

"TULEKS ENS KAUELLAKI?"

Kausityöntekijän sitouttamisen kehittäminen Hiihtokoulu Rukassa

Palmunen Riia
Väyrynen Maria
Väärälä Maarit

Opinnäytetyö
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala
Matkailun koulutus
Restonomi (AMK)

2018

Matkailu-, ravitsemis- ja talousala
Matkailun koulutus
Restonomi (AMK)

Tekijä	Riia Palmunen, Maria Väyrynen Maarit Väärälä	Vuosi	2018
Ohjaaja	Marja Lempiäinen		
Toimeksiantaja	Hiihtokoulu Ruka		
Työn nimi	"Tuleks ens kauellaki?" Kausityöntekijän sitouttamisen kehittäminen Hiihtokoulu Rukassa.		
Sivu- ja liitesivumäärä	60+10		

Opinnäytetyön aiheena oli työntekijöiden sitouttaminen kausityöyrityksessä. Työntekijöiden sitouttaminen kuuluu osaksi henkilöstöjohtamisen mallia, ja se on matkailun alalla merkityksellinen osa yrityksen menestystä.

Opinnäytetyössä selvitettiin työntekijän sitoutumiseen liittyviä tekijöitä toimeksiantajayrityksessä Hiihtokoulu Rukassa. Yritykseen tehtyjen tutkimusten pohjalta kehitettiin sitouttamissuunnitelma, joka pohjautui tutkimuksissa esille nousseisiin kehittämiskohtiin.

Työn teoriapohja perustuu henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvoinnin teoksille, johtamisesta kirjoitetuille artikkeleille ja työpsykologisille tutkimusartikkeleille. Teoriapohjalla avattiin keskeisiä käsitteitä ja aihealuetta kokonaisuutena.

Käytetyt tutkimusmenetelmät pohjautuivat laadulliselle tutkimukselle. Menetelmänä käytettiin teemahaastattelua, ryhmähaastattelua ja kyselyä. Kehittämismenetelmänä hyödynnettiin Learning Cafe -toimintamallia. Learning Cafesta saatujen tulosten perusteella luotiin ja kehitettiin sitouttamista tukeva suunnitelma.

Opinnäytetyön tulokseksi muodostui aikajana, joka keskittyy valittuihin kehittämiskohtiin sitouttamisessa. Aikajanan tueksi kirjoitettiin suunnitelma, joka avaa aikajanelle suunniteltuja sitouttamisen toimenpiteitä. Opinnäytetyö on merkityksellinen ja ajankohtainen esimiehille aloilla joilla työntekijöiden pysyvyyttä halutaan maksimoida.

Avainsanat sitouttaminen, sitoutuminen, esimiestyö, henkilöstön johtaminen, työntekijäkokemuksen johtaminen, työhyvinvointi

Tourism, Catering and Domestic Services
Degree Programme in Tourism
Bachelor of Hospitality Management

Author	Riia Palmunen, Maria Väyrynen Maarit Väärälä	Year	2018
Supervisor	Marja Lempiäinen		
Commissioned by	Ski school Ruka		
Subject of thesis	"Join us the next season too?" Developing engagement of seasonal workers in SkiSchool Ruka		
Number of pages	60+10		

The subject of the thesis was engaging employees to a seasonal work place. Engaging employees is a part of human resource management, and it is a significant part of leading a successful business.

In the thesis it was studied what things affect on the engagement of an employee of the client company, SkiSchool Ruka. On the grounds of the studies made to the company, were discovered improvement points in the company policies regarding employee engagement. These improvement points acted as a base to the developing of an engaging plan.

The theory part of the thesis is based on books about human resource management and well-being of employees. Also in the theory there is references from leading articles, and work psychology research articles. The overall of the subject and the key words are opened with this theory base.

The used research methods were mainly quality based. The methods used, were thematic interview, group interview and an inquiry. Used development method was Learning Café -model. Based on the answers from Learning Café, there were created and developed a plan to support the employee engaging acts in the company.

As the result of the thesis, were created a timeline, that focuses in the selected improvement points in engaging. To support the timeline, there were written a plan to open and explain about the engaging acts described on the timeline. The thesis with its result is significant and of interest for the superiors on the fields in which the employee permanence is important and when it is wanted to be maximised.

Key words engagement, engaging, leadership, management, management of employee experience, work well-being

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TYÖNTEKIJÄN SITOUTTAMINEN.....	8
2.1	Sitouttaminen.....	8
2.2	Sitoutuminen.....	9
2.3	Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät.....	11
2.3.1	Sisäiset tekijät.....	13
2.3.2	Ulkoiset tekijät.....	14
2.3.3	Herzbergin kaksifaktoriteoria motivaatiosta.....	15
2.4	Sitoutuneen työntekijän merkitys työnantajalle.....	17
3	TYÖHYVINVOINTI.....	19
3.1	Merkitys sitouttamisessa.....	19
3.2	Työturvallisuus.....	22
3.3	Työaika ja työn määrä.....	23
3.4	Työn psyykinen kuormittavuus.....	25
4	SITOUTTAMINEN ORGANISAATIOSSA.....	29
4.1	Organisaation toimenpiteet sitouttamisessa.....	29
4.2	Perehdytys.....	32
4.3	Vaikuttamismahdollisuus.....	33
4.4	Urasuunnittelu ja etenemismahdollisuudet.....	34
5	SITOUTTAMINEN HIIHTOKOULU RUKASSA.....	36
5.1	Katsaus sitouttamisen tilanteeseen.....	36
5.2	Käytetyt tutkimusmenetelmät.....	38
5.3	Tutkimuksen toteutus ja tulokset.....	40
5.4	Kehittämismenetelmänä Learning Cafe.....	44
5.5	Learning Cafen toteutus ja tulokset.....	45
5.6	Sitouttamisen aikajana ja johtopäätökset.....	49
6	POHDINTA.....	54
	LÄHTEET.....	57

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tehtävänä on selvittää työntekijän sitoutumiseen liittyviä tekijöitä Hiihtokoulu Rukassa, sekä selvittää sitouttamisen eri keinoja, niiden merkitystä työntekijöiden motivointiin ja viihtymiseen liittyen. Tavoitteena on kehittää Hiihtokoulu Rukan tämänhetkistä sitouttamisen tilannetta tutkimusmenetelmistä saatujen tietojen pohjalta. Henkilökunnan sitouttaminen yrityksissä on monipuolisuutensa takia mielenkiintoinen aihe ja sen merkitys työnantajille on kasvanut suuresti viime vuosina muuttuneiden työmarkkinoiden takia. Nousussa on myös työntekijäkokemuksen johtaminen, joka vaikuttaa vahvasti työntekijän sitoutumiseen. Siksi opinnäytetyön aihe on ajankohtainen usealle yritykselle, ja Hiihtokoulu Rukallekin tarpeellinen.

Matkailu- ja palvelualalla sitouttaminen nähdään tärkeänä, koska työ on haastavaa, ja sen yksityiskohtien oppiminen vie aikaa. Alalla halutaan pitää hyvät työntekijät yrityksen kirjoilla mahdollisimman pitkään osaamisen, asiakkaiden lojalisuuden ja kustannustehokkuuden vuoksi. Vaikka työntekijä työskentelisi yrityksen palveluksessa vain tietyillä kausilla, osaaminen ja jo saadut tiedot sekä taidot ovat arvostettuja. Samat kausityöntekijät pyritään rekrytoimaan uusille kausille, jotta säästetään aikaa ja rahaa perehdyttämiseltä. Palaavat työntekijät tietävät talon tavat ja heidän on helpompi päästä kausityöhön uudellakin kaudella kiinni.

Matkailualan luonteen vuoksi matkailun liiketoiminta nojaa vahvasti osaavaan henkilöstöön. Matkailun kasvaessa työntekijöiden osaamisvaatimukset ovat kasvaneet, ja henkilökunta on noussut kilpailuvaltiksi. Hyvän henkilökunnan pitäminen yrityksessä on tärkeää, jotta osaaminen ja kilpailuvaltit säilyvät yrityksen sisällä. Yrityksen maineeseen ja sen myötä koko liiketoimintaan vaikuttaa suurelta osin henkilökunnan osaaminen ja yrityksen vaatimuksiin lojaalisti vastaaminen.

Toimialana matkailuala on laaja kokonaisuus, johon lukeutuu monenlaisia ammatteja, jotka liittyvät suoraan tai välillisesti matkailuun (Veijola 2013). Matkailutoimialan määrittely voi kuitenkin olla vaikeaa, sillä monet toimialat ovat sidoksissa matkailuun ollen välttämättömiä toimialan onnistumiselle, vaikka ne eivät

olisikaan matkailun toimialan piirissä. Tilastokeskuksen mukaan matkailun tyypilliset toimialat ovat muun muassa majoitus- ja ravitsemistoiminta, matkatoimistot, kulttuuripalvelut sekä monet tapahtumat. Matkailuun välillisesti liittyviä toimialoja ovat muun muassa polttoaineen vähittäiskauppa sekä henkilöliikenne. (Matkailutoimialojen määritelmä 2018.)

Lapissa matkailu on kasvava toimiala, jonka rooli elinkeinona sekä työllistäjänä on merkittävä, sillä sen osuus työllisyydestä on useissa kunnissa reilun kolmanneksen ja suuri osa toimialojen liikevaihdosta tulee matkailusta (Matkailuklusteri 2013, Nousiainen 2015, 46). Lapin matkailua rytmittävät vahvasti vuodenaajat, minkä vuoksi työ Lapissa painottuu usein talvisesonkiin, mikä työllistää runsaasti niin kotimaisia kuin ulkomaalaisiakin matkailualan moniosaajia. Perinteinen matkailusesonkien vaihtelu on vähitellen tasoittumassa ympärivuotiseksi toiminnaksi, minkä avulla voidaan työllistää enemmän työntekijöitä myös talvisesonkin ulkopuolella. Lapin matkailun haasteena on ammatillisen työvoiman saaminen pohjoiseen sekä matkailualan työn vetovoiman hiipuminen. Vetovoiman hiipumiseen ovat vaikuttaneet muun muassa alan heikko arvostus, työn sesonkiluonteisuus sekä alhainen palkkataso. Työn arvostusta ja positiivista kuvaa matkailualasta voidaan luoda alan kasvulla sekä sesonkien laajenemisella. (Matkailuklusteri 2013.)

Matkailun liiketoiminnan mahdollistaminen sekä kannattavuus ovat pitkälti sidoksissa työntekijöihin, sillä matkailuala on vahvasti riippuvainen työntekijöistä ja heidän panoksestaan (Nousiainen 2015, 46). Lapin matkailun kasvaessa myös työntekijöiden osaamisvaatimukset lisääntyvät, jolloin heidän osaamisensa tulisi olla monipuolisempaa sekä persoonallisempaa. Osaava henkilökunta on yrityksen tuoksellisuuden kannalta tärkeää, ja luo yritykselle kilpailuetua muihin alan yrityksiin verratessa. (Maijala 2017.) Osaavan työvoiman pitäminen yrityksessä voi olla haastavaa varsinkin kausityössä, jossa sesonkien välillä on monia kuukausia. Aktiivisen sitouttamisen avulla niin kausi- kuin ympärivuotisillakin matkailualan yrityksillä on mahdollista pitää samoja osaavia työntekijöitä monien vuosien ajan.

Laskettelukeskukset ympäri Suomen työllistävät useita eri alojen osaajia sekä vakituisesti että määräaikaaisesti. Usein kausiluontoisen työn vuoksi sopimukset

pidetään lyhyinä ja vuokratyövoimaa käytetään paljon. Eri alojen harjoittelijoita käytetään mielellään työn ollessa kasvavaa ja sesonkipainotteista. Työn monipuolisuuden takia työntekijän toiminnan on oltava joustavaa, erilaisiin työtehtäviin on sopeuduttava ja työntekijän hyvinvointi on tärkeää stressinsietokyvyn kannalta. Esimiestyö on arvossaan jokaisen laskettelukeskuksen työtehtävän osalta, työntekijää on motivoitava ja sitouttaminen on tärkeää lyhyemmissäkin työsuhteissa.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Hiihtokoulu Ruka. Hiihtokoulu Ruka on osa suurempaa konsernia Rukakeskus Oy:tä, joka pyörittää kaikkea rinneliiketoimintaa Rukan laskettelukeskuksessa. Hiihtokoulu Ruka on sekä Suomen vanhin että suurin edelleen toimiva moniulotteinen hiihtokoulu, joka aloitti toimintansa vuonna 1956. Se työllistää kausitöihin pääsääntöisesti noin 16 henkeä, joiden lisäksi yrityksessä työskentelee keikkaluontoisesti freelancer- opettajia, joita on parhaimmillaan jopa 100 kiireisimmän sesongin aikana. Hiihtokoulu Ruka tarjoaa asiakkailleen opetusta laskettelussa, lumilautailussa sekä hiihdon eri muodoissa asiakkaan tason mukaan. (Pieviläinen, 2018.)

Yhteistyön tavoitteena on saada ajankohtaista tietoa yrityksen sitouttamisesta ja kehittää sen pohjalta toimivia käytänteitä sitouttamisen edistämiseksi. Hiihtokoulu Ruka ei tällä hetkellä sitouta työntekijöitä aktiivisesti, joten opinnäytetyön aihe koettiin yritykselle arvokkaaksi ja ajankohtaiseksi.

2 TYÖNTEKIJÄN SITOUTTAMINEN

2.1 Sitouttaminen

Sitouttaminen on työntekijän pysyvyyden varmistamista yrityksessä. Kuten niin monessa asiassa, myös tässä, perusasiat ratkaisevat: työtehtävien mielekkyys, kehittymismahdollisuudet, johtaminen, hyvä työyhteisö, ja palkan oikeudenmukaisuus. (Pyöriä 2012, 41.) Työntekijöiden sitouttaminen yritykseen on osa henkilöstön johtamista. Sitouttaminen on aika ajoin johtamismalleissa esille nouseva trendi, vaikka se onkin jatkuvasti ajankohtainen ja tärkeä asia. (Kuittinen, 2007.) Kausityössä henkilöstön sitouttaminen saa aivan erityisen arvon: uusien työntekijöiden rekrytointi ja perehdyttäminen ovat yritykselle kulueriä, jonka vuoksi yritykselle olisi kannattavampaa saada samat työntekijät useammalle kuin yhdelle sesongille. (Kinnunen 2017.)

Sitouttamisessa on kiinnitettävä huomiota organisaation toimivuuteen, työn laatuun sekä ryhmien ja yksilöiden hyvinvointiin työpaikalla. Johtajan huomioidessa yksilön tarpeet ja toiveet, työryhmät ja täten koko organisaatio toimii ja voi hyvin. Hyvinvoiva työryhmä antaa palvelualalla positiivisen kuvan myös ulospäin, asiakkaille. Sitouttaminen työnantajan näkökulmasta on tärkein työkalu hyvien työntekijöiden pitämiseksi yrityksessä. Hyvät ja uskolliset työntekijät ovat korvaamaton työkalu toimivan yrityksen taustalla. Organisaatio toimii parhaalla mahdollisella tavalla ja saavuttaa tavoittelemansa tulokset työntekijöiden avulla. Monien projektien ja työtehtävien etenemisen kannalta avainhenkilöiden mukana pysyminen on erittäin tärkeää. Avainhenkilön lähteminen projektista saattaisi romahduttaa projektin etenemisen ja tavoiteltujen tulosten saavuttamisen. (Lampikoski 2005, 51–55.)

Työntekijää voidaan sitouttaa tehtävään tarjoamalla haasteita, palkitsemalla ja luomalla tehtävään edulliset puitteet. Palkitsemalla saadaan työntekijöille lisää motivaatiota ja motivoitunut työntekijä saa aikaan parasta jälkeä tekemässään työssä. (Lampikoski 2005, 51–55.) Nummelin (2008, 40) esittää pelkkään palkitsemiseen keskittyvän sitouttamiseen liittyviä ongelmia. Kontrollioiva, ja työnteki-

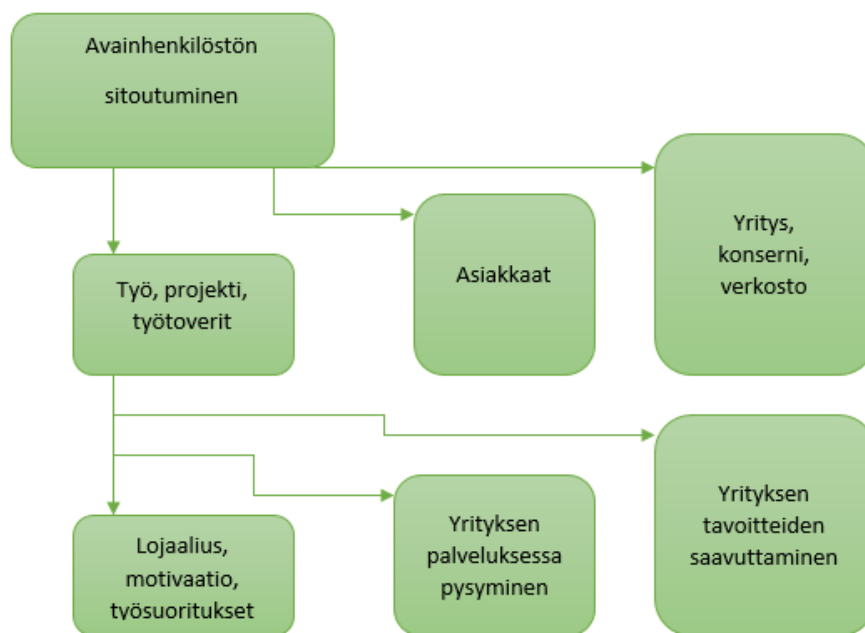
jöiden kuuntelemisen sijasta tulokselliseen johtamiseen keskittyvässä johtamis-
mallissa, palkitseminen voidaan nähdä johtoportaasta lähtevänä hiostamisena tai
epäreiluna suosimisena. Jotta palkitseminen sitouttamisen välineenä toimii, tulee
muiden sitouttamisen osa-alueiden olla kunnossa. Jos työ on henkilöstölle mer-
kityksellistä, siitä koetaan omistajuutta, jolloin yrityksen tavoitteet ovat työntekijän
tavoitteita. Tällaisessa sitoutuneessa ja motivoituneessa työsuhteessa palkitse-
minen nähdään enemmän kiitollisuuden osoituksena kuin lahjontana.

Työn tekeminen on aikojen saatossa muuttunut haastavammaksi. Työntekijältä
vaaditaan ammattitaitoa eikä yrityksen menestyminen saa jäädä kiinni työnteki-
jöiden osaamisen puutteesta. Perehdyttämisen tärkeys tulee tässä vaiheessa
esiin, kun työntekijä joutuu arvioimaan sitoutumistaan yritykseen. Työnantajien
haaste on tarjota hyvän perehdyttämisen lisäksi turvattu työpaikka ja urapolun
jatkuvuus. Työntekijän tietoihin ja taitoihin on luotettava ja parhaiten työnantaja
näyttää luottamuksen haastamalla ja antamalla uusia työtehtäviä henkilökun-
nalle. Jos sopimuksista, joiden perustana on työpaikkaturva ja etenemismahdol-
lisuudet, ei pidetä yrityksen puolesta kiinni, vastaavat työntekijät samalla mitalla
takaisin. Suhde yritykseen muuttuu kylmästi käytännölliseksi: yrityksen työtehtä-
viin vastataan mutta huolellisuudesta ei anneta takeita. (Ulrich 2007, 159.)

2.2 Sitoutuminen

Sitoutuminen on samanaikaisesti työntekijän arvostusta yrityksen toimintamalleja
ja arvoja kohtaan, sekä työntekijän motivaatiota toteuttaa yrityksen visiota (Iso-
aho 2007, 138–139). Työntekijän sitoutuneisuutta voidaan kuvata kolmen omi-
naisuuden mukaan: työntekijän vahva usko yrityksen tavoitteisiin, halu toimia yri-
tyksen eduksi ja halu kuulua organisaation jäseneksi. Sitoutuminen on asenteel-
linen käsite, ja suoraan yhteydessä esimerkiksi siihen, millaista velvollisuuden-
tuntoa henkilö tuntee yritystä kohtaan. Sitoutuminen perustuu työntekijän tuntee-
seen velvollisuudesta, tai esimerkiksi uuteen organisaatioon vaihtamisen hyö-
dyistä ja haitoista. Työntekijä, joka pohtii organisaation vaihtamista, voi tehdä jär-
jellisiä laskelmia esimerkiksi palkasta ja millaisia seurauksia työpaikan vaihtami-
sella voi olla urakehitykselle. Vaakakupissa painaa myös solidaarisuus työkave-
reita kohtaan. (Lampikoski 2005, 46.)

Kausityöntekijän sitoutumisella voidaan vastata sesonkiluontoisen työn henkilöstöhaasteeseen. Sesonkiluontoisten työpaikkojen haaste on rekrytoida ja perehdyttää uusia työntekijöitä. Jos kausityöntekijät saadaan sitoutumaan yritykseen, voidaan tehdä yrityksen toiminnasta helpompaa ja kannattavampaa. (Viitala 2003, 162.) Yritykseen sitoutuminen on työntekijän uskollisuutta yritykselle, ja halua palata kausi kauden jälkeenkin yrityksen palvelukseen. Sesonkityöntekijän sitoutuminen on matkailualan yritykselle arvokasta. Kuten kuvioista 1 voidaan havaita, avainhenkilöstön sitoutumiseen vaikuttavat monet eri tekijät. Eri työntekijöiden lopputuloksen halutaan kuitenkin olevan sama ja yritykselle mahdollisimman edullinen. Vanhat kausityöntekijät tietävät yrityksen toimintamallit jo ennestään, työtehtävät ovat tuttuja eikä rekrytointiin tarvitse käyttää suuria resursseja.



Kuvio 1. Työntekijöiden sitoutuminen (Lampikoski 2005, 47)

Työntekijää voidaan sitouttaa tunnepohjaisesti, mikä tarkoittaa henkilön kiintymystä organisaatioon, sen henkilöstöön ja arvoihin. Sosiaaliset suhteet ovat sitouttamisen kannalta tärkeitä ja toimintoihin on hyvä osallistaa myös vapaa-ajalla. Hyvä työyhteisö ja mukavat työkaverit varmistavat osaltaan työntekijän hyvää

motivaatiota tulla aamulla töihin. Kun työyhteisö on tiivis, ja tulee hyvin keskenään toimeen, yhteisön jäsenillä on suurempi kynnys lähteä solidaarisesta yhteisöstä. Solidaariselle yhteisölle ei haluta tuottaa pettymystä, kun työkavereihin on tunteellisesti sitouduttu. Työntekijän kokemaa velvollisuutta organisaatiota kohtaan kutsutaan normisitoutumiseksi. Velvollisuuden tunne, ja tunne siitä, että oma työpanos on suoritettava, ovat perustason sitoutumisen merkkejä. Tällaista normisitoutumista saadaan aikaiseksi, kun esimiestyössä osoitetaan työntekijän panokselle arvostusta ja annetaan siitä kunniaa. Sitoutuminen voi toisinaan perustua myös työpaikan tarjoamiin etuihin. Tällainen etuihin perustuva sitoutuminen ei ole sangen merkittävä sitoutumisen aste, sillä edut ovat usein toissijaisia sitoututtajia. (Lampikoski 2005, 46–51)

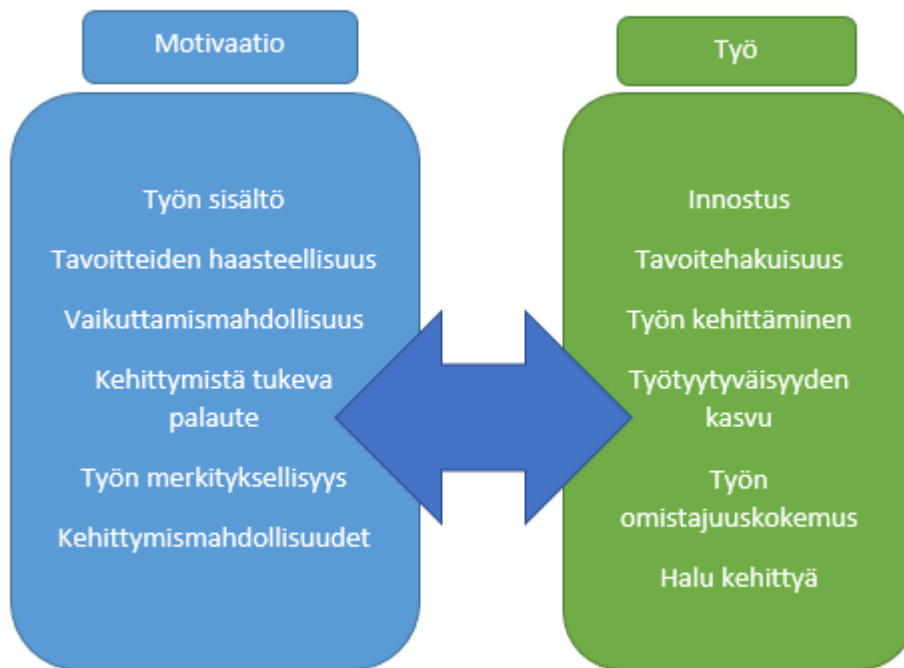
2.3 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Työntekijöiden sitoutumisen asteen nostamista pohdittaessa on tärkeintä tunnistaa, missä ongelmakohdat sijaitsevat, ja kuinka niitä voi parantaa. Päivitettävien kohtien löytymisessä auttaa eniten työntekijöiden kuunteleminen, kun suoritettavan tason ongelmista tietää suorittava taso itse. Mahdollisuus päästä kehittämään omaa työtä on kova motivaattori työntekijälle, ja auttaa näin sitoutumisessa. (Hurmerinta 2015, 67.)

Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Näitä tekijöitä erottaa työntekijä ja se, miten työntekijä kokee esimerkiksi ilmapiirin työpaikalla, on sisäinen tekijä. Palkka ja työlle annetut puitteet ja välineet ovat ulkoisia tekijöitä. Kun työntekijä työskentelee työn parissa, jonka hän itse kokee mielenkiintoiseksi, voidaan puhua sisäisestä motivaatiosta, joka on sisäinen tekijä sitoutumisessa. (Ulkoinen ja sisäinen motivaatio 2015.)

Työnantaja voi osaltaan vaikuttaa myös sitoutumisen sisäisiin tekijöihin, vaikka ne suurelta osin ovatkin vain työntekijän käsissä. Työntekijän kehittämisideoiden huomioon ottaminen ja kuunteleminen sekä etenemismahdollisuudet työssä ovat sisäisiä tekijöitä, joihin työnantajalla on mahdollisuus vaikuttaa. Kun työntekijän mieli saadaan sitoutettua ruumiin ohella työhön, työpanoksen laatu kasvaa. (Ulrich 2007, 160–161.)

Ulkoisia tekijöitä sitoutumiseen ylläpidetään ulkoisesti, tyydyttämällä tarpeita, kuten luomalla hyvä työympäristö suorituksen kannalta. Ulkoiset tekijät voivat olla myös arvostusta ja kiitosta ylemmiltä tahoilta. (Ulkoinen ja sisäinen motivaatio 2015.) Ulkoisesti sitoutunut työntekijä on valmis antamaan kätensä ja aikansa työpaikalle, muttei ajatuksiaan tai uusia ideoitaan. Tällainen henkilöstön puolittainen sitoutuminen voi aiheuttaa yritykselle tappiota tai huonoa menestystä, kun uudet ideat jäävät kertomatta johdolle, tai jopa jäävät kokonaan syntymättä. (Ulrich 2007, 158–160.)



Kuvio 2. Motivaation ja työn suhde (Nummelin 2008, 40)

Nummelin (2008, 40) kuvaa kirjassaan motivoivia tekijöitä ja työtä kuvion 2 mukaisella hahmotelmalla. Vasemmalla, kohdassa "motivaatio" esitetään työntekijää motivoiva tekijä, ja oikealla kohdassa "työ", on peilattu, kuinka se vaikuttaa työhön ja työssä jaksamiseen. Kuvio 2 on pelkistetty, mutta kuvailee hyvin suoraa syy-seuraus-suhdetta, mikä ulkoisista ja sisäisistä tekijöistä on työhön.

Esimiehen rooli sitoutumisessa on merkittävä, sillä esimies on mukana yleensä työn arjessa, vaikuttamassa työn luonteeseen ja luomassa suoritukselle perusvaatimuksia. Esimiehen johtamistapa vaikuttaa lähes aina työntekijän motivaatioon tehdä töitä. Johtamisen malli tai tyyli jonka esimies on valinnut toimintatavakseen vaikuttaa paitsi motivaatioon, myös sitoutumiseen. Motivoiva esimies koetaan mukavaksi ja kannustavaksi, jonka alaisuuteen on helpompaa sitoutua kuin epämotivoivan esimiehen. Esimiehellä tulee olla myös taito perustella työn merkitys työntekijöille: jopa kurjiin työtehtäviin voidaan sitoutua, jos niiden arvo ja merkitys yritykselle on perusteltu. (Surakka & Laine 2011, 36.) On esimiehen velvollisuus huolehtia, että uusi työntekijä saa sopivan perehdytyksen. Työntekijä joka on perehdytetty hyvin, sitoutuu työyhteisöön ja työpaikkaan paremmin kuin kehnosti perehdytetty työntekijä. Esimies, jolla on johtamisote, joka pyrkii yhdistämään työpaikan ja työntekijän tavoitteita, pystyy näyttämään työn merkityksellisyyden työntekijälle. Työ joka koetaan merkitykselliseksi, sitouttaa voimakkaammin kuin työ jonka koetaan olevan yhdentekevää. (Surakka & Laine 2011, 146–159.)

2.3.1 Sisäiset tekijät

Sisäinen tekijä sitoutumisessa voi tarkoittaa etenemismahdollisuuksia työpaikalla, tai yksinkertaisesti työntekijän kokemusta siitä, kuinka häntä kuunnellaan. Henkilöstön sitoutuminen kasvaa, kun he kokevat voivansa esittää vapaasti ideoitaan niin, että heitä kuunnellaan ja ymmärretään. Yrityksen johdon reagoidessa työntekijöiden ideoihin työntekijät kokevat olevansa yritykselle tärkeitä. (Ulrich 2007, 160–161.) Tällaiset asiat liittyvät vahvasti siihen, millaista esimiestyötä ja henkilöstöjohtamista yrityksessä tehdään. Jos lähimmän esimiehen koetaan kuuntelevan työntekijöitä ja heidän ideoitaan, ja hänen koetaan ajavan niitä eteenpäin, sitoutuminen on vahvempaa. Esimies joka on läsnä ja kiinnostunut työntekijän asioista, antaa työntekijälle kokemuksen siitä, että työntekijä on yritykselle arvokas ja tärkeä. Hurmerinta (2015, 66) kertoo sisäisten sitoutumisen tekijöiden vaikuttavan myös työntekijän terveyteen. Työssä jossa viihtyy, ja johon työntekijä on sisäisesti sitoutunut yksilönä, koetaan harvemmin loppuun palamista, kuin työssä johon ei olla sitouduttu henkilökohtaisella tasolla.

Sisäisiin tekijöihin voidaan myös luokitella työpaikan ilmapiiri ja työkaverit. Sosiaaliset suhteet työpaikalla ovat tärkeä osa sitoutumista, siellä viihtymistä ja tunteita siitä, että töihin on mukava tulla. Muita sisäisiä tekijöitä ovat esimerkiksi työn luonne ja työpaikan maine. Jos työ on luonteeltaan motivoivaa ja itse työntekijää kiinnostavaa, se saa jäämään työpaikkaan. Jos työ taas on itseään toistavaa, se ei haasta eikä motivoi, työntekijällä on matalampi kynnys vaihtaa työpaikkaa. (Hurmerinta 2015, 67.)

Matilaisen (2014, 42) tekemässä tutkimuksessa suurimmiksi sisäisiksi motivaattoreiksi kausityössä painottuvat työkaverit ja ilmapiiri töissä. Tutkimuksessa haastatelluilta nuorilta käy ilmi, että suurin sitouttaja kausitöissä on juuri ilmapiiri: työkaverit saattavat vaihtua, mutta hyvä ilmapiiri säilyy kausitöissä. Hyvä työilmapiiri sitouttaa työntekijän ja kannustaa hakemaan uudelle kaudelle töihin. Kivirannan (2010, 42) mukaan kausityöntekijä voi sitoutua ennemmin urakehitykseensä, kuin työpaikkaan. Tällöin kausityö voi sitouttaa työntekijää useammalle kaudelle, jos työn luonnetta pystytään muuttamaan kehittäväksi tai haastavammaksi, ja pitämään työ tällä tavoin mielenkiintoisena, vaihtuvana ja haastavana.

Nummelin (2008, 39–41) kuvailee, kuinka työnantaja voi vaikuttaa sisäisiin tekijöihin lähinnä vuorovaikutuksen kautta. Tärkein yksittäinen sisäinen tekijä vuorovaikutuksessa on palaute, jota työntekijä saa, ja saa antaa. Konkreettinen, rakentava ja positiivinen palaute on arvokas työntekijän kehittymisen kannalta. Nummelin viittaa teoksessaan motivaatiotekijöiden suoraan merkitykseen työssä, ja esimerkiksi kehittymistä tukeva palaute ja kiitos kasvattavat työtyytyväisyyttä ja edistävät sitoutumista työpaikalla.

2.3.2 Ulkoiset tekijät

Ulkoiset tekijät sitoutumisessa ovat asioita, jotka näkyvät päällepäin, ja joihin työnantajan on helpompi vaikuttaa. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi palkkaus ja palkitseminen. Oikean tasoinen ja oikeudenmukainen palkka on yksi tärkeimmistä ulkoisista tekijöistä. Tämän lisäksi esimerkiksi ylemmiltä tahoilta saatu kiitos, tai muu palkitseminen ovat hyviä ulkoisia motivoijia tai sitoutumisen tekijöitä.

Ylempien tahojen tunnustama hyvä työ on aineetonta palkitsemista. (Kauhanen 2009, 116.)

Muita ulkoisia tekijöitä ovat esimerkiksi työn toteutukselle annetut välineet ja puitteet ja työpaikan maine. Jos työn suorittamiseen ei ole annettu kunnollisia välineitä, työ voi olla liian raskasta tai turhan haastavaa sen ollakseen mielekästä. Maslowin tarvehierarkiaan (1987, 64) viitaten, toiseksi alimmassa kerroksessa sijaitsee turvallisuuden tarpeet. Tässä voidaan pohtia sitä, onko työympäristö turvallinen, ovatko annetut työvälineet turvallisia ja helppoja käyttää tai kuormittavatko ne turhan paljon työntekijää. Työtä, jolle on annettu sopivat välineet ja puitteet, on mielekkäämpi tehdä, ja tämä lisää sitoutumista. Sen takia työnantajan tulisikin pohtia myös työympäristöä ja välineitä, jos haluaa työntekijöiden pysyvät terveenä, työkykyisinä, ja edes ulkoisesti sitoutuneina.

Työpaikan maine ulkoisena sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä tarkoittaa käytännössä sitä, millainen mielikuva työntekijän läheisillä on työpaikasta. Jos kyseessä on matalan arvostuksen yritys, työntekijä saa yleensä kuulla siitä läheisiltään negatiivista palautetta. Tällöin sitoutuneisuus on huono, kun etsitään maineeltaan parempaa työpaikkaa, josta myös lähipiirin koetaan olevan ylpeä.

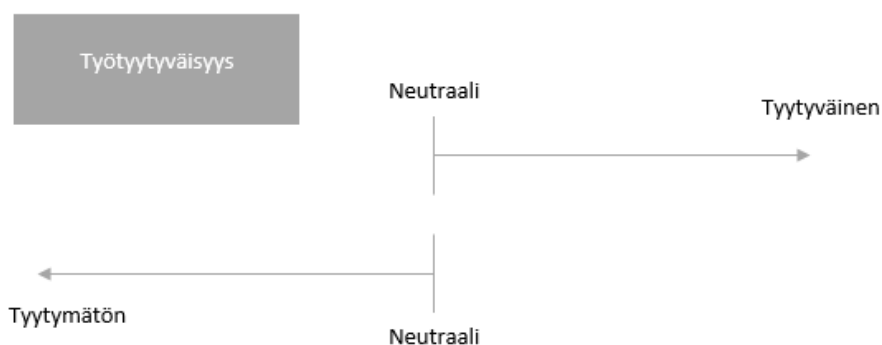
Kausityöntekijää motivoivat ulkoiset tekijät ovat lähinnä raha. Kausityö on raskasta, ja sitä tehdään lähinnä palkan vuoksi. Sitoutumisen kannalta kuitenkin hyvä kalusto ja toimiva työympäristö on yhtä tärkeää niin kausi-, kuin ympärivuotisessa työssä.

2.3.3 Herzbergin kaksifaktoriteoria motivaatiosta

Frederick Herzberg oli vaikutusvaltaisimpia johtamisen opettajia toisen maailmansodan jälkeen ja hän kehitti teorian työntekijöiden tyytyväisyydestä motivaatiotekijänä. Ulkoisia tekijöitä Herzberg kutsuu hygieniatekijöiksi ja sisäisiä motivaatiotekijöiksi. Hygieniatekijät eivät liity työntekijän henkilökohtaiseen hygieniaan, vaan niihin kuuluvat ympäristöön liittyvät tekijät, kuten yhtiön käytännöt ja hallinto, suhteet työntekijöiden välillä, palkka, asema sekä turvallisuuden tunne työtä tehdessä. Hygieniatekijöillä vastataan kysymykseen ”Miksi työskentelen

täällä?”. Kun taas motivaatiotekijät syntyvät ihmisestä itsestään, eli vastataan kysymykseen ”Miksi työskentelen kovemmin?”. Motivaatiotekijöitä ovat työn sisäiset tekijät kuten esimerkiksi saavutukset, tunnustukset, työ itse, vastuu sekä kasvu tai edistyminen. (Herzberg 2005, 61–62.)

Herzbergin mukaan hygienia- ja motivaatiotekijät vaikuttavat vahvasti toisiinsa. Hygieniatekijöiden kunnossapito ei yksinään riitä takaamaan tyytyväistä työntekijää. Tyytymättömyyden välttämistekijät kuvaavat työntekijän suhdetta työskentely-ympäristöön ja ne tulkitsevat työympäristöä lähinnä tyytymättömyyttä ehkäisevinä tekijöinä, eikä niillä ole juurikaan tekemistä positiivisen työasenteen kanssa. Näitä tekijöitä kutsutaan Herzbergin teorian mukaan hygieniatekijöiksi. Toinen sitoutumisen kannalta tärkeä osa-alue on motivaatiotekijät. Ne vaikuttavat lähemmin yksilöiden suorituksiin motivoivina tekijöinä joihin työntekijä voi omilla valinnoillaan vaikuttaa. Näitä työntekijän valintojen alle lueteltavia tekijöitä ovat työntekijöiden väliset suhteet ja kasvu. Toisaalta motivaatiotekijöihin kuuluu myös työnantajan jakama vastuu ja mahdollisuus edetä työssä. (Herzberg 2005, 64–65.)



Kuvio 3. Herzbergin teorian kaksi tekijää (Herzberg 2005)

Teoria on arvostettu, mutta kiistelty toimijoiden kesken. Keskustelua on käyty siitä, voiko työtyytyväisyyttä ja -tyytymättömyyttä tarkastella kahdelta tasolta vai ovatko ne vain yhden mittarin ääripäitä. Kuviossa 3 on esitelty Herzbergin teorian kaksi faktoria, jotka mielletään usein yhdeksi linjaksi, jossa on kaksi ääripäätä.

Herzbergin kaksifaktoriteoriassa oletetaan, että työntekijän motivaatioon vaikuttavat työn ulkoiset ja sisäiset tekijät. Ulkoiset ja sisäiset tekijät ajatellaan omina kokonaisuuksina, mutta niiden vaikutusta toisiinsa pidetään työtyytyväisyyden perustana. Herzbergin teoria kyseenalaistaa, muodostuuko työtyytyväisyys työstä itsestään, vai syntyykö työtyytyväisyys työntekijän ja ympäristön välillä. (Herzberg 2005, 64–73.)

2.4 Sitoutuneen työntekijän merkitys työnantajalle

Sitoutunut työntekijä on yritykselle edullinen, koska sitoutuneisuus lisää suorituskykyä, tuottavuutta ja varmistaa tulevaisuuden tuloksellisuutta. (Lampikoski 2005, 67.) Kausityöntekijän sitoutuminen merkitsee yritykselle tiedon pysymistä firmassa läpi kausien. Yritykseen sitoutunut kausityöntekijä palaa yritykseen aina uusille kausille, ja näin tieto ja osaaminen pysyvät yrityksen sisällä.

Kun työntekijä kokee olevansa sitoutunut henkilökohtaisella tasolla yritykseen ja sen toimintaan, on todennäköisempää, että työntekijät tekevät enemmän töitä heille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiestason sitoutuminen projekteihin onkin esimerkin kannalta tärkeää: johtaja joka on itse innostunut ja seisoo projektinsa takana, pystyy innostamaan muita mukaan. Jos henkilöstö kokee, että ylempi johto on sitoutunut projektiin, se kannustaa henkilöstöä tekemään enemmän ja paremmin oman osansa. (Ulrich 2007, 169–172.) Pyöriä (2012, 42–43) mainitsee, kuinka sitoutumisen on havaittu tutkimuksissa vaikuttavan tehokkuuteen ja tuottavuuteen. Vakaissa yrityksissä, joissa menestyminen ja kasvu ovat tasaista, työntekijät kokevat työpaikkansa olevan turvattu, jolloin he ovat sitoutuneempia työhönsä, ja ovat tuottavampia.

Sitoutunut henkilöstö on arvokas tekijä yrityksen toiminnan jatkuvuuden varmistamisessa. Sitoutunut työntekijä tahtoo yrityksen menestyvän, ja tahtoo itse samalla hyötyä menestyksestä. Hyöty voi olla työpaikan pysyvyyden tavoittelua tai palkkiollista hyötyä. Tällöin menestyksen tulisi peilautua suoraan työntekijöihin työn jatkuvuutena ja palkkioina, ja erityisesti arvostuksena ja kiitoksena ylemmiltä tahoilta. (Pyöriä 2012, 56–59.)

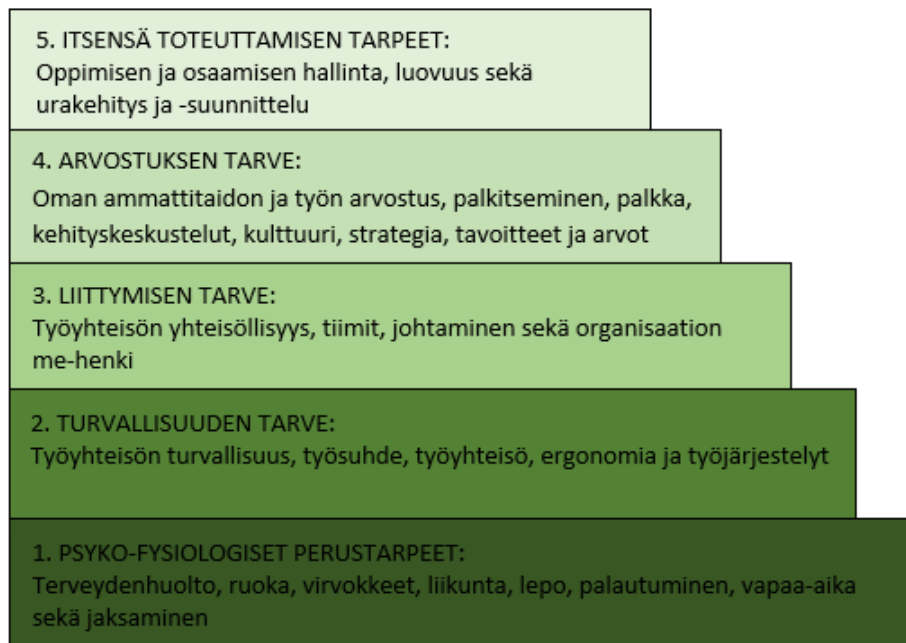
Lampikoski kirjoittaa (2005, 77–79) myös kouluttamisen hukkaan menemisen, jos uusia työntekijöitä ei sitouteta. Lampikosken mukaan, sitouttamalla säästetään uuden työntekijän rekrytoinnissa, perehdyttämisessä ja ylipäänsä kustannuksissa, sillä sitouttaminen on halvempaa kuin perehdyttäminen. Muita Lampikosken erittelemiä sitouttamisen yritykselle tuomia etuja ovat työntekijän kasvava suorituskky ja tehokkuus, osaamisen kasvaminen yrityksessä sekä asiakkaiden lojaliteetin säilyminen samojen työntekijöiden pysyessä yrityksen palveluksessa. Sitouttaminen varmistaa myös hiljaisen tiedon pysymisen yrityksessä: etenkin pitkään yrityksessä työskennelleille työntekijöille kertyy paljon hiljaista tietoa, jota ei ole kirjattu mihinkään ylös. Pitämällä tällaiset työntekijät yrityksen palveluksessa, vältytään arvokkaan tiedon menettämiseltä, ja pystytään luottamaan oman yrityksen sisäiseen osaamiseen.

3 TYÖHYVINVOINTI

3.1 Merkitys sitouttamisessa

Työhyvinvointi on laaja määritelmä, johon liittyy monia eri ulottuvuuksia. Sitä voi olla vaikeaa käsitellä, sillä se ei ole konkreettinen asia, kuten rakennukset tai työvälineet ja se voi tarkoittaa jokaiselle työntekijälle eri asiaa. (Ahonen & Ojala 2003, 27–28.) Työhyvinvoinnin käsite voidaan määritellä mielekkäänä, tuottavana ja terveellisenä työnä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja esimiehet toteuttavat työuraa tukevassa työympäristössä ja –yhteisössä. Työntekijöiden tulisi tuntea työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja sen tulisi myös tukea heidän elämäntilanteensa. Työhyvinvointi tarkoittaa sekä jokaisen yksilön hyvinvointia, että työyhteisöä, joka tarjoaa työntekijöille iloa ja onnistumisen tunnetta. (Kehusmaa 2011, 14–15.)

Työhyvinvoinnin kokonaisuutta voidaan tarkastella työhyvinvointiportaiden avulla. Se kuvaa ihmisen perustarpeita suhteuttaen ne työhön, ja tarkastelee niiden vaikutusta työmotivaatioon. Jokaisella portaalla on työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä niin yksilön, kuin organisaationkin näkökulmasta. (Rauramo 2008.)



Kuvio 4. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2008)

Kuviossa 4 osoitetaan, kuinka portaiden alimman tason tarpeet ovat ihmisen perustarpeita, kuten riittävän unen tarpeet sekä ravinnon ja veden saanti. Nämä perustarpeet kuvaavat ihmisen terveyttä ja fyysistä kuntoa, ja ne ovatkin työhyvinvoinnin perusta. Toisen portaan tarpeet kuvastavat fyysistä turvallisuutta, kuten työympäristön ja -välineiden turvallisuutta, sekä henkistä turvallisuutta, kuten oikeudenmukaista työilmapiiriä. Turvallisuuden tarpeisiin kuuluu myös tunne työpaikan pysyvyydestä sekä riittävän toimeentulon saamisesta. Kolmas porraskuvaa läheisyyden tarvetta sekä halua kuulua johonkin yhteisöön. Se kuvaa sosiaalista hyvinvointia, joka tarkoittaa ihmissuhteita töissä ja sen ulkopuolella. Sosiaalinen hyvinvointi tukee työssä jaksamista ja edistää työntekijän sitouttamista työhön. (Ahonen & Ojala 2003, 29–30.)

Neljännän portaan arvostuksen tarpeet perustuvat työelämässä osaamiseen ja ammattitaitoon. Osaaminen on vahvasti liitoksissa myös muiden portaiden tarpeisiin, sillä arvostus luo turvallisuutta ja tukee sosiaalista hyvinvointia. Viidennen portaan tarpeet muodostuvat oman toteuttamisen sekä kasvun tarpeista. Näitä ovat muun muassa luovuus, halu kehittää itseään ja omaa osaamistaan sekä halu asettaa ja saavuttaa päämääriä niin työssä kuin töiden ulkopuolellakin. Näiden viiden portaan lisäksi voidaan asettaa vielä kuudes, henkisen hyvinvoinnin porraskuvaa työntekijöiden omia arvoja ja motiiveja, sekä sisäistä energiaa. Henkinen hyvinvointi on kaiken perusta, ja sen pettäessä moni muukin osa-alue saattaa heikentyä. Jokaisen työntekijän tulisi vaalia omaa henkistä hyvinvointiaan, sillä työnantajan on omilla toimillaan siihen vaikeaa vaikuttaa. (Ahonen & Ojala 2003, 30.)

Yrityksen johtajien ja esimiesten vastuulla on ylläpitää yrityksen työntekijöiden työhyvinvointia johtamisellaan sekä työntekijöille sen toteuttamiseen annettujen resurssien avulla. Johtaminen vaikuttaa suoraan työntekijän motivaatioon sekä työpaikan ilmapiiriin ja sitä kautta työntekijän haluun sitoutua yritykseen. (Ahonen & Ojala 2003, 33–34.)

Työnantaja voi ennaltaehkäistä sekä eheyttää työntekijöiden työhyvinvointia työkykyä ylläpitävillä toiminnoilla. Nummelin (2008, 97–98) kirjoittaa työkykyä ylläpitävistä toiminnoista kolmen tason avulla, joista jokainen tukee työhyvinvoinnin

ylläpitoa sekä ennaltaehkäisyä. Ensimmäinen taso muodostuu ennaltaehkäisevistä toimista, joiden tavoite on ylläpitää työntekijöiden toimintakykyä heidän työuransa aikana. Toinen taso muodostuu toimenpiteistä, jotka auttavat työntekijöitä, joita uhkaa toimintakyvyn aleneminen. Kolmannen tason tavoitteena on auttaa heikentyneen työkyvyn omaavia työntekijöitä ylläpitämään nykyinen taso ja työkyvyttömyyden ehkäisy. Nummelinin mukaan esimiesten tulisi ottaa nämä kolme askelta osaksi yrityksen strategiaa, jotta yrityksen työntekijöiden työhyvinvointi olisi pitkäjänteistä ja kestävää koko heidän työuransa ajan.

Työhyvinvoinnin portaiden jokainen askelma kuvaa niitä osa-alueita, jotka ovat työntekijää sitouttaessa tärkeitä ja ne osa-alueet ovat nähtävillä kuviossa 4. Työntekijälle tulee antaa tarpeeksi vapaa-aikaa toteuttaa omaa henkistä sekä fyysistä hyvinvointiaan, jotta hänellä on motivaatiota ja jaksamista tukea työyhteisöä sekä tehdä energisesti töitä. Turvallisuuden tunne korostuu varsinkin työpaikan pysyvyyden kannalta, sillä työntekijää voi olla vaikeaa sitouttaa yritykseen, jos hänen työsuhteensa jatko on epävarmaa. Jokaisen työntekijän tulisi tuntea olevansa osa työyhteisöä, jolloin työntekijöiden lojaalisuus työpaikkaa kohtaan sekä halu tehdä kaikkensa työn eteen vahvistuu. Työntekijää tulee arvostaa yrityksessä niin työntekijänä kuin henkilönäkin sekä palkita hyvästä työstä. Työntekijän sitouttaminen vaatii myös sen, että hänellä on mahdollisuus toteuttaa itseään sekä haastaa ja kehittyä valitsemallaan urallaan. Ilman mahdollisuutta kehittyä tai olla luova työntekijä vaihtaa työpaikkaa helpommin, vaikka kaikki muut osatekijät olisivatkin yrityksessä kunnossa. (Suonsivu 2011, 68.)

Työhyvinvoinnin toteuttaminen kausityöpaikoissa voi olla vaikeaa, sillä työ on yleensä raskasta ja työpäivät ovat pitkiä. Esimies voi omilla toimillaan helpottaa kausityöntekijän jaksamista ja työhyvinvointia kauden aikana. Kohtuulliset työajat, tauotus, riittävä työvoima, työn vaihtelevuus sekä kehittymisen mahdollisuus korostuvat kausityöntekijöiden työhyvinvoinnissa. Kausitöissä työnantaja voi tarjota myös muita etuja, kuten laskettelulippuja tai kylpylälahjakortteja, joilla edesautetaan henkistä ja fyysistä jaksamista. Hyvinvoivat kausityöntekijät on helppompaa sitouttaa yritykseen ja sitä kautta saada yritykselle monivuotisia työntekijöitä (Kinnunen 2017). Monivuotiset kausityöntekijät ovat yritykselle arvokkaita,

sillä heitä ei tarvitse perehdyttää joka kaudelle uudestaan, vaan heillä on jo tarvittavat tiedot ja taidot. Jokavuotiset kausityöntekijät vahvistavat palatessaan työyhteisöä ja parhaimmillaan luovat työpaikalle luottamuksen ja hyvinvoinnin tunnetta.

3.2 Työturvallisuus

Työturvallisuuden tavoitteena on varmistaa työntekijöille mahdollisimman turvallinen ja terveellinen työ sekä työpaikka. Työpaikalla sitä toteuttaa jokainen työntekijä sekä esimies, ja se on osa työtapoja, työympäristöä sekä päätöksentekoa. Turvallisilla työolosuhteilla ja työympäristöllä luodaan edellytykset hyvälle työsuorituksille ja työn tuloksille, sekä vähennetään työtapaturmia, sairastumisia ja työkyvyttömyyttä. Työturvallisuudella edistetään työskentelyn sujuvuutta, henkilöstön tyytyväisyyttä sekä kokonaistuottavuutta. Työturvallisuuslait ja työsuojelusäädökset antavat työpaikoille ohjenuoran, jota työnantajien tulee soveltaa työpaikoilla siten, että ne täyttävät säädöksiin määräämät vaatimukset. (Raudas, Björn & Hämäläinen 2011.)

Jotta työturvallisuus toimisi työpaikalla mahdollisimman saumattomasti, tulee sekä työnantajan että työntekijän suorittaa omat velvollisuutensa työturvallisuuden takaamiseksi. Työnantajalla on tässä suurin rooli, sillä hänen käytöksensä ja toimensa vaikuttavat suuresti työntekijöiden asenteisiin ja valmiuksiin toteuttaa turvallista työympäristöä. Työnantajan tulee tarjota työntekijöille turvallinen työtila ja hänen tulee perehdyttää työntekijät työturvallisuuden järjestelmiin ja niiden hallintaan, jotta työturvallisuudesta tulee osa jokaisen työntekijän päivittäistä työskentelyä. Työnantajan tulee myös laatia asiakirjoja työsuojelu- ja pelastussäädöksiin perusteella sekä järjestää työterveyshuolto työpaikalla. Työnantajan tulisi myös seurata työturvallisuutta ja sen toteuttamista, sekä puuttua ja parantaa mahdollisia epäkohtia. (Raudas, Björn & Hämäläinen 2011.)

Työntekijän tulee toteuttaa työnantajan antamia ohjeita ja määräyksiä sekä ilmoittaa epäkohdista tai muiden työntekijöiden työturvallisuuteen kohdistuvasta piittaamattomuudesta esimiehilleen. Työntekijän tulee huolehtia työpaikan järjestyk-

sestä ja siisteydestä, sekä pukeutua laadittujen työturvallisuusohjeiden mukaisesti. Osana työturvallisuuteen kuuluu myös muiden työntekijöiden tasavertainen kohtelu sekä oikeudenmukaisuus työpaikalla. (Raudas, Björn & Hämäläinen 2011.)

Yrityksen työturvallisuus tukee yrityksen työntekijöiden hyvinvointia ja kokonaisvaltaista jaksamista. Työturvallisuudella saadut voimavarat näkyvät työssä energisyytenä ja innostumisena, mikä lisää yrityksen työn tuottavuutta. (Työhyvinvoinnilla tuottavuutta.) Turvallinen työympäristö ja hyvin suunnitellut turvallisuussuunnitelmat mahdollistavat työntekijöiden hyvinvoinnin ja sitä kautta tyytyväiset työntekijät. Tyytyväiset työntekijät panostavat työhönsä enemmän ja ovat sitoutuneempia niin yritykseen kuin työyhteisöönkin.

Työturvallisuuteen liittyvät asiat voivat jäädä vähemmälle huomiolle kausityöntekijöitä perehdyttäessä, sillä heidän ajatellaan olevan siellä vain hetken, jolloin heidän perehdyttäminen turvallisuussäädöksiin ja –ohjeisiin olisi resurssien tuhlausta. Tämä voi johtaa onnettomuuksiin sekä työntekijän turvattomaan oloon työpaikalla, joka ei edesauta työssä viihtymistä tai jaksamista. Kausityöntekijöissä vaihtuvuus voi olla suurta, jolloin esimiehellä tulisi olla kärsivällisyyttä ja aikaa huolehtia siitä, että jokainen uusi työntekijä tietää työpaikan turvallisuudesta ja siihen liittyvistä toimista sekä käytänteistä.

3.3 Työaika ja työn määrä

Työaikalain (Työaikalaki 9.8.1996) mukaan työajaksi luetaan se aika, jonka työntekijä on velvollinen olemaan työpaikallaan työnantajan käytettävissä. Säännöllinen työaika on kahdeksan tuntia päivässä, ja 40 tuntia viikossa. Työnantaja voi työntekijän kanssa sopia myös lyhemmistä tai pidemmistä työaikajaksoista (Hakala & Manka 2011, 25–26). Työaikalaki (605/1996) määrittelee myös sen, että työntekijälle on annettava jokaisen työvuoron väliin vähintään 11 tunnin pituinen keskeytymätön lepoaika, ellei työnantaja sovi asiasta toisin työntekijän kanssa.

Virolainen (2012, 56) kertoo kirjassaan syitä siihen, miksi työntekijöiden työajat ovat pidentyneet viimeisen kymmenen vuoden aikana. Työntekijöiden määrän väheneminen, sitouttamisen vähyyys tai laiminlyönti, työntekijöiden epävarmuus

työpaikan jatkuvuudesta sekä tulotason nousun pysähtyminen ja lasku vaikuttavat työpäivän pituuteen ja kertyviin työtunteihin. Nummelinin (2008, 24–25) mukaan jatkuva ylitöiden tekeminen, henkilöstön alimitoittaminen sekä kiristynyt tehokkuusvaatimukset vaikuttavat negatiivisesti työyhteisön stressitasoon ja työntekijöiden kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin.

Pitkien työaikojen vaikutus näkyy myös työpaikan ulkopuolella epäsuorina terveysvaikutuksina. Vapaa-ajan jäädessä vähiin työntekijöiden alkoholin, tupakan ja muiden nautintoaineiden käyttö saattaa lisääntyä, kun taas sosiaalisten suhteiden ja terveellisten elämäntapojen noudattaminen saattaa vähentyä. Nämä muutokset heikentävät työntekijän hyvinvointia ja tyytyväisyyttä elämään, mikä näkyy töissä uupumuksena, ärtymisenä, sairaspöissaoloina, motivaation puutoksena sekä stressitason nousuna. (Nummelin 2008, 24.)

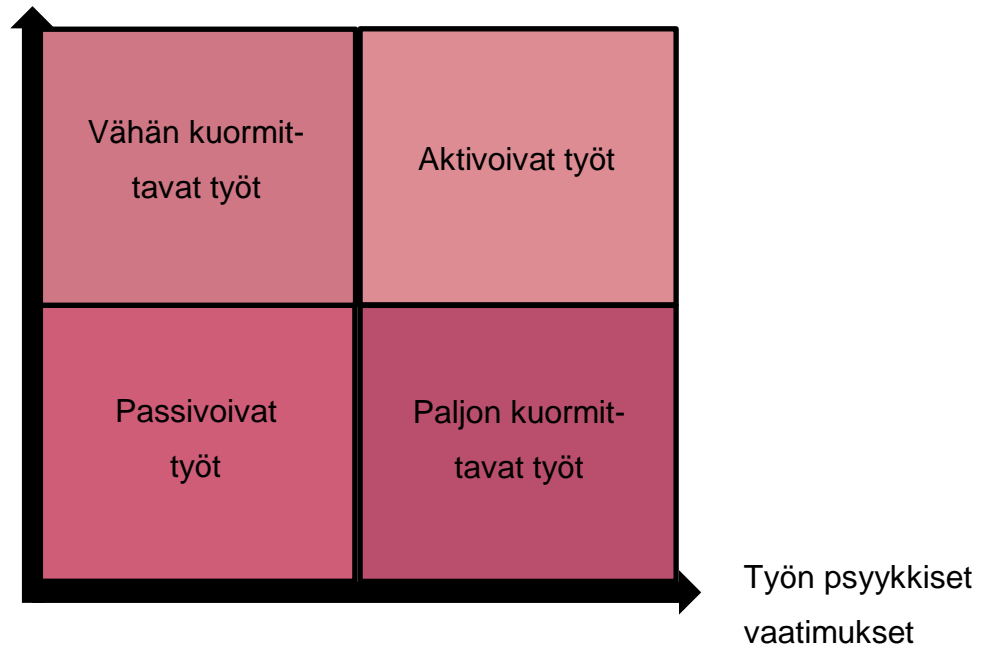
Kausityöntekijöillä työajat ovat usein epäsäännölliset ja työpäivät ovat pitkiä ja raskaita (Maaninka & Tökkäri 2017, 28). Pitkiä työpäiviä voidaan helpottaa tauottamalla niitä, jolloin työntekijät saavat uutta energiaa ja motivaatiota suorittaa annetut työt tehokkaasti. Ruokatauko on tärkeä niin ravinnon saannin, kuin virkistämisen ja levon kannalta. Sen aikana ylläpidetään sosiaalisia suhteita sekä irtaannutaan töistä hetkeksi. Ilman ruokataukoja työntekijöiden vireystaso laskee, työn tehokkuus vähenee ja virheitä tapahtuu herkemmin. (Rauramo 2008, 65.)

Työntekijöitä voidaan sitouttaa yritykseen antamalla heidän itse päättää työajoistaan ja vapaapäivistään. Työntekijöiden hallinnan tunne kasvaa, kun he ovat itse saaneet vaikuttaa omaan työaikaan, jolloin sekä yksilön että työyhteisön työviihtyvyys kasvaa. (Virolainen 2012, 56.) Antamalla työntekijöille mahdollisuuden taukoihin ja lepoon esimiehet osoittavat työntekijöilleen huolenpitoa ja välittämistä, mikä kehittää työntekijöiden tunnesidettä niin esimiehiin kuin yritykseenkin. Ylityötuntien vähentämiseksi esimiesten tulisi huolehtia työntekijöiden riittävästä määrästä sekä tulostavoitteiden realistisesta aikatauluttamisesta (Nummelin 2008, 25).

3.4 Työn psyykkinen kuormittavuus

Nummelin (2008, 69–70) määrittelee työn kuormittavuuden optimaaliseksi, jos työ sisältää sopivasti haasteita ja on sellaista, johon työntekijä voi itse vaikuttaa. Haasteita tulisi olla sen verran, että työntekijä tuntee hallitsevansa työnsä. Mikäli haasteita on liikaa tai työ on liian vaikeaa, voi työn laatu heiketä, ja työntekijä tuntee itsensä huonoksi ja epäpäteväksi työntekijäksi, jolloin työmotivaatio voi laskea. Työn kuormitukseen vaikuttaa myös työntekijän vaikutusmahdollisuudet työhön ja sen sisältöön. Nummelin mukaan työn tulisi olla itsenäistä, johdonmukaista sekä sisällöltään vaihtelevaa, jolloin työntekijällä on tunne, että hänellä on mahdollisuus toteuttaa itseään työn kautta ja kehittyä työssään. Kun työn kuormittavuus on työntekijöillä sopiva, tuntuvat ongelmatilanteetkin haasteellisilta mahdollisuuksilta, ja hallinnan tunne työssä voidaan säilyttää.

Työn hallinta



Kuvio 5. Työn vaatimukset–työn hallinta -malli työn terveystaikutuksista (Ahola, Kivistö & Vartia 2006)

Töiden hallinnan mahdollisuuksien ja psyykkisten vaatimusten määrän perusteella työt voidaan jakaa neljään eri ryhmään, kuten kuvio 5 havainnollistaa: aktivoivat työt, vähän kuormittavat työt, passivoivat työt sekä paljon kuormittavat työt.

Aktivoivassa työssä työn vaatimukset ovat korkeat, mutta työntekijällä on mahdollisuus hallita työtä sekä parantaa omaa työkykyään vastaamaan muuttuvia haasteita. Vähän kuormittava työ antaa runsaasti hallinnan mahdollisuuksia, mutta ei vaadi psyykkisesti paljoa. Jos työ ei ole haastavaa, saattaa työntekijöiden mielenkiinto kohdistua muihin asioihin. Passivoivassa työssä sekä työn vaatimukset, että hallinnan mahdollisuudet ovat vähäiset, jolloin työntekijän ei tarvitse käyttää tietojaan ja taitojaan. Tällöin työntekijän valmiudet uusiin haasteisiin heikkenevät ja työntekijän osaaminen voi olla yksipuolista. Kuormittava työ ei anna työntekijälle hallinnan mahdollisuuksia, mutta työn psyykkiset vaatimukset ovat runsaat, jolloin työntekijän stressitaso ja sairastumisen riski voivat olla korkeat. (Ahola, Kivistö & Vartia 2006, 42–43.)

Psyykinen työhyvinvointi pitää sisällään muun muassa työpaineet, stressaavuuden sekä työilmapiirin (Virolainen 2011, 18). Stressin ja työpaineiden kokemiseen vaikuttavat vahvasti työtoveri- sekä esimiestuki, sillä hyvät työtoverit ja kannustava esimies antavat voimavaroja jaksamaan kiireellisemmässäkin työilmapiirissä, kun taas heikot suhteet työtovereihin luovat tyytymättömyyttä työntekijän arkeen, jolloin työteho ja tuloksellisuus eivät ole optimaalisella tasolla. (Suonisivu 2011, 26–27.)

Nummelinin (2008, 75–78) mukaan stressi on yksi haitallisimmista psyykkisen työkyvyn ongelmista, sillä se aiheuttaa stressaantuneen työntekijän biologisen puolustusjärjestelmän heikkenemisen, ja täten altistumisen oireille ja sairauksille. Stressi vaikuttaa suoraan työntekijän keskittymiseen, ja kasvattaa kielteisiä ajatuksia voimistavia tunteita kuten ärtyneisyyttä, pelokkuutta, huolestuneisuutta sekä ahdistuneisuutta. Nummelin mainitsee myös kirjassaan kasvavan väsymyksen, haluttomuuden ja aloitekyvyttömyyden vähentävän työmotivaatiota, työn suunnittelua sekä päätöksentekoa. Kun stressaantunut työntekijä lykkää päätöksentekoa ja viivyttää töiden aloittamista, stressin tuntemukset voimistuvat, sillä töiden määrä kasvaa ja huolestuneisuus lisääntyy. Stressin mukana tulevat työn viivästymiset sekä työn kasaantuminen aiheuttavat helposti kierteen, josta voi olla vaikeaa päästä pois.

Kaikki stressi ei ole työntekijöille haitaksi, sillä sopiva määrä painetta auttaa työntekijöitä antamaan kaikkensa ja suoriutumaan työtehtävistään paremmin. Suonisivu (2011, 23–24) mainitsee kirjassaan positiivisen stressin, joka syntyy, kun työn vaatimukset, työntekijän kyky toimia sekä odotukset yhtenevät. Manka (2015) kirjoittaa kirjassaan positiivisen stressin antavan energiaa ja motivoivan työntekijää tekemään työtehtävänsä valmiiksi, sekä antamaan parhaan mahdollisen suorituksensa. Positiivinen stressi auttaa työntekijöitä kokemaan asiansa motivoivina ja innostavina, sekä pitämään heidän mielialansa positiivisena vaikeissakin tilanteissa.



Kuvio 6. Yksilön voimavaroihin vaikuttavat tekijät (Nummelin 2008)

Kuviossa 6 havainnollistetaan, miten työntekijän jaksamiseen vaikuttavat niin työn asettamat haasteet, kuin vapaa-ajan tasapainoisuuskin. Jos työntekijän kriisit ja elämänmuutokset kasaantuvat, voivat työntekijän voimavarat joutua koetukselle. Mikäli työntekijän voimavarat ovat jo valmiiksi heikot, voi henkinen kuormitus aiheuttaa stressireaktion, josta toipuminen voi kestää pitkään. Vaikka elämänmuutos olisikin positiivinen, voi se silti vaatia työntekijältä paljon energiaa, jotta hän voi mukautua uuteen tilanteeseen. (Nummelin 2008, 77–78.)

Työnantajalla on suuri rooli psyykkisen hyvinvoinnin ylläpitäjänä sekä ennaltaehkäisijänä. Esimiehen on tärkeää tunnistaa merkit, jotka voivat johtua stressistä, masennuksesta tai työuupumuksesta. Kaikki uupumus tai stressi ei johdu työstä, vaan osa voi johtua työntekijöiden henkilökohtaisesta elämästä. Esimiehen onkin tärkeää erottaa työpaikan ulkopuolinen oireilu työperäisistä psyykkisen hyvinvoinnin oireista. (Suonisivu 2011, 33–37.)

Työyhteisötasolla merkkejä haitallisesta työperäisestä oireilusta ovat muun muassa henkilöstön väliset riidat, runsaat sairauspoissaolot, työntekijöiden suuri vaihtuvuus sekä työntekijöiden antamat palautteet liian kuormittavista työtilanteista. Esimies voi omilla toimillaan edesauttaa ja ennaltaehkäistä työntekijöiden työhyvinvointia olemalla huomioiva ja ammattitaitoinen sekä ohjaamalla työntekijöitä ja antamalla työntekijöille tarpeeksi resursseja, jotta he voivat toteuttaa työtään. Työperäinen stressi sekä masennus johtuvat usein liiallisesta paineesta sekä kiireestä, jota esimies voi ennaltaehkäistä huomioimalla jokaisen työntekijän tarpeet ja taidot, viestimällä avoimesti, antamalla työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa sekä antamalla heille hyvät ja ergonomiset työtilat. Työntekijöiden liiallinen kuormitus sekä stressaava työympäristö liittyvät vahvasti työyhteisön kokonaisvaltaiseen toimimiseen, ja sitä kautta yrityksen tuloksellisuuteen ja tehokkuuteen. Tämän takia yrityksen kannattaa jo varhaisessa vaiheessa kiinnittää huomiota työntekijöiden psyykkiseen hyvinvointiin ja sen merkitykseen koko yrityksen menestyksen kannalta. (Suonisivu 2011, 33–37.)

4 SITOUTTAMINEN ORGANISAATIOSSA

4.1 Organisaation toimenpiteet sitouttamisessa

Kiesi (2011, 40–42) kirjoittaa henkilöstön sitouttamisessa hyödynnetään usein palkkaus- ja bonusjärjestelmän lisäksi työajan järjestelyjä työntekijän eduksi. Myös työterveys pyritään organisaation sisällä järjestämään parhaalla mahdollisella tavalla. Työntekijöiden hyvinvoinnista tulisi pitää huolta ja virkistystoimintaa järjestää mahdollisuuksien mukaan työntekijän hyvinvoinnin edistämiseksi. Myös etuja pidetään sitouttamisen keinoina, mutta taloudelliset ja työsuhte-edut ovat kuitenkin prosentuaalisesti pienempiä tekijöitä kuin hyvinvointi. Kiesin mukaan hyviä sitouttamiskeinoja ovat virkistystoiminnan, hyvinvointietujen sekä palkitsemiseen liittyvien järjestelmien käyttö. Palkitsemisjärjestelmää käytetään usein yrityksissä joissa ei mainita käytettävän sitouttamiseen muita varsinaisia keinoja.

Hurmerinta (2015, 67–68) kiteyttää organisaation tärkeimmäksi sitouttamisen toimeksi ihmisten johtamisen: jos johtokunta on työstä ja työntekijöiden ideoista innoissaan ja innokas kuulemaan kehittämissuhteita, myös henkilöstö on helpompaa saada innostumaan ja motivoitumaan, ja näin sitoutumaan työhönsä. Hurmerinta kehottaa pohtimaan kynnistyneen ja innostuneen työntekijän eroa: kumpi saa enemmän aikaa työssään. Innostunut työntekijä tekee työtä mielellään ja organisaation eduksi, tahtoo pysyä yrityksessä ja on kiinnostunut sen menestyksestä.

Työn kuormittavuuden vaikutus työntekijöitä sitouttaessa on suuri. Liiallisista paineista johtuvat stressi, väsymys sekä kiire eivät anna työntekijöille energiaa tai motivaatiota jaksaa työssään. Työn tulisi olla sopivan haastavaa, jotta työntekijä voisi kehittää taitojaan, mutta samalla sellaista työtä, johon työntekijä voisi itse omilla toiminnoillaan vaikuttaa. Sopivan tasapainon löytäminen työntekijän paineen ja vaikuttamisen välille voi olla vaikeaa, mutta viestimällä avoimesti ja kuuntelemalla työntekijöitä sen toteuttaminen on mahdollista. Jos työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa työhönsä ja sen paineisiin, on hänellä enemmän motivaatiota ja halua pysyä työpaikassaan. Kausityöntekijöiden kohdalla sitouttaminen

on tärkeässä roolissa vaihtuvuuden minimoimiseksi. Kausien välillä saattaa olla pitkäkin aika, kun esimiehiin tai työpaikkaan ei olla yhteydessä.

Esimieskoulutuksissa esille toistuvasti nouseva sitouttamisen ja motivoimisen keino on palautteen antaminen työntekijälle. Palautteen tarkoitus on kehittää yksilöä ja hänen työtään, eikä ilman palautetta ja siihen perustuvaa vuorovaikutusta voida olettaa yksilön kehittyvän suorittamassaan työssä. Esimiehen antaman palautteen tulee olla rehellistä, ja työhön perustuvaa, ja se toimii parhaiten, kun palaute annetaan heti suorituksen jälkeen. Oli kyseessä myönteinen tai kehittävä palaute, sen korrekti esittäminen ja vastaanottaminen on tärkeää. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen vaatii asennetta ja osaamista paitsi palautteen antamisessa, myös kommentoitavan työn saralla. (Juholin 2008, 243.)

Työntekijälle palautteen saaminen on tärkeää motivaation ja sitoutumisen kannalta. Aalto (2002, 82–83) listaa myönteisen palautteen vaikutuksiksi esimerkiksi itsetunnon vahvistumisen, itseluottamuksen lisääntymisen ja suorituskyvyn nousun. Lisäksi myönteinen palaute tuottaa hyvää oloa ja lisää kykyä nähdä muissa työntekijöissä hyviä puolia. Kaikki nämä positiiviset tuntemukset lisäävät tunnetta siitä, että työntekijä on hyvä suorittamassaan työssä. Kun työntekijä saa tunteen että on hyvä, ja arvostettu tekemässään työssä, hän tahtoo tehdä yhä parempaa tulosta, ja sitoutuu tällä tavoin yritykseen ja työhönsä. Aalto (2002, 13–14) toteaa myös, että korjaavan tai kehittävän palautteen myötä toivotaan aina muutosta. Kehittävää palautetta annetaan tehtävästä, joka ei ole sujunut odotusten mukaisesti, tai työtehtävää suorittaessa on tapahtunut virhe. Kehittävän palautteen antamisella pyritään paitsi korjaamaan virhe työssä, myös kehittämään työntekijöiden toimintoja niin, ettei vastaavia virheitä tapahtuisi uudelleen. Jos kehittävää palautetta osataan ottaa vastaan, työntekijä pystyy kasvamaan yksilöllisenä ihmisenä ja työntekijänä, mutta samalla pystytään myös muuttamaan työntekijää itseoivaltavaan, motivoituneeseen, sitoutuneempaan suuntaan.

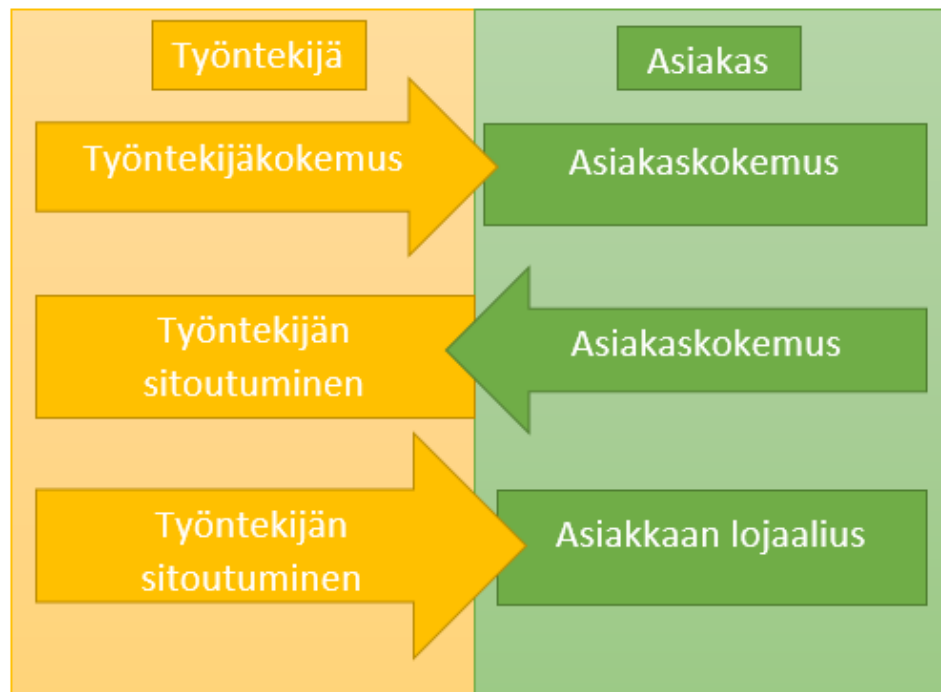
Yksi työnantajan sitouttamisen mahdollisista toimista on työntekijäkokemuksen johtaminen. Matkailualan yrityksillä on tavoitteena luoda mahdollisimman hyvä asiakaskokemus. Ilman tyytyväistä asiakasta, ei saada mainetta, eikä uusia asiakkaita tule. Hyvä asiakaskokemus syntyy hyvästä työntekijäkokemuksesta, ja

hyvä työntekijäkokemus sitouttaa työntekijää yritykseen. Työntekijäkokemus muodostuu kolmesta osa-alueesta, joita ovat fyysinen työympäristö, digitaalinen ympäristö eli digitaaliset olosuhteet töissä, kuten käyttöjärjestelmät sekä yrityksen oma ympäristö, joka muodostuu yrityksen sisäisestä kulttuurista, prosesseista ja arvoista. Näihin asioihin pohjautuva työntekijäkokemus on pohjimmiltaan työntekijän tarpeiden tunnistamista, niihin vastaamista ja sen pohjalta johtamista. Hyvä työntekijäkokemus vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen: se sitouttaa yrityksen visioon, vahvistaa työntekijän motivaatiota työhön ja luo pohjan hyvälle asiakaskokemukselle. (CGI:n asiantuntija 2016.) Työntekijäkokemuksen johtaminen perustuu henkilöstöhallinnon yhtenäistämiselle. Rekrytointi, palkitseminen ja tukipalvelut eivät voi olla erillisiä elimiään, jos halutaan johtaa kokonaisvaltaista työntekijäkokemusta. Työntekijäkokemuksen kokonaisuuden johtaminen vahvistaa sitoutumista työnantajaan, mutta samalla myös omaan uraan. (Tutkimus: Suomessa ei osata vielä rakentaa työntekijäkokemusta 2018.)

Vahvaan työntekijäkokemukseen vaikuttavat työlle annetut puitteet, ja työntekijän tunne siitä, että hän on hyvä työssään ja tehdyllä työllä on merkitys yritykselle. Työntekijäkokemukseen myös vaikuttaa vahvasti työssä kehittymisen tunne, ja työn haastavuus lisää positiivista työntekijäkokemusta. Työntekijäkokemusta voidaan johtaa esimerkiksi luomalla työntekijälle mahdollisuuksia kehittyä työssään ja asettamalla kunnianhimoisia mutta realistisia tavoitteita työntekijöille. Työntekijäkokemuksen johtaminen on melko yksilöllistä henkilöstöjohtamista, sillä työntekijäkokemusta johtaakseen on tunnettava työntekijänsä, millaisia kykyjä ja osaamista heillä on, ja mikä heitä erityisesti motivoi. Kuitenkin työntekijäkokemuksen johtamiseen on hyvä panostaa, sen ollessa pohja asiakaskokemukselle. (Pihlaja, 2018.) Työntekijäkokemuksen, asiakaskokemuksen ja sitoutumisen yhteys on lähes suora ja kiistämätön.

Kuten kuvio 7 osoittaa, hyvä työntekijäkokemus vaikuttaa asiakaskokemukseen: hyvä asiakaspalvelukokemus jää mieleen, vaikka tuote ei täyttäisikään odotuksia. Hyvä asiakaskokemus tuottaa yleensä palautetta, joka luo onnistumisen tunnetta työntekijälle. Yhdeksi suureksi sitoutumisen tekijäksi onkin määritelty työntekijän tunne työssä onnistumisesta. Sitoutunut työntekijä vaikuttaa asiakkaan lojaaliu-

teen, ja asiakkaan yritykseen sitoutumiseen. Kun asiakas saa hyvää palvelua yrityksestä, hän myös palaa herkemmin. Palaavat asiakkaat vahvistavat entisestään työntekijän sitoutuneisuutta, kun työntekijä huomaa itse onnistuneensa asiakaspalvelussa niin, että asiakas palaa, ja toisaalta työntekijä tunnesitoutuu mahdollisiin kanta-asiakkaisiin. (CGI:n asiantuntija, 2016.)



Kuvio 7. Työntekijäkokemuksen vaikutukset. (CGI:n asiantuntija, 2016)

4.2 Perehdytys

Perehdytys on sarja toimenpiteitä, jolla uusi työntekijä tutustutetaan työpaikkaan, muihin työntekijöihin ja työpaikan tapoihin. Perehdytyksen merkitys osana yrityksen sitouttamisstrategiaa on huomattava. Uudet työntekijät valitaan taitojen ja aiemman kokemuksen perusteella, ja yrityksen rekrytoinnissa huomioidaan työntekijät, joiden uskotaan tuottavan tulosta ja sitoutuvan yritykseen pitkälle aikavälille. Perehdytys on tärkeää, koska perehdyttämätön työntekijä ei vastaa yrityksen tavoitteisiin samalla tavoin kuin vanhat työntekijät. Työntekijän perehdytys on yritykselle investointi, jolla panostetaan henkilöstön osaamiseen, työssä jaksamiseen ja tuetaan työn laatua. Huolellinen perehdytys takaa työntekijän tuloksen ja yrityksen toimivuuden, ja näin investoinnin kannattavuuden. (Pulju 2011, 13–14.) Perehdytys luo mielikuvaa työyhteisöstä ja työpaikasta, ja luo näin vaikutelman

uudelle työntekijälle siitä, kuinka tervetullut hän yritykseen on. Työntekijä joka on perehdytetty hyvin, sitoutuu paremmin työpaikkaan kuin työntekijä joka on saanut huonon tai puutteellisen perehdytyksen. (Surakka & Laine 2011, 152–154.)

Perehdytyksen puute voi luoda työntekijälle riittämättömyyden tai epäonnistumisen tunnetta. (Nummelin 2008, 103 – 104.) Huono tai puutteellinen perehdytys jättää työntekijän selviämään työtehtävien ja tulevien ongelmien kanssa yksin, ja tämä voi johtaa epäonnistumisen tunteisiin tai virheisiin. Puutteellinen perehdytys voi luoda työntekijälle myös tunnetta siitä, että hän on helposti korvattavissa yrityksessä. Tästä syystä kausityöntekijöiden perusteellinen perehdytys on tärkeää hyvien ja perehdytettyjen työntekijöiden pitämiseksi. Kun työntekijä itse kokee osaavansa tehtävät riittävän hyvin, se helpottaa päätöstä tuleville kausille palaa- misesta. Vaikka kausien välissä on useita kuukausia, kerran opittu saadaan helposti kertaamalla työntekijöiden tietoisuuteen. Hyvä perehdytys toisaalta lisää työntekijän itsevarmuutta ja työtyytyväisyyttä, ja on osa sisäisiä tekijöitä, jotka saavat työntekijän sitoutumaan yritykseen. Perehdytyksen heikko laatu saa helposti työntekijän kokemaan negatiivisia tunteita työstään, eivätkä negatiiviset ajatukset työpaikasta edistä sitoutumista.

Etenkin kausityöntekijöitä ajatellen, kauden ollessa lyhyt ja intensiivinen, on työtehtävät saatava sujumaan tehokkaasti. Virheiden välttäminen työssä säästää aikaa niiden korjaamiselta. Perehdytyksen suunnitteleminen huolellisesti antaa tilaa myös perehdytettävän kysymyksille ja omalle ajattelulle. Perehdytys, jossa perehdytettävä työntekijä pääsee pohtimaan ja keskustelemaan tulevan työn mahdollisia ongelmia, takaa laadukkaan lopputuloksen joka näkyy työssä. (Österberg 2009, 101.)

4.3 Vaikuttamismahdollisuus

Ihminen nauttii tekemästään työstä, kun hän kokee työnsä arvokkaaksi. Matkailualalla työntekijä joutuu hallitsemaan useita osa-alueita työssään ja alan hektisyys voi johtaa suunnitelmien muutoksiin ja päätöksentekoihin nopeasti. Järkevä

päätöksenteko vaatii työntekijältä joustavuutta ja työnteon tarkoitus on oltava selvillä. Itsenäinen ja yritykseen vaikuttava työskentelytapa on vahvuus alalla. (Pulju, 2011. 17–18)

Kun työntekijä kokee tulevansa kuunnelluksi ja pystyvänsä vaikuttamaan yrityksen asioihin, mielenkiinto työtä kohtaan kasvaa. Esimerkiksi kun yrityksessä luodaan uutta toimintastrategiaa tulevalle kaudelle, on hyvä ottaa yrityksen työntekijät mukaan strategian luomiseen. Yhdessä ideointi, tunne siitä että johtoporras kuulee ja kuuntelee työntekijöitä, ja oman vaikuttamisen mahdollisuus luovat työntekijälle yhteenkuuluvuuden tunnetta strategian kanssa. Työntekijälle syntyy ajatus siitä, kuinka hän on päässyt vaikuttamaan juuri tämän merkityksekkään strategian luomisessa. Työn kehittämistä suunnitellessa tietoa tulisikin ensisijaisesti kerätä niiltä, jotka tuntevat parhaiten työhön liittyvän käytännön. (Tilev ym. 2009, 30–32.) Kun työntekijän omia näkökantoja on pystytty ottamaan huomioon strategian luomisessa, ja ne löytyvät myöhemmin tulostetustakin versiosta, niiden mukaan toimitaan herkemmin, ja toiminta tuntuu mielekkäältä, kun toiminnan kulkuun on päässyt vaikuttamaan.

4.4 Urasuunnittelu ja etenemismahdollisuudet

Urasuunnittelu tarkoittaa työuran eteenpäin miettimistä: mitä tulevaisuuden työ sisältää, vaatiiko se lisäkouluttautumista, ja mitä työntekijä haluaa tulevaisuudessa tehdä. Urasuunnittelu on tavoitteellista toimintaa, jossa tietoisesti asetetaan tavoitteita ja luodaan suunnitelmia omasta tulevasta työurasta. (Urasuunnittelu 2018.)

Urasuunnittelun mahdollisuuden merkitys organisaatiossa on organisaation sisäisen osaamisen kasvattaminen. Urasuunnittelu on paitsi yksilön, myös koko organisaation osaamisen kehittämistä, sillä organisaation tukiessa työntekijän ammatillisen osaamisen kehittämistä, organisaation sisäinen osaaminen kasvaa. Urasuunnittelulla voidaan mahdollistaa henkilöstön kehittymistoiveita, ja näin kasvattaa henkilöstön sitoutuneisuutta yritykseen, jossa heidän toiveensa otetaan huomioon. (Valtiovarainministeriö 2009.) Jos organisaatio tukee työntekijän

urasuunnittelua, työntekijälle voidaan luoda tunne siitä, että hän on yksilönä tärkeä organisaatiolle. Lisäksi luodaan tunne, että organisaatio välittää siitä, kuinka työntekijä viihtyy ja kehittyy työssään.

Hyvönen (2011, 3–5) kuvailee väitöskirjassaan yhdeksi nuorten esimiesten tärkeimmistä työtavoitteista mahdollisuuden edetä urallaan. Etenemismahdollisuuden koetaan olevan motivoiva tekijä, ja etenemisen ja työtehtävien muuttumisen tuovan lisähaastetta työhön, työn näin säilyessä mielenkiintoisena.

5 SITOUTTAMINEN HIIHTOKOULU RUKASSA

5.1 Katsaus sitouttamisen tilanteeseen

Tämän hetkisen sitouttamisen tilanteen kartoittamiseksi haastateltiin toimeksiantajaa, Hiihtokoulu Rukan johtajaa Maaria Pieviläistä. Varsinaista suunnitelmaa sitouttamiseen ei Hiihtokoulu Rukalla ole, mutta sitoutumista pyritään ylläpitämään erilaisten tekijöiden avulla. Yrityksen puolelta aihe nähtiin ajankohtaisena ja siitä on ollut keskustelua työyhteisön keskuudessa. Yritys on osallistunut Laatutonni-ohjelmaan muutama vuosi sitten, jonka pohjalta sitouttamista on mietitty ja kehitetty. (Pieviläinen 2018.) Laatutonni on matkailualalle suunniteltu laadun tutkimis- ja kehittämisohjelma, joka kouluttaa yrityksen henkilöstöä käyttämään laatua kehittäviä työkaluja työssään. (Laatutonni Q1000 2018). Hiihtokoulu Ruka on käyttänyt Laatutonni-tutkimuksessa saatuja tuloksia apuna työntekijöiden sitouttamisessa myös tutkimuksen loppumisen jälkeen (Pieviläinen 2018).

Hiihtokoulu Rukalla perehdytetään hiihdonopettajat työsuhteen mukaan. Uusille kausityöntekijöille perehdytys kestää useampia päiviä, joiden aikana kerrataan hiihdon opetuksellisia asioita, käydään läpi työhjeet sekä työntekijöiden työtehtäviin liittyviä asioita. Uudet kausityöläiset myös tutustuvat työympäristöön hiihdonopettajakollegan kanssa sekä perehtyvät hiihdonopettajille kuuluvaan toimistotyöhön. Palaaville kausityöntekijöille perehdytys on suppeampi, jolloin perehdytetään vain tiettyihin asioihin ja kerrataan oleellinen tieto. Freelancer-työntekijöiden perehdyttämistä on uudistettu kaudelle 2017–2018 ja se kestää yhden päivän, jonka aikana on kaksi tuntia rinnekierrosta ja työympäristöön tutustumista, tunnin perehdytys toimistoasioihin sekä 3–4 tuntia toisten hiihdonopettajien vetämien oppituntien seurantaa. Toimistotyöhön liittyvistä asioista työntekijät saavat ennakkomateriaalia, johon he voivat tutustua jo ennen perehdytystä. Toimistotyöntekijöiden perehdytys kestää useamman viikon, jonka aikana työskennellään ja käydään läpi toimistotyössä vaadittavia tietoja ja taitoja. Toimistotyössä oppiminen jatkuu koko sesongin ajan, sillä esimerkiksi jouluna, hiihtolomalla ja pääsiäisenä tulee uusia asioita, joita ei muulloin sesongilla ole. (Pieviläinen 2018.)

Henkilökuntaetuina Hiihtokoulu Rukan työntekijät saavat kausikortin Rukan rinneille työsuhteensa ajaksi, ilmaisen välinevuokrauksen keskusvuokraamolta, henkilökuntakortin, jolla saa alennuksia Rukakeskus Oy:n sisällä sekä pääsyn kuntosalille. Työntekijät saavat työsuhteen keston liittyen tietyn määrän 5 euron arvoisia liikuntaseteleitä, joita he voivat käyttää paikallisiin palveluihin kuten Kuusamon teatteriin tai kylpylään. Hiihtokoulu Rukan kausityöntekijöille kuuluu työterveyshuolto Kuusamon työterveystalossa, jossa he voivat käydä sairastai- tai tapaturmatapauksissa, mutta pidempiaikaisia sairauksia ei työterveyshuollon piirissä voi hoitaa. Yrityksen puolesta hiihtokoulun työntekijöille kuuluu myös vapaaajan tapaturmavakuutus. (Pieviläinen 2018.)

Työntekijöillä on mahdollisuus esittää toiveita työvuoroistaan, joihin pyritään mahdollisuuksien mukaan vastaamaan työvuoroja suunniteltaessa. Kausityön ollessa hektistä ei työntekijöille pystytä välttämättä antamaan vapaata esimerkiksi keskellä viikkoa, sillä tietyt ryhmät ovat voineet varata hiihdonopetusta joka arkipäivä. Ruuhkaisimpien viikkojen aikana työviikot voivat venyä pitkiksi, mutta keväällä sesongin rauhoittuessa kertyneitä ylityötunteja tasoitetaan työviikkoja lyhentämällä. Työnkuvaan työntekijät eivät voi suuresti vaikuttaa: tunnint jotka asiakas haluaa ostaa, on pidettävä. Kouluttamalla itseään esimerkiksi Hiihtokoulu Rukan järjestämällä sisäisillä viikonloppukoulutuksilla työntekijät voivat laajentaa osaamistaan ja saada näin monipuolisempia opetustunteja sekä nousta palkka-asteikolla ylöspäin. (Pieviläinen 2018.)

Osana työntekijöiden kehittämismahdollisuutta työntekijöitä palkitaan kehittämisideoista rahallisesti, jos kehittämisidea on toimiva ja käytännöllinen. Kehittämisideoita voivat jättää kaikki Hiihtokoulu Rukan työntekijät paperisella aloitemallilla, joka on yhtenäinen kaikille Rukakeskus Oy:n työntekijöille. Hiihtokoulu Rukan työntekijät saavat tietoa onnistumisestaan asiakkaiden kommenttien ja viestien perusteella, jotka välitetään eteenpäin työntekijöille. Hiihtokoululla on käytössä palkitsemisjärjestelmä, niin sanottu kysytyn tunnin bonus. Kysytyn tunnin bonus tarkoittaa asiakkaan kysyessä tietyn opettajan tuntia nimeltä, opettajalle kertyy bonusta kauden lopussa saatavalle lahjakortille. Lisäksi Hiihtokoulu Rukan esimiehen sekä työntekijöiden välillä pidetään muutaman kerran kauden aikana "työmiehen tunti" -keskustelu, jossa työntekijä voi ilmaista omia ajatuksiaan sekä

tuntemuksiaan työstä sekä kauden etenemisestä. Kauden lopussa työntekijät sekä esimies miettivät mikä on mennyt hyvin ja missä olisi vielä parannettavaa. (Pieviläinen 2018.)

Pieviläisen (2018) mukaan työntekijöitä lähtee harvoin pois ennen sopimuksen loppumista, sillä hiihtokoulunopettajat tietävät alan vaatimukset ja käsittävät mitä työ vaatii, jolloin se ei tule heille yllätyksenä. Osa Hiihtokoulu Rukan vanhoista työntekijöistä palaa myös uudelle sesongille, mutta varsinkin nuorilla elämänmuutoksien takia työ voi jäädä yhteen sesonkiin, tai muuttua osa-aikaiseksi työsuhteeksi.

5.2 Käytetyt tutkimusmenetelmät

Tehtävänäimme oli saada kattavasti tietoa Rukan hiihtokoulun sitouttamisen tämänhetkisestä tilanteesta, sekä selvittää työntekijöitä sitouttavia tekijöitä. Tutkimusmenetelmiä valitessa haluttiin korostaa mahdollisimman laajan ja kattavan käsityksen hankkimista. Tutkimuksilla pyrittiin selvittämään, miten sitouttaminen toimii yrityksessä tällä hetkellä, koetaanko se tehokkaaksi ja kuinka sitä saataisiin kehitettyä. Tutkimusmenetelmiin valitsimme ryhmähaastattelun, jotta pystymme luomaan laajempaa kuvaa siitä, millaiset tekijät vaikuttavat sitoutumiseen kausityöntekijöiden mielestä.

Tutkimusmenetelmiksi opinnäytetyöhön valitsimme laadullisen kyselyn työntekijöille, teemahaastattelu työnjohdolle sekä ryhmähaastattelu kausityötä tekeville restonomiopiskelijoille. Tutkimusmenetelmät ovat kvalitatiivisia, eli laadullisia tutkimuksia. Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä kehitettävän ja kehittäjän suhde on erittäin läheinen, ja tutkimustulosten aineisto syvää ja laadukasta. (Kananen 2012, 26,92–94.) Opinnäytetyössä tavoitteena on keskittyä laatuun ja toimivuuteen sekä saada todenmukaista tietoa kohdeyrityksemme tämänhetkisestä tilanteesta. Laadullisten tutkimusmenetelmien avulla saadaan hyvät lähtökohdat kehittämiseen. Laadullinen kysely tarjoaa parhaan mahdollisen lähestymistavan kaukana oleville kyselyyn osallistuville, se on joustava, ja sen antamaan sisältöön

on helppo vaikuttaa kysymysten valinnalla. Kyselyn sisällön pitäminen yksinkertaisena ja vastausajan kohtuullisena voimme varmistaa vastausten korkeamman tarkkuuden.

Teemahaastattelussa valitun aihepiirin tietoa kerätään joko kvalitatiivisesti tai kvantitatiivisesti. Siinä haastattelun teema on lyöty lukkoon ja kysymykset ovat pitkälti ennalta määrättyjä. Kysymykset voivat kuitenkin vaihtaa paikkaa ja muokautua haastattelujen edetessä, jos haastattelijat kokevat, että edellisissä haastatteluissa on käynyt ilmi uusia, mielenkiintoisia näkökantoja. Teemahaastattelun voi tilanteesta riippuen toteuttaa joko yksilö- tai ryhmähaastatteluna. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 41.)

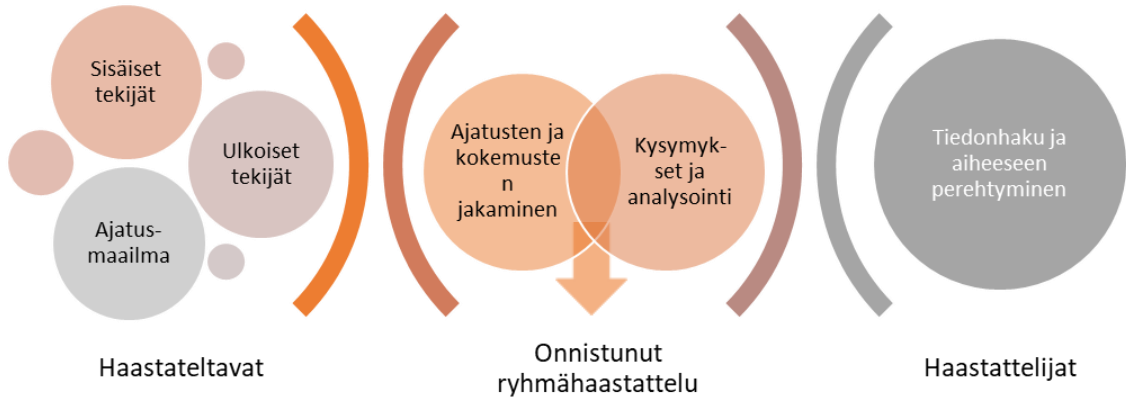
Opinnäytetyön teemahaastattelu toteutetaan yksilöhaastatteluna, jossa haastatellaan yrityksen esimiestä Maaria Pieviläistä. Laadullinen haastattelu auttaa meitä ymmärtämään kohdeyrityksen esimiehen käsitystä nykyisestä työntekijöiden sitouttamisen tilanteesta. Haastattelussa käytettävät kysymykset löytyvät liitteestä 1.

Kyselyllä voidaan varmistaa jo olemassa olevan tiedon paikkaansa pitävyyttä, tai selvittää kehitystä vaativan asian lähtötilannetta. Kyselyssä kysymykset ovat kaikille samoja, ja tutkimus toteutetaan suurelle yleisölle, kvalitatiivisesti. Kyselyä suunniteltaessa on tärkeää pysyä aihealueen sisällä, ja muodostaa selkeitä, helposti ymmärrettäviä kysymyksiä. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 40–41.)

Opinnäytetyöhön liittyvä tutkimuksellinen kysely toteutetaan sähköisenä kyselynä, ja sillä pyritään selvittämään työntekijöiden sitoutumisen aste työpaikalla, ja millaiset tekijät vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen. Sähköiseen kyselyyn päädyttiin toimeksiantajan neuvosta, sillä osa haastateltavista hiihdonopettajista on jo poistunut paikkakunnalta, kiireisimmän sesongin ollessa ohi.

Lisäksi tutkimuksen ja opinnäytetyön tueksi halutaan luoda ryhmähaastattelutilanne henkilöille, jotka ovat olleet kausitöissä samassa yrityksessä enemmän

kuin kaksi kautta. Ryhmähaastatteluun kutsuttavat valikoidaan seuraavilla perusteilla: kausityöntekijä, ollut samassa yrityksessä yli kaksi sesonkia, opiskelee resonomin tutkintoa vähintään toisella vuodella ja ymmärtää näin työn luonteen sekä ovat motivoituneita alan töihin.



Kuvio 8. Ryhmähaastattelutilanne

Ryhmähaastattelussa on mahdollisuus saada haluttua tietoa ja uusia ajatuksia keskinäisen keskustelun ja tiedonjaon kautta. Kuvio 8 havainnollistaa kuinka haastateltavat jakavat sisäisten ja ulkoisten tekijöiden, kuten arvojen, koulutusten ja kasvatusten, sekä ajatusmaailmaan pohjautuvia mielipiteitään, ajatuksiaan ja kokemuksiaan syventäen muiden haastateltavien ajatusmaailmaa. Ryhmähaastattelussa haastattelijoiden kysymykset rytmittävät haastattelun kulkua haastattelijoiden lomittaessa jo saadut vastaukset kyselyn kulkuun. Ryhmähaastattelussa on mahdollista päästä haastattelun aiheesta pintaa syvemmälle, ja se luo onnistuessaan uusia näkökulmia niin haastateltaville kuin haastattelijoille.

5.3 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

Tutkimusmenetelmänä käytettävä ryhmähaastattelu toteutettiin niin, että haastatteluun osallistuvien yksityisyyttä yritettiin varjella mahdollisimman tarkasti: taustoitukseen kerättiin pelkästään ikä, sukupuoli, ala jolla haastateltava on töissä, ja montako kautta he ovat olleet töissä. Haastattelu äänitettiin ja siitä kirjattiin kirjallinen pöytäkirja, mutta henkilöiden ja yritysten nimien käyttämisestä pyrittiin pitämään minimissään yksityisyyden takaamiseksi. Itse haastattelun kysymykset olivat yleisesti sitoutumiseen kausityössä liittyviä teemoitettuja kysymyksiä, joiden

avulla oli pyrkimys synnyttää avointa keskustelua ryhmän kesken. Ryhmähaastattelussa käytetyt kysymykset löytyvät myös liitteestä 2. Ryhmähaastattelulla haluttiin tukea ymmärrystä sitoutumisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä, saada uutta näkökulmaa ja luoda pohjaa Learning Cafelle.

Ryhmähaastattelu synnytti paljon avointa keskustelua haastateltaville annetuista aiheista, ja toi esille uusia näkökulmia. Ryhmähaastattelussa nostettiin esille palkan merkitys kausityöhön sitoutumisessa. Muut asiat, kuten työssä viihtyminen koettiin tärkeämpänä kuin rahapalkka, vaikka palkan merkitys tunnustettiin. Palkan merkitys sitoutumisessa liittyy lähinnä siihen, kuinka hyvin se vastaa tehtyä työtä ja työntekijän taitotasoa. Palkan vastaavuus nähtiin vahvasti vaikuttavana asiana: *"jos palkka ei vastaa ollenkaan tehtyä työtä, tulee herkemmin olo että tahtoo vaihtaa työpaikkaa"*. Ryhmähaastattelussa korostui yhteishengen ja ilmapiiirin merkitys työhön palaamisessa, ja haastateltavat kokivat, että työpaikka jossa on työilmapiiriä tukeva esimiestyöskentely ja näin parempi ilmapiiri, houkuttelee helposti takaisin. Työkavereihin ja heidän sitoutumiseensa halutaan luottaa kausitöissä, ja myös omaan luotettavuuteen kiinnitettiin huomiota: kausityöt ovat yhteen hiileen puhaltamista, työkavereiden vuorojen paikkaamista tarvittaessa, ja luottoa siihen, että jokainen hoitaa omat työnsä, ja ettei kukaan ole lopettamassa töitä kesken kauden: *"kausitöihin on sitouduttava, ei työkavereita jätetä pulaan lähtemällä pois kesken kauden"*.

Haastateltavat korostivat, että arvostus ja palautteen antaminen ja saaminen avoimessa ilmapiiirissä on myös tärkeää työpaikassa. Omasta työstä haluttiin saada arvostusta ja kokea että tehty työ on merkityksellistä yrityksen toiminnalle. Ymmärrys siitä, kenelle ja miksi töitä tehdään, kasvattavat sitoutumisen tunnetta työntekijässä. Esimiehen haluttiin luottavan työntekijöihin, antavan vastuuta, ja tunnistavan työntekijöidensä vahvuudet. Tällainen henkilökohtainen, ihmislähtöinen johtamistapa koettiin erittäin sitouttavaksi tekijäksi kausitöissä. Myös esimiehen ymmärrys työn luonteesta koettiin tärkeäksi, ja haastattelussa nousi esiin kehittämisisideoiden kuuntelemisen tärkeys. Vaikka esimies ymmärtäisi työn luonteen, muttei tekisi suorittavan tason töitä ollenkaan, koettiin että esimies voi silti tehdä työtään hyvin kuuntelemalla alaisiaan. Esimiestyöltä odotettiin kehittämis-

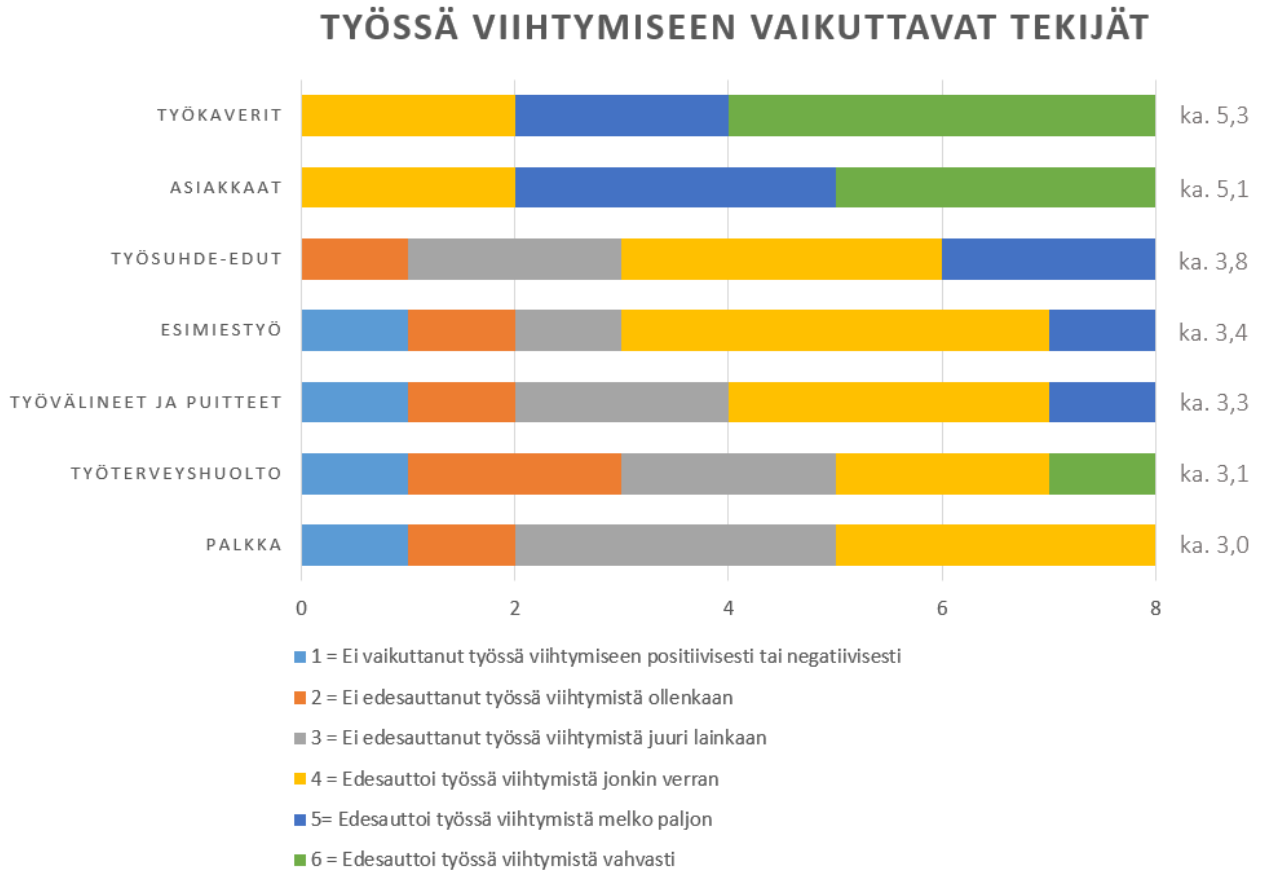
ideoiden kuuntelun lisäksi niihin reagoimista, ja koettiin että hyvään esimiestyöhön ei kuulu ideoiden kuittaaminen pelkällä olankohautuksella. Vaikuttamisen helpottamiseksi koettiin, että avoin, keskustelevalta ilmapiiri on tärkeää, ja kuulluksi tuleminen koettiin erittäin tärkeänä asiana.

Työssä etenemisen ja kehittymisen tärkeys nostettiin esille useaan kertaan ryhmähaastattelussa. Haastateltavat kokivat, että he sitoutuvat enemmän omaan osaamiseen ja sen kehittämiseen, kuin työpaikkaan jossa eteneminen tai kehittyminen ei ole enää mahdollista. Mielenkiintoinen, haastava, kehittymisen mahdollistava työ koettiin haastattelussa mielekkäänä ja sitoutumisen arvoisena. Yrityksen järjestämät henkilöstön virkistystapahtumat nostettiin myös suureen arvoon haastattelijoiden keskuudessa. Peruuntuneet kauden päättäjaisjuhlat olivat aiheuttaneet suurta mielihahaa haastateltavassa, sillä virkistyspäivien koettiin vaikuttavat myönteisesti tai erittäin myönteisesti haastateltavien työyhteisön ilmapiiriin ja työssä jaksamiseen.

Toteutimme Hiihtokoulu Rukan kausityöntekijöille sähköisen kyselyn, jonka avulla selvitimme tämänhetkistä sitoutumisen tilaa. Kysely lähetettiin Hiihtokoulu Rukan johtajan kautta kaikille kausityöntekijöille. Kysely tehtiin sekä suomeksi että englanniksi ja vastaukset välittyivät Webropolin kautta meille. Kysymyksiä oli 21 ja ne olivat joko monivalinta- tai avoimen vastauksen kysymyksiä. Vastaajista kolmannes oli naisia, ja vastaajien iät vaihtelivat 23 ja yli 50 vuoden välillä. Suurin osa vastaajista oli ollut töissä Hiihtokoulu Rukassa jo useamman kauden ajan. Molemmat kyselyt, sekä suomeksi että englanniksi löytyvät kohdasta liitteet, liitteinä 3 ja 4.

Kyselystä kävi ilmi, että suurin ongelma Hiihtokoulu Rukassa oli perehdytyksen laatu ja sen sisältö. Perehdytyksen koettiin olevan liian lyhyt ja sen toivottiin olevan monipuolisempi myös kaudelle palaaville työntekijöille. Lisäksi työntekijät kokivat, että heidän roolejaan tulisi selkeyttää Rukalla järjestettävien viikkotapahtumien toteutuksessa. Parannettavaa koettiin olevan myös Hiihtokoulu Rukan työntekijöiden sekä heidän työpanoksensa arvostamisessa. Nykytilanne on melko

hyvä, mutta vastauksissa oli havaittavissa hajontaa, sillä reilu kolmasosa vastaajista koki, että he sekä heidän työpanoksensa olivat vain jokseenkin tai vähän arvostettuja.



Kuvio 9. Työssä viihtymiseen vaikuttavat tekijät

Kuten kuvio 9 havainnollistaa, Hiihtokoulu Rukan työntekijät kokivat vahvimmiten työssä viihtymiseen vaikuttaviksi tekijöiksi työkaverit sekä asiakkaat. Kysely osoittaa, että sosiaaliset suhteet ovat työntekijöiden mielestä työssä viihtymisen kannalta suuremmissa arvossa kuin työsuhde-edut tai rahapalkkiot. Hiihtokoulu Rukan työntekijöiden mukaan työssä viihtymiseen vähiten vaikuttivat palkka sekä työterveyshuolto.

Kyselyssä kävi ilmi, että Hiihtokoulu Rukan työntekijät kokivat vaikuttamismahdollisuutensa työvuoroihin ja työtehtäviin hyvinä, sillä noin puolet vastaajista tunsivat pystyvänsä vaikuttamaan sekä työvuoroihin että –tehtäviin. Yksi neljäsosa vastaajista oli sitä mieltä, että vaikuttamismahdollisuus oli olemassa, mutta he

eivät kokeneet sitä tarpeelliseksi. Noin puolet työntekijöistä kokivat vaikuttamismahdollisuutensa kehittämisideoiden osalta hyväksi, ja heistä tuntui, että niihin reagoitiin. Toiset neljä vastaajaa kokivat kehittämismahdollisuudet huonoksi, eivätkä olleet huomanneet reagointia kehittämisideoitaan kohtaan.

Kyselyn lopputuloksia yhdisti vahvasti sama teema: rakkaus lajiin. Tuloksia läpikäydessä työntekijöiden motivaatio ja vahva tunnesitoutuminen työnkuvaan ei jäänyt epäselväksi, sillä kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että työ on mielekästä ja on mukavaa olla töissä. Monille vastaajille laskettelu on myös harrastus, jolloin hiihdonopettajan työ on mieluisa valinta. Miltei kaikki vastaajat voivat kuvitella palaavansa takaisin töihin ensi kaudeksi, sillä vain yksi vastaajista vastasi tähän kielteisesti.

5.4 Kehittämismenetelmänä Learning Cafe

Opinnäytetyössä tavoitteena on kehittää Hiihtokoulu Rukan sitouttamissuunnitelmaa, ja saada paremmalla sitouttamissuunnitelmalla työntekijöiden sitoutumisen astetta korkeammaksi. Kehittämismenetelmien tarkoitus on tarjota erilaisia näkökulmia, ja jäsentää tutkimusmenetelmistä jo saatuja tietoja. Kehittämismenetelmiä valitessa on tärkeää pohtia, mitkä menetelmät tukevat haluttua tietoa ja lopputulosta. Mahdollisimman kattavan lopputuloksen saamiseksi on hyvä ottaa käyttöön muutamia toisiaan tukevia kehittämismenetelmiä. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 40.) Sitouttamisstrategian kehittämiseen valittiin kaksi erityylistä, mutta toisiaan tukevia menetelmiä. Kaksi erilaista menetelmää antaa erityylyisiä vastauksia ongelmaan, ja näin kattavamman kuvan ongelmasta ja sen ratkaisusta.

Learning Cafe on yhteisöllinen ideointimenetelmä, jossa ideoidaan luovassa ympäristössä uusia näkökulmia sekä ratkaisuja kehitettävään kohteeseen. Yhteisöllinen ideointimenetelmä vaatii onnistuakseen ilmapiirin ja tilanteen, jossa ei ole kritiikkiä tai arvostelua liian aikaisessa vaiheessa. Aikainen kritiikki voi saada ryhmän varomaan sanojaan, jolloin parhaat ideat voivat jäädä sanomatta ääneen. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 158–159.)

Learning Cafen tavoitteena on tuottaa uusia ideoita ja näkökulmia. Sen alussa osallistujat jaetaan yhtä moneen pöytäryhmään, kun näkökulmia on tuotettu käsiteltävästä aiheesta. Pöydissä on puheenjohtajat, jotka tutustuttavat ryhmän aiheeseen. Aiheesta keskustellaan ja ryhmän jäsenet kirjoittavat syntyneitä ajatuksiaan ja ideoitaan pöydällä olevalle paperille. Muutaman minuutin ideoinnin jälkeen kaikki muut paitsi puheenjohtaja vaihtavat paikkaa, ja jokaisella ryhmällä on uusi aihe. Lopuksi päällimmäiset ajatukset tuodaan esille ryhmä kerrallaan ja ne voidaan koota tiivistelmäksi. (Oppimiskahvila 2017.)

Learning Cafe valittiin kehittämismenetelmäksi sen yhteisöllisyyden vuoksi. Learning Cafeseen pyritään valitsemaan ihmisiä jotka tuntevat kausityön merkityksen, matkailualan luonteen ja pystyvät vastaamaan niihin liittyviin ongelmakohtiin ja tilanteisiin. Sen yhteisöllinen vaikutus tarjoaa mahdollisuuden avoimelle keskustelulle ja idearikkaalle ympäristölle. Tavoitteena opinnäytetyössä on luoda suunnitelmapohjaa sitouttamiselle, ja tähän parhaiten vastaavat sellaiset työntekijät, joita halutaan matkailualalla sitouttaa.

5.5 Learning Cafen toteutus ja tulokset

Learning Cafen näkökulmat luotiin ryhmähaastattelun, toimeksiantajan haastattelun, kyselyn tulosten sekä kerätyn teorian pohjalta. Ensisijaisesti näkökulmat pyrittiin valitsemaan työntekijöiden kyselystä ilmi tulleiden ongelmakohtien kautta, joiden koimme vaikuttavan sitoutumiseen työpaikalla negatiivisesti. Näitä ongelmakohtia ja niiden kehittämiskohtia ja mahdollisuuksia ideoimme Learning Cafessa.

Aiheen valinnat Learning Cafeseen pohjautuivat lähinnä kyselyn tuloksiin, ja niihin tekijöihin, joiden koettiin kyselyn perusteella toimeksiantajayrityksessä olevan ongelmakohtia yrityksen sitouttamisessa. Learning Cafen avulla etsittiin näihin ongelmakohtiin syitä ja kehittämideoita. Perehdytys koettiin kyselyssä jokseenkin puutteelliseksi tai lyhyeksi, perehdytykseksi joka ei edistä sitoutumista. Learning Cafessa tähän perehdytysongelmaan haettiin ratkaisuksi perehdytyksen henkilökohtaistamista, vertaisperehdytyksen mahdollisuuksia ja osallistamista

perehdytyksessä. Kyselyssä kävi ilmi, että esimiestyön ei koettu olevan toimeksiantoyrityksessä motivoivaa, ja Learning Cafessa pohdittiin, millaiset tekijät vaikuttavat siihen, kuinka motivoivana esimiestyö koetaan. Sitoutumisen tekijöinä esimiestyössä korostuivat kuunteleminen, motivoiminen ja arvostaminen. Aiheiden ohelle kehiteltiin muutamia varakysymyksiä, jos ryhmä jäisi aiheeseen jumiin. Varakysymyksillä haluttiin varmistaa, että aiheesta saadaan mahdollisimman paljon irti, eikä keskustelu pääse tyrehtymään.

Ensimmäinen käsiteltävä kehittämisen näkökulma Learning Cafessa oli perehdytys. Hyvä perehdytys tuottaa itsevarmoja, sitoutuneita ja työssään onnistuvia työntekijöitä. Perehdytyksen tuoman itsevarmuuden koettiin olevan yksi merkittävimmistä työhön sitouttajista. Huono perehdytys voi luoda työntekijälle turhautumisen tunteita, tai tunteen siitä, että hän on helposti korvattavissa, kun työ ei onnistu virheittä ja helposti. Huonoksi perehdytykseksi määriteltiin liian laaja, ja toisaalta liian suppea perehdytys. Perehdytyksen laatuun vaikuttaa perehdyttäjän taidot, kärsivällisyys, tiedon ajankohtaisuus ja hiljaisen tiedon määrä. Perehdyttämisen onnistumiseksi koettiin, että itse työtä ja työpaikkaa perehdyttämään tarvitaan vertainen työntekijä, joka voi jakaa myös hiljaista tietoa uudelle työntekijälle. Vertaisen perehdyttäessä koettiin myös sosiaalisten siteiden muodostuvan nopeammin, ja työyhteisöön pääsee näin paremmin perille. Perehdyttäjällä tulisi olla myös sosiaalisia taitoja, jotta uusi työntekijä tuntee olonsa tervetulleeksi työyhteisöön. Laadukkaan perehdytyksen tekijöitä koettiin olevan myös tarpeeksi pieni ryhmäkoko, ja tarpeeksi pitkä perehdytysaika, jotta asioita saa harjoitella ja sisäistää pikkuhiljaa.

Kausitöissä pitkän perehdytysajan varmistaminen on ongelmallista kauden ollessa "aina liian lyhyt". Toisaalta kausitöissä työt ovat sisällöltään toistuvia, kun matkailupalvelutuotetta tuotetaan joka päivä useille kymmenille ihmisille. Pitkässä työsuhteessa koettiin, että perehdytystä voidaan viedä eteenpäin portaittain, ja esimerkiksi keittiötyössä voi aloittaa ensin tiskaamisesta, siirtyä salaattien tekemiseen ja pikkuhiljaa päivä kerrallaan opetella uuden pisteen asiat. Perehdytyksessä koettiin myös tärkeäksi vuorovaikutus ja osallistaminen. Perehdyttäjän tulisi kysellä perehdyttävältä kysymyksiä, eikä pelkästään luennoida työpaikan asioista. Omalla pohjimisella uudet asiat jäävät paremmin mieleen. Lisäksi

koettiin, että asiakaspolun läpikäyminen perehdytyksessä voisi olla hyödyllistä, sillä sen avulla perustellaan työn pienten asioiden merkitys asiakkaan kokemukseen.

Toinen käsiteltävä sitoutumiseen vaikuttava näkökulma Learning Cafessa oli esimiestyö. Esimiestyön tärkeitä puolia mainittiin olevan tasa-arvoisuus työpaikalla etenkin vanhojen ja uusien työntekijöiden välillä, avoimuus ja motivointi. Tasa-arvoisuus koettiin tärkeäksi hyvän esimiestyön mittariksi. Tiettyjen työntekijöiden ideoiden nostaminen toisten edelle koettiin erittäin epämotivoivaksi. Epätasa-arvoa koettiin myös kouluttautumismahdollisuuksissa, ja esimiehen haluttiin tarjoavan jokaiselle työntekijälle yhtäläiset mahdollisuudet päästä kouluttautumaan työssään. Yhtäläisiä mahdollisuuksia haettiin myös lisämyyntiin liittyvissä asioissa, ja esimiehen "pelisilmää" myynnin määrän suhteuttamisessa työvuorojen määrään. Hyvän esimiehen koettiin myös kuuntelevan, ja tuntevan työn luonteen ja toimiston ulkopuoliset asiat. Uusien ideoiden kuuntelemisen merkitystä korostettiin, sillä etenkin esimiehen joka ei itse tee suorittavan tason työtä haluttiin kiinnittävän huomiota työtä tekevien kommentteihin, heidän ollessa työn ammattilaisia.

Esimiestyössä tärkeäksi koettiin myös kiittäminen ja arvostaminen, jotka motivoivat työntekijää tekemään työtään yhtä hyvin tai jopa paremmin. Arvostaminen nostettiin korkealle arvoon, ja esimiehen haluttiin luottavan työntekijöiden osaamiseen ja omaan harkintakykyyn. Esimieheltä haluttiin kuitenkin myös kuulla kehittymisen kohtia ja kritiikkiä, mutta myös taitoa ottaa kritiikkiä vastaan. Palaute haluttiin saada suoraan työhön liittyvissä asioissa, ja esimiehen koettiin loistavan silloin, kun hän osaa olla rento, mutta samaan aikaan jämäkkä auktoriteetti. Tärkeäksi mainittiin se, että hyvä esimies ei ylenkatso työntekijöitään, vaan kuuntelee, ymmärtää ja huomioi heitä. Learning Cafen esimiesnäkökulman loppukaneetiksi haluttiin esittää, että hyvä esimiestyö on mahdollisuus yrityksen kasvuun ja kehittymiseen, kun esimies motivoi työntekijöitä, motivoituneet työntekijät nostavat palvelun tai tuotteen laatua, laadukkaat tuotteet kasvattavat mainetta, ja kasvava maine tuo talolle lisää asiakkaita ja myyntiä.

Kolmas, viimeinen ja haastavimmaksi koettu näkökulma sitoutumiseen vaikuttavissa Learning Cafen aiheissa oli vaikuttamisen ja kehittämisen mahdollisuudet. Aihe nostettiin kahden edellisen tavoin kyselystä heikoimman arvosanan saaneena, ja toisaalta ryhmähaastattelussa voimakkaasti esille nousseena teemana. Työntekijöiden halu kehittää ja vaikuttaa asioihin on ollut tutkimuksissa toistuva teema, ja se haluttiin nostaa kolmantena aiheena Learning Cafessa, tarkoituksena löytää tapoja jolla kehittämisestä ja vaikuttamisesta voitaisiin tehdä helpompaa ja työntekijälle edullisempaa. Learning Cafessa käytyjen keskustelujen perusteella kehittäminen vaatii avoimen ilmapiirin, jossa välitön ideoiden tyrmääminen ei ole mahdollinen uhka. Kehittämiseen pitäisi saada kannustusta, ja palkita hyvistä ideoista. Avoin keskustelu työntekijöiden kanssa asioista jotka ovat onnistuneet ja epäonnistuneet työpaikalla on tärkeää, jotta kehittämistä ja vaikuttamista voi tapahtua. Kehittämismahdollisuuksien tasa-arvoisuus työntekijöiden välillä nähtiin tärkeänä, ja kehittämis ehdotuksien esittämisen mataloitettu kynnys koettiin vahvasti mahdollisuutena. Esille nousi niin sanotun "aloitelaatikon" voima, jonka kautta kehittämis ehdotusten tai kritiikin esittäminen voi olla helpompaa anonyymisti.

Vaikuttamismahdollisuuksissa esille nousi työvuoroihin ja työtehtäviin vaikuttamisen motivoiva tekijä, ja keskustelussa tuli puheeksi erilaisiin työtehtäviin siirtymisen mahdollisuus, ja kokeilemisen motivoiva vaikutus. Esimerkkinä tässä käytettiin monialaisen yrityksen erilaisia toimintoja, ja mahdollisuutta keskustella esimiehen kanssa työvuoroista oman pisteen ulkopuolella. Työtehtävien radikaali muuttuminen ja uusien asioiden oppiminen saman yrityksen sisällä luo moniosaajia, ja uutta motivaatiota tehdä uudenlaista työtä tutussa toimintaympäristössä. Omiin työvuoroihin vaikuttamismahdollisuuden antaminen esimieheltä on myös vahvasti motivoiva ja sitouttava tekijä, kun työntekijälle tulee tunne, että hän ei ole jatkuvasti kahlittuna työvuoroihin, vaan ne ovat muutettavissa. Kaikkiin kehittämisen ja vaikuttamisen mahdollisuudet koettiin tärkeänä sitoutumiseen liittyvänä tekijänä, mutta ei kuitenkaan tärkeimpänä.

Vaikuttamis- ja kehittämismahdollisuudet ja niiden kehittäminen nousi kyselystä, mutta etenkin ryhmähaastattelussa esille tärkeäksi sitoutumisen tekijäksi, ja se

haluttiin juuri ryhmähaastattelun takia nostaa Learning Cafeseen yhdeksi teemaksi. Learning Cafessa aihe nähtiin tärkeänä, ja sen sitouttava vaikutus suurena. Tasa-arvoiset kehittämis- ja vaikuttamismahdollisuudet korostettiin sitouttaviksi tekijöiksi, ja omiin työoloihin vaikuttaminen nähtiin erityisen tärkeänä motivoivana tekijä. Omaan työympäristöön vaikuttamisen koettiin olevan vahvasti sitouttava tekijä, sillä oman työpisteen ammattilainen on juuri työntekijä itse. Siksi sen kehittämiseen haluttiin Learning Cafen mukaan vaikuttaa, ja kehittämällä omaa työpistettä siitä koettiin saatavan itselle sopivampi tila työskennellä, ja siihen haluttiin näin mieluummin jäädä työskentelemään.

Työpaikan yleisten asioiden kehittäminen nähtiin tärkeäksi sitouttamisen teemaksi, ja Learning Cafessa kävi ilmi, että työpaikalla tehtävät muutokset ja kehittäminen luovat työntekijälle odotuksia ja innostusta nähdä muutosten toimeenpano, ja näin kehittäminen luo ainakin lyhytaikaista sitoutumista. Jos muutokset ovat toimivia henkilöstön näkökulmasta ja niistä pidetään, ne sitouttavat henkilöstöä entisestään luomalla toimivampaa työpaikkaa.

5.6 Sitouttamisen aikajana ja johtopäätökset

Tulosta pohdittiin kerätyn ja analysoidun tiedon perusteella. Kehittämistyön kohdat valittiin toimeksiantajayrityksen työntekijöille tehdyn kyselyn perusteella. Työntekijöiden vastauksista nostettiin käsittelyyn yrityksessä heikosti toimivia osa-alueita, jotka kaipasivat päivittämistä. Kehittämiskohtiin haettiin uusia näkökulmia yhteisöllisellä kehittämismenetelmällä, Learning Cafella, ja sen yhteenvedosta lopputulokseksi muotoutui kehitettäviin aiheisiin keskittyvä sitouttamista edistävä suunnitelma. Lopputuloksena on kehittämiskohtiin keskittyvä aikajana, kuvio 10, johon on kirjattu toimia, joilla kausityöntekijöiden sitoutumista yrityksessä voitaisiin parantaa.

Lopputuloksesta haluttiin tuotos, joka auttaa yrityksen sitouttamistoimissa, nostaa työntekijöiden sitoutumisvalmiutta ja saa heidät tuntemaan itsensä tärkeiksi ja halutuiksi. Tuotos ja aikajana itsessään ovat valmiita integroitavaksi yrityksen sitouttamistoimiin. Kehittämässämme sitouttamista edistävässä suunnitelmassa

keskityttiin kolmeen kyselystä nostettuun ongelmaan, ja lopputulos rakentui vahvasti näiden tekijöiden ympärille. Sitouttaminen on yrityksessä jatkuva projekti, ja siksi aikajana jatkuukin kauden ulkopuolelle. Kausityöntekijän sitouttamista edistää myös kauden ulkopuolella yhteyden pitäminen, ja esimerkiksi kauden jälkeen palautteen antaminen ja pyytäminen.

Kausityöntekijän sitouttaminen yrityksessä alkaa heti, kun työntekijä on rekrytoitu. Ennen kautta työntekijöihin yhteyden ottaminen ja muutamien sähköpostiviestien lähettäminen luo työntekijälle tunteen lämpimästä ilmapiiristä työpaikalla, ja siitä, että hän on haluttu ja tarpeellinen työntekijä yritykselle. Myös edellisiltä kausilta palaaville työntekijöille voi lähettää nämä samat viestit. Edellisten kausien työntekijöihin kannattaa ottaa yhteyttä ajoissa jo ennen rekrytointia. Rekrytoinnin jälkeen olisi hyvä laittaa viestiä sekä palaaville työntekijöille että uusille työntekijöille. Viestin yhteydessä voidaan myös määritellä sosiaalisen sitouttamisen keino, joka luo myös työntekijöiden välille mataloitettun kynnyksen pitää toisiinsa yhteyttä. Sosiaalinen ja omalta tuntuva työporukka lisäävät sitoutumista, ja sosiaalisessa mediassa työpaikan yhteinen ryhmä edesauttaa suhteiden luontia ja viestinnän kulkua työpaikan sisällä. Tämä sosiaalinen kanava voi olla esimerkiksi WhatsApp- tai Facebook-ryhmä.

Ennen kauden alkua työnantaja voi järjestää työntekijöille yhteisen illanvieton, kauden alkajaiset. Tämä tuo yhteisöllisyyttä, antaa mahdollisuuden tutustua uusiin työntekijöihin. Rennossa illanvietossa on helpompi tutustua uusiin työkalveihin ja esimiehiin, ja sen avulla voidaan parantaa yhteisöllisyyttä kauden alusta alkaen.

Työntekijöiden hyvän, laadukkaan ja kattavan perehdytyksen takaamiseksi, perehdyttäminen tulisi suorittaa muutaman päivän aikajaksolla, kiireettömässä ympäristössä. Kiireetön ja tarpeeksi pitkä perehdyttämisaika varmistavat laadukkaan perehdytyksen, ja luovat työntekijälle mahdollisuuden kysyä ja tarvittaessa kerrata läpikäytäviä asioita. Lisäksi perehdytyksen ohessa on hyvä tuoda ilmi kehittämismahdollisuudet, ja esimerkiksi aloitteiden ja ideoiden palkitsemisjärjestelmät.

Aikajanalle määritellyt kauden aikana tapahtuvat sitouttamisen toimet ovat sellaisia, joille ei ole määritelty tarkkaa ajankohtaa, sillä ne ovat osaltaan useamman kerran kauden aikana tapahtuvia, tai muutoin päivittäisjohtamisessa esiintyviä tärkeitä elementtejä. Kauden aikana tapahtuviin sitouttamisen toimenpiteisiin määriteltiin aiheita, jotka koettiin tärkeiksi työntekijän arvostuksen, motivaation ja näiden kautta sitoutumisen kannalta. Kauden aikana tapahtuvat sitouttamisen toimet määrittyivät pääasiassa esimiestyöhön liittyviksi. Aikajanalla määritellään toistuviksi toimenpiteiksi esimerkiksi työntekijän arvon tunnistaminen, joka luo työntekijälle tunteen siitä, että esimies tunnistaa ja arvostaa hänen työpaikalle antamaansa panosta. Kuten tutkimuksissamme kävi ilmi, arvostus koetaan tärkeäksi sitouttajaksi. Aikajanalle on määritelty myös "esimiehen panos työilmapiirin kohentamiseksi". Tällä tarkoitetaan lähinnä esimiehen ymmärrystä siitä, että myös hänen toimillaan on vaikutusta työpaikan ilmapiiriin.

Kauden aikana on hyvä pitää säännöllisin väliajoin palavereita, varsinkin jos on tulossa arkirutiineista poikkeavaa ohjelmaa, kuten tapahtumia. Tällaisilla säännöllisillä yhteisillä palaverityyppisillä kokoontumisilla voidaan käydä läpi kehittämisideoita, asiakaspalautteita ja edellisen viikon onnistumista. Ennen tapahtumia on hyvä pitää palaveri siihen osallistuville, jotta kaikille työntekijöille on selvillä omat roolit sekä tapahtuman luonne ja kulku. Palavereilla ja yhteisillä keskusteluilla voidaan nostattaa työntekijöiden itsevarmuutta ja suorituksen laatua. Työntekijä joka kokee, että suoriutuu työstään hyvin, saa onnistumisen tunteita ja näin tykkää työstään. Onnistumisen tunteiden on jo aikaisemmin opinnäytetyössä mainittu lisäävän työntekijän sitoutumisen astetta.

Työntekijälle on tärkeää tarjota kehittymisen mahdollisuuksia, jos heitä halutaan pitää yrityksessä pitkällä tähtäimellä. Tarjoamalla kouluttautumisen- tai kehittymismahdollisuuksia työntekijät voivat laajentaa omaa osaamistaan yrityksen sisällä. Jos työntekijä ei voi kehittyä, tai työ ei tarjoa haasteita, sitoutumisen todennäköisyys on pienempi. Henkilökohtaiseen työssä kehittymiseen liittyy myös olennaisesti rakentavan palautteen antaminen ja saaminen, jota voidaan toteuttaa työpaikalla kehityskeskusteluiden muodossa. Kehityskeskustelut ovat yleinen vuorovaikutustapa, jossa esimies ja työntekijä saavat mahdollisuuden henkilökohtaiseen keskusteluun ja molemminpuoliseen kehittymiseen.

Aikajanelle on kuvattu myös kehittämisideoihin reagoiminen ja niiden toteuttaminen. Työntekijä joka pääsee vaikuttamaan työpaikan pieniinkin asioihin, kokee tulevansa kuunnelluksi, ja tulee mielellään töihin. Kehittämisideoihin nopea reagoiminen ja niiden toteuttaminen nopealla tahdilla luo arvostetuksi tulemisen tunnetta työntekijöille, joka on hyvä motivaattori. Pienet toimivat kehittämisideat on helppo panna nopeasti käytäntöön, koska ne ovat matalan riskin ja pienten resurssien panostus. Samaan aikaan työntekijä saa välittömästi positiivisen tunteen siitä, että pääsee vaikuttamaan yrityksen toimintaan.

Työyhteisön ajanvietto työpaikan ulkopuolella on tärkeä tekijä jaksamisen ja töissä viihtymisen kannalta. Vapaa-ajan viettäminen yhdessä parantaa yhteishenkeä, ja luo uutta energiaa työyhteisöön. Kausityöpaikoissa työntekijät voivat tulla kaukaakin työpaikalle töihin, ja ainoa sosiaalinen piiri voi olla työyhteisö. Työnantajan kustantama tai järjestämä vapaa-ajan virkistystoiminta tuo työntekijälle tunnetta siitä, että työnantaja on kiinnostunut työntekijän henkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnista ja töissä jaksamisesta.

Kauden aikana on myös hyvä pyytää, antaa ja saada palautetta. Palautteen saaminen omasta työstä on tärkeää oman kehittymisen kannalta. Annetun palautteen tulisi keskittyä tehtyyn työhön ja sen laatuun, ei niinkään yksilöön joka työtä suorittaa. Palautteen antamisen ilmapiirin tulisi olla työpaikalla avoin, jotta myös kehittävää palautetta uskalletaan antaa. Työntekijän on tärkeää antaa palautetta, sillä se kannustaa myös oman työskentelyn pohtimiseen, ja kehittämiseen. Palaute esimiehelle on myös tärkeää, jotta esimiehen työskentely on työntekijöiden etujen mukaista, ja työntekijöiltä saatu positiivinen palaute nostaa myös esimiehen onnistumisen tunnetta. Avoin ilmapiiri, jossa esimies on avoin palautteelle asettaa esimerkin keskustelulle työn etenemisestä ja sen laadusta ja näin kehittymisestä.



Kuvio 10. Hiihtokoulu Rukalle kehitetyt sitouttamistoimenpiteet kauden aikana

6 POHDINTA

Opinnäytetyömme tavoitteena oli selvittää työntekijöiden sitoutumiseen liittyviä tekijöitä matkailualan kausityöyrityksessä, ja selvittää sitouttamisen eri keinoja ja merkityksiä. Opinnäytetyömme tehtäväksi muodostui Hiihtokoulu Rukan tämänhetkisen sitouttamisen tilan kehittäminen. Johtopäätökset kuvasimme aikajana, joka esittää visuaalisesti tietoperustan, tutkimusten sekä kehittämismenetelmien pohjalta muodostuvan, ongelmakohtiin keskittyvän sitouttamissuunnitelman.

Aiheena sitouttaminen kausityöyrityksessä oli yllättävän laaja, ja teoriaan tutustuessamme huomasimme, kuinka monet asiat sitouttamiseen vaikuttavat. Teoriaa henkilöstöjohtamisesta ja sitouttamisesta löytyi laajalti, mutta kausityön kautta sitouttamista on peilattu vain vähän. Koemme että sitouttaminen on ajankohtainen aihe, ja myös toimeksiantaja koki aiheen olevan ajankohtainen ja kaudesta toiseen toistuva puheenaihe yrityksessä. Aihe oli mielestämme mielenkiintoinen, eikä sen tutkiminen missään vaiheessa käynyt puuduttavaksi, vaan piti otteessaan loppuun saakka. Kausityössä sitouttaminen on aihe, josta ei paljon puhuta, tai jota ei välttämättä koeta tarpeelliseksi. Matkailualalla kausitöissä vaihtuvuus on suuri, vaikka työnantajat yleensä toivovatkin edellisten kausien työntekijöitä uusille kausille takaisin. Koemme, että etenkin kausityöntekijöitä ja heidän palaamistaan pidetään ehkä itsestäänselvyytenä yrityksissä, eikä siihen nähdä tarvetta panostaa.

Tutkimusmenetelmiemme avulla saimme paljon tarvittavaa ja suunniteltua tietoa, ja siksi koemme tutkimusten onnistuneen. Jälkeenpäin ajateltuna kyselyä olisi voinut vielä testata, ja muotoilla kysymyksiä niin, että kyselyllä olisi saatu syvällisempiä vastauksia. Toteutetulla kyselyllä saatiin tarvittava tieto kehittämiskohtien selvittämiseen, mutta jäimme kaipaamaan syvempää luotausta siihen, mikä työntekijöitä yrityksessä jo sitouttaa. Tutkimuksen tulosten syventämiseksi olisi voitu toteuttaa toinen, tarkentava kysely toimeksiantajayrityksen henkilöstölle, mutta aika resurssina oli liian vähäinen. Olemme kuitenkin tyytyväisiä tutkimuksen tuloksiin, ja koemme että saimme kaiken tarvittavan irti kehittämistyön mahdollistamiseksi.

Ryhmähaastattelu tutkimusmenetelmänä oli mielestämme erittäin onnistunut, sillä se loi työlle raameja ja toi mukaan uusia näkökulmia. Ryhmähaastattelu oli antoisa myös haastateltaville, sillä he kommentoivat oivaltaneensa uusia asioita työstään ja omasta ammattiosaamisestaan. Tämä haastattelun ulkopuolinen kommentti toi työhömmme yhden suurimmista oivalluksista: oman työn pohtiminen, siitä keskusteleminen ja sen kommentoiminen kehittää työntekijää ja hänen asennettaan työtä kohtaan.

Tutkimusten tulokset olivat mielestämme luotettavia. Kyselyyn vastaajien prosentti oli meille pieni pettymys, mutta saadut vastaukset olivat laadukkaita ja kattavia. Avoimien vastauksien kautta saimme paljon meille hyödyllistä, syventävää ja yksityiskohtaisempaa tietoa yrityksen sitouttamisen toimista. Koemme, että työllämme on laatuarvoa toimeksiantajayritykselle. Yritys jolla ei ole aktiivista sitouttamissuunnitelmaa, hyötyy kattavasta ja kehityskohtiin keskittyvästä laajasta opinnäytetyöstämme. Opinnäytetyöllämme on laadullista arvoa myös muille työnantajille sitouttamisen ollessa ajankohtainen aihe. Työmme laaja teoriapohja ja erilaiset näkökulmat sitouttamiseen ovat arvokkaita ja hyödyllisiä sitouttamisesta kiinnostuneille yrityksille.

Opinnäytetyötä voivat hyödyntää myös toimeksiantajayrityksen ulkopuoliset tahot. Opinnäytetyötämme kohtaan on osoitettu kiinnostusta myös muista yrityksistä, sillä aihe koetaan tärkeäksi ja ajankohtaiseksi. Toimeksiantajana toiminut Pieviläinen Hiihtokoulu Rukasta kommentoi suunnitelman olevan hyödyntämiskelpoinen, ja tulevan käyttöön. Mielestämme opinnäytetyöllämme on korkea hyödynnettävyys omilla, henkilökohtaisilla työurillamme niin työntekijän kuin esimiehen asemassa työskennellessämme.

Opinnäytetyön aihe on niin laaja, että sitä voi kehittää eteenpäin mihin suuntaan tahansa. Jatkokehityksen aiheita tästä opinnäytetyöstä voivat olla esimerkiksi työhyvinvoinnin arvo sitouttamisessa tai sitoutuneen työntekijän merkityksellisyys yrityksen tuloksen kannalta. Opinnäytetyötä voitaisiin viedä vielä syvemmälle tarkastelemalla sitä enemmän kausityöntekijän kannalta, tai pohtimalla, mikä arvo työntekijöiden vaihtuvuudella on yritykselle.

Opinnäytetyö opetti meille niin prosessina kuin tietoperustallaan paljon. Prosessina opinnäytetyö opetti ajanhallintaa, prosessikirjoittamista ja tiedon jäsentelyä. Prosessin aikana oli tärkeää erottaa aiheen kannalta oleelliset teemat epäoleellisista. Se herätteli huomaamaan sitouttamisen tekijöitä omassa työssä ja pohtimaan kuinka tärkeää sitouttaminen on. Työntekijän sitouttaminen oli aiheena opintoihimme nähden uusi, ja syvensi ja sitoi opintojamme. Opinnäytetyön tekemisen jälkeen koemme, että voisimme olla nyt parempia johtajia. Opinnäytetyön aihe antoi meille mahdollisuuden ajatella itseämme tulevaisuuden johtajina ja sitä, miten esimiehenä tekomme vaikuttavat työntekijöihin, heidän motivaatioonsa ja työhyvinvointiin.

LÄHTEET

Aalto, M. 2002. Vuorovaikutustaidot. Forssa: Aseman Lapset ry.

Ahola, K., Kivistö, S. & Vartia, M. 2006. Työterveyspsykologia. Työterveyslaitos. Helsinki: Vammalan kirjapaino.

Ahonen, G. & Ojala, L. 2003. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Helsinki: WSOY.

CGI:n asiantuntija. 2016 Mission Impossible: Tarjota erinomaista asiakaskokemusta (CX), jos työntekijäkokemus (EX) on huono. 8.2.2016 Viitattu 8.5.2018 <https://www.cgi.fi/blogi/hyva-asiakaskokemus-ei-synny-ilman-hyvaa-tyontekijakokemusta>.

Hakala, L. & Manka, M. 2011. Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena. Tukea tuottavuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto.

Herzberg, F. 2005. The motivation to work. Viitattu 5.4.2018. https://books.google.fi/books?hl=en&lr=&id=kUO5NWwaySYC&oi=fnd&pg=PA61&dq=Herzberg,+F.+2005.+The+motivation+to+work.&ots=UG5ADIQsBJ&sig=e9ROubr6MRdfDpAPP99Bs3s6fWk&redir_esc=y#v=onepage&q=hygiene&f=false.

Hurmerinta, J. 2015 On aika muuttua –menestysopas sosiaalisen aikakauden johtajille. Helsinki: Helsingin kauppakamari.

Hyvönen, K. 2011 Personal work goals put into context : associations with work environment and occupational well-being. Jyväskylä University. Viitattu 27.3.2018 https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/26645/HYVONEN_The_included_articles.pdf?sequence=2

Isoaho, M. 2007. Rohkea johtaja - hyödynnä kritiikki ja villit ideat. Porvoo: WSOY.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous: löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WSOY.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsingin seudun kauppakamari.

Kiesi, J. 2011. Henkilöstön sitouttaminen yritykseen –keinona vapaaehtoinen eläkevakuutus. Case: Handelsbanken. Saimaan ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Viitattu 20.3.2018

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/36583/Kiesi_Jenni.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Kinnunen, J. 2017. Suurin osa kausityöntekijöistä toivoisi työllistyvänsä Lapissa vakituisesti. Lumen 1/2017. Viitattu 6.4.2018

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/125483/Kinnunen%20Johanna%20Lumen-lehti%201_2017.pdf?sequence=1.

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro OY.

Kuittinen, M. 2007. Kontrollista sitouttamiseen – uudet kontrollimuodot ja niiden vastusmaiskeinot organisaatiossa. Viitattu 6.4.2018 <http://elektra.helsinki.fi.ez.lapinamk.fi/se/h/0359-6680/26/4/kontroll.pdf>.

Laatutonni Q1000 2018. Laadunkehittämisohjelma matkailualan yrityksille. Viitattu 12.4.2018 <http://www.laatutonni.fi/laatutonni>.

Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin -luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Maaninka, T. & Tökkäri V. 2017. Huippu homma, töissä hiihtokeskuksessa. Lapin ammattikorkeakoulun julkaisuja. Lapin ammattikorkeakoulu. Viitattu 9.4.2018 <http://www.lapinamk.fi/loader.aspx?id=435edb11-cc66-4c90-b0bc-66c5a39098a4>.

Maijala, E. 2017. Lapin matkailu kasvun vauhdissa, pysyykö osaaminen mukana. Yrittäjät. Viitattu 16.4.2018 <https://www.yrittajat.fi/lapin-yrittajat/a/blogit/yvinkkeli/lapin-matkailu-kasvun-vauhdissa-pysyyko-osaaminen-mukana>.

Manka, M. 2015. Stressikirja. Mistä virtaa? Helsinki: talentum. Alma talent.

Maslow, A. H. 1987. Motivation and personality. New York: Longman, an imprint of Addison Wesley Longman, Inc.

Matilainen, L. 2014 Nuoret pätkätyöläiset Lapin turistikeskuksissa. Pätkätöiden kokeminen, työarvot ja –asenteet sekä tulevaisuuden odotukset. Jyväskylän Yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos. Pro gradu –tutkielma.

Matkailuklusteri 2013. Lapin näkymä. Lapin luotsi. Viitattu 12.4.2018 <http://luotsi.lappi.fi/matkailu>.

Matkailutoimialojen määritelmä 2018. Viitattu 12.4.2018 Tilastokeskus. https://www.stat.fi/tup/kuntapuntari/kuntap_4_2005_matkailu_maaritelmä.html.

Moilanen, T., Ojasalo, K. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Helsinki.

Nousiainen, J. 2015. Safariopastus työnä – työ, tekijät ja palkan riittävyys. Lapin yliopisto, Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti. Matkailututkimus 11: 2, 46. Viitattu 11.4.2018 <http://elektra.helsinki.fi.ez.lapinamk.fi/se/m/1796-1300/11/2/safariop.pdf>.

Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn. Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. WSOY.

Oppimiskahvila (Learning cafe ® Business Arena Oy) 2017. Tevere. Viitattu 14.3.2018 <https://tevere.fi/menetelmat/oppimiskahvila-learning-cafe-business-arena-oy/>.

Pihlaja, H. 2018 Kyselytutkimus: Työntekijäkokemus lapsenkengissä suomalaisissa yrityksissä. TalentVectia. Viitattu 8.5.2018 <https://www.talentvectia.com/kyselytutkimus-tyontekijakokemus-lapsenkengissa-suomalaisissa-yrityksissa/>.

Pulju, T. 2011. Matkailualan työntekijöiden sitoutuminen matkailualan työhön Sodankylässä 2011. Rovaniemen ammattikorkeakoulu. Matkailun koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Viitattu 20.3.2018 http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/34281/Pulju_Teija.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Pyöriä, P. 2012. Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä organisaatio. Helsinki: Gaudemus Helsinki University Press OY Yliopistokustannus.

Raudas, A., Björn, M. & Hämäläinen, J. 2011. Hotelli ja ravintola-alan työturvallisuus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: Uni-press.

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.

Tilev, K., Kandolin, I., Vartia, M. & Lindström, K. 2009. Hyvinvoiva palvelee tasokkaasti, Työot ja hyvinvointi matkailu- ja ravintola-alalla. Helsinki. Työterveyslaitos, Työyhteisöt ja organisaatiot – osaamiskeskus, Palvelualojen ammattiliitto PAM ry, Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa ry.

Tutkimus: Suomessa ei osata vielä rakentaa työntekijäkokemusta. 2018. Deloitte. 2018. Viitattu 8.5.2018 <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/human-capital/articles/tyntekijakokemus-hc-trends-2017.html#> .

Työaikalaki 9.8.1996/605.

Työhyvinvoinnilla tuottavuutta 2018. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 22.3.2018 https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluuden_perusteet.

Ulkoinen ja sisäinen motivaatio 2015. Otavan Opisto. Viitattu 20.3.2018 http://opinnot.internetix.fi/fi/materiaalit/ps/ps4/01_motiivit_ja_motivaatio/04_1.4_ulkoinen_ja_sisainen_motivaatio?C:D=1465745.

Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Talentum.

Urasuunnittelu 2018. Aarresaari: yliopistojen työelämä- ja urapalveluiden verkosto. Viitattu 27.3.2018 <https://www.aarresaari.net/opiskelijalle/urasuunnittelu>.

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

Veijola, S. 2013. Matkailu työnä. Matkailututkimuksen lukukirja. Lapin yliopistokustannus. Rovaniemi. Viitattu 16.4.2018 <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/113865/OPARI%201.1.pdf?sequence=1>.

Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Gummerus.

LIITTEET

- Liite 1. Toimeksiantajan haastattelu
- Liite 2. Ryhmähaastattelun kysymykset
- Liite 3. Suomenkielinen kysely hiihdonopettajille
- Liite 4. Survey in English for the skiing teachers

Liite 1

TOIMEKSIANTAJAN HAASTATTELU 10.4.2018

- Missä Hiihtokoulu Rukan hiihdonopettajat saavat koulutuksensa?
- Millainen perehdytys hiihdonopettajille tarjotaan, onko kaudelle palaaville ja uusille työntekijöille samanlainen?
- Montako ihmistä Hiihtokoulu Ruka työllistää.
 - ympärivuotisesti
 - kauden aikana
 - onko muita esimiehiä
 - kuka perehdyttää työntekijät
- Kuinka suuri osa työntekijöistä palaa?
- Onko yrityksessä sitouttamissuunnitelmaa
- Miten työterveyshuolto on järjestetty
- Millaiset työsuhte-edut
- Järjestetäänkö hiihdonopettajille majoitusta yrityksen puolesta
- Onko palkitsemisjärjestelmää, millainen, mistä palkitaan, milloin palkitaan
- Miten työntekijöille annetaan palautetta, kulkeutuuko asiakkaiden palaute opettajille, onko palautteen antamiseen rohkaisevaa työympäristöä, onko erityistä motivointia
- Millaiset vaikuttamismahdollisuudet
 - voiko työvuoroihin vaikuttaa, entä työnkuvaan
 - muihin firman asioihin, kehittämisideoiden ehdottaminen
 - millaiset etenemismahdollisuudet, onko työnkuvaan muutosta jos on pitkään ollut
- Otetaanko edellisten vuosien opettajiin yhteyttä, pyydetäänkö takaisin duuniin
- Millainen koeaika, millaiset tuntisopimukset
- Onko kesken kauden lopettavia opettajia, onko tulijoilla realistiset kuvat työstä

Liite 2

RYHMÄHAASTATTELUN KYSYMYKSET, 16.4.2018 maanantai

- Taustoitus: Ikä, ala, montako kautta, sukupuoli
- Onko sinulla mahdollisuutta tehdä tai edetä tekemään unelmatyötäsi nykyisessä työpaikassasi?
- Haluatko palata tai oletko palaamassa seuraavalle kaudelle työpaikkaan?
 - Miksi ei, miksi kyllä
- Onko työnantaja ilmaissut, että tervetuloa tahi tervemenoa?
 - Millainen tunne tästä herää
- Mitkä tekijät ovat saaneet palaamaan sinut kaudelle?
 - Mitkä edistäisivät tunnetta palaamisesta?
- Vastaako palkka työtehtäviäsi/taitojasi?
- Onko työ mielenkiintoista ja ammatillisesti tarpeeksi haastavaa?
- Millaiset taukomahdollisuudet töissä?
- Suositteletko työpaikkaasi asiakkaille? Entä uusille työnhakijoille?
- Miten esimies vaikuttaa työilmapiiriin?
 - Millaisilla toimilla voi vaikuttaa
- Millainen esimies sinulla on?
 - Annetaanko palautetta, kannustetaanko, motivoidaan, palkitaan?
- Voitko ilmaista tunteita ja mielipiteitä työpaikalla?
- Kuinka paljon saat työpaikalla vastuuta? Tuntuuko se hyvältä?
- Koetko että ammattitaitoasi arvostetaan?
- Vaikuttaako työaika ja -määrä kaudelle palaamiseen?

Liite 3 1(4)

SUOMENKIELINEN KYSELY

1. Ikä

- 18-22
- 23-29
- 30-35
- 36-40
- 41-50
- 51-

2. Sukupuoli?

- Nainen
- Mies
- Muu / En halua kertoa

3. Missä asut kauden ulkopuolella?

- Ruka – Kuusamo -alueella
- Alle 100 kilometrin säteellä
- 100-300 kilometrin säteellä
- Muualla Suomessa
- Ulkomailla, missä?

4. Kuinka monta sesonkia olet ollut yrityksessä töissä?

- Tämä on ensimmäinen → **kysymykseen 6**
- 2-4
- 5 tai useampana

5. Mikäli olet ollut töissä yrityksessä enemmän kuin 1 kauden, mikä sai sinut palaamaan takaisin seuraavalle kaudelle?

Liite 3 2(4)

6. Kuinka onnistuneeksi koit työhön perehdytyksen?
 - Erittäin onnistunut
 - Hyvin onnistunut
 - Onnistunut, mutta jouduin perehtymään asioihin myös itse
 - Jäin kaipaamaan lisää
 - En osaa sanoa
7. Mitä asioita perehdytyksessä olisi mielestäsi hyvä käydä läpi paremmin, tai mitä asioita jäit kaipaamaan?
8. Kuinka kauan tämän kauden työsuhteesi kesti?
 - 2 kuukautta tai alle
 - 3-4 kuukautta
 - 4 kuukautta tai enemmän
 - Koko sesongin alusta loppuun
9. Tunsitko olevasi arvostettu osa Hiihtokoulu Rukan työyhteisöä?
 - Koin olevani täysin arvostettu
 - Koin olevani melko arvostettu
 - Koin olevani jokseenkin arvostettu
 - Koin olevani vähän arvostettu
 - En kokenut olevani lainkaan arvostettu
10. Koetko että panostasi työpaikalla (Hiihtokoulu Ruka) arvostettiin?
 - Panostani arvostettiin paljon
 - Panostani arvostettiin melko paljon
 - Panostani arvostettiin jonkin verran
 - Panostani ei arvostettu juuri ollenkaan

Liite 3 3(4)

11. Oliko sinulla mahdollisuutta vaikuttaa työvuoroihisi kauden aikana?

- Kyllä, ja toiveeni kuunneltiin
- Kyllä, mutta toiveitani ei otettu huomioon
- Kyllä, mutten kokenut tarvetta sille
- Ei, mutta olisin halunnut vaikuttaa
- Ei, enkä kokenut sille tarvetta

12. Oliko sinulla mahdollisuutta vaikuttaa työtehtäviisi kauden aikana?

- Kyllä, ja toiveeni kuunneltiin
- Kyllä, mutta toiveitani ei otettu huomioon
- Kyllä, mutten kokenut tarvetta sille
- Ei, mutta olisin halunnut vaikuttaa
- Ei, enkä kokenut sille tarvetta

13. Koetko että työntekijöillä oli mahdollisuus tuoda esille kehittämissideoita ja/tai että niihin reagoitiin?

- Kyllä, ja kehittämissideoihin reagoitiin
- Kyllä, mutta ideoihin ei reagoitu
- En koe, että ideoita kuunneltaisiin
- En tiennyt, että minulla oli mahdollisuus vaikuttaa

14. Kuinka motivoitunut koit olevasi sesongin aikana tekemään työhösi?

- Olen erittäin motivoitunut, rakastan työtäni!
- Olen jokseenkin motivoitunut, on kivaa olla töissä
- Olen vähän motivoitunut, meneehän se
- En ole lainkaan motivoitunut / en pidä työstäni

Liite 3 4(4)

15. Voisitko kuvitella palaavasi seuraavalla kaudella yritykseen?

- Kyllä
- Ei
- Olen epävarma sen hetkisestä tilanteesta

16. Miksi koet, ettet palaisi yritykseen ensikaudella?

17. Mikä saisi sinut palaamaan töihin Hiihtokoulu Rukaan myös ensi kaudeksi?

18. Miten koit seuraavien asioiden vaikuttavan työssä viihtymiseesi tällä kaudella?

Asteikolla 1-6, jossa

1 = Ei vaikuttanut työssä viihtymiseen positiivisesti tai negatiivisesti

2 = Ei edesauttanut työssä viihtymistä ollenkaan

3 = Ei edesauttanut työssä viihtymistä juuri lainkaan

4 = Edesauttoi työssä viihtymistä jonkin verran

5 = Edesauttoi työssä viihtymistä melko paljon

6 = Edesauttoi työssä viihtymistä vahvasti

- Asiakkaat
- Työkaverit
- Esimiestyö
- Rahapalkka
- Työterveyshuolto
- Työvälineet ja puitteet
- Työsuhde-edut

19. Vapaa sana. Kerro kuinka sitoutunut koet olevasi yritykseen, mikä sinua motivoi työssä, tai kuinka esimiestyö on motivoinut sinua työssäsi?

Liite 4 1(3)

SURVEY IN ENGLISH

1. Age
 - 18-22
 - 23-29
 - 30-35
 - 36-40
 - 41-50
 - 51-
2. Sex
 - Woman
 - Man
 - Other / Don't want to tell
3. Where do you live outside the season?
 - Ruka – Kuusamo are
 - Inside 100 kilometer radius
 - 100-300 kilometer radius
 - Elsewhere in Finland
 - Abroad, where?
4. For how many seasons have you worked in Ski School Ruka?
 1. This was my first season → **to question 6**
 - 2-4 → **to question 5**
 - 5 or more → **to question 5**
5. If you have worked more than one season in Ski School Ruka, what made you come back?
6. How good was the orientation you had in Ski School Ruka?
 - It was very good
 - Pretty good
 - Decent, I had to find out some things myself
 - My expectations were higher
 - I don't know / I don't want to answer
7. What other subjects you think the orientation should include, or what you do better regarding orientation?

Liite 4 2(3)

8. How long were you employed this season?
 - 2 months or less
 - 3-4 months
 - 4 months or more
 - From the season start to finish
9. Did you feel like you were appreciated part of Ski School Ruka's work community?
 - Yes, I felt highly appreciated
 - Yes, I felt quite appreciated
 - I felt somewhat appreciated
 - I felt some appreciation
 - I did not feel appreciated at all
10. Do you feel like your contribution was appreciated in Ski School Ruka?
 - My contribution was highly appreciated
 - My contribution was fairly appreciated
 - My contribution was somewhat appreciated
 - My contribution was not appreciated
11. Did you have the chance to effect on your shifts during the season in Ski School Ruka?
 - Yes, and I felt like I was listened
 - Yes, but my wishes were not listened
 - Yes, but I didn't feel like it was necessary
 - No, but I would have liked to have a chance
 - No, and I didn't want to
12. Did you have the chance to affect your dutys during the season in Ski School Ruka?
 - Yes, and I felt like I was listened
 - Yes, but my wishes were not listened
 - Yes, but I didn't feel like it was necessary
 - No, but I would have liked to have a chance
 - No, and I didn't want to

Liite 4 3(3)

13. Do you feel like employees had a chance to bring out places for improvement or ideas, and/or they were taken actions on?
- Yes, and they were reacted to
 - Yes, but no reactions regarding my ideas
 - No, I don't feel like we're being heard
 - I didn't know that we had a chance to bring out our ideas
14. How motivated were you this season regarding your work?
- I was very motivated, I loved my job!
 - I was quite motivated, I liked being at work
 - I was little motivated, it is what it is
 - I was not motivated at all
15. Can you see yourself coming back next season?
16. Why don't you see yourself coming back next season?
17. Why would you want to come back next season?
18. How did you feel like the following matters affected on your enjoyment at work?
- On the scale from 1 to 6, where***
1 = It has no effect on my enjoyment at work
2 = It did not boost enjoyment at work at all
3 = It caused often negative emotions
4 = It boosted my enjoyment at work somewhat
5 = It boosted my enjoyment at work quite a lot
6 = It boosted my enjoyment at work highly
- Customers
 - Work friends
 - Supervisors actions
 - Salary
 - Health care
 - Tools for the work
 - Work benefits
19. Open word. Feel free to tell how engaged you feel to the company, what motivates you in the work, or how did the supervisors actions motivate you?