielipiteitämme jne.

Muita vastauksissa esiintyneitä toiveita olivat muun muassa se, että tiedonkulku olisi nopeampaa ja että työhön liittyvät ohjeistukset sekä mahdolliset muutokset löytyisivät helposti yhdestä paikasta. Myös sähköpostin käyttö viestinnässä herätti hyvinkin erilaisia mielipiteitä ja toiveita kausityöntekijöissä.

Ohjeet ja myöhemmin mahdollisesti tulevat muutokset voisi koota asiakaspalvelupisteelle kansioon. Nyt ovat turhan hajallaan yksittäisinä lappuina/sähköpostin uumenissa.

Viestintää parantaisin korostamalla sähköpostin käyttöä. (Nopea ja tehokas tapa kommunikoida, johon voi aina palata.)

Nyt kaikki lähettelevät mitä sattuu. Sähköposteilla ei voi hoitaa kaikkea tiedottamista.

Jatkossa toivottiin myös sitä, että viestinnän vastuualueiden jakoa selkiytettäisiin.

Keskeisistä ja merkittävistä muutoksista täytyy selkeästi viestittää suoraan, mielellään face to face. Eri asioille tulisi olla oikea ihminen ”äänitorvena” viestimässä kaikille tasoille.

Yrityksessä parhaillaan käynnissä oleva organisaatiouudistus pyrkii nimenomaan selkeyttämään tätä viestinnän vastuualueiden jakoa ja parantamaan sisäisen viestinnän laatua kokonaisvaltaisesti.

7.2.7 Avoimen vuorovaikutuksen ilmapiiri

Kyselyn osassa 12 vastaajia pyydettiin ottamaan kantaa neljään väittämään, joiden avulla pyrittiin selvittämään sitä, kuinka hyvin yrityksessä toteutuu avoimen vuorovaikutuksen ilmapiiri. Vastaus annettiin Likertin 5-portaisella asteikolla, joka kuitenkin muutettiin 3-portaiseksi tuloksia analysoitaessa. Taulukossa 6. on esitetty vastauksista saadut tulokset ja vastausten yhteismäärä (N).

Taulukko 6. Avoimen vuorovaikutuksen ilmapiiri.

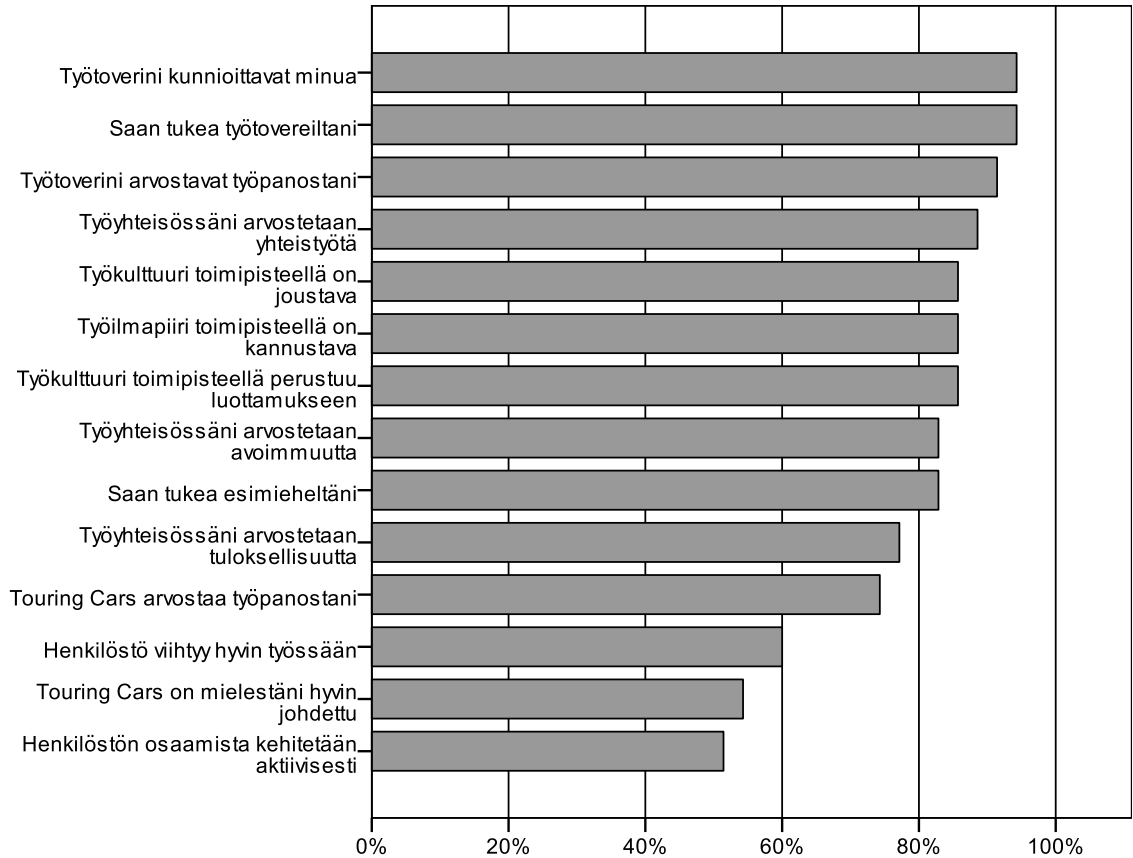
	Samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Eri mieltä	Yhteensä	
	%	%	%	N	%
Toimipisteellä jokaisella on oikeus ilmaista vapaasti mielipiteensä.	94%	0%	6%	34	100%
Työyhteisössäni vallitsee me-henki.	91%	3%	6%	34	100%
Virheistä opitaan ja syyllisiä ei haeta.	69%	0%	31%	35	100%
Jokainen toimipisteellä kantaa vastuuta toimivasta tiedonkulusta.	62%	21%	18%	34	100%

Vastaajista 94 % koki voivansa ilmaista toimipisteellään vapaasti mielipiteensä ja vain 6 % oli asiasta eri mieltä. Samaa mieltä siitä, että työyhteisössä vallitsee me-henki, oli 91 % vastanneista. Kolmen prosentin osuus ei ollut samaa eikä eri mieltä, ja kuusi prosenttia vastanneista oli asiasta eri mieltä. Liki kolmannes vastaajista, 31 %, oli eri mieltä siitä, että virheistä opitaan ja syyllisiä ei haeta. Samaa mieltä väittämän kanssa oli 69 % kausityöntekijöistä. 62 % koki jokaisen toimipisteellä kantavan vastuunsa toimivasta tiedonkulusta. Ei samaa eikä eri mieltä olevien osuus oli 21 % ja eri mieltä olevien osuus 18 %. (Taulukko 6.) Tulosten perusteella voidaan todeta, että yritys on onnistunut avoimen vuorovaikutuksen ilmapiirin luomisessa äärimmäisen hyvin.

7.2.8 Touring Carsin henkilöstöstrategia

Kyselyn osassa 13 selvitettiin, kuinka Touring Cars on onnistunut toteuttamaan kirjaamaansa henkilöstöstrategiaa. Yrityksen strategia muotoiltiin neljäksitoista väittämäksi, joista vastaajien tuli valita ne vaihtoehdot, jotka eivät heidän mielestään toteudu. Kuviossa 6. on graafisesti esitetty kausityöntekijöiltä saadut vastaukset. Vastaukset on kuviossa esitetty kuitenkin niin, että ne kertovat, kuinka hyvin esitetyt väittämät vastaajien mielestä toteutuvat. Päädyin tähän ratkaisuun, jotta jokaisessa kysymyksessä olisi samanlainen esitystapa. Jokai-

nen kausityöntekijä vastasi tähän kysymykseen (N=35), joten saatuja tuloksia voidaan pitää luotettavina.



Kuvio 6. Touring Carsin henkilöstöstrategian toteutuminen toimipisteillä.

Kyselyyn vastanneista kausityöntekijöistä 94 % oli sitä mieltä, että toimipisteellä olevat työtoverit kunnioittavat heitä ja että he saavat työtovereiltaan tukea. 91 %:n mielestä työtoverit arvostavat heidän työpanostaan, ja 89 % oli samaa mieltä siitä, että työyhteisössä arvostetaan yhteistyötä. 86 % kannatuksen saivat väittämät ”työkulttuuri toimipisteellä on kannustava”, ”työkulttuuri toimipisteellä on joustava” ja ”työkulttuuri toimipisteellä perustuu luottamukseen”. Vastaajista 83 % oli sitä mieltä, että työyhteisössä arvostetaan avoimuutta, ja saman verran vastaajia tunsivat saavansa tukea esimieheltään. 77 % koki työyhteisössään ar-

vostettavan tuloksellisuutta, ja 74 % arvioi yrityksen arvostavan työpanostaan. (Kuvio 6.) Saatujen tulosten perusteella voidaan päätellä, että yritys on näiltä osin onnistunut henkilöstöstrategiansa toteuttamisessa erinomaisesti.

Kolme viidesosaa kyselyyn vastanneista uskoi henkilöstön viihtyvän hyvin työssä ja 54 % arvioi Touring Carsin olevan hyvin johdettu. Vain vähän reilu puolet kausityöntekijöistä, 51 %, oli sitä mieltä, että henkilöstön osaamista kehitetään aktiivisesti. (Kuvio 6.) Nämä kolme kohtaa kaipaavat tulosten perusteella eniten huomiota. Tuntemukset siitä, että yritys ei kehittäisi yrityksen henkilöstön osaamista aktiivisesti, saattavat johtua taas kausiluontoiselle työlle ominaisesta kiireestä. Kiireen keskellä saattaa olla hyvinkin haastavaa saada raivattua aikaa kouluttamiselle, vaikkakin se olisi erityisen tärkeää palvelun laadun takaamiseksi.

7.3 Kehitysideat

Kausihenkilöstölle suunnatusta kyselystä saatujen tulosten perusteella esittelen seuraavaksi kehitysideoita liittyen perehdyttämiseen, motivointiin, sitouttamiseen sekä sisäisen viestinnän käytäntöihin.

Perehdyttäminen ja työnopastus

Vantaan päätoimipisteellä tapahtuvassa perehdyttämisessä tulisi työntekijöille jakaa enemmän tietoa työsuhteen perusasioista, kuten vapaiden pitämisestä ja palkkaukseen liittyvistä asioista. Lisäksi tulisi käydä läpi tarkemmin yrityksen toimintatapoja, henkilöstöstrategiaa sekä yrityksen työlle asettamia tavoitteita. Toimipisteillä tapahtuvan työnopastuksen osalta kannattaisi jatkossa käsitellä laajemmin työprosesseja ja -vaiheita, matkailuautojen toimintoja, asiakkaille tarjottavia tuotteita ja palveluita sekä työn laatustandardeja.

Perehdyttämisen ja työnopastuksen laatua ja tuloksia voitaisiin parantaa jatkossa laatimalla yrityksen käyttöön perehdytys- ja työhönopastuskortit. Näiden korttien avulla pystyttäisiin varmistamaan se, että kaikki työntekijät saavat samat valmiudet työnsä hoitamiseen. Korttien avulla saataisiin poistettua niitä eroja,

joita toimipisteiden välillä tällä hetkellä mahdollisesti esiintyy. Tämän seurauksena koulutus olisi yhtenäisempää ja tasalaatuisempaa.

Lisäksi kortit helpottaisivat perehdytyksen tulosten seurantaan, josta kannattaisikin jatkossa tehdä aktiivinen tapa. Tuloksia voitaisiin seurata esimerkiksi muutamana viikon työssäolon jälkeen niin, että uusi työntekijä hoitaa tehtäviään päivän ajan kokeneemman työntekijän ”valvonnassa”. Tämä mahdollistaisi välittömän palautteen antamisen ja virheelliset toimintatavat saataisiin korjattua jo kauden alkuvaiheessa. Kyseinen toimintatapa antaisi uudelle työntekijälle myös mahdollisuuden kysyä asioista heti, kun hän tuntee olonsa epävarmaksi. Näin työntekijän toimintatapoja saataisiin kehitettyä haluttuun suuntaan tilanteen niin vaatiessa. Lisäksi toimipisteillä tapahtuva työnopastus voitaisiin antaa vain yhden henkilön vastuulle niin, ettei tämän henkilön toimenkuvaan kuuluisi muita tehtäviä samanaikaisesti.

Päätoimipisteellä tapahtuvan perehdytyksen osalta voitaisiin keskittyä pohtimaan perehdytyksen kestoa, siellä käsiteltäviä asioita ja niiden laajuutta sekä perehdytyksen ajankohtaa. Perehdytykseen voisi lisätä työntekijöiden toivomaa käytännön ja todellisten tilanteiden harjoittelua mahdollisuuksien sallimissa rajoissa esimerkiksi järjestämällä osallistujien kesken kuvitteellisia matkailuautojen vuokraus- ja palautustilanteita. Myös kattavan tukimateriaalin kerääminen ja laatiminen voisi parantaa perehdyttämisen tuloksia. Tukimateriaali voisi sisältää esimerkiksi ohjeistukset eri ohjelmien käytöstä, työprosesseista, auton teknisistä toiminnoista ja muista työn keskeisistä asioista. Tämä materiaali voitaisiin lähettää tuleville työntekijöille jo ennen perehdytystä, jolloin heillä olisi mahdollisuus tutustua siihen omatoimisesti. Näin saataisiin mahdollisesti säästettyä Vantaalla tapahtuvassa perehdyttämisessä kallisarvoista aikaa.

Palkitsemiskulttuuri ja työn organisointi

Kyselyn tulosten ja esittämäni teorian perusteella tärkein kehitysidea henkilöstön motivointiin liittyen on motivoivan, järjestelmällisen ja oikeudenmukaisen palkitsemiskulttuurin luominen yritykselle. Yrityksen sisällä voitaisiin kartoittaa,

millaisia palkitsemistapoja se voisi käyttää työn tuloksen parantamiseksi ja henkilöstön motivaation lisäämiseksi. Kartoittamisen piiriin voisivat kuulua palkkaus, tarjottavat edut, erikoispalkkiot ja yhteistoiminnan järjestäminen. Lisäksi voitaisiin kehittää palautteenantamiskulttuuria ja miettiä, millaisia vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuuksia työntekijöille voitaisiin jatkossa tarjota.

Palkitsemistapojen kokonaisuuden valitsemisen jälkeen uudesta palkitsemiskulttuurista tulisi kertoa avoimesti, eli sen tulisi olla kaikkien työntekijöiden tiedossa. Esimiehet tulisi kouluttaa käyttämään palkitsemistapoja johdonmukaisesti ja yrityksen johdon toivomalla tavalla. Kun yrityksellä on käytössään kaikkien tuntema palkitsemiskulttuuri, voidaan sitä hyödyntää jo rekrytointivaiheessa. Kun työhön otettaessa selvitetään se, mikä hakijaa motivoi, voidaan päätellä, kykeneekö yritys olemassa olevalla palkitsemiskulttuurillaan motivoimaan mahdollista uutta työntekijäänsä yhä parempiin suorituksiin. Näin yritykseen saataisiin palkattua juuri sen kulttuuriin parhaiten sopivia yksilöitä.

Toinen motivointiin liittyvä kehitysideani perustuu myös kyselystä saatuihin tuloksiin. Vain 40 % vastaajista koki, että työn organisoinnissa oli onnistuttu. Työn organisoinnissa onnistuminen yhdistettynä mielekkääseen työhön ja työn sisältöön on yksi voimakkaimmista motivoinnin keinoista. Tätä motivoinnin keinoa päästäisiin jatkossa hyödyntämään paremmin, jos esimiehille annettaisiin lisää koulutusta työn organisoinnista. Lisäksi kannattaisi selvittää, miten itse työstä voitaisiin saada jatkossa palkitsevampaa ja merkityksellisempää tekijälleen.

Lähtöhaastattelut

Tutkimustulosten perusteella kaudella 2011 yrityksessä työskennelleiden kausityöntekijöiden sitoutuneisuuden taso oli suhteellisen hyvä. Sitoutumista voitaisiin kuitenkin parantaa ottamalla käyttöön työntekijöiden lähtöhaastattelut työsuhteen loputtua. Haastattelun tueksi voitaisiin myös luoda kyselylomake, jolloin lähtevän työntekijän on mahdollisesti helpompi antaa palautetta kokemistaan epäkohdista. Haastattelun ja lomakkeen avulla saataisiin yrityksen käyttöön arvokasta tietoa siitä, missä kauden aikana on onnistuttu ja mitä asioita tulisi ke-

hittää ensi kautta silmällä pitäen. Lisäksi tällainen toimintatapa antaisi työntekijälle tunteen, että häntä ja hänen mielipiteitään arvostetaan, ja juuri tämä asia voi toimia ratkaisevana tekijänä siinä, palaako työntekijä yrityksen palvelukseen uudelleen.

Palaverikäytäntö ja sisäinen viestintä

Sisäisen viestinnän osalta keskeisin kehitysideani on toimivan ja säännöllisen palaverikäytännön luominen toimipisteille, sillä ainoastaan viidennes kyselyyn vastanneista koki sen tällä hetkellä toimivaksi ja vain kolmannes kertoi tiedon kulkevan toimipisteellä kaikille. Säännöllisesti viikoittain tapahtuva toimipistepalaveri mahdollistaisi sen, että tieto saataisiin samanaikaisesti kaikille työntekijöille muuttumattomana. Palavereista tulisi kirjoittaa myös muistio, jotta tieto kulkisi niillekin henkilöille, jotka ovat jostain syystä estyneitä tulemaan paikalle. Palaverit toimisivat myös hyvänä keskustelufoorumina, jossa työntekijät voisivat esittää omia kysymyksiään ja tuntemuksiaan. Tällöin epäselvistä asioista pystyttäisiin keskustelemaan ryhmässä ja kaikilla olisi mahdollisuus osallistua ratkaisujen keksimiseen, mikä puolestaan lisäisi sitoutuneisuutta ja motivaatiota.

Sisäisen viestinnän kehittämiseksi voitaisiin myös kartoittaa eri viestintäkanavien käytännöllisyyttä. Toimipisteillä voitaisiin harkita tiedon, ohjeiden ja keskeisten muutosten löytymistä yhdestä paikasta, esimerkiksi ilmoitustaululta tai työpisteeltä löytyvästä kansioista. Työntekijän kallisarvoista aikaa säästyy, kun hän tietää, mistä kaikki tarvittava tieto on löydettävissä. Työn tekemistä voisi helpottaa lisäksi kertomalla tarkemmin jo perehdytysvaiheessa yrityksen toimintatavoista ja linjauksista sisäisen viestinnän suhteen. Tiedonkulkua voitaisiin parantaa kehittämällä toimipisteiden vuorovaikutuksen ilmapiiriä avoimemmaksi. Tämä voitaisiin saada aikaan painottamalla jo varhaisessa vaiheessa jokaisen työntekijän vastuuta asiasta ja mahdollistamalla sen, että jokaisella on oikeus ja velvollisuus osallistua asioista käytävään keskusteluun.

8 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa kausiluontoisessa työssä esiintyviä henkilöstöhaasteita ja tutkia, miten näistä haasteista saataisiin luotua voimavaroja. Opinnäytetyöhön liittyvän kyselyn tavoitteena oli kartoittaa toimeksiantajayrityksen kausiluontoisen henkilöstön käsityksiä ja mielipiteitä niin perehdytyksestä, motivaation ja sitoutumisen tilasta, sisäisestä viestinnästä kuin siitä, miten henkilöstöstrategian toteuttamisessa on onnistuttu. Kyselyn tulosten avulla tavoitteena oli tuottaa tietoa yrityksen toimintojen nykytilasta ja antaa toimeksiantajille kehitysideoita jatkoa ajatellen.

Työni sai hyvän vastaanoton toimeksiantajayrityksen henkilöstöltä, ja prosessin aikana sain heiltä vaivattomasti tietoa ja palautetta. Yhteistyö sujui hyvin, ja tunsin, että työtäni arvostettiin ja sitä pidettiin tärkeänä, mikä osaltaan lisäsi omaa motivaatiotani ja innostuneisuuttani tarkastella tutkittavaa asiaa. Työssäni yleisellä tasolla esitettyjen tutkimustulosten lisäksi olen tuottanut yritykselle yksityiskohtaisempaa, toimipistekohtaista tietoa, jota yrityksen vakituinen henkilöstö on hyödyntänyt suunnitellessaan kauden 2012 toimintaa.

Mielestäni onnistuin tutkimuksessani selvittämään laaja-alaisesti yrityksessä vallitsevaa nykytilaa kausiluontoisen henkilöstön osalta ja nostamaan esille keskeisiä kohteita, joiden kehittämiseen kannattaisi jatkossa panostaa. Kehitysideoistani keskeisimpinä pidän perehdytyksen yhtenäistämistä, toimivan palkitsemiskulttuurin luomista ja viikoittaisen palaverikäytännön kehittämistä. Nämä kehitysideat ovat mielestäni toteutettavissa, jos yrityksen työntekijöiden käyttöön annetaan riittävästi aikaa ja resursseja ja jokainen heistä on sitoutunut ja motivoitunut kehittämään yrityksen toimintoja.

Jatkotutkimuksissa voitaisiin keskittyä tarkastelemaan yksityiskohtaisemmin matkailualalla asiakaspalvelutehtävissä työskentelevien motivaation lähteitä ja sitä kautta kehittää tarkempi suunnitelma siitä, miten yritys voisi luoda itselleen toimivan palkitsemiskulttuurin. Lisätutkimusta ja kehittämistä voitaisiin tehdä myös henkilöstön sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä sekä siitä, miten lähtöhaastattelut kannattaisi toteuttaa ja mitä niiden tulisi pitää sisällään.

Työni heikkoutena näkisin kuitenkin tutkimusongelmani laajuuden, joka ei tuottanut ehkä niin yksityiskohtaista tietoa kuin tarkempien kehitysideoiden laatiminen olisi vaatinut. Rajaamalla tutkimusongelmaa pienemmäksi olisin varmasti onnistunut paremmin tällaisen tiedon tuottamisessa. Tutkimusta aloittaessani halusin kuitenkin keskittyä kokonaisuuteen, sillä asiat ovat usein riippuvaisia toisistaan. Onnistunut perehdytys vaikuttaa motivaatioon, motivaatio luo sitoutuneisuutta ja sitoutuneisuus sekä motivaatio kasvavat muun muassa onnistuneen sisäisen viestinnän ja avoimen vuorovaikutuksen ilmapiirin tuloksina.

Jos käytössäni olisi kaikki se tieto, jota olen opinnäytetyöni tekemisen aikana saanut, käyttäisin kyselyn luomiseen ja muokkaamiseen vieläkin enemmän aikaa. Valitsisin osan kysymystyypeistä toisella tavalla ja olisin osannut ottaa huomioon vastaajien määrän vaikutuksen siihen, millaisella asteikolla vastauksia tulisi pyytää. Kyselylomake sinällään oli kuitenkin onnistunut ja ymmärrettävä, sillä systemaattista vastaamattomuutta ei esiintynyt minkään kysymyksen kohdalla. Sain ainoastaan yhden palautteen kyselyyn vastanneilta epäjohtomukaisuudesta kohdan 13 kysymyksenasettelun ja antamieni väittämien välillä. Tässä kohdassa pyysin vastaajia arvioimaan tilannetta toimipistekohtaisesti, mutta kaksi ensimmäistä väittämää oli kuitenkin muotoiltu niin, että arviointi kohdistui koko yrityksen tasolla tapahtuvaan toimintaan.

Olen onnistunut mielestäni hyvin hyödyntämään opinnäytetyössäni esitettyä teoriaa tutkimusta suorittaessani. Laatimani kysely pohjautuu esittelemääni viitekehukseen, ja tarjoamani kehitysideat perustuvat omakohtaisten kokemuksiini ja käsitysteni lisäksi esitettyyn teoriaan vahvasti. Tutkimusongelman laajuudesta johtuen teoria on kuitenkin hyvin pintapuolista, enkä pystynyt perehtymään ja tutkimaan jokaista aihetta niin laajasti kuin olisin halunnut. Onnistuin mielestäni silti tuomaan esille jokaisesta aiheesta keskeisimmän ja oleellisimmän sisällön.

Koen, että opinnäytetyön tekeminen on ollut kokonaisuudessaan haastavaa mutta kuitenkin palkitsevaa ja ennen kaikkea erityisen opettavaista. Työssäni mielenkiintoisin vaihe oli ehdottomasti kyselyn laatiminen ja siitä saatujen tulosten analysointi, sillä minulla ei ole sellaisesta juurikaan aiempaa kokemusta.

Haastavinta oli teoreettisen viitekehyksen hahmottaminen ja sen kirjoittaminen, sillä asiatekstin kirjoittaminen ei ole koskaan ollut suurimpia vahvuuksiani.

Opinnäytetyön tekemisen ansiosta näkemykseni ovat laajentuneet, ja olen saanut lisää asiantuntijuutta. Ymmärrän paremmin sen, että vaikka jotkin asiat yrityksen sisällä tuottaisivat ongelmia, ei se tarkoita sitä, että yrityksellä kuitenkaan menisi huonosti. Ihmisten kokemaan yleistyytyväisyyteen vaikuttavat useat eri asiat, joista osa on hyvinkin pieniä, henkilöstä riippuvia tekijöitä. Näiden korjaamiseen ei läheskään aina tarvita suuria rakenteellisia muutoksia vaan pientä henkilöstön kouluttamista sekä tukea työssä jaksamiseen.

Olen oppinut tätä työtä tehdessäni monia uusia asioita ja koen työelämävalmiuksieni parantuneen. Olen saanut ottaa vastaan monia haasteita ja pystynyt kehittämään omaa osaamistani. Koen, että tulevaisuudessa minulla on nyt paremmat valmiudet ymmärtää tulevan työyhteisöni toimintaa ja olla mukana kehittämässä sitä entistäkin toimivammaksi.

LÄHTEET

- Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. Helsinki: Restamark Oy.
- Hakala, H. 2008. EU:n jäsenvaltiot kilpailevat matkailijoista. Vitriini 7/2008, 31-32. Viitattu 7.8.2011. http://www.mara.fi/files/vit08_7_31_32.pdf
- Hakonen, N.; Hakonen, A.; Hulkko, K. & Ylikorkola, A. 2005. Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Helsinki: WSOY.
- Kalliopuska, M. 2005. Psykologian sanasto. Helsinki: Otava.
- Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä.
- Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 5. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.
- Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita.
- Lämsä, A-M. & Hautala T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. 1.-3. painos. Helsinki: Edita.
- Niermeyer, R. & Seyffert, M. 2004. Motivaatio. Suom. Hellsten, S. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- SAK. Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö 2011. Ohjeistus määräaikaisten työsopimusten tekemisestä. Viitattu 7.8.2011. <http://www.sak.fi/suomi/tyossa.jsp?lang=fi&location1=2&id=25894>
- Santalahti, M.; Mäkeläinen, J. & Hämäläinen, J. 2005. Opastus lyhytaikaiseen työsuhteeseen. Työturvallisuuskeskus.
- Tilastokeskus 2011a. Käsitteet ja määritelmät. Viitattu 7.8.2011. <http://www.stat.fi/til/smat/kas.html>
- Tilastokeskus 2011b. Strukturoitu haastattelu. Viitattu 26.10.2011 <http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/01/>
- Tilastokeskus 2011c. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. Viitattu 26.10.2011 <http://stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>
- Touring Cars 2011a. Touring Cars – ylpeästi suomalainen. Viitattu 7.8.2011. <http://touringcars.eu/fi/touring-cars/yritys.php>
- Touring Cars 2011b. Viitattu: 7.8.2011. Historia. <http://touringcars.eu/fi/touring-cars/yritys/historia.php>
- Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Suom. Iivonen, K. Helsinki: Talentum.
- Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. 2.-3. painos. Helsinki: Edita.
- Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 3. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Liite 1. Kyselylomake suomeksi.

TAUSTATIEDOT

Rasti oikea vaihtoehto.

1. Toimipiste

- Helsinki
- Rovaniemi
- Tukholma
- Oslo
- Reykjavik

2. Työtehtävä

- Ranger
- Manager
- Mekaanikko
- Siivooja

3. Oletko työskennellyt ennen Touring Cars:illa

- Kyllä
- En

4. KAUSILUONTOINEN TYÖ

Rasti ne väittämät, jotka ovat mielestäsi tosia.

- Työn organisoinnissa on onnistuttu.
- Toimipisteellä on riittävästi työntekijöitä.
- Määräaikainen työsuhde vaikuttaa motivaatiooni ja sitoutumiseeni.
- Työn määrän vaihtelevuus rasittaa minua.
- Työni on raskasta ja kuormittavaa.
- Tunnen jaksamiseni olevan koetuksella päivittäin.

5. PEREHDYTTÄMINEN YRITYKSEEN

Rasti ne vaihtoehdot, joista olisit kaivannut enemmän tietoa.

- Yritys itse
- Yrityksen arvot
- Yrityksen henkilöstöstrategia
- Toimintatavat
- Henkilöstö
- Asiakkaat
- Työsuhteen perusasiat (esim. palkka, vapaat)
- Oma työtehtävä
- Yrityksen työlleni asettamat tavoitteet
- Oma rooli osana yritystä

6. TYÖHÖNOPASTUS

Rasti ne vaihtoehdot, joista olisit kaivannut enemmän tietoa.

- Yrityksen asiakkaille tarjoamat tuotteet ja palvelut
- Työprosessit ja -vaiheet
- Työn laatustandardit
- Yrityksen asiakirjat (esim. vuokrausasiakirjat, vahinkokaavakkeet)
- Tietokoneohjelmistot
- Matkailuauton toiminnot
- Asiakkaan kohtaaminen

7. TYÖN TEKEMISEN EDELLYTYKSET

Ota kantaa alla oleviin väittämiin.

Mielestäni Touring Cars tarjoaa:

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Viihtyisät asuinolosuhteet.					
Asianmukaiset puitteet ja olosuhteet työntekemiselle.					
Asiakkaalle laadukkaat tuotteet sekä palvelut.					

8. YLEISESTI PEREHDYTTÄMISESTÄ

Ota kantaa alla oleviin väittämiin.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Perehdyttäjät olivat päteviä.					
Koulutusmateriaali oli asianmukaista ja hyödyllistä.					
Perehdyttämisessä minulle kerrottiin työni kannalta oleellisia asioita.					
Koin saavani riittävät valmiudet työni menestyksekkääseen hoitamiseen.					

Muu palaute ja kehittämisasiat perehdyttämisestä ja työhön opastuksesta:

Vastaako työskentely Touring Cars:illa työstä saatua mielikuvaa ja odotuksiasi – mitä eroja on ollut?

9. MOTIVAATIO

Mainitse kolme asiaa, mitkä motivoivat sinua:

1. _____
2. _____
3. _____

Ota kantaa alla oleviin väittämiin.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Olen tyytyväinen saamaani palkkaan.					
Työsuhteeseeni kuuluu riittävästi etuja.					
Henkilöstölle järjestetään riittävästi yhteistoimintaa.					
Saan osallistua päätöksentekoon esittämällä ideoita ja mielipiteitä.					
Pystyn vaikuttamaan omaan työhöni.					
Saan asiallista palautetta työsuorituksistani.					
Minua ja työpanostani arvostetaan työyhteisössä.					
Toimipisteellä on toimiva ja reilu palkitsemiskulttuuri.					
Yrityksen työlleni asettamat tavoitteet on mahdollista saavuttaa.					

Rasti ne vaihtoehdot, jotka mielestäsi kuvaavat työtäsi.

- Työni on merkityksellistä.
 Työni on palkitsevaa.
 Työni on haastavaa.
 Työni on kiinnostavaa.
 Työtehtäväni ovat vaihtelevia.
 Työtoverini ovat mukavia.
 Minun on mahdollista tehdä yhteistyötä muiden kanssa.

Miten Touring Cars voisi parantaa motivaatiotasi:

10. SITOUTUMINEN**Ota kantaa alla oleviin väittämiin.**

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Hyväksyn yrityksen arvot ja tavoitteet.					
Haluan ponnistella yrityksen arvojen ja tavoitteiden puolesta.					
Teen työssäni asioita, jotka ylittävät tavalliset työtehtäväni.					
Haluan olla osa Touring Cars –perhettä.					

Haluaisitko työskennellä jatkossakin Touring Cars:illa? Mitkä syyt vaikuttavat tähän?

11. SISÄINEN VIESTINTÄ

Ota kantaa alla oleviin väittämiin.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Saan riittävästi tietoa työhöni liittyvistä asioista.					
Saamani tiedot ovat paikkansa pitäviä.					
Jaettu tieto on selkeää ja ymmärrettävää.					
Tiedän mistä tarvitsemani tieto löytyy.					
Tieto kulkee kaikille.					
Toimipisteellä on toimiva palaverikäytäntö.					

Rasti seuraavista vaihtoehdoista kolme viestintäkanavaa, joista saat mielestäsi parhaiten sinulle tärkeää tietoa.

- Palaverit
- Sähköposti
- Intranet
- Muistiot
- Kahvihuoneen kansio
- Ilmoitustaulu
- Esimiehen kanssa käyty keskustelu
- Työtovereiden kanssa käyty keskustelu

Mistä asioista kaipaisit enemmän tietoa ja miten kehittäisit sisäistä viestintää:

12. AVOIMEN VUOROVAIKUTUKSEN ILMAPIIRI

Ota kantaa alla oleviin väittämiin.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Työyhteisössäni vallitsee me –henki.					
Toimipisteellä jokaisella on oikeus ilmaista vapaasti mielipiteensä.					
Jokainen toimipisteellä kantaa vastuuta toimivasta tiedonkulusta.					
Virheistä opitaan ja syyllisiä ei haeta.					

13. TOURING CARS:IN HENKILÖSTÖ STRATEGIA

Rasti ne väittämät, jotka mielestäsi EIVÄT toteudu toimipisteelläsi.

- Touring Cars arvostaa työpanostani.
- Touring Cars on mielestäni hyvin johdettu.
- Henkilöstön osaamista kehitetään aktiivisesti.
- Työyhteisössäni arvostetaan yhteistyötä.
- Työyhteisössäni arvostetaan avoimuutta.
- Työyhteisössäni arvostetaan tuloksellisuutta.
- Henkilöstö viihtyy hyvin työssään.
- Työkulttuuri toimipisteellä perustuu luottamukseen.
- Työkulttuuri toimipisteellä on joustava.
- Työilmapiiri toimipisteellä on kannustava.
- Saan tukea esimieheltäni.
- Saan tukea työtovereiltani.
- Työtoverini arvostavat työpanostani.
- Työtoverini kunnioittavat minua.

Liite 2. Kyselylomake englanniksi.

BACKGROUND INFORMATION

Choose the correct alternative.

1. Location

- Helsinki
- Rovaniemi
- Stockholm
- Oslo
- Reykjavik

2. Assignment

- Ranger
- Manager
- Mechanic
- Cleaner

3. Have You worked at Touring Cars before?

- Yes
- No

4. SEASONAL WORK

Please choose all the alternatives, You agree with.

- Work has been organized successfully.
- The number of employees in the office is suitable.
- Temporary employment affects my motivation and commitment.
- The unbalance in my work load is tiring.
- My work is hard and overloading.
- I feel exhausted every day.

5. INTRODUCTION TO THE COMPANY

Please choose the alternatives that You would have wanted to have more information about.

- The company itself
- Company values
- Employee strategy
- Policies
- Personnel
- Clients
- Basic employment information (eg. salary, vacations)
- Own tasks
- Objectives set to my work

___ Own role as a part of the company

6. INTRODUCTION TO WORK

Please choose the alternatives that You would have wanted to have more information about.

- ___ Products and services offered to the customers
- ___ Work processes and stages
- ___ Quality standards
- ___ Documents (eg. rental documents, insurance company documents)
- ___ Computer programmes
- ___ Motor home functions
- ___ Encountering a customer

7. WORKING CONDITIONS

In Your opinion, Touring Cars offers:

	Strongly agree	Agree	Neither	Disagree	Strongly disagree
Comfortable living conditions.					
Suitable working conditions and facilities.					
High quality products and services to the customer.					

8. INTRODUCTION IN GENERAL

In Your opinion:

	Strongly agree	Agree	Neither	Disagree	Strongly disagree
Trainers were qualified.					
Training material was relevant and useful.					
During introduction I got relevant facts and information.					
I got enough competency to do my work successfully.					

Other feedback and ideas for developing introduction and guidance:

Does working at Touring Cars meet the image and expectations You had and what differences has there been:

9. MOTIVATION

Mention three things that motivate You:

1. _____
2. _____
3. _____

In Your opinion:

	Strongly agree	Agree	Neither	Disagree	Strongly disagree
I am satisfied with my salary.					
I have enough benefits.					
There are enough recreational activities.					
I can participate in decision making by sharing my ideas and opinions.					
I can have an influence to my own work.					
I get proper feedback about my work.					
I and my contributions are valued in my work community.					
The awarding system is functional and fair.					
It is possible to achieve the goals that the company sets to my work.					

Please choose the alternatives that describe Your work.

- My work is meaningful.
- My work is rewarding.
- My work is challenging.
- My work is interesting.
- My work is varying.
- My colleagues are nice.
- I am able to cooperate with my colleagues.

How Touring Cars could improve Your motivation:

10. COMMITMENT

In Your opinion:

	Strongly agree	Agree	Neither	Disagree	Strongly disagree
I accept the values and the goals of the company.					
I want to strive for the values and goals of the company.					
I extend myself to do extra chores that are not included in my normal duties.					
I want to be a part of the Touring Cars -family.					

Would You like to work for Touring Cars also in the future? What issues have an effect on that?

11. INTERNAL COMMUNICATION

In Your opinion:

	Strongly agree	Agree	Neither	Disagree	Strongly disagree
I get enough information that is relevant to my work.					
Information is accurate.					
Information is clear and understandable.					
I know where to find information I need.					
Everyone receives all necessary information.					
The meeting practices at the office are functional.					

Please choose from the following alternatives the three communication channels that are the best when trying to find information.

- Meetings
- e-Mail
- Intranet
- Memos
- Coffeeroom notepad
- Notice board
- Discussions with manager
- Discussions with colleagues

On what subjects would You like to have more information about and how would You improve internal communications:

12. ATMOSPHERE OF OPEN INTERACTION

In Your opinion:

	Strongly agree	Agree	Neither	Disagree	Strongly disagree
The spirit in the office is good.					
Everyone can freely express their opinions.					
Everyone in the office takes responsibility of the information flow.					
Mistakes are to be learned from, guilty are not to be found.					

13. TOURING CARS EMPLOYEE STRATEGY

Please choose the alternatives that are NOT realized.

- Touring Cars appreciates my input.
- Touring Cars is well managed.
- Employees' skills are actively developed.
- Co-operation is appreciated.
- Openness is appreciated.
- Result orientation is appreciated.
- Employees feel comfortable in their working place.
- Working culture is based on trust.
- Working culture is flexible.
- Work atmosphere is encouraging.
- My manager supports me.
- My colleagues support me.
- My colleagues appreciate my input.
- My colleagues respect me.