



# Matkaoppaiden sitoutuminen sesonkityöhön matkanjärjestäjäyrityksessä

Nora Tuominen

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## **Matkaoppaiden sitoutuminen sesonkityöhön matkanjärjestä- jäyrityksessä**

Nora Tuominen  
Matkailu -ja palveluliiketoiminta  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu, 2020

Nora Tuominen

**Matkaoppaiden sitoutuminen sesonkityöhön matkanjärjestäjäyrityksessä**

Vuosi

2020

Sivumäärä 63

Opinnäytetyön toimeksiantaja on pohjoismaissa toimiva matkanjärjestäjä Yritys X. Työn tarkoituksena oli tuottaa Yritys X:lle selvitys työntekijöiden sitoutumisesta ja sen taustatekijöistä ennen kauden 2020 alkua. Työn tavoitteena oli selvittää Yritys X:n työntekijöiden sitoutumisaste, sekä sitoutumisen tyyppi. Tavoitteena oli myös kartoittaa henkilöstön työhyvinvointia ja työmotivaatiota, sillä nämä ovat sitoutumisen mahdollistavia tekijöitä. Matkaoppaan työ on sesonkityötä, ja kolmantena tavoitteena olikin selvittää, vaikuttaako sesonkityön tekeminen Yritys X:n työntekijöiden sitoutumiseen. Tehdyn selvityksen avulla yritys voi paremmin tunnistaa sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä sekä kehittää ja ylläpitää toimintaansa.

Työn teoriaosa pohjautui pääosin henkilöstöjohtamisen kirjallisuuteen, lisäksi käytettiin matkailualan lähteitä. Opinnäytetyön teoriaosassa käsiteltiin ensin toimintaympäristöä sekä matkaoppaan työtä. Sitoutumiseen liittyvässä kappaleessa esiteltiin sitoutumisen mahdollistavat tekijät, sekä itse sitoutumisen teoria. Opinnäytetyön empiirinen osa pohjautui kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen teoriaan. Työntekijöiden sitoutumisen tutkimiseen käytettiin kyselytutkimusta, jossa tutkittiin työntekijöiden mielipiteitä yllä esitettyihin aiheisiin.

Selvityksessä ilmeni, että henkilöstö on sitoutunut työhönsä yrityksessä relationaalisesti sekä affektiivisesti. Tämä tarkoittaa, että pääosin työntekijät nauttivat työstään, työyhteisöstään, ja ovat tyytyväisiä työnantajan toimintaan. Sesonkityön määräaikaisuudella ei ollut vaikutusta sitoutumiseen. Suurin sesonkityön haaste työntekijöiden keskuudessa oli työn löytäminen talvikaudella. Sitoutumista heikentävänä tekijänä esiin nousi tyytymättömyys palkkaukseen, eikä palkkaus myöskään kaikkien vastanneiden mielestä kohdannut tehtyä työmäärää. Tämä ei kuitenkaan vaikuttanut yleisiin tuloksiin, joissa työyhteisö ja työ koettiin positiivisena.

Kehitysehdotuksena esitettiin, että palkkaa tai työmäärää tulisi tarkistaa, jotta työntekijät kokisivat saavansa korvauksen tehdystä työstä. Lisäksi työnantaja voisi luoda talvisesongille työntekijöitä kehittävää toimintaa helpottamaan mahdollista työttömyyttä. Tämä voisi sitouttaa henkilöstöä entisestään, sekä tarjota työntekijöille mahdollisuuden kehittyä työssään myös kauden ulkopuolella.

Asiasanat: Matkailuala, Sitouttaminen, Sitoutuminen, Työhyvinvointi, Työmotivaatio

Nora Tuominen

**Travel Guides' Engagement in Seasonal Work in a Tour Operator Company**

Year 2020

Pages

63

---

This thesis is commissioned by a Nordic tour operator company, referred as Company X. The purpose of this thesis was to produce a research for Company X about the engagement of its employees before season 2020 starts. The objectives of this thesis were to map the engagement level and type of the employees working for Company X. The second objective was to survey employees' work well-being and work motivation, since these factors are building the foundation for engagement. Thirdly, this thesis aims at studying whether seasonal work is affecting employees' engagement. With this research, Company X can understand and identify engagement better, and improve and maintain its operations.

The theoretical section of this thesis covers sources related to human resources in addition to sources about the travel industry and tourism work. The thesis starts with a description of the travel industry, tourism work and guide work. Then it moves on describing work well-being, work motivation and engaging as background factors of engagement, and engagement itself. The empirical section of the thesis encompasses literature of quantitative and qualitative research. Company X's employees' engagement was researched by a questionnaire based on the topics listed above.

The main findings of this research are as follows. Employees working for Company X are relationally and affectively engaged. This means, that employees are mainly happy with their job, the company and the people they work with. Seasonal job did not affect their engagement. According to the employees, the biggest issue working in a seasonal job was finding a job in the home country for the winter season. Aspects that reduce engagement in Company X were the low salary and how it does not match with the amount of work. This still did not have a big impact on the results, and in general employees were very satisfied.

Based on the research, development suggestions were given. The salary or the workload of the employees should be checked, so that the employees would feel that their salary and workload are more balanced. Also, Company X could create study materials for employees to ease the possible unemployment during the winter season. This could increase engagement and help employees to develop in their job during the winter season.

Keywords: Engagement, Engaging, Tourism sector, Work motivation, Work well-being

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Toimintaympäristö .....	7
2.1	Matkanjärjestäminen.....	7
2.2	Matkailutyö.....	9
3	Sitoutuminen ja sen taustatekijät.....	11
3.1	Työhyvinvointi .....	11
3.2	Työmotivaatio .....	15
3.3	Sitouttaminen.....	18
3.4	Sitoutuminen.....	21
4	Sitoutumisen tutkiminen .....	24
4.1	Toteutus .....	27
4.2	Tulosten käsittely .....	29
4.3	Tulokset.....	31
4.4	Luotettavuuden arviointi .....	40
5	Johtopäätökset .....	41
6	Yhteenveto .....	48
	Lähteet .....	51
	Kuviot .....	53
	Taulukot .....	53
	Liitteet.....	54

## 1 Johdanto

Opinnäytetyössä toimeksiantajana on Pohjoismaissa toimiva matkanjärjestäjäyritys, johon viitataan nimellä Yritys X. Työssä tutkitaan kyseisen matkanjärjestäjäyrityksen kohdemaiden matkaoppaiden sitoutumista sesonkityöhön. Yritys X:ssä työskentelee oppaita, aktiviteettioppaita sekä palvelukeskusoppaita määräaikaisissa työsuhteissa. Määräaikainen työsopimus tarkoittaa joko sitä, että työsopimuksella on jo tekoheikellä päättymispäivä, tai että työtä tehdään esimerkiksi projektin parissa niin kauan, kunnes se on valmis (Stone 2014, 123).

Työn idean taustalla suurempana viitekehiksenä on matkaoppaan työn sesonkiluonteisuus, ja sen vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen. Yritys X järjestää matkoja vain kesä kautena, jolloin myös työsopimukset ovat suurimmalle osalle kohdemaiden työntekijöistä määräaikaisia. Tämä luo sitoutumiselle haastavan ympäristön, sillä yksi sitoutumishalukkuuden päätekijöistä on halu pysyä yrityksen palveluksessa (Lampikoski 2005, 46.) Työn aihe valikoitui kirjoittajan omien kiinnostuksen kohteiden mukaan. Koska tutkija itse työskentelee Yritys X:ssä, oli mielekästä lähteä tutkimaan kyseisen yrityksen toimintaa työntekijöiden näkökulmasta.

Pääkäsitteinä opinnäytetyössä toimii sitoutuminen, sitouttaminen, työmotivaatio, työhyvinvointi sekä matkailutyö ja sen sesonkiluonteisuus. Pääasiassa teoria pohjautuu henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvoinnin kirjallisuuteen sekä matkailualan lähteisiin. Lisäksi käsitellään työmotivaation vaikutusta sitoutumiseen eri kirjallisten lähteiden kautta, käyttäen apuna Maslow'n ja Herzbergin motivaatioteorioita, jotka ovat edelleen yksiä käytetyimpiä motivaation tulkitsemisen teorioita.

Tutkimuskeinona käytettiin kyselytutkimusta, joka julkaistiin sähköisenä työntekijöille. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, ovatko Yritys X:n työntekijät sitoutuneita työskentelyyn yrityksessä, ja minkä tyyppistä sitoutuminen on. Tutkimuksessa kartoitettiin sitoutumisen lisäksi työntekijöiden hyvinvointia ja motivaatiota, sillä niin kuin teorialuvuissa todetaan, työhyvinvointi sekä työmotivaatio ovat tärkeitä tekijöitä sitoutumisen mahdollistamisessa. Sesonkityöhön liittyen tutkimus selvitti, miten sesonkityö vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen, ja mitä haasteita sesonkityöhön liittyy.

Työn tarkoituksena oli yllä lueteltujen teemojen pohjalta tuottaa toimeksiantajayritykselle selvitys työntekijöiden tämän hetkisestä tilanteesta ennen kauden 2020 alkua. Työntekijöille toteutettavan kyselytutkimuksen kautta Yritys X sai tietoa henkilöstön sitoutumisasteesta, ja siihen vaikuttavista positiivisista ja negatiivisista tekijöistä. Selvityksen pohjalta yritys voi tunnistaa paremmin sitoutumista parantavia ja heikentäviä tekijöitä, ja sitä kautta kehittää ja ylläpitää toimintaansa työntekijöiden toiveiden mukaisesti. Selvityksessä esiin tulevien asioiden avulla yritys voi myös vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen kauden 2020 jälkeen.

Opinnäytetyö koostuu kuudesta luvusta. Johdannon jälkeen kuvataan työn toimintaympäristö, jossa kuvaillaan matkailualaa sekä tarkemmin matkanjärjestämistä Pohjoismaissa. Tämän jälkeen esitellään yleisesti matkailutyön erityispiirteitä sekä keskitytään ulkomaan matkaoppaan työkuvaan. Luku kolme koostuu opinnäytetyön teoriapohjasta. Sitoutumisen mahdollistavat tekijät eli työhyvinvointi, työmotivaatio sekä yrityksen sitouttamistoimet käydään läpi ensimmäisissä alaluvuissa ennen siirtymistä sitoutumisen määritelmään ja sen teorioihin. Luvussa neljä keskitytään sitoutumisen tutkimiseen. Luvussa käydään läpi kyselytutkimuksen teoria sekä opinnäytetyötä varten tehdyn tutkimuksen toteutus, käsittely ja tulokset. Luvussa viisi tehdään johtopäätökset kaikesta opinnäytetyössä esitellystä aineistosta, jonka jälkeen luvussa kuusi esitetään vielä kehitysehdotukset sekä koko työn yhteenveto.

## 2 Toimintaympäristö

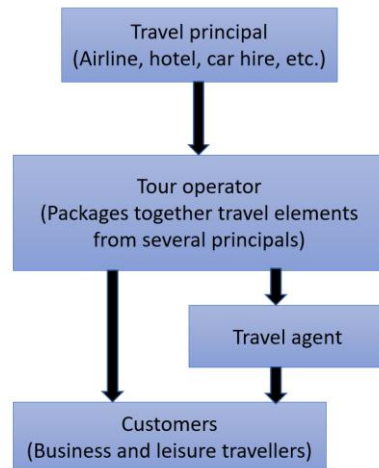
Seuraavissa kappaleissa esitellään tämän opinnäytetyön toimintaympäristöä matkanjärjestämisen sekä matkailutyön näkökulmasta. Matkanjärjestämistä koskevassa luvussa esitellään alaa ja sen toimintaa sekä Euroopassa että Pohjoismaissa. Matkailutyötä tarkastellaan yleisesti, ja lisäksi keskitytään opinnäytetyön aiheen mukaisesti ulkomaan matkaoppaan työhön ja sen erityispiirteisiin.

Matkailuala on toimialana laaja, ja se sisältää monia eri toimialoja. Keskeisimpiä ovat muun muassa majoitus -ja ravitsemispalvelut, kulttuuripalvelut, matkatoimisto -ja matkanjärjestäjäpalvelut. Matkailutulosta syntyy myös hyötyä ja tuloja muille aloille, kuten vähittäiskauppaan ja rakennusteollisuuteen. Matkailutoimialan menestys heijastuu myös muiden, siihen liittyvien alojen liikevaihtojen kasvuun. (Jänkälä 2016, 8.) Suomessa käytetään TOL 2008 -luokitusta, jossa matkailu toimialana on jaettu kahteen kategoriaan, jotka ovat majoitus -ja ravitsemuspalvelut sekä ohjelmapalvelut. (Edelheim & Ilola 20017, 164, Järvisen ym. 2011, mukaan.) Matkanjärjestäjät ja matkatoimistot kuuluvat ohjelmapalvelujen toimialaan. Opetushallituksen nimeämät kolme ydinammattia matkailualalla ovat ravitsemisalalan työntekijät, matkailu -ja ravitsemisalalan johtajat sekä matkapalvelutyöntekijät. Ikärakenne näissä ammateissa on alhaisempi kuin ammatissa olevien henkilöiden keskimäärin. (Edelheim & Ilola 2017, 164-165.)

### 2.1 Matkanjärjestäminen

Matkapalveluyhdistelmiä koskevan lain mukaan matkanjärjestäjällä tarkoitetaan seuraavaa: ”elinkeinonharjoittajaa, joka yhdistää matkapaketteja ja myy tai muutoin tarjoaa niitä joko suoraan tai toisen elinkeinonharjoittajan välityksellä tai yhdessä toisen elinkeinonharjoittajan kanssa, tai joka toimittaa matkustajan tiedot toiselle elinkeinonharjoittajalle 3 §:n 1

momentin 5 kohdassa tarkoitettuja verkkovarausmenettelyjä käyttäen.” (Finlex 2017.) Matkanjärjestäjän asemaa tuotantoketjussa voidaan kuvata kuviolla 1.



Kuvio 1: Matkanjärjestäjän asema jakeluketjussa (Holloway & Humphreys 2012, 557)

Vuosien aikana matkanjärjestäjät ovat muokanneet perustaa sille, mitä nykyään kutsutaan matkailualaksi. Perinteisesti matkanjärjestäjät ovat tarjonneet tavan tuoda yhteen matkailualan palveluntarjoajien tarjoamat tuotteet ja palvelut sekä asiakkaat. Matkanjärjestäjä ostaa erikseen kuljetuksien, majoituksen ja mahdolliset muut palvelut, ja yhdistää ne paketiksi, joka myydään asiakkaalle suoraan tai matkatoimiston välityksellä (Kuvio 1). Vaikka perinteiset seitsemän ja neljäntoista päivän lomamatkat ovat edelleen suosittuja matkanjärjestäjien valikoimassa, myös joustavammat vaihtoehdot nostavat suosiotaan. (Holloway & Humphreys 2012, 557.)

Kattava matkanjärjestäjän tarjoama matkaohjelma muodostuu siis palveluista, jotka matkanjärjestäjä ostaa ja myy eteenpäin pakettina, jolla on yksi hinta. Paketin hintaan kuuluu yleensä istumapaikka lentokoneessa, majoitus ja kuljetus lentokentän ja majoituspaikan välillä. Paketti voi sisältää myös esimerkiksi retkiä tai auton vuokrauksen. Tämä kokonaisuus tunnetaan paremmin nimellä pakettimatka. Pakettimatkat ovat yleensä yhteen kohteeseen suuntautuvia, ja perustuvat majoitukseen tietyllä hotellilla, vaikkakin myös yhdistelmämatkoja myydään paketteina. (Holloway & Humphreys 2012, 576.)

Ongelma, joka kohtaa kaikkia matkailualan osa-alueita, on sesonkiluonteisuus, joka näkyy selvästi etenkin Euroopassa pakettimatkojen kysynnässä. Euroopassa kesä on edelleen vahva huippusezonki, vaikkakin viimeisen 20 vuoden aikana ihmiset ovat rohkaistuneet lomailemaan myös sesonkiaikojen ulkopuolella. (Holloway & Humphreys 2012, 578.)

Euroopassa matkanjärjestäjäalaa dominoivat muutamat suuret yritykset, joka tarkoittaa, että useassa Euroopan maassa suurimmat yritykset eivät ole valtion omistuksessa. Yksi suurimmista



matkanjärjestäjistä on TUI AG, joka on markkinajohdossa useassa Euroopan maassa. (Holloway & Humphreys 2012, 567-568.) TUI AG:n pohjoismainen haara TUI Nordic on Pohjoismaiden suurin matkailutoimija, johon kuuluu matkanjärjestäjät TUI Finland, TUI Norge, TUI Danmark, TUI Sverige, Nazar Nordic sekä lentoyhtiö TUI Fly. TUI:lla on noin 20 prosentin markkinaosuus pohjoismaiden matkailumarkkinoista. (TUI Group 2020.) Toinen suurista tekijöistä Euroopassa oli vielä vuoteen 2019 asti Thomas Cook Group, joka kuitenkin ajautui konkurssiin. Sen pohjoismaiset haarat Ving Ruotsissa ja Norjassa, Spies Tanskassa ja Tjäreborg Suomessa myytiin, ja emoyhtiötä kutsutaan nyt nimellä Nordic Travel Leisure Group. (Tjäreborg 2020.) Ving ja Spies ovat Ruotsin, Norjan sekä Tanskan suurimmat matkanjärjestäjät ja Suomessa Tjäreborg pitää kolmatta sijaa. Nordic Travel Leisure Group järjestää noin 1 600 000 matkaa vuosittain Pohjoismaista. (Ving Sverige 2020.)

Suomen matkailualan liitto SMAL julkaisee vuosittain tilaston ”Lentäen tehdyt vapaa-ajan matkapaketit ja markkinaosuudet”. Kolme Suomen suurinta matkanjärjestäjää erottuvat selvästi muista matkustajamäärillä mitattuna. Suomalainen Aurinkomatkat on ollut Suomen suurin matkanjärjestäjä sekä vuosina 2018 että vuonna 2019 ennen TUI Nordic Suomea ja Oy Tjäreborgia AB:ta. Aurinkomatkojen osuus kokonaismatkustajamäärästä oli vuonna 2019 29,1 prosenttia ja matkustajia oli yli 260 000. TUI Nordicin suosio on pysytellyt molempina vuosina melko lähellä Aurinkomatkojen lukemia, vuonna 2019 matkustajia oli lähemmäs 222 000 ja osuus matkustajamäärästä 25,1 prosenttia. Tjäreborg on kahden edellä mainitun lisäksi ainoa matkanjärjestäjä, jonka matkustajamäärä pysyy yli sadan tuhannen yli 175 000 matkustajalla. Tjäreborgin osuus kokonaismatkustusmäärästä oli vuonna 2019 19,9 prosenttia. Kokonaismatkustajamäärä vuonna 2019 oli lähes 882 000. (SMAL ry 2019.) Kolmen edellä mainitun Suomen suurimman matkaoppaita työllistävän yrityksen lisäksi Suomessa on myös useita muita, pienempiä matkanjärjestäjiä. Suomen matkailualan liittoon kuului vuonna 2019 180 matkanjärjestäjä - ja matkatoimistojäsentä (SMAL Jäsenluettelo 2019, 11.) Muita suuria työnantajia ovat muun muassa Matkatoimisto Detur Finland Oy, Apollomatkat ja Matkavekka.

## 2.2 Matkailutyö

Matkailutyötä tehdään matkailutoimialalla. Tyypillistä matkailualan työlle on pitkät työpäivät sekä vuorotyö (Edelheim & Ilola 2017, 165, O’Learyn ja Deeganin 2005, mukaan). Usein matkailualan työpaikkahakemuksissa haetaan työntekijää, joka on sekä kielitaitoinen ja ammattitaitoinen, myös palveluhenkinen, joustava ja sopeutumiskykyinen. Lisäksi nopeaa oppimista ja persoonallisuutta arvostetaan. Matkailualan työt ovat monialaisia, ja niissä usein työntekijän persoonalla on iso rooli. Työssä vaadittavat taidot ovat harvoin todella selkeitä ja yksiselitteisiä, vaan töitä tehdään paljon henkilökohtaisten taitojen ja persoonan pohjalta. (Valkonen & Veijola 2008, 36-38.) Matkailualojen töissä voidaan sanoa, että palvelu henkilöityy siihen työntekijään, joka sillä kertaa palvelun asiakkaalle tuottaa. Palvelutyö hyödyntää henkilöitymistä paljon enemmän verrattuna muihin aloihin. Palvelualoilla kiinnitetään

huomattavasti enemmän huomiota työntekijän ulkonäköön ja persoonaan sekä hänen fyysisiin ja henkisiin kykyihinsä. Monet matkailualan työt vaativat työntekijältä jopa tiettyjä olemukseen, pukeutumiseen tai puhetapaan liittyviä esteettisiä ominaisuuksia. (Valkonen & Veijola 2008, 54.)

Palvelualojen parissa tehtävä työ on emotionaalista työtä eli tunnetyötä, jossa työskennellään sekä omien kuin asiakkaankin tunteiden kanssa. Palvelumaisema eli fyysinen ympäristö, joka asiakkaisiin ja työntekijöihin vaikuttaa, vaihtelee matkailutyössä jopa yhden päivän sisällä. Jokainen palveluympäristö on omanlaisensa ympäristö työnteolle, ja vaatii eri asioita työntekijältä. (Valkonen & Veijola 2008, 36-38.) Matkaoppaan työtä voidaan saman päivän aikana tehdä esimerkiksi retkellä vuoristossa, toimistossa ja hotellilla.

Turismin parissa tehtävä työ on yleensä sesonkiluonteista vuoden kierron mukaan ja pakottaa työntekijät liikkumaan työn perässä niin Suomen sisällä kuin ulkomaillakin (Valkonen & Veijola 2008, 30). Sesonkivaihtelu on termi, jota käytetään kuvaamaan asiakkaiden epätasaista jakautumista ajallisesti. Sesonkivaihtelua esiintyy eri aikatasoilla, mutta useimmiten sitä tarkastellaan pidemmällä aikavälillä kuten kuukausittain tai neljännesvuosittain. Sesonkiluonteisuus ilmenee eri tavoilla eri kohteissa, ja sitä on olemassa yksi - ja kaksihuippuista sekä tasaista (Edelheim & Ilola 2017, 116, Butlerin ja Mayon 1997, mukaan). Tässä työssä käsiteltävä sesonkiluonteisuus on yksihuippuista, sillä sesonkeja on vain yksi. Matkailualalla työskenteleville henkilöille työn sesonkiluonteisuus tarkoittaa sitä, että työ on usein määräaikaista ja työajat epäsäännöllisiä. (Edelheim & Ilola 2017, 115.) Matalasesongilla työtä on vähän tai ei ollenkaan, korkeasesongilla työtä on todella paljon (Edelheim & Ilola 2017, 115, Lundtorpin, Rassingin ja Wanhillin 1999, mukaan).

Matkailualan töillä on ollut pitkään huono maine esimerkiksi huonon palkan ja pitkien päivien takia. Kuitenkin tilanne on muuttunut parempaan suuntaan matkailualan kasvaessa. (Robinson 2009, 4.) On olemassa monia tekijöitä, jotka vaikuttavat matkailutoimialaan ja työllistymisen malleihin sen sisällä. Ensinnäkin, alalla suuret yritykset, jotka tarjoavat suuren määrän erilaisia palveluja, dominoivat työnantajana. Suuriksi yritysiksi voidaan lukea esimerkiksi TUI ja Thomas Cook. Muut yritykset ovat usein erikoistuneet tiettyihin palveluihin tai ovat pieniä yrityksiä. Matkailualan töitä kuvaa myös matalat palkat, sesonkiluonteisuus ja pitkät työpäivät. Pitkiä työpäiviä tehdään sesongin aikana, ja sesongin ulkopuolella on hiljaista. Nämä tekijät vähentävät alan houkuttelevuutta työhakijoiden silmissä. Alalla työntekijöiden vaihtuvuus on myös suurta. Vaihtuvuus johtuu sekä matalapalkkaisuuden ja pitkien päivien yhdistelmästä, mutta myös siitä, että sesonkityöntekijät eivät palaa töihin seuraavalla kaudella, tai saavat kokoaikaisen työtarjouksen työsuhteen aikana. (Povey & Oriade 2009, 16.)

Matkaoppaan työtä voidaan kuvaila itsenäiseksi ja vastuulliseksi palveluammattiksi, johon vaaditaan matkailun asiantuntemusta ja laajaa yleissivistystä. Ulkomaan oppaana tarvitaan hyvää

kielitaitoa, kulttuurituntemusta ja kykyä työskennellä monenlaisten ihmisten kanssa. Kohdemaassa työskennellessä oppaan tulee oma-aloitteisesti seurata kohteen tapahtumia, opiskella historiaa ja alueen nähtävyyksiä sekä vierailukohteita. Luonteeltaan matkaoppaan tulisi olla rohkea, esiintymiskykyinen, kohtelias ja ystävällinen. Oppaan työ on asiakastyötä, ja siinä menestyäkseen tarvitaan esiintymis- ja puhetaitoja. Hätätilanteet tai yllättävät suunnitelmien muutokset ovat matkaopastyössä yleisiä, ja niihin on oppaan pystyttävä reagoimaan nopeasti ja hoitamaan mitä erilaisimpia tilanteita itsenäisesti ja tehokkaasti. (Ammattinetti 2020.)

Matkaoppaan työtä voidaan tehdä niin kotimaassa kuin ulkomaillakin. Ulkomaan matkaopas työskentelee joko matkanjärjestäjäyrityksessä, liikenneyhtiössä tai itsenäisesti yrittäjänä tai freelancerina. Oppaan työn tärkein tavoite on pitää huolta asiakkaan viihtyvyydestä ja hyvinvoinnista matkan aikana sekä huolehtia käytännön asioista, kuten majoituksen ja kuljetusten sujuvuudesta. Matkaoppaan työnkuvaan kuuluu usein myös retkien vetäminen ja suunnittelu. Retkillä opas esittelee ympäristöä, ja kertoo esimerkiksi kohteen historiasta ja kulttuurista. Opastaminen voi tapahtua sekä tulkkaamalla tai opastamalla itse. Mahdollisissa matkan aikana eteen tulevilla ongelmatilanteissa matkaoppaan tehtävänä on tiedottaa ja avustaa asiakasta ja huolehtia esimerkiksi sairastapauksessa hoitoon pääsemisessä. (Ammattinetti 2020.)

Matkakohteessa opas edustaa aina työnantajaansa ja päivystää matkanjärjestäjän toimistossa. Oppaan toimistotehtäviin kuuluvat muun muassa raportointi, tilitykset ja palautteiden käsittely. Työhön tarvitaan siis myös tietoteknistä osaamista. Kohdemaassa työtä tehdään yhteistyössä sidosryhmien kanssa. Sidosryhmiin lukeutuvat muun muassa hotellien henkilökunta, kuljettajat ja paikallisoppaat. Oppaan työn ympäristö ja olosuhteet ovat vaihtelevat. Työssä ei ole tarkkaa työaikaa, vaan työpäivät ovat eri pituisia. (Ammattinetti 2020.)

### 3 Sitoutuminen ja sen taustatekijät

Tässä luvussa käsitellään sitoutumista ja sen taustatekijöitä. Ensin esitellään työhyvinvoinnin eri tekijöitä ja sen vaikutusta sitoutumiseen. Seuraavassa kappaleessa esitellään työmotivaatiota, sen yhteyttä sitoutumiseen sekä Maslow'n ja Herzbergin motivaatioteorioita. Kun sitoutumisen pohjalla olevat tekijät on esitelty, käydään kappaleessa 3.4. läpi sitoutumisen käsitteen määritelmiä sekä aihetta yleisesti.

#### 3.1 Työhyvinvointi

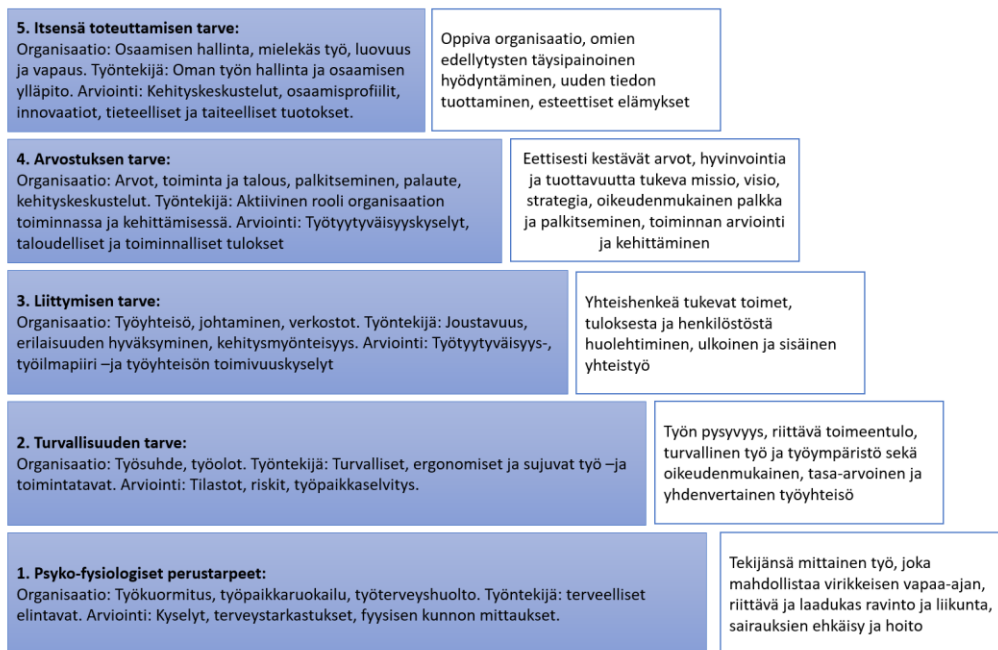
Työhyvinvointi -käsitteestä on olemassa monia eri määritelmiä. Suomen Työterveyslaitoksen kotisivuilla (Työhyvinvointi 2019) työhyvinvointi määritellään seuraavasti: ”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi ja

palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.” Kehusmaa (2011, 15) viittaa kirjassaan Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometriin, joka tutkii työelämän laatua Suomessa vuosittain. Sen pohjana oleva työelämän laadun käsite koostuu neljästä tekijästä: tasapuolinen kohtelu, työpaikan varmuus, kannustavuus, innostavuus ja keskinäinen luottamus sekä yksilön voimavarat suhteessa vaatimustasoon.

Viitalan (2013, 212) mukaan menestyvien yritysten tarinoissa toistuu usein henkilöstön innostus ja heidän sitoutumisensa yritykseen ja työhön. Ilmiöstä puhutaan myös termillä työn imu. Hyvinvoiva henkilöstö kannattelee yritystä, sillä se työskentelee tehokkaasti ja kehittää uusia luovia ratkaisuita. (Viitala 2013, 212.) Työn imua luo työssä vastaan tulevat sopivat ponnistelut, joihin työntekijä antaa täyden panoksensa. Ponnistelun vastineena työntekijä kokee, että hänen tekemänsä työ on merkityksellistä ja työympäristö mielekäs. Tätä työhyvinvoinnin tilaa voidaan kutsua työn imuksi. Työn imusta (voidaan kääntää englanniksi ”work engagement”) nauttivat henkilöt kokevat positiivista tunne- ja motivaatiotilaa työssään. Se näkyy tarmokkuutena, omistautumisena sekä uppoutumisena työhön. Työn imua kokevat työntekijät sitoutuvat työhön sekä yritykseen helpommin. (Hakala 2011, 38-41.) Työn imun mahdollistaa työhyvinvointi, jonka eri muotoja esitellään seuraavissa kappaleissa.

Sosiaalinen pääoma on termi, jolla kuvataan yhteisön yhteisöllisyyttä ja sen jäsenten välistä vuorovaikutusta. Sosiaalista pääomaa on kaikki ne yhteisölliset piirteet, jotka luovat verkostoitumista, luottamusta ja vastavuoroisuutta yhteisön sisällä. Se on voimavara sekä yksilölle että koko yhteisölle. Sosiaalinen pääoma tehostaa tavoitteita kohti pyrkimistä. (Manka & Manka 2016, 132.) Vesterisen (2009, 273) mukaan yksi ulottuvuus yrityksen sosiaalista pääomaa on työntekijöiden luottamus ja sitoutuminen organisaatioon. Tätä voidaan lisätä henkilöstön voimavaroja parantamalla, eli huolehtimalla työhyvinvoinnista.

Hyvinvointi on monimutkainen käsite, joka on jokaiselle henkilökohtaisesti erilainen. Hyvinvointiin olennaisesti liittyviä käsitteitä ovat psykososiaalinen hyvinvointi, fyysinen hyvinvointi sekä terveysjatkumo. Psykososiaalinen hyvinvointi tarkoittaa yleistä tyytyväisyyttä elämään ja työhön, kykyä sietää myös elämän negatiivisia kokemuksia sekä kykyä suhtautua positiivisesti tulevaisuuteen. Fyysinen hyvinvointi viittaa sairauksien ja fyysisten negatiivisten oireiden puuttumiseen ja fyysiseen kuntoon. (Rauramo 2008, 11.) Rauramo (2008, 18) perustelee työhyvinvoinnin kehittämisen merkitystä muun muassa sen perusteella, että se parantaa työn tuottavuutta sekä laatua. Hänen mukaansa hyvä työympäristö parantaa myös yrityksen tuosta. Rauramo kuvaa työhyvinvointia Työhyvinvoinnin portaattimallin (Kuvio 2) kautta. Malli perustuu Maslow'n tarvehierarkian teoriaan.

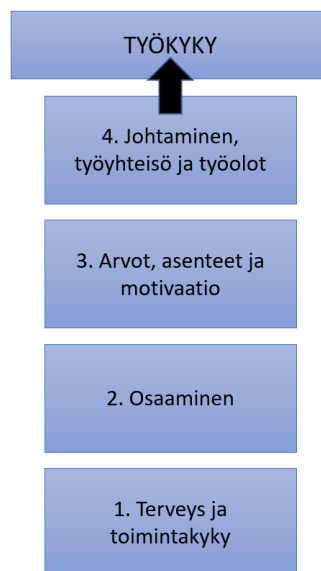


Kuvio 2: Työhyvinvoinnin portaat - viisi vaikuttavaa askelta (Rauramo 2008, 27)

Työhyvinvoinnin portaat -mallissa (Kuvio 2) kuvataan kaikkia niitä tekijöitä, joista työhyvinvointi muodostuu. Portaiden alimmalla askelmalla kuvataan psyko-fysiologiset tarpeet, kuten tarve työhön, jonka ohella on mahdollisuus viettää myös tyydyttävää vapaa-aikaa sekä itsensä huolehtiminen niin ravinnon kuin liikunnankin kautta. Organisaatio voi pitää yksilön psyko-fysiologisista tarpeista huolen muun muassa miettimällä yksilön työn kuormittavuutta ja tarjoamalla laadukasta työterveyshuoltoa. (Rauramo 2008, 27.)

Turvallisuuden tunnetta ihminen saa muun muassa pysyvyyttä tarjoavasta työstä, riittävästä toimeentulosta sekä hyvistä työoloista. Yritys voi vaikuttaa tähän tarpeeseen muun muassa vakinaistamalla työntekijöitä tai tarjoamalla kokoaikaisen työsuhteen ja valvomalla työoloja. Liittymisen tarve liittyy työn sosiaalisiin tekijöihin. Työntekijä toivoo työpaikaltaan hyvää työilmapiiriä ja yhteishenkeä ja joustavuutta. Organisaation tehtävä on huolehtia työyhteisön hyvinvoinnista ja puuttua mahdollisiin epäkohtiin. Sosiaalisiin tekijöihin liittyviä asioita työpaikalla tulisi tutkia esimerkiksi säännöllisillä työtyytyväisyyskyselyillä. Arvostuksen tarve on Rauramon mallissa neljännellä portaalla. Työntekijä toivoo saavuttavansa tekemästään työstä arvostusta ja työtehtäviin sopivaa palkkaa. Lisäksi työntekijä toivoo myös voivansa vaikuttaa yrityksen kehittämiseen. Vastauksena tähän organisaation tulisi toimia eettisesti oikein ja tarjota henkilöstölle mahdollisuutta esimerkiksi kehityskeskusteluihin. Viimeisenä portaalla esitellään itsensä toteuttamisen tarve, joka tarkoittaa sitä, että työntekijä haluaa kokea tuottavansa jotain uutta ja hyödyllistä yritykselle ja saavansa työskennellä luovasti ja vapaasti. Organisaatio voi tukea tätä tarvetta tarjoamalla työntekijälle mahdollisuuden kasvaa ja kehittää sekä itseään että organisaatiota. (Rauramo 2008, 27.)

Työhyvinvointi on käsitteenä enemmän yksilön kokemus omasta tilastaan, vaikkakin työhyvinvointiin vaikuttavat myös objektiiviset tekijät kuten tapaturmat ja sairaudet. Työhyvinvointiin voidaankin vaikuttaa ainoastaan vaikuttamalla positiivisesti yksilön työkykyyn ja työn kuormittavuuteen, jotka ovat työhyvinvointia edeltäviä tekijöitä. (Viitala 2013, 213.) Työterveyslaitoksen kehittämä työkykyalomalli (Kuvio 3) kuvaa tekijöitä, jotka vaikuttavat yksilön työkykyyn. Talossa on neljä kerrosta, joista kaikki tukevat toisiaan. Kolme ensimmäistä kerrosta kuvaavat ihmisen henkilökohtaisia voimavaroja, kun taas neljäs kerros itse työtä ja työoloja. Työterveyslaitoksen mukaan kaikkia kerroksia tulisi kehittää koko työelämän ajan tasapainoisen työelämän saavuttamiseksi. (Työkykytalo 2019.)



Kuvio 3: Työkykytalo (Työterveyslaitos 2019)

Ensimmäisessä kerroksessa työkykytalossa (Kuvio 3) on yksilön terveys ja toimintakyky. Koko työkyvyn perustana toimii terveys. Ensimmäiseen kerrokseen kuuluu kaikki, mikä liittyy terveyteen ja toimintakykyyn niin fyysisesti, psyykkisesti kuin sosiaalisestikin. Toinen työkyvyn kerros on osaaminen. Osaaminen ja sen jatkuva kehittyminen on nykyajan työelämässä entistä korostuneemmassa roolissa, kun työ kehittyy nopeasti. Osaamisen perustana toimii peruskoulutus ja ammatilliset taidot, joita ilman työkyky on heikko. Kolmannella tasolla ovat yksilön arvot, asenteet ja motivaatio työtä kohtaan. Työn on oltava mielekästä ja sopivasti haastavaa, jotta se tukee työkykyä. Jos työ tuntuu pakolta, ja työelämä ei vastaa omia odotuksia, työkyky heikentyy. Viimeisessä kerroksessa sijaitsevat johtaminen, työyhteisö ja työolot. Tämä kerros kuvaa konkreettista työelämää, jossa johtajilla on velvollisuus kehittää oloja niin, että ne tukevat työkykyä. (Työkykytalo 2019.)

### 3.2 Työmotivaatio

Koska ihminen viettää suuren osan elämästään töissä, on tärkeää, että tekemästään työstä myös pitää. Töitä on erilaisia, ja joissain töissä henkilöstöä on helpompi motivoida kuin toisissa. Jotkut työt ovat luonnostaan kiinnostavampia tai hyödyllisempiä kuin toiset. Työympäristöllä itsellään on kuitenkin suuri merkitys ihmisen motivaatioon, ja työn luonteesta riippumatta sen tulokset tulisi olla johdolle merkityksellisiä. (Forsyth 2006, 50.) Työt, joissa ihmiset ovat onnellisia, sisältävät itsenäisyyttä, sosiaalista osallistumista tai luovuutta. Alhaista tyytyväisyyttä sen sijaan havaitaan töissä, jotka sisältävät vain vähän joustavuutta tai itsenäisyyttä, vähimmäismäärän henkilökohtaista panosta tai luovuutta. (MacRae & Furnham 2017, 101.)

Thomasin mukaan (2002, 47-59) ihmisellä on neljä sisäistä motivaation lähdettä, jotka ajavat työntekijän sitoutumista; merkityksellisyys, valinnan vapaus, pätevyyden tunne ja mahdollisuus kehittyä. Lisäksi olemassa on myös ulkoisia motivaation lähteitä, jotka eivät kuitenkaan motivoi samalla tavalla kuin sisältä päin tulevat. Ulkoisia motivaation lähteitä ovat muun muassa palkka ja erilaiset edut. (Thomas 2002, 12.)

Rahalla ja motivaatiolla on monimutkainen suhde. Vaikka raha ei toimi yksinään motivaation lähteenä, se kuitenkin motivoi. Joidenkin tutkimusten mukaan raha on jopa tärkein yritysten käyttämä yksittäinen motivaattori. Se on apuna työntekijöiden tarpeiden täyttämiseksi, koska se auttaa hankkimaan asioita, joita tarvitaan normaalin elintason ylläpitämiseen ja vapaa-ajan viettoon. Raha voi toimia myös statussymbolina, ja edustaa saavutuksia ja työstä saatua tunnustusta. Yritys viestii myös rahalla työntekijöilleen, kuinka paljon heidän työpanostaan arvostetaan. (Stone 2014, 452.) Palkka motivoi työntekijöitä ainoastaan, jos tietyt edellytykset ovat kunnossa. Työntekijöiden tulisi uskoa, että hyvä suoritus johtaa korkeaan palkkaan, ja että hyvään työsuoritukseen pyrkiminen heijastuu työn laatuun. Hyvän suorittamisen kuuluisi myös olla työntekijöiden mielestä kaikista halutuimena käyttäytymisen muoto. Työntekijöiden tulisi mieltää suoritukseen liittyvä palkkion nousu merkityksellisenä. Jos yritys käyttää palkkion nousua motivointikeinona, tulisi sillä olla yhteys työntekijän suoritukseen, ja korotuksen määrä pitäisi olla sellainen, että työntekijä voi kokea sen merkitykselliseksi taloudellisesti. (Stone 2014, 453-454.)

Bridger (2018, 53-54, Pinkin 2009, mukaan) kuvaa kirjassaan teoriaa sisäisistä motivaation lähteistä, jotka ohjaavat työhön sitoutumista. Niitä ovat itsenäisyys (autonomy) - halu ohjata omaa elämää. Halu olla paras (mastery) eli kehittyä paremmaksi ja paremmaksi asiassa, jolla itselle on merkitystä sekä merkityksellisyys (purpose) eli kaipuu tehdä asioita jonkin suuremman tarkoituksen hyväksi. Organisaatioiden tulisi keskittyä näihin motivaation lähteisiin henkilöstöjohtamisessa, ja pyrkiä toimimaan näiden tarpeiden mukaan. Itsenäisyyden tarvetta voidaan esimerkiksi tukea antamalla työntekijän päättää mahdollisuuksien mukaan, milloin,

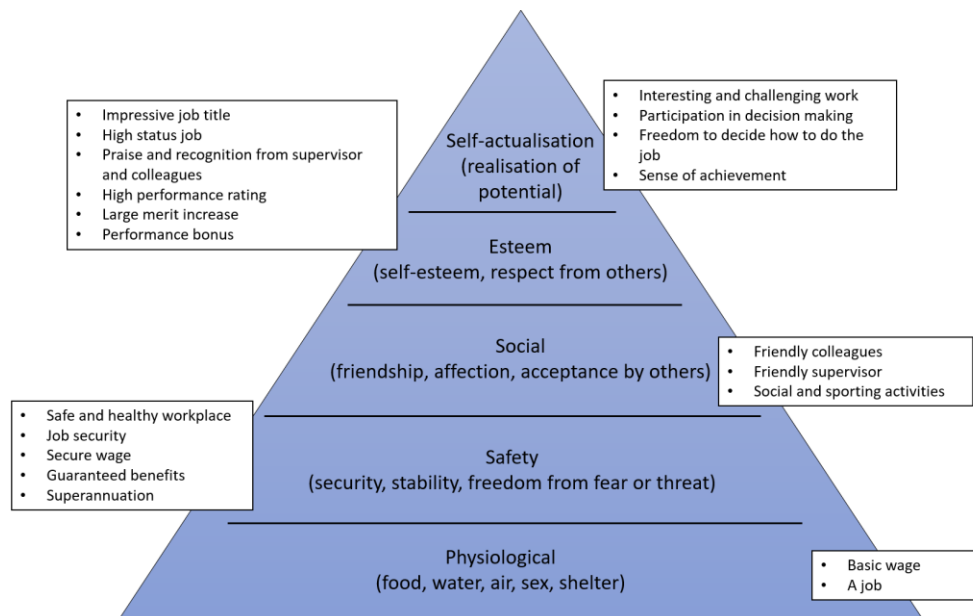
miten ja kenen kanssa hän tekee töitä. Halua olla paras ja kehittyä voidaan sen sijaan tukea antamalla työntekijöille haastavia työtehtäviä ja luomalla kannustavan työympäristön, jossa kehittymiseen kannustetaan. (Bridger 2018, 58, Pinkin 2009, mukaan.) Kun yrityksen johto tarjoaa näitä edellä mainittuja mahdollisuuksia työntekijöille, työntekijät myös sitoutuvat yritykseen todennäköisemmin.

Motivaatiolla on suuri merkitys työsuoritukseen. Motivoitunut ihminen tekee työtä tehokkaammin, vaikuttavammin sekä tuottavammin ja asetetut tavoitteet saavutetaan todennäköisemmin. (Forsyth 2006, 2.) Työntekijän motivaatiota ohjaa halu vastuuseen, edistykseen uralla ja kasvuun. Pienetkin vastuutehtävät tuovat työntekijälle tunteen, että hänellä on jotain ”omaa”. Myös projektit, suuret tai pienet, tuovat samaa tunnetta. Ihmiset pitävät myös tunteesta, että heidän työuransa etenee johonkin. Edistymisen tunne on motivaation lähde, ja sitä voi synnyttää pienemmilläkin teoilla kuten uusien vastualueiden antamisella tai uudella tittelillä. Ylennys on eniten edistymisen tunnetta, ja sitä kautta motivaatiota, lisäävä tekijä. Kasvu työuralla motivoi myös työntekijää. Usein tämä tarkoittaa, että jossain vaiheessa työntekijä siirtyy toisen yrityksen palvelukseen saadakseen uusia haasteita. Työnantajan kannalta haaste onkin pitää motivoituneet työntekijät työssään niin kauan kuin mahdollista, vaikka he lopulta siirtyisivätkin muualle. (Forsyth 2006, 54-58.)

Seuraavissa kappaleissa esitellään motivaation sisältöteorioita, jotka pyrkivät selittämään työntekijän käytöstä johdattavia tekijöitä. Teorioita kutsutaan sisältöteorioiksi, sillä ne määrittelevät henkilön motivaation lähteitä. Nämä teoriat antavat henkilöstöjohtajalle tietoa siitä, mitä työntekijä tarvitsee, ja kuinka nämä tarpeet vaikuttavat työntekijän suhtautumiseen työhönsä. (Stone 2014, 442-444.)

Alla kuvattu Maslow'n tarvehierarkiamalli on yksi laajimmin käytetyistä motivaatiota kuvaavista teorioista. Sen mukaan motivaatio on lähtöisin tarpeesta tyydyttää viisi perustarvetta tässä järjestyksessä; fyysiset tarpeet (physiological), turvallisuuden tarve (safety), sosiaaliset tarpeet (social), arvostuksen tarve (esteem) ja itsensä toteuttamisen tarve (self-actualisation). Maslow'n teorian mukaan nämä edellä mainitut tarpeet ovat pyramidissa tärkeysjärjestyksessä siten, että alemmat tarpeet tulee olla asianmukaisesti täytetty, ennen kuin seuraava tarve voi motivoida yksilön käytöstä. (Stone 2014, 442.) Tässä työssä käytetty Maslow'n tarvehierarkiamalli (Kuvio 4) mukailee alkuperäistä versiota liittäen sen työelämän tarpeisiin.

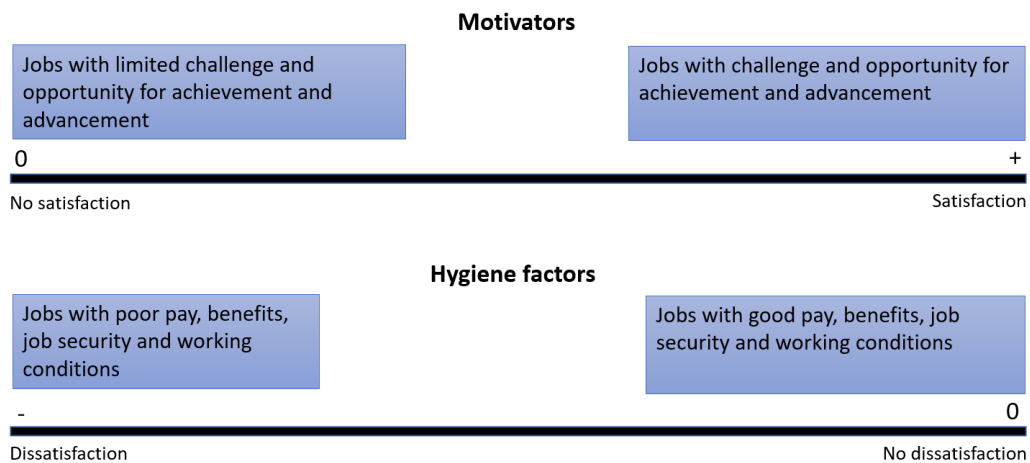




Kuvio 4: Tarvehierarkiamalli ja työntekijän tarpeet Maslow'n mukaan (Stone 2014, 442)

Maslow'n tarvehierarkiamallia (Kuvio 4) voidaan käyttää myös työntekijän motivaation tutkimiseen yllä näkyvän kuvan esittämällä tavalla. Perustarpeena alimmaisena kuvassa on fysiologiset tarpeet, jotka työntekijän kannalta ovat työpaikka ylipäätään sekä perustoimeentulo. Turvallisuuteen liittyviä tekijöitä ovat esimerkiksi terveellinen ja turvallinen työpaikka, työn varmuus sekä palkka ja eläkerahasto. Sosiaalisen näkökulman kannalta ihminen tarvitsee ystävällisiä kollegoita ja esimiehen sekä sosiaalisia ja urheilullisia aktiviteetteja. Toiseksi ylimpänä tarvehierarkiamallissa sijaitsee arvostuksen tarve. Työmaailmassa tähän liittyy muun muassa tarve saada arvostusta ja kehuja esimieheltä sekä kollegoilta, bonukset hyvin tehdystä työstä sekä arvostusta herättävän työtittelin omaaminen. Ylimpänä tarvehierarkiamallissa on itsensä toteuttamisen tarve. Työntekijällä on tarve tehdä kiinnostavaa ja haastavaa työtä, ottaa osaa päätöksentekoon, vaikuttaa siihen, miten työtä tehdään, sekä tuntea saavuttavansa jotain. Tarvehierarkiamallin mukaan tyydyttämättömät tarpeet vievät työntekijän huomion ja sitä kautta henkilön käytös ja asenne työtä kohtaan muuttuu. On kuitenkin myös otettava huomioon, että kun työntekijän motivaation lähteenä ollut tarve on kerran tyydytetty, se ei enää välttämättä toimi jatkossa tehokkaana motivaattorina työntekijän käytöksessä. (Stone 2014, 442.)

Herzbergin kaksifaktoriteoriaa kutsutaan myös motivaatio-hygieniateoriaksi. Herzbergin teoriaa on käytetty laajalti ja sillä on ollut suuri vaikutus työsuunnitteluun. Työtyytyväisyys ja työtyytymättömyys on perinteisesti asetettu toistensa vastakohtiksi, mutta Herzbergin teoria haastaa tämän näkemyksen. Teoriaa kuvataan seuraavaksi kuvion 5 avulla. (Stone 2014, 444.)



Kuvio 5: Herzbergin kaksifaktoriteoria (Stone 2014, 444)

Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan (Kuvio 5) työtyytyväisyys ja työtyytymättömyys eivät ole riippuvaisia toisistaan, vaan ne johtuvat eri tekijöistä. Motivaattorit, jotka siis määrittelevät työtyytyväisyyttä, ovat korkean asteen tarpeita, joita henkilö haluaa saavuttaa työtä tekemällä. Motivaattorit ovat työkeskeisiä, mahdollisuus kehittyä ja haastaa itseään, saada tunnustusta tai ylennys sekä vastuun saaminen. Nämä tekijät määrittävät työtyytyväisyyttä ja sitä kautta myös työsuoritusta. Hygieniatekijät ovat alemman asteen tarpeita ja ne voidaan saavuttaa muun muassa hyvillä työolosuhteilla ja johtamisella sekä tyydyttävällä palkkauksella. Hygieniatekijöihin kuuluvat asiat liittyvät työympäristöön. (Stone 2014, 443-444.)

Herzbergin teorian mukaan ainoastaan motivaatitekijät voivat aikaansaada työtyytyväisyyttä, hygieniatekijät puolestaan voivat vain estää työtyytymättömyyttä. Hygieniatekijöillä itsessään ei ole osuutta työntekijän motivaation syntymisessä, mutta niiden puuttuminen voi aiheuttaa työtyytymättömyyttä. Teoriallaan Herzberg kiinnitti yritysten johdon keskittymisen itse työn muotoiluun niin, että se kannustaa työntekijöitä työskentelemään kovemmin tavoitteidensa eteen ja olemaan entistä tyytyväisempiä työhönsä. (Stone 2014, 444.)

### 3.3 Sitouttaminen

Henkilöstöjohtamisen määritelmä on Viitalan (2013, 20) mukaan seuraava: ”Henkilöstöjohtaminen sisältää kaiken sen tarkoituksellisen toiminnan, jolla varmistetaan yritystoiminnan edellyttämä työvoima ja sen riittävä osaaminen, hyvinvointi ja motivaatio.” Henkilöstöjohtamisella on suuri rooli yrityksen menestyksessä, sillä se on avainasemassa yrityksen liiketoimintastrategioiden toteuttamisessa. Henkilöstöjohtamisen laajaan määritelmään kuuluu kolme pääaluetta, työelämän suhteiden johtaminen, henkilöstövoimavarojen johtaminen sekä johtajuus ja esimiestyö. (Viitala 2013, 20.)

Henkilöstöjohdon yksi tehtävä on luoda yritykselle sitouttamissuunnitelma. Siinä kerrotaan keinot, joiden avulla hyvät työntekijät pyritään pitämään yrityksen palveluksessa. Keinot liittyvät yleensä palkkaukseen ja kannustimiin, etenemismahdollisuuksien luomiseen sekä positiivisen työilmapiiriin ja hyvien työolojen varmistamiseen. Myös rajoituksilla voidaan sitouttaa. Rajoituksella sitoutetaan esimerkiksi allekirjoittamalla sopimus, jossa työntekijä sitoutuu maksamaan koulutuskulut yritykselle takaisin, jos hän päättää työsuhteen ennen tiettyä päivämäärää. (Viitala 2013, 72.) Sitoutumisen muotoja ja tasoja on erilaisia. Kun yritys aikoo arvioida henkilöstönsä sitoutumista, tulisi sitoutumisen tason lisäksi selvittää sen tyyppiä; millä tavalla ja miksi henkilöstö on sitoutunut yritykseen. (Robinson 2003, 4.)

Bridgerin mukaan (2018, 70) sitouttamiseen liittyvät käsitteet johtaminen, yrityksen strategisen ”tarinan” seuraaminen, työntekijän äänen esille päästäminen, yhtenäisyys yrityksen sisällä sekä osallistaminen. Nämä tekijät eivät toimi yksinään, vaan liittyvät toisiinsa. Yrityksen strateginen tarina on tärkeä, sillä se antaa työntekijöille suunnan mitä kohti työskennellä. Kuitenkin myös johdon on työskenneltävä samojen arvojen mukaan, näytettävä esimerkillään kuinka toimia ja kommunikoida siitä työntekijöille. (Bridger 2018, 70.)

Johtamisella on yksi kriittisimmistä rooleista työntekijöiden sitouttamisessa. Onkin usein sanottu, että työntekijät tulevat töihin yritykseen, mutta jättävät esimiehet. Esimiehet ovat suuressa osassa työntekijäkokemusta. (Bridger 2018, 72-73.) Esimiehillä ja johtajilla tulisi olla tiettyjä taitoja, jotta he voivat ylläpitää tai vahvistaa työntekijöiden sitoutumista yritykseen. Muun muassa ongelmanratkaisukyky, ohjaus ja työntekijän kehityksen tukeminen ovat avaintekijöitä. (Bridger 2018, 74.)

Työntekijöiden sitouttamisesta on monia hyötyjä yritykselle. Rahallisesti yritys hyötyy sitoutuneista työntekijöistä muun muassa siksi, että rekrytointikustannukset säästyvät ja suorituskyky sekä tehokkuus pysyvät korkealla tasolla, kun työntekijät ovat kokeneita. Sitoutuneet työntekijät ovat myös imagoetu uusia työntekijöitä rekrytoidessa - he ovat merkki siitä, että töissä viihdytään. Asiakastyössä pysyvät kontaktit ovat erityisen tärkeitä, sillä se luo luottamusta yrityksen ja asiakkaan välille. Lisäksi sitoutuneisiin työntekijöihin usein investoidaan esimerkiksi jatkokouluttamalla, ja heillä on paljon arvokasta informaatiota yrityksestä. (Lampikoski 2005, 77-78.)

Hyviä sitouttamisen keinoja ovat Viitalan (2013, 86) mukaan hyvä henkilöstöpolitiikka sisältäen esimerkiksi kilpailukykyisen palkkatason alalla tai vastaavasti muunlaiset houkuttelevat edut, hyvän johtamismallin sekä mahdollisuuden kehittyä ja oppia uutta. Henkilöstöpolitiikan kuuluisi mahdollistaa myös työn ja perheen yhdistäminen. Jo rekrytointivaiheessa sitouttamisen voi mahdollistaa luomalla hakijoille realistiset odotukset työstä ja perehdyttämällä uusi työntekijä huolella yrityksen toimintatapoihin. Rekrytointivaiheessa on myös ensiarvoisen tärkeää valita sellaiset henkilöt, jotka tavoitteiltaan ja arvostuksen kohteiltaan sopivat

organisaatioon. Näin työntekijöillä on mahdollisuus sitoutua organisaatioon. (Viitala 2013, 86.) Koulutusvaiheen tulisi valmistaa työntekijää sekä uusiin työtehtäviin että olemaan osa yritystä ja sen työkulttuuria. Hyvin suunniteltu ja toteutettu koulutusvaihe saa työntekijät motivoitumaan työn aloittamiseen ja sitoutumaan yritykseen. (MacRae & Furnham 2017, 102.)

Lampikoski (2005, 175) kuvaa teoksessaan kahtatoista erilaista sitouttamiskeinoa, joista tähän tekstiin on valittu viisi aiheeseen parhaiten sopivaa esimerkkiä. Lampikosken mukaan (2005, 180) uusien työntekijöiden rekrytointitarve johtuu kolmesta tekijästä, joka ovat eläkkeelle poistuminen, liiketoiminnan kasvu sekä työntekijöiden työpaikan vaihdos. Lampikosken mukaan parhaimmillaan sitoutunut työntekijä samaistuu organisaatioon, sen visioihin, normeihin sekä tavoitteisiin ja on mielellään organisaation jäsenenä. Työntekijä myös on halukas ylläpitämään tätä työsuhdetta. (Lampikoski 2005, 46.)

Ensimmäinen Lampikosken esittämä sitouttamiskeino on ”Valikoiva rekrytointi työntekijän sitouttamiskeinona”. Rekrytointia tehdessä tulisi valita sellaisia henkilöitä, joiden toiveet ja odotukset sekä taidot vastaavat yrityksen tavoitteita. Samalla tulisi yrittää selvittää, onko työntekijä kiinnostunut työtehtävästä pidemmällä tähtäimellä vai vain lyhytaikaisesti, sekä antaa selkeä kuva työtehtävistä, vastuista ja myös työn haasteista. Työntekijän palkkaamisen jälkeen myös itse perehdyttämisprosessi on tärkeä, jotta työntekijä integroituisi työpaikkaan mahdollisimman hyvin. (Lampikoski 2005, 180-181.)

Myös yrityksen julkikuvalla eli imagolla on merkittävä rooli erityisesti juuri valmistuneiden työntekijöiden hakeutumisessa ja sitoutumisessa yritykseen (Lampikoski 2005, 186). Jos alan rekrytointimarkkinoilla on kova kilpailu, erilaistuminen on avainasemassa. Erilaistumisessa on kriteerejä, joiden tulisi näkyä yrityksen rekrytointimarkkinoinnissa. Ensimmäinen niistä on palkitsemisen taso, eli se, miten yritys erottuu toimialallaan palkitsemisjärjestelyissä. Toisena asiantuntemus alalla, yrityksen menestys ja imago sekä merkittävyys kansallisella tai kansainvälisellä tasolla. Viimeinen kriteeri on erinomaisuus. Se kattaa kaiken yrityksen toiminnan, kuten uuden teknologian käytön ja koulutuksen ja urakehityksen mahdollistamisen. Imago ja sitoutuneisuus ovat yhteydessä toisiinsa. Vaikka huonomman imagon omaava yritys maksaisi parempaa palkkaa, työntekijät pysyvät mieluummin yrityksessä, jolla on hyvä imago. (Lampikoski 2005, 188.)

Sitouttamiskeinona toimii myös työolosuhteiden kehittäminen. Tyypillisten työtytymättömyyttä aiheuttavien, työoloihin liittyvien tekijöiden poistaminen parantaa henkilöstön sitoutumishalukkuutta. Tekijöitä, jotka voivat aiheuttaa työtytymättömyyttä, on monia. Muun muassa työn liiallinen kuormittavuus, ylityöt, tyytymättömyys palkkaukseen tai riittämätön tuki työssä voivat aiheuttaa sitä. (Lampikoski 2005, 207.) Lampikosken (2005, 212) mukaan sitoutumista vahvistavia työoloja parantavia keinoja ovat muun muassa liikuntapalvelut, työterveysseuranta sekä henkilökohtainen konsultointi.

Sosiaalisella tasolla yksi sitouttamiskeinoista on ilmapiirin kehittäminen organisaatiossa. Sitoutuneen henkilöstön luo hyvä työyhteisö. Kannustavaa organisaatiokulttuuria kuvaa mehenkisyys, ylpeys omasta osaamisesta sekä saavutusorientoituneisuus. Myös saavutuksista reilusti ja monipuolisesti palkitseminen sekä se, että yrityksessä kannustetaan työntekijää uuden oppimiseen ja innovatiivisuuteen kertovat kannustavasta työympäristöstä. (Lampikoski 2005, 247.)

Palkitseminen, sekä aineellinen että aineeton, sitouttaa henkilöstöä. Kuten edellä tässä tekstissä on jo todettu, aineellinen palkitseminen ei ole tärkein motivaation tai sitoutumisen lähde, mutta toimii sellaisena silti. Lampikoski (2005, 246, LaBoeffin mukaan) kuvaa palkitsemiseen liittyviä sitouttamiskeinoja: "...kymmenen parasta tapaa palkita hyvää työtä ovat tärkeysjärjestyksessä: raha, tunnustus, ylimääräinen vapaa, toimintamahdollisuus, suosituimman tehtävän anto, uralla eteneminen, kasvanut vapaa, henkilökohtainen kasvu, huvi ja palkinnot." Aineellisia palkitsemismuotoja ovat peruspalkan lisäksi palkkakannustimet, eli muun muassa lisät, optiot, tulospalkkiot sekä henkilöstörahastot. Palkkajärjestelyillä yritys antaa työntekijämarkkinoille viestin siitä, kuinka tärkeänä se henkilöstöään pitää, ja mitkä ryhmät ovat sen avainhenkilöstöä. (Lampikoski 2005, 231.)

Aineettomia palkitsemismuotoja on monia, muun muassa yksilön tai tiimin saama tunnustus tehdystä työstä. Johto voi jakaa tunnustusta työntekijöilleen muun muassa tukemalla itseluottamusta, arvostamalla työntekijöitä ja heidän roolejaan sekä antamalla statusarvoa saavutusten mukaan. Tehokkain aineeton palkitsemisen muoto on juurikin tunnustuksen antaminen, ja siinä onnistutaan parhaiten, kun tunnustusta annetaan heti onnistuneen suorituksen jälkeen henkilölle sopivimmalla tavalla. Henkilökohtainen ja aito tunnustuksen antaminen lisää tunnepohjaista sitoutumista yritykseen. (Lampikoski 2005, 245-246.)

### 3.4 Sitoutuminen

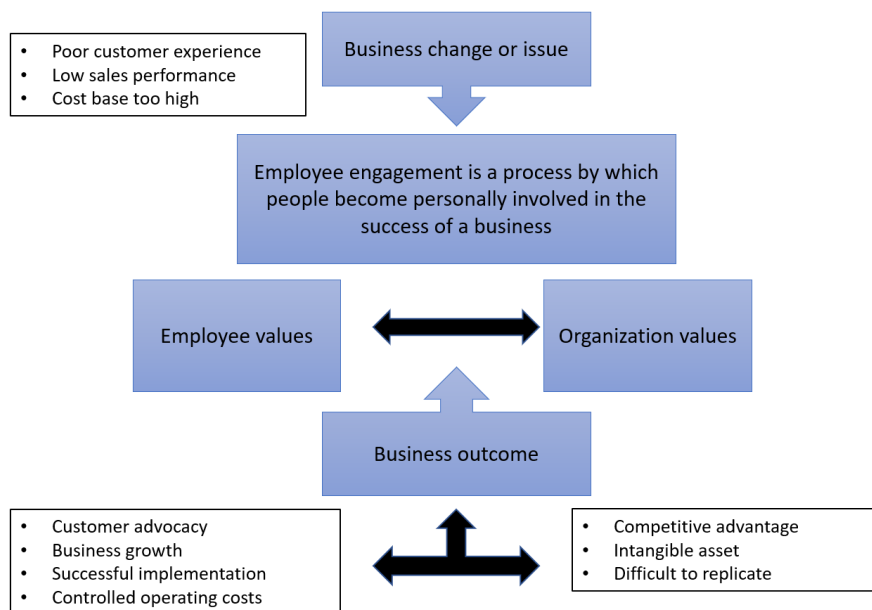
Työntekijän sitoutumiselle (employee engagement) ei ole yhtä yksiselitteistä määritelmää, ja eri yrityksissä se voi tarkoittaa hieman eri asioita. Kuitenkin, kun aihetta lähtee tarkastelemaan, esiin nousee tiettyjä samoja teemoja, kuten osallisuus, suorittamisen taso, vapaaehtoinen panostus, yhteistyö sekä motivaatio. (Bridger 2018, 3-4.) Akateemista kirjallisuutta tarkastellessa sitoutumisen käsitettä voidaan käyttää monin tavoin. Se voi tarkoittaa esimerkiksi yksilön psykologista tilaa eli osallisuutta, kiintymystä ja mielialaa. Lisäksi termiä voidaan käyttää muun muassa kuvatessa yksilön käyttäytymisen mallia, eli panosta työhön tai huomionarvoista positiivista käyttäytymistä niin sosiaalisesti kuin organisaation tehtävissäkin. (Bridger 2015, 5.)

Työntekijöiden sitoutuminen (Viitala 2012, 85) on tärkeää yritykselle esimerkiksi toiminnan laadun säilymisen ja tavoitteiden saavuttamisen takia. Ennen sitoutumisen käsitteen yleistymistä ilmiöstä käytettiin nimeä työmoraali. Sitoutuminen on kuitenkin hyödyllisempi termi,

sillä se on tieteellisesti pätevä konsepti ja yhteydessä yrityksiin tuloksiin. Sitoutuminen mittaa yksilön hyvinvointia. Ilmiönä se on erillinen, mutta liittyy silti myös organisaation hyvinvointiin. (MacRae & Furnham 2017, 121.)

Stonen (2014, 43) mukaan työntekijän sitoutuminen tarkoittaa sitä emotionaalista ja älyllistä yhteyttä, joka työntekijällä on yritykseen. Sitoutumisen käsite edustaa monia alakäsitteitä, kuten motivaatiota, työtyytyväisyyttä ja luottamusta. Nämä tekijät yhdessä antavat henkilöstöhallinnon työntekijöille käsityksen työntekijän yhteydestä yritykseen ja intohimosta työtä kohtaan. Jos työntekijöiden sitoutumisaste on korkealla, kertoo se heidän halustaan auttaa muita, kehittyä ja kertoa organisaatiosta eteenpäin positiiviseen sävyyn. Emotionaalinen sitoutuneisuus on ihmiselle merkityksellisempi työsuorituksen parantamisen lähde kuin rationaalinen. Emotionaalinen sitoutuneisuus tarkoittaa tunnetta siitä, että työ on tärkeää, merkityksellistä ja siitä on hyötyä myös muille. Rationaalinen sitoutuminen puolestaan tarkoittaa sitä, että työntekijä kokee työn merkitykselliseksi omaa uraansa ja rahallista tilannettaan ajatellen. (Stone 2014, 43.)

Bridger käyttää kirjassaan Smythen määritelmää työntekijän sitoutumisesta (Bridger 2018, 8, Smythen 2007, mukaan). Määritelmän mukaan työntekijän sitoutuminen on se ulottuvuus, jossa työntekijät kokevat, että he voivat henkilökohtaisesti vaikuttaa yrityksen menestykseen. Määritelmää voidaan avata kaaviolla, joka esitetään kuviossa 6.



Kuvio 6: Mitä on työntekijän sitoutuminen? (Bridger 2018, 9, Smythen 2007, mukaan)

Määritelmä kuvaa sitoutumisen eri ulottuvuuksina, kuten asenteena yritystä kohtaan, käyttäytymisenä sekä yrityksen tulokseen vaikuttavana tekijänä (Kuvio 6). Kun henkilö voi mielestään vaikuttaa yrityksen menestykseen, se heijastuu myös asenteeseen, joka näkyy esimerkiksi

ylpeytenä ja uskollisuutena. Määritelmässä sitoutuminen näkyy myös käyttäytymisessä. Työntekijä näkee mielellään ylimääräistä vaivaa tai panostaa enemmän työhönsä, jos näkee, että sillä on vaikutusta yrityksen menestykseen. Määritelmän mukaan yritysten tulisi keskittyä henkilöstön sitouttamiseen, sillä se johtaa haluttuun tulokseen. Yrityksen ja työntekijän arvojen tulisi kohdata, tai vähintäänkin niissä ei pitäisi olla suurta ristiriitaa. Sitoutuminen toimii kahteen suuntaan. Organisaation tulisi pyrkiä henkilöstön sitouttamiseen ja kehittää toimintatapojaan sitä kohden, ja myös työntekijöiden tulisi samalla olla siihen valmiita ja halukkaita. (Bridger 2018, 8-9, Smythen 2007, mukaan.)

Viitalan (2013, 85) mukaan sitoutumisella tarkoitetaan yksilön psykologista suhdetta työpaikkaansa, toinen ilmiöstä käytettävä käsite on hänen mukaansa psykologinen sopimus. Psykologiset sopimukset voidaan jaotella (Viitala 2013, 85, Rousseau 1990, mukaan) relationaalsiin ja transaktionaalisiin. Transaktionaalinen suhde työntekijän ja organisaation välillä on keskitynyt työnantajan kannalta työtehtävästä suoriutumiseen ja työntekijän kannalta taloudelliseen hyötyyn. Tavallisesti tämän tyyppiset työsuhteet ovat epävarmoja tai lyhyitä kestoltaan ja kumpikaan osapuoli ei merkittävästi panosta työsuhteeseen. Relationaalisessa suhteessa kumpikin työsuhteen osapuoli on lojaali toista kohtaan, ja työntekijä voi luottaa siihen, että työnsä hyvin hoitamalla työsuhde jatkuu. Relationaalisessa suhteessa molemmat osapuolet saattavat joustaa esimerkiksi työaikoihin liittyvissä kysymyksissä. Viitala kertoo Rousseauhun (Viitala 2013, 86, Rousseau 1990, mukaan) viitaten, että nämä psykologiset suhteet harvoin esittäytyvät näin puhtaina, vaan työntekijän ja työnantajan suhde koostuu molemmista elementeistä.

Viitalan (2013, 86) mukaan psykologisen suhteen laadulla on yhteys moneen tekijään, kuten arvostukseen organisaatiota kohtaan, työtyytyväisyyteen ja haluun pysyä organisaatiossa. Transaktionaalinen suhde voi heijastua työhön muun muassa niin, että työntekijä on valmis panostamaan työhön vain minimimäärän. Lisäksi työntekijä ei ole valmis joustamaan organisaation edun vuoksi ja usein huomio kiinnittyy muihin asioihin työnteon aikana. Relationaalisesti työpaikkaansa suhteessa olevat työntekijät puolestaan kokevat olevansa osa organisaatiota, eli he identifioituvat siihen. Organisaation etu on heille tärkeää, ja he ovat valmiita tekemään uhrauksia sen eteen. Relationaalinen suhde on siis tärkeä myös työpaikkaan sitoutumisen kannalta.

Viitala (2013, 86-87, Meyerin ja Allenin 1991, mukaan) esittelee kirjassaan myös Meyerin ja Allenin teorian työntekijän ja organisaation välisestä suhteesta sitoutumisen käsitteen kautta. Teoriassa esitellään kolme erilaista sitoutumisen tyyppiä, jotka ovat affektiivinen, jatkuva sekä normatiivinen sitoutuminen. Affektiivinen sitoutuminen tarkoittaa sitä, että henkilö kokee luottamusta ja arvostusta sitä organisaatiota kohtaan, jossa työskentelee. Hän on myös sosiaalisin suhtein sitoutunut yritykseen tunnetasolla. Jatkuvassa sitoutumisessa työntekijä arvioi suhdettaan organisaatioon asettamansa panoksen ja siitä saamansa tuoton kautta. Tähän

välineellisenäkin nähtävään suhteeseen vaikuttavat muun muassa työstä saatu palkkio ja muut edut, sekä haitat, joita työpaikan jättämisestä voisi seurata. Normatiivinen sitoutuminen puolestaan viittaa yhteiskunnan normeihin. Erytisesti normatiivinen sitoutuminen nojaa yhteiskunnan ajatuksiin siitä, miten henkilön tulisi käyttäytyä suhteessa työnantajaansa ja täyttääkö tämä työntekijälle asetetut velvollisuudet. Nämäkin kolme sitoutumisen lajia voivat esiintyä sekä puhtaina että sekoittuen. Useimmiten työntekijän sitoutuminen organisaatioonsa sisältää osia kaikista. (Viitala 2013, 86-87, Meyerin ja Allenin 1991, mukaan.)

Viitala (2013, 87, Meyerin ym. 1993 mukaan) kertoo, että Meyer kumppaneineen on sitoutumista tutkiessaan huomannut, että yllämainituilla sitoutumisen tyypeillä on erilaisia vaikutuksia organisaatioille. Parempia työsuorituksia syntyy affektiivisesti ja normatiivisesti sitoutuvilla työntekijöillä. Lisäksi Viitala (2013, 87, McDonalidin ja Markinin 2000, mukaan) toteaa, että työnantajien pitäisi yrittää luoda relationaalisia suhteita työntekijöihinsä, jolloin sitoutuminen työntekijän ja työnantajan välillä olisi affektiivista, ja työsuoritus paranisi.

Vaikka sitoutuneisuus on eduksi yritykselle, vaihtuvuuskin on terveellistä ja tuo uutta verta yritykseen. Kun henkilökunta yrityksessä vaihtuu, monesti poistuvat henkilöt ovat myös niitä, jotka eivät koe, että työpaikka on heille oikea tai eivät suoriudu työstä tarpeeksi hyvin. (Viitala 2013, 87-88.) Vaihtuvuus johtuu usein monesta muustakin tekijästä kuin sitoutumisen heikosta tasosta. Vaihtuvuus on korkeaa esimerkiksi silloin, kun työntekijät ovat pääasiassa nuoria, jotka saattavat työskennellä opintojensa ohessa. Tässä tilanteessa yrityksen olisi hyvä kehittää rekrytointia ja perehdytystä, jotta työn laatu säilyisi. (Viitala 2013, 88.) Viitalan (2013, 88, Bevanin 1991, mukaan) mukaan palkan suurus ei ole keskeinen syy vaihtuvuusongelmiin. Hänen tutkimuksensa mukaan tyypillisiä syitä ovat sen sijaan muun muassa se, että työhön kohdistetut odotukset eivät kohtaa, perehdytys on huonoa tai kehittymismahdollisuudet ovat vähäiset. Vaihtuvuuden aiheuttamia ongelmia (Viitala 2013, 88) ovat muun muassa rekrytointi -ja perehdytyskustannuksien nouseminen ja kehitetyn osaamisen menettäminen. Jos vaihtuvuus on suurta, olisi sen syitä hyvä tarkastella tarkemmin.

#### 4 Sitoutumisen tutkiminen

Henkilöstön sitoutumista mitataan yleensä kyselyllä. Kyselyllä yritetään selvittää, ovatko työntekijät sitoutuneita ja mikä työpaikalla toimii ja mikä ei. (Bridger 2018, 188.) Jotkut yritykset käyttävät sitoutumisen mittaamiseen myös laadullista menetelmää, kuten esimerkiksi haastattelua. Myös ulkoisen toimijan tekemää benchmarking -menetelmää voidaan käyttää tutkimuskeinona. (Bridger 2018, 193.) Kun tulokset henkilöstön sitoutumiskyselystä on saatu, saattaa tuloksista herätä enemmän kysymyksiä kuin vastauksia. Kyselyn jälkeen yritykset usein tekevätkin vielä laadullisen tutkimuksen saadakseen vastauksen kyselystä nousseisiin



kysymyksiin. Tähän käytettyjä laadullisen tutkimuksen menetelmiä ovat muun muassa haastattelu, world cafe -menetelmä tai fokusryhmähaastattelu. (Bridger 2018, 202.)

Kuten aiemmassa luvussa todettiin, sitoutumisen käsitteelle ei ole yhtä oikeaa määritelmää, vaan sen määritelmä riippuu aina yrityksestä. Ennen henkilöstön sitoutumisen tutkimista onkin kyseisen yrityksen päätettävä minkä määritelmän pohjalta tutkimusta aletaan toteuttaa ja selkeyttää, mitä sitoutuminen tarkoittaa juuri tälle yritykselle. Sitoutuneisuuden käsitteen tullessa yhä suosittumaksi maailmalla, myös henkilöstön sitoutumiskyselyt ovat tulleet suosituksi keinoksi tutkia kuinka henkilöstö voi, ja kattamaan myös vastauksen kysymykseen onko henkilöstö sitoutunut yritykseen. Sitouttamissuunnitelmat on usein luotu juurikin henkilöstön sitoutumiskyselyn pohjalta. (Bridger 2018, 188-189.)

Ennen tutkimuksen aloittamista on hyvä ensin selvittää muutamia asioita. Ensinnäkin, miksi tutkimus tehdään ja mihin sitä käytetään. Toiseksi on hyvä kartoittaa, minkälaisia eri tyyppisiä tutkimuksia on olemassa, ja mikä niistä toimisi juuri tämän yrityksen henkilöstön sitoutumisen tutkimiseen. Halutaanko esimerkiksi vain dataa vai syvempää ymmärrystä henkilöstön sitoutumisen asteesta ja syistä. Tutkimusta julkaistaessa olisi hyvä kiinnittää huomiota myös työntekijän vastaamisprosessiin. Vastaaaja joutuu käyttämään tutkimuksen tekemiseen aikaa, joten prosessista tulisi yrittää tehdä mahdollisimman vaivaton ja positiivinen. Viimeiseksi, tutkimus tarvitsee taakseen esimiesten tuen. Esimiehet voivat tahoillaan esimerkiksi kannustaa ihmisiä osallistumaan tutkimukseen. Heidän apuaan tarvitaan myös tulosten läpikäyntivaiheessa, jotta tutkimuksesta saataisiin hyöty irti. (Bridger 2018, 193-194.)

Vaikka henkilöstön sitoutumisen määritelmät ja tutkimustavat vaihtelevat, voidaan kuitenkin määrittää teemoja, jotka esiintyvät suurimmassa osassa aiheen tutkimuksia. Niitä ovat esimerkiksi ylpeys organisaatiosta, työtyytyväisyys, mahdollisuus onnistua hyvin haastavassa työssä ja aikomus pysyä organisaatiossa. Lisäksi teemoista voidaan tunnistaa esimerkiksi tunnustuksen saaminen, työntekijän ja organisaation mission yhteys ja esimiesten tuki. (Bridger 2018, 195.)

Kysely on keskeinen menetelmä survey-tutkimuksessa. Suomeksi englanninkielinen termi ”survey” tarkoittaa kyselyn, havainnoinnin ja haastattelun muotoja, joissa aineiston kerääminen tapahtuu standardoidusti. Standardoituus tarkoittaa, että kysymys on kysyttävä kaikilta vastaajilta täysin samalla tavalla. Survey -tutkimuksessa kohdehenkilöt muodostavat näytteen perusjoukosta tai otoksen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 193.)

Kyselytutkimukseen liittyy sekä etuja että haittoja. Etuja on muun muassa laaja tutkimusaineisto ja tehokkuus, sillä samalla lomakkeella voidaan kysyä suuremmalta määrältä ihmisiä monia eri asioita. Kyselytutkimuksen avulla kerätyn tiedon käsittelyyn on jo olemassa tilastolliset analysointimenetelmät ja raportointimuodot, joten tutkija voi käyttää niitä hyödykseen. Heikkouksina menetelmässä voidaan pitää muun muassa aineiston pinnallisuutta ja tulosten

vaatimattomuutta. Lisäksi aineistoon liittyy jonkin verran epävarmuutta. Ei voida esimerkiksi tietää, ovatko vastaajat olleet vakavissaan ja keskittyneitä vastatessaan ja ovatko vastausvaihtoehdot olleet onnistuneet. (Hirsjärvi ym. 2015, 195.) Aineiston kerääminen kyselyllä voi tapahtua ainakin kahdella eri tavalla. Posti -tai verkkokyselyllä tai kontrolloidulla kyselyllä, jossa tutkija tapaa vastaajat joko kyselyä tehtäessä tai niitä noutaessa. (Hirsjärvi ym. 2015, 198.)

Kyselytutkimus aloitetaan laatimalla kyselylomake. Sen laatimisessa voidaan nähdä muutamia vaiheita. Ensinnäkin ennen tutkimuksen aloittamista tutkittavat asiat tulee nimetä huolellisesti. On tiedettävä mihin asioihin lomakkeella haetaan vastausta. Seuraavaksi suunnitellaan lomakkeen rakenne niin, että se on selkeä ja visuaalisesti miellyttävä. Kun siirrytään kysymysten muotoiluun, on tärkeää, että kysymykset ovat yksiselitteisiä, ne etenevät loogisesti, ja jokaisen kysymyksen tarpeellisuutta peilataan siihen asiaan, johon kysymyslomakkeella etsitään vastausta. Kysymysten muotoilun jälkeen lomake testataan jonkun ulkopuolisen henkilön toimesta, jonka jälkeen lomakkeen rakennetta ja kysymyksiä voidaan vielä korjailia. Tämän jälkeen syntyy lopullinen lomake, joka lähetetään vastaajille. (Heikkilä 2014, 46.)

Kysymystyyppejä on kolmenlaisia, avoimia, suljettuja sekä sekamuotoisia (Heikkilä 2014, 47-50). Näistä kysymystyypeistä tässä opinnäytetyössä käytetään kahta ensimmäistä. Avoimia kysymyksiä käytetään suljettujen kysymysten ohella, sillä ne voivat tuoda uusia näkökulmia tai parannusehdotuksia, joita ei ole osattu kysyä. Joskus avoin kysymys on myös toimivampi selvittämään aihetta, johon muuten tarvittaisiin monta erillistä suljettua kysymystä. Avoimet kysymykset kannattaa yleensä sijoittaa kysymyslomakkeen loppuun. (Heikkilä 2014, 47-48.) Suljetut kysymykset sisältävät aina vastausvaihtoehdot, joista vastaaja merkitsee sopivan tai sopivat lomakkeeseen. Näitä kysymyksiä kutsutaan myös strukturoiduiksi kysymyksiksi. Suljetut kysymykset helpottavat vastaajan tehtävää tarjoamalla vastausvaihtoehtoja, jolloin muun muassa kieliongelmiin merkitys vähenee ja arvostelun antaminen helpottuu, kun vastauksia ei tarvitse muotoilla itse. Jos vastausvaihtoehtoja on enemmän kuin kaksi, kutsutaan kysymystä monivalintakysymykseksi. (Heikkilä 2014, 49.)

Likertin asteikkoa käytetään, kun haetaan vastauksia mielipideväittämiin. Yleensä siinä on 4-5 -portainen asteikko, jossa toisessa päässä on väittämä ”samaa mieltä” ja toisessa ”eri mieltä”. Asteikkoa käytettäessä tulisi harkita väittämien määrää ja miten väittämät muotoillaan. On myös hyvä miettiä, kumpi asteikon aloittaa, ”samaa mieltä” vai ”eri mieltä” -väittämä. Tärkeää on myös asteikon keskikohdan väittämän muotoilu. Onko se esimerkiksi ”en osaa sanoa” vai ”vaikea sanoa”. Tämä keskiarvo voidaan jättää myös kokonaan pois, jolloin pakotetaan vastaaja olemaan jotain mieltä, tai sijoittaa se vasta viimeiseksi vaihtoehdoksi. (Heikkilä 2014, 51.) Hirsjärvi kumppaneineen (2015, 203) kuitenkin toteavat, että kyselyssä tulisi aina tarjota vastausvaihtoehto ”ei mielipidettä”, sillä muuten vastaaja joutuu vastaamaan, vaikka hänellä ei olisikaan asiaan kantaa. Tämä vääristää tutkimustulosta.

Tutkimuslomakkeen mukana lähetetään maksimissaan sivun pituinen saatekirje tai saatesanat. Sen tehtävänä on motivoida vastaajaa lomakkeen täyttämiseen ja selvittää tutkimuksen tarkoituksperiä. Saatekirje voi olla ratkaiseva tekijä siinä, että vastaaja päättää aloittaa lomakkeen täyttämisen. Kirjeessä kerrotaan muun muassa kuka tutkii ja mitä, miten vastaajat on valittu ja mihin tutkimustietoja käytetään. Kirjeessä voidaan korostaa tutkimuksen luottamuksellisuutta ja kiitetään etukäteen vastaamisesta. (Heikkilä 2014, 59.)

#### 4.1 Toteutus

Tutkimus toteutettiin verkkokyselynä Google Forms -alustalla 4.3. - 11.3.2020 välisenä aikana, eli vastausaikaa annettiin yksi viikko. Vastausaika pidettiin lyhyenä kohderyhmän pienuuden (30 henkilöä) sekä opinnäytetyön aikataulun takia. Sähköinen kyselytutkimus valittiin toteutustavaksi muutamasta eri syystä. Ensinnäkin, kuten teoriapohjaa rakentaessa huomattiin, kyselytutkimus on sitoutumisen tutkimiseen yleisesti käytetty menetelmä. Toiseksi, sähköinen kyselytutkimus oli helpoin tapa tavoittaa eri puolilla maailmaa asuvat kollegat, siihen on helppo vastata sekä tietokoneella että älypuhelimella ja vastata voi itselleen parhaiten sopivana aikana. Google Forms on joustava työkalu kyselytutkimuksen rakentamiseen, ja tarjoaa vastaukset selkeänä datana. Kyselytutkimuksen linkki julkaistiin sekä työntekijöiden Facebook-ryhmässä että lähetettiin sähköpostitse kaikille kohderyhmään kuuluville 4.3.2020.

Kohderyhmänä tutkimuksessa toimi ne määräaikaisissa työsuhteissa olevat työntekijät, jotka ovat työskennelleet jo vähintään yhden kauden kohdeyrityksessä, ja jatkavat kaudelle 2020. Kohderyhmään kuuluvia työntekijöitä on 30:tä. Kohderyhmä rajautui luonnollisesti opinnäytetyön aiheen pohjalta. Koska opinnäytetyössä tutkitaan matkaoppaiden sitoutumista sesonkityöhön, on vastaajien oltava työhön palaavia oppaita, joilla on määräaikainen työ sopimus. Koska aihe itsessään vaatii luottamuksellisuutta kysymysten luonteen takia, tutkimukseen vastattiin täysin anonyymina.

Ennen kyselylomakkeen luomista luotiin opinnäytetyön teoriapohja, josta tärkeimmät kysymysten aihealueet nousivat esille. Pääkäsitteet opinnäytetyössä ovat sitoutuminen, työhyvinvointi, työmotivaatio sekä matkailutyö ja sen sesonkiluonteisuus. Monivalintakysymyksiä luotiin teoriapohjan kautta niin, että jokaisen pääaiheen pohjalta kysyttäisiin jotain. Kysymysten ideoimisessa apuna käytettiin tilastollisen tutkimuksen teoriaa, jotta saatiin selville, miten kysymyksiä kannattaa muotoilla ja millaisia vastausvaihtoehtoja kyselyssä kannattaa olla. Lisäksi kysymysten asetteluun haettiin apua etsimällä muita sitoutumiseen liittyviä kyselyitä. Ideointivaiheessa luotiin Word -tiedostoja, johon kysymysideoita koottiin.

Kyselyn tavoitteena oli saada vastauksia mahdollisimman monelta kohderyhmään kuulualta henkilöltä. Tässä tutkimuksessa on kyse kokonaistutkimuksesta, sillä siinä tutkitaan jokainen perusjoukon jäsen (Heikkilä 2014, 31). Vastausprosenttia yritettiin maksimoida tekemällä kyselyyn vastaaminen mahdollisimman helpoksi ja mukavaksi. Kysely julkaistiin sekä Facebook -

ryhmässä että lähetettiin sähköpostiin, jotta se tavoittaisi useamman henkilön. Toteutustapa eli Google Forms -lomake mahdollisti vastaamisen myös puhelimella, jotta kynnyks vastauksiin olisi mahdollisimman matala. Lisäksi Google Forms on visuaalinen työkalu, joka mahdollistaa selkeän rakenteen ja esimerkiksi värien käytön. Esimerkkikuva yhdestä kyselylomakkeen sivusta Google Forms -alustalla liitteessä 1. Kyselyn mukana julkaistiin saatesanat (Liite 2), jossa tutkija omin sanoin kertoi kyselyn aiheen, kohderyhmän ja tarkoituksen sekä pyysi ihmisiä vastaamaan. Koska tutkija on itse työsuhteessa toimeksiantajayritykseen ja tuntee osan kohderyhmästä henkilökohtaisesti, pyrittiin henkilökohtaisella viestillä vetoamaan ihmisten tunteisiin ja saamaan sitä kautta vastausprosenttia korkeammaksi.

Hirsjärven ym. (2015, 196) mukaan tutkija usein joutuu muistuttamaan niitä henkilöitä, jotka ovat jättäneet vastaamatta kyselyyn, ja tämä usein toistetaan kaksi kertaa ennen kyselyn sulkemista. Virallista muistuttamista ei tässä tutkimuksessa käytetty, sillä muistuttaminen toimi itsestään, sillä Facebook -julkaisuun tuli päivittäin uusia kommentteja kohderyhmän jäseniltä, jolloin kysely nousi aina uudelleen kohderyhmän Facebook -ilmoituksiin. Lähes aina sen jälkeen, kun joku kommentoi julkaisua, saatiin muutama uusi vastaus myös kyselyyn. Vastauksia saatiin jo ensimmäisenä kahtena päivänä 15, eli 50 prosenttia kaikista mahdollisista vastauksista. Viikonlopun aikana vastauksia tuli vielä lisää, jolloin vastausprosentti nousi jo lähemmäs seitsemääkymmentä. Alkuvuokosta vastauksia saatiin enää kaksi lisää, joten viimeisenä päivänä Facebook -julkaisua kommentoitiin vielä kertaalleen kiittäen kaikkia vastaajia ja huomautettiin, että kysely sulkeutuu päivän loputtua. Tämä ei kuitenkaan enää tuonut uusia vastauksia, ja vastausmääräksi jäi 22 vastausta 30:stä mahdollisesta.

Kyselylomake toteutettiin englanniksi, sillä vastaajat ovat kotoisin kaikista Pohjoismaista. Lopulliseen kyselylomakkeeseen (Liite 3) valikoitui kaksi alustavaa kysymystä, 30 monivalintakysymystä ja viisi avointa kysymystä. Testausvaiheessa kysymyslomakkeeseen vastaamiseen kuului noin 10-15 minuuttia. Testin tekivät testausvaiheessa tutkijan lisäksi kaksi muuta, kohderyhmään kuulumatonta henkilöä. Alustavat kysymykset valittiin siten, että niiden perusteella ei pystytä yksilöimään yhtäkään työntekijää. Ensimmäisessä alustavassa kysymyksessä kysyttiin, kuinka monta kautta vastaaja on työskennellyt yritykselle ennen vuotta 2020. Vastausvaihtoehtoina oli 1, 2-3 ja enemmän kuin kolme. Toisessa kysymyksessä kysyttiin, onko työntekijä ollut esimiesasemassa tässä yrityksessä tai tuleeko hän olemaan esimiesasemassa joulukuun 2020. Vastausvaihtoehdot olivat ”kyllä”, ”ei” ja ”en halua vastata”. Alustavien kysymysten tarkoituksena oli saada tietoa siitä, onko kyselyyn vastannut eri asemassa olevia ja eri historian omaavia työntekijöitä, jolloin tulosta voidaan pitää luotettavampana.

Monivalintakysymysten vastausvaihtoehdoiksi valikoitui seuraavat: Olen eri mieltä, Olen osittain eri mieltä, Minulla ei ole mielipidettä/ En tiedä, Olen osittain samaa mieltä sekä Olen samaa mieltä. Monivalintakysymykset jaoteltiin kolmeen eri osaan. Ensimmäinen osa koski yrityksen sitouttamistoimia, toinen työntekijän motivaatiota ja sitoutumista, ja kolmas

sesonkityötä. Ensimmäisessä osassa pyrittiin selvittämään henkilöstön mielipiteitä niistä sekä aineellista että aineettomista keinoista, joita yritys käyttää sitouttamiseen. Näitä ovat muun muassa palkka, aineeton sekä aineellinen palkitseminen, työterveyshuolto ja yhteishengen ylläpitäminen. Tämän osion vastauksilta haettiin vastausta siihen, mistä asioista yrityksen toiminnassa pidetään ja missä olisi parannettavaa. Toisessa osassa puolestaan kysyttiin kysymyksiä sisäisistä sekä ulkoisista motivaatioon ja sitoutumiseen liittyvistä tekijöistä. Tältä osiolta haettiin vastausta yhteen suurimmista teemoista, eli ovatko työntekijät sitoutuneet yritykseen vai eivät, ja millä tavalla. Kolmannessa osassa kysymykset pyrkivät selvittämään niitä henkilökohtaisia ja työhön liittyviä positiivisia ja negatiivisia tekijöitä, jotka liittyvät sesonkityöhön.

Kyselyssä oli monivalintakysymysten lisäksi avoimia kysymyksiä (Liite 3). Avoimia kysymyksiä oli viisi kappaletta, ja ne luotiin niin, että ne antavat työntekijöille mahdollisuuden avata vapaasti tutkimuksen isoimpia teemoja. Ensimmäinen avoin kysymys kyselylomakkeessa liittyi työntekijän henkilökohtaiseen kokemukseen työstä. Kysyttiin, mitkä ovat tärkeimpiä hyötyjä, joita työntekijä saa työstään Yritys X:ssä. Lisähuomiona kysymyksessä kerrottiin, että asiat voivat liittyä niin henkilökohtaiseen elämään kuin työhön. Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, minkä tyyppisiä hyötyjä työntekijät kirjaavat vastauksissaan. Toisena kysymyksenä kysyttiin, mikä on saanut vastaajan hakemaan uudelle kaudelle edellisen jälkeen. Kolmantena selvitettiin mielipiteitä määräaikaisella työ sopimuksella työskentelyyn. Kysyttiin, mitkä tekijät vastaaja kokee haastavaksi määräaikaisilla sopimuksilla työskentelyssä eli sesonkityössä. Neljäs kysymys koski motivaatiota, ja siinä kysyttiin, mitkä tekijät motivoivat vastaajaa eniten hänen tämän hetkessä roolissaan yrityksessä. Viimeinen kysymys koski yrityksen toimintaa ja sen kehityskohteita. Kysyttiin, mitä asioita yritys voisi toiminnassaan parantaa, jotta vastaajan työntekijäkokemus olisi parempi.

## 4.2 Tulosten käsittely

Määrällisessä tutkimuksessa aineiston hankkiminen ja käsittely ovat kaksi erillistä vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa aineisto kerätään, toisessa käsitellään ja analysoidaan. Käsittely - ja analysointivaiheessa tutkimuslomakkeen tiedot syötetään taulukkoon. Tätä taulukkoa kutsutaan havaintomatriisiksi. Havaintomatriisissa vaakarivit ovat tilastoyksiköitä ja pystysarakkeet edustavat muuttujia. (Heikkilä 2014, 120.) Tietojen syöttöön käytetään tässä työssä Excel - taulukkoa.

Kun tietoja aletaan syöttämään taulukkoon, jokaiselle lomakkeen vastaukselle määritellään muuttuja. Jos lomake on suunniteltu huolellisesti, muuttujien määrittelyn jälkeen tiedot on helppo syöttää. (Heikkilä 2014, 121.) Excelissä sarakeotsikoiksi syötetään muuttujien nimet. Nimet voivat olla ne, jotka tutkija haluaa tulosteisiin, jos aineiston käsittely tapahtuu vain Excelissä. Yhteen soluun sijoitetaan yksi vastaus. (Heikkilä 2014, 124.)

Vastauksien syöttämisen jälkeen tutkitaan muuttujien arvoja ja vastaukset esitetään raportissa. Taulukointi on hyvä tapa esittää lukuja pienessä tilassa. Taulukossa tietomassa saadaan järjestettyä helpompaan ja hallittavaan muotoon. (Heikkilä 2014, 144.) Hyvä tilastokuvio muun muassa esittää tiedon visuaalisesti pienessä tilassa ja saa lukijan kiinnostumaan asiasta. (Heikkilä 2014, 148.) Pylväskuvio korostaa erityisesti määrää ja muutoksia määrissä. Luokkien ja ryhmien määrätietojen kuvaamiseen sopii hyvin vaakapylväät eli palkit. (Heikkilä 2014, 150.)

Opinnäytetyössä monivalintakysymysten tulosten käsittely eteni seuraavalla tavalla. Monivalintakysymysten vastaukset siirrettiin Google Forms -alustalta Excel -taulukoon. Taulukossa vastausvaihtoehdoille annettiin numeroarvot seuraavasti: 1 = Eri mieltä, 2 = Osittain eri mieltä, 3 = Ei mielipidettä/En tiedä, 4 = Osittain samaa mieltä, 5 = Samaa mieltä. Näin tuloksia oli helpompi tarkastella. Vastanneet henkilöt numeroitiin numeroilla 1-22 vastaamisjärjestyksessä. Tässä taulukossa vastaajat edustivat siis muuttujia (pystysarakkeet), kysymykset tilastoyksilöitä (vaakarivi) ja soluun syötettiin vastausta kuvaava numero.

Jokaisen henkilön vastaukset syötettiin taulukkoon edellä esitellyillä numeerisilla arvoilla. Kun kaikkien vastanneiden vastaukset oli merkattu, jokaisesta kysymyksestä laskettiin keskiarvovastaus, sekä se, kuinka moni kysymyksessä esitettyyn asiaan oli tyytymätön (arvo 2 tai alle), ei osannut vastata kysymykseen (arvo 3) tai tyytyväinen (arvo 3 tai yli). Keskiarvovastaus pystyttiin laskemaan kahdesta ensimmäisestä osiosta, sillä kysymykset oli muotoiltu samalla tavalla, ja niitä voitiin pitää verrannollisena keskenään. Viimeisessä osiossa, jossa käsiteltiin sesonkityötä, kysymykset olivat eri tyylisiä, ja niistä ei voitu muodostaa päätelmiä Excelin laskemana. Näissä kysymyksissä tuloksia tulkittiin kysymys kerrallaan.

Vastauksista muodostettiin kolme taulukkoa kysymysosoiden mukaan. Vastauksia kuvattiin vaakapylväillä, joissa jokainen pylväs ilmaisi vastauksien määrää. Tällä tavalla yhdessä taulukossa pystyttiin esittämään kerralla selkeästi yhden osion kysymykset ja niiden vastaukset.

Avoimien kysymysten käsittelyyn käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysimenetelmää. Sisällönanalyysillä aineisto pyritään saamaan selkeään ja tiiviiseen muotoon ilman, että kadotaan informaatiota (Tuomi & Sarajärvi 2013, 108.) Laadullista aineistoa analysoidaan, jotta sen informaatioarvo lisääntyisi. Laadullinen aineisto voi olla hajanaista, joten analysoimalla informaatiosta pyritään saamaan mielekkäämpää, selkeämpää ja yhtenäisempää. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 108.)

Aineistolähtöisen laadullisen aineiston analyysi voidaan jakaa kolmivaiheiseksi prosessiksi. Aineisto ensin pelkistetään, sitten ryhmitellään ja viimeisenä niistä luodaan teoreettisia käsitteitä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, Milesin ja Heburmanin, 1994, mukaan.) Pelkistämävaiheessa aineistosta karsitaan epäolennaiset asiat pois. Asioita voidaan joko tiivistää tai pilkkoa aineistoa osiin. Tästä työvaiheesta syntyy pelkistettyjä ilmauksia. Seuraavassa vaiheessa

pelkistettyjä ilmauksia ryhmitellään samankaltaisuuksien mukaan, ja niille luodaan alaluokka. Viimeisessä vaiheessa samankaltaisia alaluokkia yhdistellään, ja niistä muodostetaan käsitteellistämällä teoreettisia käsitteitä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 110-111.)

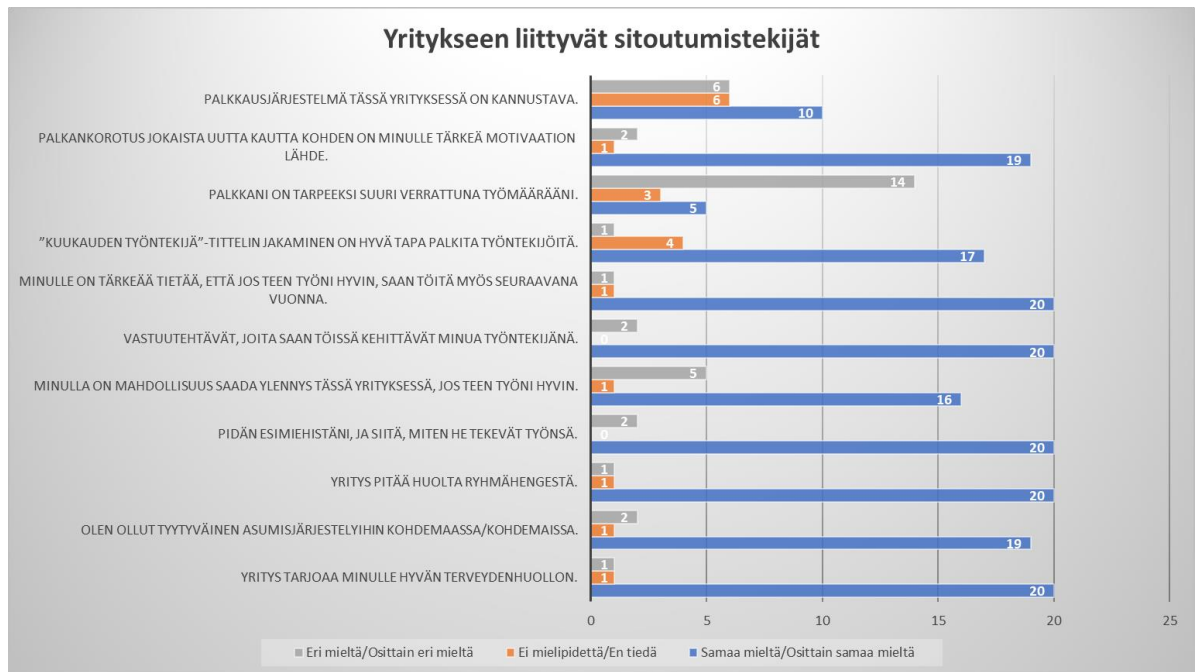
Opinnäytetyössä käytettiin sisällönanalyysimenetelmää vain osittain, sillä avoimien kysymysten vastaukset olivat todella lyhyitä. Avoimet kysymykset siirrettiin ensin Word -dokumenttiin niin, että kunkin kysymyksen alla näkyi kaikki saadut vastaukset. Tämän jälkeen vastaukset siirrettiin sisällönanalyysimenetelmän mukaiseen taulukkoon. Kysymyksen alle taulukkoon koottiin kaikki tähän kysymykseen annetut vastaukset eli alkuperäisilmaukset. Sen jälkeen alkuperäisilmauksista etsittiin pelkistettyjä ilmauksia, jotka kuvaisivat vastausta lyhyesti. Vastaukset olivat suurimmassa osaa kysymyksiä samankaltaisia, joten pelkistetyt ilmaukset koottiin tämän jälkeen taulukkoon, ja laskettiin, kuinka monta kertaa tämä ilmaus esiintyi kaikissa vastauksissa. Taulukot löytyvät liitteestä 4. Sisällönanalyysimenetelmässä tämän jälkeen pelkistettyjä ilmauksia olisi vielä luokiteltu alaluokiksi, ja sen jälkeen luotu yläluokkia. Tämä ei ollut kuitenkaan tämän aineiston kohdalla tarpeellista, koska aineisto oli melko suppea.

#### 4.3 Tulokset

Kyselyyn saatiin lopulta viikon aikana 22 vastausta mahdollisesta 30:stä, joka tarkoittaa sitä, että vastausprosentti kyselyllä oli 73%. Hieman yli kaksi kolmasosaa kohderyhmästä vastasi kyselyyn, mitä voidaan pitää hyvänä tuloksena.

Kyselyn ennakkokysymyksissä vastaukset jakoutuivat melko tasaisesti. Kysymyksessä 1 kysyttiin, kuinka monta kautta vastaaja on työskennellyt yrityksessä ennen kautta 2020. Seitsemän henkilöä eli 31,8% vastaajista oli työskennellyt yhden kauden ja 10 henkilöä eli 45,5% kaksi tai kolme kautta. Viisi henkilöä eli 22,7% oli ollut yrityksen palveluksessa kolmen tai useamman kauden ajan. Kysymyksessä 2 kysyttiin, onko vastaaja ollut esimiesasemassa tässä yrityksessä, tai tuleeko hän olemaan esimiesasemassa kaudella 2020. Vastaajista kymmenen vastasi ”ei” ja yksitoista ”kyllä”. Yksi henkilö vastasi ”en halua vastata”. Näiden vastausten perusteella voidaan sanoa, että kyselyyn vastanneet jakoutuivat tasaisesti niin työvuosien kuin asemansaakin perusteella, mikä mahdollistaa luotettavien johtopäätösten tekemisen aineistosta.

Taulukkoja tarkastellessa harmaa palkki kuvaa niitä vastauksia, jotka olivat joko eri mieltä tai osittain eri mieltä väitteen kanssa, oranssi puolestaan kuvaa vastauksia, joissa vastaajalla ei ollut mielipidettä asiasta tai hän ei osannut vastata kysymykseen. Sininen palkki kuvaa vastauksia ”samaa mieltä” ja ”osittain samaa mieltä”. Palkissa esitetty luku kuvaa siis näiden vastausten lukumäärää. Taulukoissa esitetyt väitteet on suomennettu alkuperäisistä. Alkuperäiset englannin kieliset väittämät löytyvät liitteestä 3.



Taulukko 1: Yritykseen liittyvät sitoutumistekijät

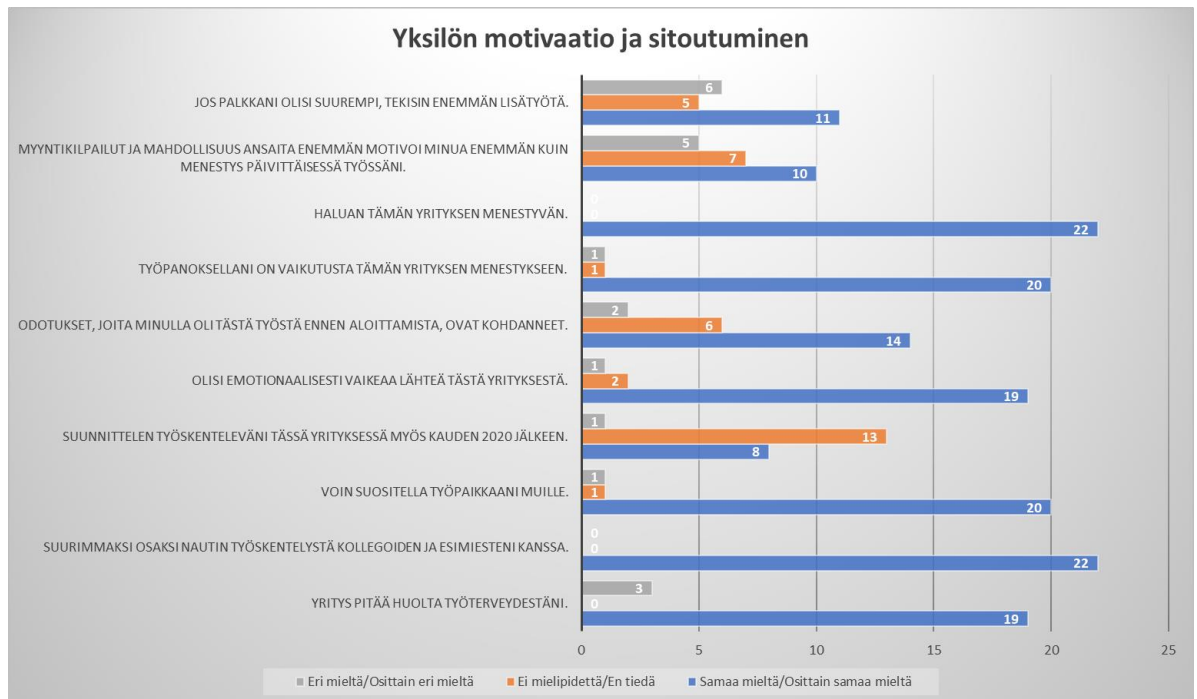
Taulukossa 1 nähdään kyselyn ensimmäisen osion vastaukset vastausmäärinä. Kuten taulukosta selkeästi voidaan nähdä, yritykseen ja sen toimintaan oltiin pääosin tyytyväisiä. Tämän osion keskiarvovastaus oli 4,0, joka tarkoittaa sitä, että keskimäärin työntekijät joko olivat samaa mieltä tai osittain samaa mieltä esitettyjen väittämien kanssa. Tärkeiksi positiivisiksi tekijöiksi nousivat muun muassa työpaikan säilyttäminen, kehittymismahdollisuudet, johtamistapa, yrityksen tapa tukea yhteishenkeä sekä yrityksen tarjoama terveyshuolto. Näiden kaikkien kysymysten vastauksista 20/22 oli positiivisia.

Vastaajat kokivat myös, että palkan nousu uutta kautta kohden oli heille tärkeä motivaation lähde. Tämä motivoi 19:ta henkilöä 22:sta. Asumisjärjestelyihin kohdemaassa tai kohdemaissa oli tyytyväisiä myös 19:ta vastaajaa 22:sta. Yrityksessä jaetaan kuukausittain toisten työntekijöiden äänestämä ”kuukauden työntekijä” -titteli. Palkinnon saava henkilö julkistetaan kuukausittaisessa työntekijöille suunnatussa uutiskatsauksessa. Tätä palkitsemismenetelmää piti hyvänä 17 vastaajaa. Ylennyksen saamisen mahdollisuuteen yrityksessä uskoi osittain tai täysin 16 vastaajaa. Viisi vastaajaa oli täysin tai osittain eri mieltä väitteen kanssa, ja yksi henkilö ei osannut vastata kysymykseen.

Tyytymättömyimpiä oltiin palkkaan sekä palkkausjärjestelmään. Suoraan palkkaan liittyvässä kysymyksessä kysyttiin, onko vastaaja sitä mieltä, että palkka on tarpeeksi korkea verrattuna työmäärään. 14 vastaajaa (64% kaikista vastaajista) oli eri mieltä tai osittain eri mieltä väitteen kanssa. Verrattuna keskiarvovastaukseen, joka oli koko osiossa 4,0, tämän osion keskiarvovastaus 2,3 oli alhainen. Toiseksi eniten negatiivisia vastauksia tuli kysymykseen palkkausjärjestelmästä. ”Palkkausjärjestelmä tässä yrityksessä on kannustava” -väitteeseen. Kuusi



henkilöä vastasi olevansa osittain tai täysin eri mieltä. Kuudella henkilöllä ei ollut mielipidettä väittämään. Kuitenkin kymmenen vastaajaa oli samaa, tai osittain samaa mieltä väitteen kanssa, ja pitivät palkkausjärjestelmää kannustavana. Tämä väittäjä oli myös osion eniten mielipiteitä jakava väite.



Taulukko 2: Yksilön motivaatio ja sitoutuminen

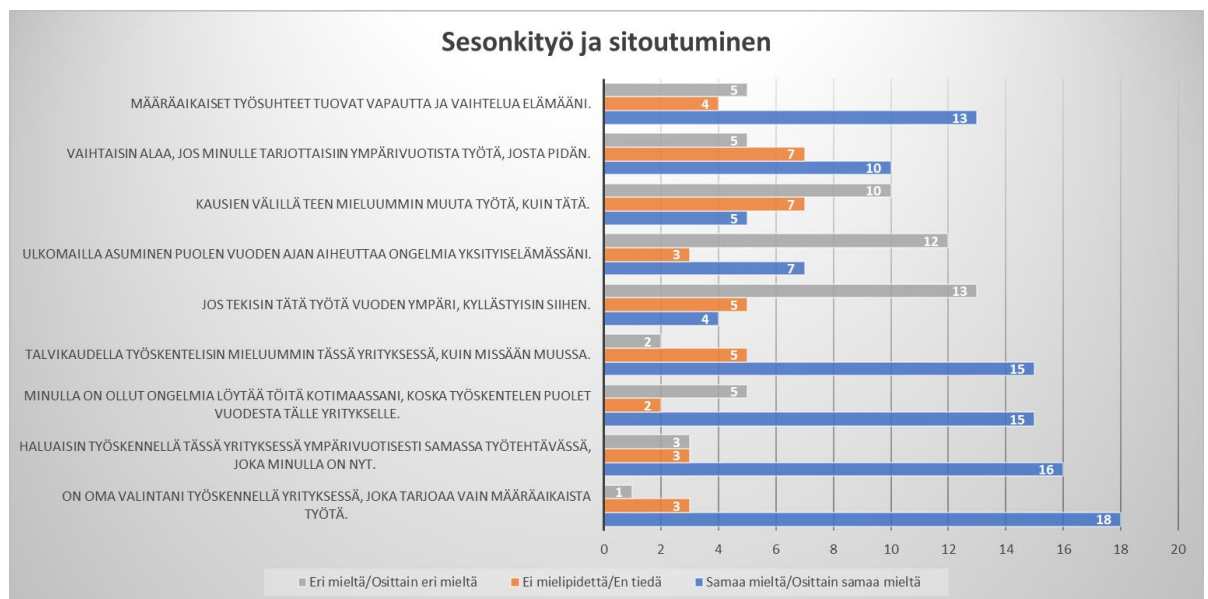
Taulukkoon 2 on koottuna kyselyn toisen osion vastaukset. Tässä osiossa käsiteltiin yksilön motivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Tämän osion keskiarvovastaus 4,2 oli korkeampi kuin ensimmäisen osion. Kuten taulukosta 2 voidaan nähdä, suurin osa vastaajista on vastannut olevansa osittain tai täysin samaa mieltä väittämien kanssa.

Väittämistä erityisesti esille nousee kaksi. Jokainen väitteisiin ”Haluan tämän yrityksen menestyvän” ja ”Suurimmaksi osaksi nautin työskentelystä kollegoiden ja esimiesteni kanssa” vastanneista oli joko samaa tai osittain samaa mieltä asiasta. Lisäksi vastanneet kokivat heidän työsuorituksellaan olevan merkitystä yrityksen menestykseen ja voivansa suositella työpaikkaansa muille. Nämä väitteet saivat 20 positiivista vastausta. Lisäksi koettiin, että yrityksestä lähteminen olisi emotionaalisesti vaikeaa, ja että yritys tukee työntekijän terveyttä työssä. Nämä väitteet saivat 19 positiivista vastausta 22:sta.

Eniten epä tietoisuutta vastauksissa ilmeni väitteessä ”Suunnittelen työskenteleväni tässä yrityksessä myös kauden 2020 jälkeen”. 13 vastaajaa eli 59% vastaajista ei osannut vastata kysymykseen. Kuitenkin väitteeseen ei suhtauduttu myöskään negatiivisesti, sillä vain yksi

vastaaja oli täysin tai osittain eri mieltä väitteen kanssa. Loput olivat osittain tai täysin samaa mieltä väitteen kanssa.

Eniten mielipiteet jakautuivat väitteissä ”Jos palkkani olisi suurempi, tekisin enemmän lisätöitä” ja ”Myyntikilpailut ja mahdollisuus ansaita enemmän motivoi minua enemmän kuin menestyminen joka päiväisessä työssä”. Puolet vastaajista oli sitä mieltä, että tekisivät enemmän ylimääräistä, jos palkka olisi suurempi. Puolet vastaajista joko ei osannut vastata kysymykseen, tai olivat osittain tai täysin eri mieltä. Myös toisessa kysymyksessä mielipiteet jakautuivat melko tasan. Myyntikilpailut ja lisäansiot motivoivat kymmentä ihmistä enemmän kuin päivittäisessä työssä menestyminen. Seitsemän ihmistä ei osannut vastata kysymykseen ja viisi oli osittain tai täysin eri mieltä.



Taulukko 3: Sesonkityö ja sitoutuminen

Sesonkityöhön liittyvissä vastauksissa (Taulukko 3) voidaan nähdä enemmän hajontaa kuin edellisten osioiden vastauksissa. Vastauksista voidaan selvästi nähdä, että suurin osa vastaajista työskentelisi Yritys X:n palveluksessa vuoden ympäri, jos se olisi mahdollista, ja ovat tietoisesti valinneet työskennellä yrityksessä, vaikka se ei tarjoakaan ympärivuotista työtä. Tämä näkyy muun muassa seuraavien kysymysten vastauksissa. Kysymykseen ”On oma valintani työskennellä yrityksessä, joka tarjoaa vain määräaikaista työtä” 18 vastaajaa eli 82% on vastannut olevansa täysin tai osittain samaa mieltä. Lisäksi 16 henkilöä oli täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että he työskentelisivät tälle yritykselle vuoden ympäri, jos se olisi mahdollista. 15 vastaajaa oli täysin tai osittain samaa mieltä siitä, että he työskentelisivät talvikaudella mieluummin tälle yritykselle, kuin millekään muulle.

Sesonkityön vaikutukset vastaajien elämään olivat vaihtelevat. Suurin osa vastaajista, 15 henkilöä, oli kokenut vaikeuksia töiden hankkimisessa kotimaassaan kausien välillä. Viisi henkilöä oli täysin tai osittain eri mieltä väitteen kanssa ja kaksi henkilöä ei osannut vastata kysymykseen. Hieman yli puolet eli 55% vastaajista koki, että ulkomailla asuminen puolet vuodesta ei aiheuta ongelmia heidän henkilökohtaisessa elämässään. Kuitenkin seitsemän vastaajaa oli samaa tai osittain samaa mieltä väitteen ”Ulkomailla asuminen puolen vuoden ajan aiheuttaa ongelmia yksityiselämässäni” kanssa. Myös vastaukset väitteeseen ”Määräaikaiset työsuhteet tuovat elämääni vapautta ja vaihtelua” saatiin vaihtelevia vastauksia, vaikkakin suurin osa (13 vastaajaa eli 59%) oli täysin tai osittain samaa mieltä väitteen kanssa. Väitteen kanssa eri mieltä oli viisi henkilöä ja neljä ei osannut vastata kysymykseen.

Työ itsessään koettiin mielekkääksi, sillä 13 vastaajaa oli täysin tai osittain eri mieltä väitteen ”Jos tekisin tätä työtä vuoden ympäri, kyllästyisin siihen” kanssa. Lisäksi 45% eli kymmenen henkilöä ei haluaisi tehdä muuta kuin oppaan työtä kausien välillä. Tähän kysymykseen liittyi myös paljon epävarmuutta, sillä seitsemän henkilöä ei osannut vastata kysymykseen. Vain viisi vastaajaa oli osittain tai täysin samaa mieltä sen kanssa, että he tekevät mieluummin muuta työtä kausien välillä. Suuri hajonta ilmeni myös väitteen ”Vaihtaisin alaa, jos minulle tarjottaisiin ympärivuotista työtä, josta pidän” vastauksissa. Kymmenen henkilöä oli väitteen kanssa samaa tai osittain samaa mieltä, seitsemän ei osannut vastata, ja viisi oli osittain tai täysin eri mieltä.

Avoimia kysymyksiä kyselylomakkeessa oli viisi. Seuraavaksi esitellään avoimien kysymysten vastauksia taulukoiden ja lainausten avulla. Taulukoissa vasemmalla esitetyt vastaukset ovat sisällönanalyysimenetelmällä luotuja pelkistettyjä ilmauksia. Oikealla puolella esitetty luku kuvaa, kuinka monta kertaa kyseinen asia esiintyi eri vastaajien vastauksissa. Kysymykset ja vastaukset taulukoissa sekä lainaukset on suomennettu alkuperäisistä. Alkuperäiset kysymykset ja vastaukset englanniksi löytyvät liitteestä 4.

<b>Mitkä ovat tärkeimpiä hyötyjä, joita saat työstäsi? Voit luetella niin työhön kuin henkilökohtaiseen elämääsi liittyviä asioita.</b>	
<b>VASTAUS</b>	<b>MÄÄRÄ</b>
Uusien ihmisten tapaaminen.	7
Työkokemus.	6
Yrityksen tarjoamat edut.	5
Ulkomailla asuminen.	5
Tunne, että on osa perhettä.	4
Mahdollisuus vaikuttaa kohdemaan valintaan.	2
Kasvaminen ihmisenä.	2
”Freedom within framework” eli vapaus tietyn viitekehyksen sisällä.	2
Mahdollisuus vaikuttaa.	2
Saa tehdä työtä, josta nauttii, Sää, Rahan ansaitseminen, Saa tuntea itsensä tärkeäksi.	1

Taulukko 4: Matkaoppaan työn tärkeimmät hyödyt työntekijälle

Ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä (Taulukko 4) kysyttiin, mitkä ovat tärkeimpiä hyötyjä, joita vastaaja saa työstänsä. Tärkeimpinä tekijöinä vastauksista nousi esiin uusien ihmisten tapaaminen sekä työkokemuksen kerryttäminen. Uusien ihmisten tapaamisen ja uusien työka- vereiden saamisen koettiin olevan inspiroivaa ja tavatut ihmiset koettiin mukaviksi. Työkoke- musta kuvailtiin muun muassa erilaiseksi kuin mitä kotimaassa voisi saada. Koettiin myös, että työstä sai paljon uusia oppeja ja se toi mukanaan uusia kokemuksia. Myös yrityksen tarjoamat edut, kuten asunto, puhelin ja rahallinen tuki hyvinvointipalveluihin mainittiin monesti. Eduista vastaajat arvostivat muun muassa kuntosalilla käymisen ja kauneudenhoitopalvelujen käytön tukemista.

Ulkomailla asumisen mahdollistaminen oli hyöty, jonka mainitsi viisi vastaajaa. Yritys X:n ma- teriaaleissa käytetään paljon käsitettä ”family feeling” eli tunnetta, että työntekijä on osa perhettä. Tämän mainitsi myös muutama vastaaja. Lisäksi mainittiin muun muassa ihmisenä kasvaminen, mahdollisuus vaikuttaa työskentelymaahan valikoitumiseen, vaikuttamisen mahdol- lisuus ja työstä nauttiminen. Suurin osa hyödyistä, jotka vastauksissa mainittiin, oli aineetto- mia, ja liittyivät kokemuksiin sekä lisäarvon saamiseen omaan elämään. Yrityksessä työsken- telyn hyötyjä kuvailtiin muun muassa näin seuraavilla tavoilla:

*”Paljon eri tyylistä kokemusta asiakaspalvelusta ja ihmisten edessä esiintymisestä. Henkilö- kohtaisesti olen tavannut useita upeita ihmisiä ja asunut ulkomailla uudessa maassa.”* (Vas- taaja 21)

*”Tapaat paljon hienoja ihmisiä ja tulette yhtä läheiseksi kuin perheen kanssa. Joillain osas- toilla on mahdollisuus ansaita hyvää komissiota. Opit paljon itsestäsi, maasta, jossa asut ja työstä, jota teet!”* (Vastaaaja 10)

*”Se, että saa rahaa taikaisin henkilökohtaisista menoista, kuten salikortista tai kampaajalla käynnistä.”* (Vastaaaja 18)

Mikä on saanut sinut hakemaan takaisin tähän työhön edellisen kauden/ edellisten kausien jälkeen?	
VASTAUS	MÄÄRÄ
Työ itsessään.	10
Mahdollisuus työskennellä ulkomailla.	4
Yritys X on hyvä työnantaja.	4
Kollegat.	3
Työympäristö.	3
Yhteishenki.	2
Oppaan elämäntyö.	2
Mahdollisuus ylennykseen, Ylennyksen saaminen, Pidän työskentelystä samassa paikassa	1

Taulukko 5: Työhön palaamisen syyt edellisen kauden jälkeen

Toisessa avoimessa kysymyksessä (Taulukko 5) kysyttiin, mikä on saanut vastaajan hakemaan takaisin tähän työhön edellisen kauden tai edellisten kausien jälkeen. Selvästi eniten vastaajat arvostivat työtä itsessään. Työhön ja työtehtäviin liittyviä kommentteja oli kymmenessä vastauksessa. Vastaajat kuvailivat pitävänsä tai rakastavansa työtään ja työtehtäviään. Työ koettiin itselle sopivaksi ja muutama henkilö kuvaili ensimmäisen kautensa olleen niin hyvä, että he halusivat kokea kaiken uudelleen.

*”Halu tehdä tätä työtä niin kauan kunnes asetun aloilleni.”* (Vastaja 4)

*”Yksinkertaisesti rakastan tätä työtä, joten minun oli tehtävä vielä yksi kausi.”* (Vastaja 17)

*”Kollegat, työn luonne (palveluammatti) / elämäntyyli, ja yritys, joka on upea työntekijöitensä kohtaan.”* (Vastaja 11)

*”Rakastin työtä ja halusin tehdä vielä yhden kauden. Rakastan asua ulkomailla. Mutta esimiesaseman saaminen ja uusi kohde saivat minut entistä motivoituneemmaksi.”* (Vastaja 20)

Toiseksi eniten mainittiin mahdollisuus työskennellä ulkomailla, sekä se, että Yritys X on hyvä työnantaja. Yritys X:n koettiin pitävän hyvää huolta työntekijöistään, jolloin vastaajat ovat halunneet jatkaa sille työskentelyä. Useamman maininnan saivat myös kollegat ja työympäristö. Lisäksi yksittäisiä mainintoja saivat yhteishenki, oppaan elämäntyyli, ylennykseen liittyvät mahdollisuudet, ja haluttomuus vaihtaa yritystä.

Mitkä asiat ovat haastavimpia määräaikaisen työn tekemisessä?	
VASTAUS	MÄÄRÄ
Työn löytäminen kotimaassa.	13
Jatkuvat muutokset.	5
Asumisjärjestelyt kotimaassa.	5
Epävarmuus.	3
Minulla ei ole haasteita.	2
Kotona tapahtuvista asioista paitsi jääminen.	2
Ihmisenä muuttuminen, kun kotona kaikki jatkuu samalla tavalla, Kohdemaasta lähteminen, Kotiin palaaminen	1

Taulukko 6: Määräaikaisen työn haasteet

Kolmas kysymys (Taulukko 6) koski määräaikaista työtä, ja kysyttiin, mitkä asiat ovat haastavimpia määräaikaisen työn tekemisessä. Ylivoimaisesti eniten haasteita vastaajille tuotti työn löytäminen kotimaassa talvikauden ajaksi. 13 henkilöä eli 59% vastaajista mainitsi tämän tuottavan heille haasteita. Työn löytäminen kotimaassa koettiin vaikeaksi muun muassa työnhaun ajankohdan takia. Kun kausi loppuu lokakuussa, syksyn työt on jo aloitettu ja uudelle

kaudelle lähdetään ennen talvikauden loppua. Haasteita koettiin myös kokoaikaisen työn löytämisessä inhimillisellä palkalla ja oman asuinkunnan tilanteen takia. Vastauksissa nousi esiin myös jatkuvat muutokset, ja niiden tuomat haasteet. Muun muassa jatkuva muuttaminen sekä rutiinien löytäminen ja niistä luopuminen aina kauden alkaessa ja loppuessa koettiin haastavaksi.

Asumisjärjestelyt kotimaassa olivat monelle haastavia, monet mainitsivat asuvansa talvella esimerkiksi vanhempiensa luona, mikä koettiin epämukavaksi. Yleinen epävarmuus liittyi monen vastauksissa yllämainittuihin asioihin. Lisäksi haasteiksi mainittiin kotona tapahtuvista asioista paitsi jääminen, ihmisenä muuttuminen, kohdemaasta lähteminen ja kotiin palaaminen. Seuraava lainaus kuvaa vastauksia hyvin:

*”Tavallaan kahden elämän eläminen samaan aikaan. Ei saa elämänrytmiä, koska talvella siihen tulee aina tauko. On vaikeaa, kun talvella tarvitsee asunnon, mutta palkka ei ole tarpeeksi suuri, että voisi pitää kodin pohjoisessa kauden aikana, joten olen käytännössä koditon talvella. On myös vaikeaa löytää töitä talvella, koska palaan pohjoiseen, kun syksyn työt ovat jo alkaneet ja lähdän takaisin ulkomaille ennen, kun talvikauden työt loppuvat.”* (Vastaaaja 3)

Mikä motivoi sinua eniten tämän hetkessä roolissasi tässä yrityksessä?	
VASTAUS	MÄÄRÄ
Kehittyminen ihmisenä/työntekijänä.	5
Asiakkaiden auttaminen.	4
Vaihtelevat työtehtävät.	3
Asiakkaiden tyytyväiseksi tekeminen.	3
Tiimityö.	2
Vastuun saaminen.	2
Asiakaspalvelutyön tekeminen.	2
Positiivinen palaute asiakkailta.	2
Mahdollisuus asua ulkomailla, ”Freedom within framework” eli vapaus tietyn viitekehityksen sisällä, Mahdollisuus ylennykseen, Kollegat, Uudet haasteet, Hauskan pitäminen, Uudet kokemukset, Uusien ihmisten tapaaminen	1

Taulukko 7: Työssä motivoivat tekijät

Neljännessä kysymyksessä (Taulukko 7) työntekijöiltä kysyttiin, mikä heitä motivoi tällä hetkellä eniten tämän hetkessä roolissaan yrityksessä. Vastaukset jakautuivat laajalle, eikä mikään yksittäinen vastaus noussut erityisesti esille. Eniten vastaajia motivoi ihmisenä ja työntekijänä kehittyminen, asiakkaiden auttaminen, vaihtelevat työtehtävät sekä asiakkaiden tyytyväiseksi tekeminen. Esiin nousi muun muassa esimiehenä kehittyminen ja uuden kohteen innostavuus. Palkitsevaksi mainittiin myös muun muassa asiakkaiden auttaminen koko heidän lomansa ajan suunnittelusta kotiinpaluuseen, ja se, että työssä voi auttaa asiakasta saamaan parhaan lomakokemuksen koskaan.

Muutama henkilö mainitsi motivoivaksi tekijäksi tiimityön, vastuun saamisen, asiakaspalvelutyön tekemisen ja asiakkailta saadun positiivisen palautteen. Yksittäisiä mainintoja oli paljon. Muun muassa mahdollisuus ulkomailla asumiseen, mahdollisuus ylennykseen, uudet haasteet ja kokemukset mainittiin. Työntekijät kuvailivat motivoivia tekijöitä muun muassa seuraavasti:

*“Palvelun tuottaminen asiakkaalle, uusien kehitysideoiden löytäminen yritykselle, tiimin osana oleminen (kollegat), erilaiset työtehtävät ja haasteet.”* (Vastaaaja 11)

*“Uudet haasteet, mahdollisuus kehittyä entistä enemmän ihmisenä, uusi kohde.”* (Vastaaaja 20)

*“Saa auttaa asiakasta saamaan parhaan loman ikinä.”* (Vastaaaja 22)

Vastauksissa mainittiin myös kahden vastaajan toimesta, että tällä hetkellä he eivät koe heillä olevan erityistä motivaation lähdettä, sillä he kokevat olevansa jumissa asemassaan yrityksessä:

*“Mahdollisuus kehittyä, mutta haluaisin vaihtaa työtehtävää ja kokeilla jotain uutta. En hakenut työtehtävääni, mutta totta kai otin sen vastaan.”* (Vastaaaja 10)

*“Ei mikään erityinen oikeastaan, koska tunnen olevani jumissa työtehtävässani ja että minulla ei ole muita vaihtoehtoja.”* (Vastaaaja 7)

Mitä asioita yritys voisi parantaa tehdäkseen työntekijäkokemuksestasi paremman?	
VASTAUS	MÄÄRÄ
Ei kehitysideoita.	8
Korkeampi palkka.	4
Esimiesaseman saavien työntekijöiden valinta.	3
Tasa-arvo työntekijöiden välillä.	2
Esimiesasemassa olevien työntekijöiden työn laatu.	2
Pidemmät työ sopimukset.	2
Kiinteät työajat, Lisää tietoa tulevaisuudesta, Vaihtelevampia työtehtäviä, Ryhmähengen parantaminen, Parempien asuntojen hankkiminen, Pidempi loma kauden aikana, Asuntojen vierailusääntöjen parantaminen, Paremmat kehittymismahdollisuudet, Parempi ja pidempi koulutus, Samat säännöt kaikille, Palkan tulisi olla yhteydessä työtehtävien haastavuuteen, Yrityksellä voisi olla talvikohde, Avoimen keskustelun lisääminen, Paremmat mahdollisuudet oppia tuntemaan yrityksen kohteet ja retket	1

Taulukko 8: Kehitysehdotukset yritykselle

Viimeinen kysymys (Taulukko 8) koski yrityksen kehityskohteita. Kysyttiin, mitä asioita yritys voisi parantaa tehdäkseen vastaajan työntekijäkokemuksesta paremman. Kahdeksan henkilöä ei osannut vastata kysymyksen. Tämä voi johtua muun muassa siitä, että kyseessä oli koko

kyselyn viimeinen kysymys. Lisäksi edellisen kauden loppumisesta oli kyselyn aikana jo useampi kuukausi, joten asiat eivät välttämättä olleet päällimmäisenä mielessä. Joissain vastauksissa vastaaja ei kokenut minkään asian kaipaavaan kehitystä, osassa vastattiin, että vastaaja ei tiedä vastausta kysymykseen.

*”Olen todella tyytyväinen yritykseen ja en osaa ajatella nyt mitään, mitä he voisivat tehdä paremmin.”* (Vastaaaja 2)

*”Minulla ei ole mitään mielessä juuri nyt.”* (Vastaaaja 6)

Eniten mainintoja tässä kysymyksessä sai korkeampi palkka. Muutamassa vastauksessa ei oltu tyytyväisiä esimiesaseman saavien työntekijöiden valintatyyliin. Koettiin, että esimiesaseman saadakseen tulee olla ystävällinen oikeiden ihmisten kanssa, ja että työsuoritus ei paina vaakakupissa tarpeeksi. Samaan aiheeseen liittyen muutamia mainintoja sai myös tasa-arvo työntekijöiden välillä. Tähän liittyen todettiin, että joskus työntekijöillä tuntuu olevan eri sääntöjä. Työnantajalta toivottiin myös pidempiä työsopimuksia. Ristiriitoja kuvattiin muun muassa seuraavilla tavoilla:

*”Palkka on todella alhainen. Tuntuu vähän, että pitää olla hyviä kavereita tiettyjen ihmisten kanssa saadakseen esimiehen paikan. Joskus minusta on tuntunut, että ei ole okei olla itsenäinen ja tehdä omaa juttuaan - kaikki pitäisi raportoida esimiehille.”* (Vastaaaja 21)

*”Palkka, avoin keskustelu.”* (Vastaaaja 1)

*”Esimiehet, ja se miten heidät valitaan, on käsittämätöntä.”* (Vastaaaja 8)

Yksittäisiä mainintoja saivat monet asiat. Työhön liittyen toivottiin muun muassa kiinteitä työaikoja, vaihtelevampia työtehtäviä, pidempää lomaa, parempia kehittymismahdollisuuksia. Lisäksi mainittiin esimerkiksi paremmat asunnot, asuntojen vierailusääntöjen parantaminen sekä ryhmähengen parantaminen.

#### 4.4 Luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta tutkitaan arvioimalla sen validiteettia eli pätevyyttä sekä reliabiliteettia eli luotettavuutta. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimus mittaa juuri sitä, mitä haluttiinkin selvittää. Tästä syystä tutkijalla on oltava tarkat tavoitteet tutkimukselleen ennen sen aloittamista. Esimerkiksi tutkimuslomakkeen kysymysten täytyy mitata asioita yksiselitteisesti, ja kysymysten tulisi vastata koko tutkimusongelmaan. Lisäksi validia tutkimusta tukee perusjoukon oikea määrittely, edustavan otoksen saaminen sekä tarpeeksi korkea vastausprosentti. (Heikkilä 2014, 27-28.)



Tässä opinnäytetyössä tehtyä tutkimusta voidaan pitää validina. Tutkimuksessa oli kyse kokonaistutkimuksesta, sillä tutkittiin kaikkia kohderyhmän jäseniä, jotka täyttivät kriteerit. Heikkilän (2014, 31) mukaan kvantitatiivisessa tutkimuksessa kokonaistutkimusta kannattaa käyttää, jos tutkittavien määrä on alle sata. Tutkimuksen vastausprosentti oli 73, ja kyselyyn vastasi 22 henkilöä 30:stä. Tätä voidaan pitää tarpeeksi korkeana vastausprosenttina.

Reliabiliteetti liittyy tulosten tarkkuuteen, tutkimustulokset eivät voi olla sattumanvaraisia. Tutkimuksen täytyy olla toistettavissa, eli se täytyy voida toteuttaa uudelleen samanlaisin tuloksin. Kuitenkin yhteiskunnan tila vaihtelee, ja tietyn tutkimuksen tulokset eivät välttämättä ole samat eri aikana tai eri yhteiskunnassa. Tarkkuus ja kriittisyys on tärkeitä tutkijan ominaisuuksia tutkimusta tehdessä, koska virheitä voi sattua tietojen keräysvaiheessa, niitä syöttäessä tai tulkittaessa. Tuloksia on tärkeä tulkita oikein ja käyttää analysointimenetelmiä, jotka tutkija osaa hyvin. Sattumanvaraisuutta tuloksissa vähentää myös sopivan kokoinen otoskoko. Kyselytutkimuksissa kato eli vastaamatta jättäneiden määrä voi nousta suureksi. Luotettavuuden varmistamiseksi täytyy myös varmistaa, että otoksen kohderyhmä edustaa koko perusjoukkoa, jota tutkitaan. (Heikkilä 2014, 28.)

Opinnäytetyössä tehty tutkimus voidaan toistaa uudelleen edellä kuvatulla tavalla toisena aikana. Kuitenkin tulokset voivat vaihdella ajankohdan mukaan. Nyt tehty tutkimus toteutettiin talvikauden aikana, kun työntekijät eivät olleet työsuhteessa. Tulokset saattaisivat vaihdella, jos tutkimus toteutettaisiin kesäkauden aikana. Kyselyyn vastasi tasaisesti sekä työntekijöitä että esimiehiä, ja vastaajat olivat työskennelleet yrityksessä eri pituisia aikoja. Tämä nostaa tutkimuksen reliabiliteettia. Tutkimuksen reliabiliteettia saattaa hieman laskea avoimien kysymysten suomentaminen, jolloin vastaajan perimmäinen ajatus saattaa vääristyä. Alkuperäiset vastaukset kuitenkin löytyvät tutkimuksen liitteenä.

## 5 Johtopäätökset

Tässä luvussa esitetään aiemmin esitetyn teorian ja kyselyyn tulleiden vastausten pohjalta tutkimuksen johtopäätökset siitä, onko henkilöstö Yritys X:ssä sitoutunutta. Esitetään myös sesonkityöstä saatujen mielipiteiden yhteys sitoutuneisuuteen. Johtopäätökset esitellään teoriakappaleiden mukaisessa järjestyksessä. Ensin käsitellään työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja aiheeseen liittyviä tuloksia, toiseksi tutkitaan työmotivaatiosta saatuja tuloksia. Lopuksi käsitellään sitouttamisen merkitystä ja sitoutumisen teorioita yhteydessä tutkimuksesta saatuihin tuloksiin. Lopuksi esitellään johtopäätökset siitä, vaikuttaako sesonkityön tekeminen Yritys X:n työntekijöiden sitoutumiseen.

Ennen työhyvinvointiin liittyvien johtopäätöksien aloittamista on hyvä ymmärtää, miten työhyvinvointi liittyy sitoutumiseen. Tämä selkenee työn imun käsitteen avulla. Työn imu syntyy

muun muassa alla eritellyistä työhyvinvoinnin tekijöistä. Työn imu on käsite, joka kuvaa tarkokkuutta, omistautumista sekä uppoutumista työhön. Työn imua kokevat työntekijät sitoutuvat työhön sekä yritykseen helpommin. (Hakala 2011, 38-41.) Työn imun käsite voidaan rinnastaa sitoutumiseen.

Rauramon (2007, 27) Työhyvinvoinnin portaat -mallin (Kuvio 2) mukaan työhyvinvointi koostuu psyko-fysiologisista perustarpeista sekä turvallisuuden -, liittymisen -, arvostuksen - ja itsensä toteuttamisen tarpeista. Psyko-fysiologiset tarpeet voidaan täyttää, kun työ on sopivasti kuormittavaa, ja mahdollistaa tyydyttävän vapaa-ajan. Organisaatio voi huolehtia psyko-fysiologisista tarpeista esimerkiksi pitämällä huolta kuormittavuuden määrästä sekä tarjoamalla hyvät työterveyspalvelut. (Rauramo 2007, 37.) Kyselyn tuloksien perusteella voidaan todeta, että Yritys X:n työntekijät ovat tyytyväisiä työnantajan tarjoamaan työterveyshuoltoon. Kyselyyn vastanneista 20 oli samaa tai osittain samaa mieltä siitä, että yrityksen tarjoama työterveyshuolto on hyvää. Kyselyssä kysyttiin myös, ovatko työntekijät sitä mieltä, että Yritys X tukee heidän työterveyttään. 19 vastaajaa oli tämän väitteen kanssa samaa tai osittain samaa mieltä. Lisäksi avoimissa kysymyksissä vastaajat mainitsivat työnantajan tarjoamat edut, kuten asunnon, ja henkilökohtaisen hyvinvoinnin menojen tukemisen tärkeiksi eduiksi, joita he saavat työsuhteessaan Yritys X:n kanssa.

Seuraava Rauramon esittelemä tarve on turvallisuuden tarve. Rauramo (2007, 85) kuvailee turvallista työpaikkaa seuraavasti: ”Turvallinen työpaikka mahdollistaa toimeentulon, fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin sekä osaamisen ylläpidon.” Kuten edellä jo mainittiin, työntekijät olivat tyytyväisiä työnantajan tukeen hyvinvointipalvelujen osalta. Työyhteisöä tuloksissa kuvattiin positiivisesti. 20 vastaajaa oli muun muassa sitä mieltä, että yritys pitää huolta ryhmähengestä. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että suurimmaksi osaksi he nauttivat työskentelystä kollegoiden sekä esimiestensä kanssa. Tätä voidaan pitää vahvana merkinä siitä, että työyhteisö koetaan turvalliseksi. Avoimissa kysymyksissä nostettiin esille muun muassa se, että työyhteisö koetaan ikään kuin yhdeksi perheeksi. Turvallisen työpaikan mittareita ovat myös pysyvyys sekä riittävä toimeentulo. Näillä mittareilla voidaan sanoa, että Yritys X:n työntekijät eivät koe olevansa turvallisessa työpaikassa. Määräaikaisten työsopimusten takia moni muun muassa kertoi kokevansa haasteita löytää työpaikkaa talveksi. Lisäksi sekä monivalintakysymysten että avointen kysymysten vastauksien perusteella voidaan päätellä, että moni yrityksen työntekijä ei koe palkan olevan tarpeeksi suuri.

Kolmas porras Työhyvinvoinnin portaissa on liittymisen tarve. Se koostuu yhteishenkeä tukevista toimista, yrityksen tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtimisesta sekä yhteistyöstä (Rauramo 2007, 122). Kuten aiemmassa kappaleessa jo todettiin, työyhteisö koetaan Yritys X:ssä todella positiiviseksi. Esimerkiksi avoimissa kysymyksissä moni mainitsi yrityksessä pysymisen syyksi sen, että Yritys X on hyvä työnantaja. Kollegat, yhteishenki sekä perheeseen kuulumisen tunne mainittiin myös tuloksissa.

Neljäntenä tarpeena esitellään arvostuksen tarve. Siihen liittyy työntekijän tarve saada arvostusta niin aineettoman kuin aineellisenkin palkitsemisen kautta, ja kokea, että työ on merkityksellistä. Aineetonta arvostusta työntekijät kokivat saavansa. Monivalintakysymysten vastausten mukaan he kokivat muun muassa, että he saavat jatkaa työssään, jos tekevät sen hyvin, ja että saadut vastuutehtävät ovat kehittäviä. 20 työntekijää myös koki, että heidän työpanoksellaan on merkitystä yrityksen menestykseen. Lisäksi kun kysyttiin, mikä on saanut vastaajat palaamaan yritykseen töihin, moni mainitsi työn itsensä syynä palaamiseen. Aineellisesti katsottuna arvostuksen tarve ei kaikkien vastaajien osalta toteutunut. Yli puolet vastaajista koki, että palkka ei ole tarpeeksi suuri tehtyä työmäärää kohden ja palkkausjärjestelmän kannustavuutta kysyessä vastaukset hajaantuivat.

Ylimpänä eli viidentenä Työhyvinvoinnin portaissa on tarve itsensä toteuttamiseen. Työntekijä haluaa kehittyä ja oppia työssään, hyödyntää vahvuuksiaan ja olla mukana kehittämässä yritystä. Yrityksen tulisi kannustaa luovaan ja vapaaseen työskentelyyn. (Rauramo 2007, 160.) Avoimissa kysymyksissä kävi ilmi, että monen motivaation lähde oli kehittyminen ihmisenä ja työntekijänä työn kautta. Eri tavoin ilmaistiin myös sitä, että pienessä yrityksessä pääsee mukaan kehittämiseen ja ideoita kuunnellaan. Omalla työpanoksella koettiin olevan merkitystä yrityksen menestykseen. Voidaan siis sanoa, että itsensä toteuttamisen tarve käy toteen Yritys X:ssä.

Kun Yritys X:n työntekijöiden hyvinvointia arvioidaan Työhyvinvoinnin portaattien mallin mukaan, voidaan todeta, että kyselyn perusteella työntekijät kokevat pääosin työhyvinvointinsa olevan korkealla. Hyvinvointia heikentävät tekijät ovat työn määräaikaisuus ja matala palkkaus. Määräaikaisen työn sekä matalan palkkauksen tuoma epävarmuus johtaa siihen, että turvallisuuden tarve ei täysin täyty. Lisäksi voidaan katsoa, matala palkkaus johtaa myös siihen, että arvostuksen tarve ei täysin täyty, sillä myös aineellinen palkitseminen on merkki arvostuksesta.

Työkykytalossa (Kuvio 3) esitellään tekijöitä, jotka edistävät työkykyä (Työkykytalo 2019). Sen perustana on terveys, jonka päälle muut työkykyä edistävät tekijät kasaantuvat. Seuraavana tekijänä on oppiminen. Se tarkoittaa, että työkykyä tukee työhön sopiva koulutus, joka varmistaa, että työntekijällä on oikeat ja riittävät tiedot ja taidot tehdä työtä. Kolmantena palana työkykytalossa on arvot, asenteet ja motivaatio. Työn on oltava mielekäästä ja sopivan haasteellista, jotta se vahvistaa työkykyä. Työkykytalon katolla on työpaikkaa kuvaavat konkreettiset tekijät, kuten johtaminen, työ itsessään sekä työolot. Jos työtä johdetaan hyvin, työ itsessään on motivoivaa ja työyhteisö on miellyttävä, työkyky on huipussaan. Kaikki työkykytalon kerrokset tukevat toisiaan, ja kaikkia tarvitaan työkyvyn ylläpitämiseen. (Työkyky 2019.)

Tutkimuksen perusteella ei voida täysin päätellä, millä tasolla Yritys X:n työntekijöiden työkyky on, sillä kyse ei ollut työkykytutkimuksesta, ja esimerkiksi terveyteen ja koulutukseen liittyvät tekijät eivät olleet esillä, eivätkä työntekijät tuoneet niitä erityisesti esille myöskään avoimissa kysymyksissä. Kuitenkin kaksi viimeistä työkykyyn vaikuttavaa kohtaa, työn mielekkyys ja haastavuus sekä johtaminen, työ itsessään sekä työolot, olivat tutkimuksen tuloksissa esillä. Työ koettiin mielekkääksi, ja suurin työssä motivoiva tekijä työntekijöiden keskuudessa oli työ itsessään. Suurin osa vastaajista tekisi työtä vuoden ympäri, ja 19:ta vastaajaa 22:sta oli sitä mieltä, että yrityksestä lähteminen olisi emotionaalisesti vaikeaa. Myös esimiehet koettiin miellyttäväksi, ja heidän työhönsä oltiin pääosin tyytyväisiä. Näiltä osin työntekijöiden työkyvyn voidaan katsoa olevan todella hyvä.

Seuraavaksi käsitellään Yritys X:n työntekijöiden motivaatiota kahden pääteorian kautta, jotka koskevat lähinnä sisäistä motivaatiota. Lisäksi tarkastellaan ulkoisen motivaation lähteiden merkitystä Yritys X:n työntekijöiden motivaatioon. Luvussa 3.2. esitellyssä Maslow'n tarvehierarkiateoriassa (Kuvio 4) yhdistetään perinteinen tarvehierarkiateoria sekä työntekijän tarpeet. Pohjalla on tarve perustoimeentuloon ja työpaikkaan. Yritys X:n työntekijöillä tämä taso on saavutettu kauden aikana, mutta kauden ulkopuolella tämä tarve ei välttämättä kaikilla toteudu, sillä tutkimuksessa moni totesi työn löytymisen olevan hankalaa ja palkan olevan riittämätön. Seuraavassa tasossa on työntekijän tarve turvallisuuteen, eli turvalliseen ja terveelliseen työpaikkaan, turvattuun toimeentuloon, varmoihin etuihin sekä eläkerahastoon. Kuten jo työhyvinvointia käsittelevissä kappaleissa käytiin läpi, työpaikka koettiin Yritys X:n työntekijöiden kesken terveelliseksi paikaksi työskennellä. Tarve turvattuun toimeentuloon ei yrityksessä sen sijaan toteudu, sillä työtä on tarjolla vain määräaikaaisesti, jolloin työntekijöiden toimeentulo vaihtelee jatkuvasti. Tämä vähentää turvallisuuden tunnetta.

Kolmannella tasolla ovat sosiaaliset tarpeet, kuten tarve olla osa mukavaa työympäristöä, jossa kollegat ja esimiehet ovat miellyttäviä (Kuvio 4). Tämä tarve tulosten perusteella täyttyy täysin. Jo edelläkin esitetty tulos, jossa kaikki 22 vastaajaa olivat sitä mieltä, että he nauttivat suurimmaksi osaksi kollegoidensa sekä esimiestensä kanssa tehdystä työstä, kertoo tarpeen täyttymisestä. Lisäksi moni koki uusien ihmisten tapaamisen olevan suurin hyöty, jonka he saavat yritykselle työskentelystä.

Seuraavalla tasolla (Kuvio 4) on arvostuksen tarve, joka liittyy tarpeeseen saada tunnustusta muun muassa uuden tittelin, esimiehiltä saatujen kehujen tai rahallisten bonuksien avulla. Suurin osa Yritys X:n työntekijöistä oli sitä mieltä, että heillä on mahdollisuus saada ylennys yrityksessä, jos he tekevät työnsä hyvin. Osittain koettiin, että tehtyä työtä ei arvosteta tarpeeksi, sillä koettiin, että palkka ei vastaa tehdyn työn määrää. Suurin osa vastaajista myös koki, että jos palkka olisi suurempi, he tekisivät enemmän ylimääräistä työtä. Kuitenkin, esimiesten työtä pidettiin yleisesti hyvänä, ja työntekijät kokivat, että jos työnsä tekee hyvin, työt jatkuvat myös seuraavana vuonna. Palkankorotusta uutta kautta kohden pidettiin

tärkeänä (19/22 vastaajaa), joka kertoo, että työssä jatkavaa työntekijää arvostetaan. Tulosten perusteella arvostuksen tarve Yritys X:ssä ei täyty täysin.

Viimeinen ja korkein tarvehierarkiateoriassa on itsensä toteuttamisen tarve (Kuvio 4). Se tarkoittaa, että työntekijä haluaa kiinnostavan ja haastavan työn, jossa hän voi ottaa osaa päätösten tekoon, päättää työtapansa sekä tuntea saavuttavansa jotain. Lähes puolet vastaajista koki, että työ itsessään oli suurin syy siihen, että he ovat hakeneet uudelleen työskentelemään Yritys X:lle. Tämä kertoo siitä, että työ on tekijöidensä mielestä kiinnostavaa. Samaa kertoo myös vastaukset motivaatiotekijöitä kartoittaneeseen kysymykseen, sillä työssä motivoivaksi koettiin kehittyminen, asiakkaiden auttaminen sekä vaihtelevat työtehtävät. Lähes kaikki työntekijät myös kokivat työpanoksellaan olevan merkitystä yrityksen menestykseen.

Maslow'n tarvehierarkiamalli ja kyselyn tulokset ovat osittain ristiriidassa keskenään. Maslow'n teorian mukaan tarpeet ovat yhteydessä keskenään niin, että jos alempi tarve ei ole täysin tyydytetty, seuraava ei voi toimia motivaation lähteenä (Stone 2014, 442). Tästä syystä esimerkiksi turvallisuuden tarpeeseen liittyvät ongelmat veisivät pois työntekijöiden mahdollisuuden motivoitua muista, ylemmistä tarpeista, vaikka ne onkin tyydytetty. Kuitenkin, jos tarkastellaan kaikkia tekijöitä yhdessä, suurin osa esitetyistä tarpeista on tyydytetty.

Herzbergin motivaatioteorian mukaan (Kuvio 5) ihmisellä on alemman ja ylemmän asteen tarpeita. Alemman asteen tarpeet eli hygieniatekijät eivät synnytä motivaatiota, mutta niiden puuttuminen voi aiheuttaa työtytymättömyyttä. Alemman asteen tarpeet liittyvät työolosuhteisiin ja palkkaukseen. Ylemmän asteen tarpeet eli motivaatiotekijät puolestaan synnyttävät työtyytyväisyyttä ja sitä kautta motivaatiota. Motivaattorit ovat niitä asioita, joita ihminen haluaa saavuttaa työtä tekemällä, kuten mahdollisuus kehittyä, saada tunnustusta ja vastuuta. (Stone 2014, 444.)

Yritys X:n tapauksessa voidaan sanoa, että hygieniatekijät eivät täysin täyty, jolloin niillä työntekijöillä, jotka ovat tyytymättömiä palkkaukseen ja etuihin, esiintyy työtytymättömyyttä. Kuitenkin työolosuhteet Yritys X:ssä koettiin hyväksi, joten työhön ei oltu myöskään tyytymättömiä. Motivaatiotekijöistä puolestaan voidaan sanoa, että suurimmalla osalla kyselyyn vastanneista työ tuottaa työtyytyväisyyttä. Herzbergin teorian mukaan suurin osa työntekijöistä on motivoituneita, vaikka osalla esiintyy myös työtytymättömyyttä.

Raha tai palkka on ulkoinen motivaation lähde. Raha ei toimi yksinään motivaation lähteenä, mutta se edustaa esimerkiksi saavutuksia tai työstä saatua arvostusta. Raha motivoi, jos uskotaan, että hyvä suoritus johtaa korkeampaan palkkaan. Suoritukseen liittyvä palkkion nousu tulisi olla myös tarpeeksi suuri, jotta työntekijä kokee sen merkitykselliseksi taloudelleen. (Stone 2014, 452-454.) Yritys X:ssä palkan nousu ei suoranaisesti liity hyvään suoritukseen, vaan tehtyihin työvuosiin. Tämän kertoi motivoivan 19:ta vastaajaa 22:sta. Lisäksi kuukausipalkkaan voi saada korotusta myyntiprovioilla. Kymmenen vastaajaa oli sitä mieltä, että

myyntikilpailut ja mahdollisuus ansaita enemmän motivoi enemmän, kuin menestys päivittäisessä työssä. Kymmenen työntekijää oli siis yhtä mieltä siitä, että hyvästä suorituksesta palkitseminen motivoi. Avoimissa kysymyksissä suurimpia työstä saatavia hyötyjä sekä motivoituneita työntekijöitä kysyttäessä vain muutama vastaaja nosti esiin palkan, joten voidaan katsoa, että vastaajille motivaation syyt olivat enemmän sisäisiä kuin ulkoisia.

Sitouttamiskeinoja esitettiin luvussa 3.3. Seuraavissa kappaleissa Lampikosken (2005) esittelemiä sitouttamiskeinoja, ja selvitetään, miten ne toteutuvat Yritys X:ssä. Ensimmäisenä esitettiin rekrytointiin liittyviä sitouttamiskeinoja. Rekrytointiprosessissa on Lampikosken (2005, 180) mukaan tärkeää, että työnhakijalle annetaan realistinen kuva työstä, sillä odotusten kohtaaminen työssä sitouttaa työntekijää. Tätä selvitettiin kyselyssä kysymyksessä ”Odotukset, joita minulla oli tästä työstä ennen aloittamista, ovat kohdanneet.” 14 vastaajaa oli väitteen kanssa osin tai täysin samaa mieltä, kuusi ei osannut vastata.

Yrityksen imagolla on tärkeä osuus työntekijöiden sitoutumisessa. Imagoon vaikuttaa muun muassa palkitsemisen taso, yrityksen menestys sekä sen toiminta työntekijöiden kanssa. Vaikka huonomman imagon omaava yritys maksaisi parempaa palkkaa, työntekijät pysyvät mieluummin yrityksessä, jolla on hyvä imago. (Lampikoski 2005, 188.) Tutkimuksen tulosten perusteella työntekijät pitävät yrityksen imagoa hyvänä. 20 vastaajaa oli sitä mieltä, että he suosittelisivat työpaikkaansa muille. He myös halusivat yrityksen menestyvän. He kokivat Yritys X:n olevan hyvä työnantaja. Puolestaan palkitsemisen taso oli usean vastaajan mielestä huono. Kuitenkin avoimissa kysymyksissä suurin osa kehui työtään, eikä palkka noussut kehitysehdotuksissa kovinkaan suureksi tekijäksi. Sen mainitsi vain neljä vastaajaa 22:sta.

Työolosuhteiden kehittäminen on sitouttamiskeino, sillä tyypillisten työtyytymättömyyttä aiheuttavien, työoloihin liittyvien tekijöiden poistaminen parantaa henkilöstön sitoutumishalukkuutta. Työtyytymättömyyttä voi aiheuttaa muun muassa kuormittavuus, ylityöt tai tyytymättömyys palkkaukseen (Lampikoski 2005, 207.) Sitoutumista vahvistavaa työhyvinvoinnin ylläpitäminen (Lampikoski 2005, 212). Kuten aiemmin työhyvinvointia käsitellessä tuli ilmi, henkilöstö Yritys X:ssä on tyytyväinen työhyvinvointia tukeviin palveluihin, sekä on pääosin hyvinvoivaa. Työtyytymättömyyttä aiheuttaa eniten palkkaus. Sekään ei kuitenkaan noussut suureksi ongelmaksi vastauksissa.

Ilmapiirin kehittäminen organisaatiossa on yksi sosiaalisen tason sitouttamiskeinoista. Sitoutuneen henkilöstön luo hyvä työyhteisö. Hyvässä työyhteisössä kannustetaan ja palkitaan, ollaan me-henkisiä ja halutaan saavuttaa asioita yhdessä. (Lampikoski 2005, 247.) Kyselylomakkeeseen saaduissa vastauksissa 20:tä henkilöä oli sitä mieltä, että yritys pitää huolta ryhmähengestä ja he voivat suositella työpaikkaa muille. Kaikki vastaajat myös nauttivat suurimmaksi osaksi työskentelystä kollegoiden ja esimiesten kanssa. Tämä kertoo, että ilmapiiri yrityksessä on hyvä.

Palkitseminen, sekä aineellinen että aineeton, sitouttaa henkilöstöä. Kuten edellä tässä tekstissä on jo todettu, aineellinen palkitseminen ei ole tärkein motivaation tai sitoutumisen lähde, mutta toimii sellaisena silti. Aineellisia palkitsemismuotoja ovat esimerkiksi palkka, tulospalkkiot ja palkan lisät (Lampikoski 2005, 231). Aineettomia palkitsemismuotoja ovat esimerkiksi tunnustus hyvin tehdystä työstä. Henkilökohtainen ja aito tunnustuksen antaminen lisää tunnepohjaista sitoutumista yritykseen. (Lampikoski 2005, 245-246.) Palkka ei erityisesti sitouta työntekijöitä Yritys X:ssä, sillä suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että palkka ei ole tarpeeksi suuri työmäärään nähden. Sen sijaan palkankorotus uutta kautta kohtaan motivoi, tätä mieltä oli jopa 19 vastaajaa. Aineettomina sitouttamiskeinoina esimerkiksi vastuun antaminen sitouttaa yrityksen työntekijöitä, 20:n vastaajan mielestä heidän saamansa vastuu-tehtävät kehittivät heitä työssään. Suurin osa myös uskoi, että työnsä hyvin tekemällä heidän on mahdollisuus saada ylennys yrityksessä.

Sitoutumisen käsite edustaa monia alakäsitteitä, kuten motivaatiota, työtyytyväisyyttä ja luottamusta. Nämä tekijät antavat yhdessä käsityksen siitä, ovatko työntekijät sitoutuneita vai eivät. Jos sitoutumisaste on korkealla, haluavat työntekijät auttaa muita, kehittyä ja kertoa organisaatiosta eteenpäin positiiviseen sävyyn. (Stone 2014, 43). Kuten aiemmin tutkimuksen tuloksissa sekä johtopäätöksissä on todettu, nämä tekijät ovat toteutuneet Yritys X:n kohdalla. Voidaan siis sanoa työntekijöiden olevan sitoutuneita. Seuraavissa kappaleissa määritellään kahden eri teorian pohjalta, minkä tyyppistä Yritys X:n työntekijöiden sitoutuminen on. Viitala (2013, 85-87) esittelee kirjassaan kaksi erilaista sitoutumistyyppiä kuvaavaa teoriaa; toisessa ne jaotellaan transaktionaalisiin ja relationaalisiin, toisessa affektiivisiin, jatkuviin ja normatiivisiin.

Yritys X:n työntekijöiden voidaan katsoa olevan relationaalisesti sitoutuneita, koska relationaalisesti sitoutuneet työntekijät ovat työssä muunkin kuin vain palkan tai työpaikan takia (Viitala 2013, 85, Rousseau, 1990, mukaan). Kuten edellä esitellyissä kappaleissa on todettu, työntekijöitä motivoi työhön ensisijaisesti työ itse. Relationaalisesti sitoutuneessa suhteessa työnantajan ja työntekijän välillä on lojaaliutta sekä luottamusta. Työntekijän kannalta tärkeää on, että hän voi luottaa, että työnsä hyvin tekemällä työsuhde jatkuu. (Viitala 2013, 86). Tätä piti tärkeänä 20 vastaajaa tehdyssä kyselyssä. Työtyytyväisyydellä, halulla pysyä organisaatiossa, sekä arvostuksella yritystä kohtaan on yhteys psykologisen suhteen laatuun (Viitala 2013, 86). Kuten aiemmin on todettu, työtyytyväisyys on yrityksessä korkealla. Halu pysyä organisaatiossa ilmenee esimerkiksi seuraavissa tuloksissa. 16 vastaajaa oli sitä mieltä, että he haluaisivat tehdä tälle yritykselle töitä vuoden ympäri, jos se olisi mahdollista. Talvikaudella 15 vastaajaa työskentelisi Yritys X:lle mieluummin kuin millekään muulle. Arvostuksesta yritystä kohtaan kertoo esimerkiksi vastaus, jossa kaikki 22 vastaajaa olivat täysin tai osittain samaa mieltä väitteen ”Haluan tämän yrityksen menestyvän” kanssa.

Sitoutumisen tyyppiä voidaan määritellä myös Meyerin ja Allenin teorialla, jossa sitoutumisen ulottuvuudet ovat affektiivinen, jatkuva ja normatiivinen. (Viitala 2013, 86-87, Meyerin ja Allenin, 1991, mukaan). Tämän teorian mukaan Yritys X:n työntekijöiden sitoutuminen on affektiivista. Se tarkoittaa, että työntekijä haluaa työskennellä organisaatiossa, hänellä on arvostusta sekä luottamusta yritystä kohtaan ja hän on tunnetasolla sitoutunut yritykseen esimerkiksi sosiaalisten suhteiden kautta (Viitala 2013, 86-87, Meyerin ja Allenin, 1991, mukaan). Tähän yhteyteen sopii edellä esitetyt, tutkimuksessa esille tulleet esimerkit sitoutumisen laadusta. Lisäksi affektiivinen sitoutuminen näkyy esimerkiksi väitteen ”Olisi emotionaalisesti vaikeaa lähteä tästä yrityksestä” vastauksissa, joissa 19:ta vastaajaa oli samaa tai osittain samaa mieltä. Useassa avoimen kysymyksen vastauksissa korostettiin myös sosiaalista puolta, esimerkiksi korostamalla uusien ihmisten ja kollegoiden merkitystä.

Sitoutumista käsittelevässä teoriassa painotetaan, että yksi sitoutumisen merkki on se, että työntekijä haluaa pysyä yrityksen palveluksessa. Sesonkiluonteisen työn voisi siis päätellä tuovan haasteita sitoutumiseen. Yritys X:n työntekijöille suunnatussa kyselystä voidaan kuitenkin nähdä edellä osoitetuista syistä, että vaikka työntekijät työskentelevät sesonkiluonteisesti, ovat he kuitenkin sitoutuneita yritykseen relationaalisesti sekä affektiivisesti. 18:ta työntekijää oli vastauksissaan sitä mieltä, että on heidän oma valintansa työskennellä yrityksessä, joka tarjoaa vain määräaikaista työtä. Tämä on tärkeä sitoutumisen merkki, koska kuitenkin matkanjärjestäjissä on olemassa paljon myös koko vuodeksi töitä tarjoavia yrityksiä. Haastavimmaksi asiaksi määräaikaisen työn tekemisessä koettiin työn löytäminen kotimaassa. Kun avoimessa kysymyksessä kysyttiin, mitä asioita yritys voisi toiminnassaan parantaa parantaakseen työntekijäkokemusta, määräaikaiseen työhön liittyviä asioita ei mainittu.

Sesonkityöhön ja sitoutumiseen liittyen voidaan tehdä johtopäätös, että suurin osa työntekijöistä kokee olevansa sitoutunut työhönsä sekä yritykseen, vaikka työskenteleekin sesonki-työntekijänä. Tästä kertoo muun muassa se, että moni toivoisi voivansa tehdä samaa työtä kyseisessä yrityksessä vuoden ympäri (16/22 vastaajaa) ja jos se olisi mahdollista, työntekijät työskentelisivät talvikaudella mieluummin Yritys X:ssä, kuin missään muussa yrityksessä (15/22 vastaajista). Kuten aiemmissakin kappaleissa on todettu, henkilöstö on sitoutunut myös itse työhön. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että väitteeseen ”Jos tekisin tätä työtä vuoden ympäri, kyllästyisin siihen” saatiin 13 kielteistä vastausta. Vain neljä henkilöä kannatti tätä väitettä.

## 6 Yhteenveto

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, ovatko Yritys X:n työntekijät sitoutuneita työskentelemaan yrityksessä, ja minkä tyyppistä mahdollinen sitoutuminen on. Lisäksi kartoitettiin työhyvinvointia ja motivaatiota lisääviä sekä heikentäviä tekijöitä, jotta voitiin selvittää, miten



nämä vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen. Sesonkityöhön liittyen pyrittiin selvittämään, vaikuttaako sesonkiluonteinen työ työntekijöiden sitoutumiseen. Tarkoituksena oli tuottaa toimeksiantajayritykselle selvitys yllä mainituista tekijöistä ennen kauden 2020 alkua.

Sitoutumisastetta, työhyvinvointia sekä työmotivaatiota kartoittava selvitys mahdollistaa sen, että yritys voi paremmin tunnistaa sitoutumista parantavia ja heikentäviä tekijöitä toiminnassaan. Tätä kautta yritys voi kehittää ja ylläpitää toimintaansa, ja vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen kauden 2020 jälkeen.

Yllä esitellyt opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin tutkimuksen avulla hyvin, ja niistä muodostui kattava selvitys Yritys X:n työntekijöiden sitoutumisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Opinnäytetyön tavoitteiden saavuttamista auttoi se, että kysely tavoitti tarpeeksi monta henkilöstön edustajaa, ja vastaajat tulivat eri lähtökohdista. Lisäksi pohjatyö oli tehty tarpeeksi hyvin, jotta kysymyksistä saadut tulokset vastasivat tutkittavaan asiaan. Työhyvinvointiin, motivaatioon sekä sitoutumiseen liittyen kyselyssä oli valittu pääosin oikeita kysymyksiä, ja materiaalia analysointia varten oli tarpeeksi.

Yhteenvetona voidaan sanoa, että kyselyyn vastanneet työntekijät Yrityksessä X kokevat yleisesti hyvinvointia työssään, ja heidän motivaationsa on sisäistä. Erityisesti vastauksissa nousi esiin vastaajien vahva kokemus siitä, että työyhteisö Yritys X:ssä on positiivinen. Motivaatiota nostatti useimmissa vastauksissa työ itse, joka osittain pohjautuu varmasti myös siihen, että työyhteisö koetaan erityisen positiivisena. Yritys X:n työntekijöiden työhyvinvointi sekä motivaatio tukevat siis sitoutumista yritykseen.

Epäkohtina esille voitiin nostaa ainoastaan palkkaukseen liittyviä tekijöitä. Kuitenkin, kun vastaajat saivat avoimesti kertoa kehitysehdotuksiaan yritykselle, palkka nousi esille vain muutamassa vastauksessa, ja enimmäkseen vastaukset olivat yksittäisiä, eikä niistä voitu tehdä yleisiä päätelmiä. Palkkaukseen liittyen yritys voisi harkita mahdollisuuksien mukaan sen korottamista, tai vastaavasti muita keinoja palkita työntekijöitään, jotta he kokisivat työmääränsä vastaavan siitä saatavaa palkkaa. Myöskin yksittäisen henkilön työn kuormituksen vähentäminen voisi saada aikaan sen, että koettaisiin alhaisemman palkan vastaavan työmäärää. Tämä vaatisi henkilöstömäärän nostamista tai uudelleenorganisointia.

Kyselyyn vastanneet työntekijät olivat relationaalisesti sekä affektiivisesti sitoutuneita yritykseen. Sesonkityön tekeminen ei vastauksissa vaikuttanut sitoutumiseen, vaan työntekijät kokivat sen olevan oma päätös. Eniten sesonkityö aiheutti ongelmia vastaajien työn saamiseen kotimaassaan. Vastauksissa korostui, että työntekijät olisivat mielellään työsuhteessa yritykseen vuoden ympäri, jos se olisi mahdollista. Tämä kertoo yritykseen sitoutumisesta. Yritys tarjoaa jo tällä hetkellä rahallista etua muun muassa kouluttautumiseen kotimaassa kausien välillä. Työntekijät voivat opiskella esimerkiksi kieliä kotimaassaan, ja saada kurssimaksusta hyvitystä. Mahdollisesti yritys voisi lisäksi kehittää talviajalle esimerkiksi kohdemailhin liittyvää

kurssimateriaalia, jota työntekijät voisivat opiskella uutta kautta odottaessaan. Tämä saattaisi lisätä myös työntekijöiden sitoutumista, sillä siten opastyössä pääsisi kehittymään myös kauden ulkopuolella.

Jatkotoimenpiteinä tätä kyselyä voidaan toistaa esimerkiksi vuosittain, ja kerätä dataa työntekijöiden sitoutumisesta. Näitä kauden ulkopuolella saatuja tuloksia voidaan myös verrata yrityksen omaan työntekijäkokemuskyselyyn, joka julkaistaan vuosittain kauden aikana. Opinäytetyössä esitelty sitoutumista tutkiva kysely voitaisiin mahdollisesti julkaista myös kauden aikana, jolloin saataisiin tietoa siitä, vaihtelee työntekijöiden kokemus sitoutumisesta työsuhteessa oltaessa.

## Lähteet

### Painetut

Bridger, E. 2018. Employee engagement. 2. painos. KoganPage.

Edelheim, J., Ilola, H. 2017. Matkailututkimuksen avainkäsitteet. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.

Forsyth, P. 2006. How to motivate people. 2. painos. KoganPage.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. 20. painos. Helsinki: Tammi.

Holloway, J. H., Humphreys, C. 2012. The business of tourism. 9. painos. Pearson.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsingin Seudun Kauppakamari.

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

MacRae, I., Furnham, A. 2017. Motivation and performance - A guide to motivating a diverse workforce. KoganPage.

Manka, M-L., Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Povey, G., Oriade A. 2009. Career development skills and strategies in the travel industry. Teoksessa Robinson, P. (toim.) Operations management in the travel industry. CAB International.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat - viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.

Robinson, P. 2009. Travel and management: An introduction. CAB International.

Stone, R. J. 2014. Human resource management. 8. painos. John Wiley & Sons Ltd.

Thomas, K. W. 2002. Intrinsic motivation at work - What really drives employee engagement. 2. painos. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 11. painos. Helsinki: Tammi.

Valkonen, J., Veijola, S. 2008. Töissä tunturissa - Ajatuksia ja kirjoituksia matkailutyöstä. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.

Vesterinen, P. 2009. Työhyvinvoinnin edistäminen. Teoksessa Helsilä, M., Salojärvi, S. (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä. 4. painos. Helsinki: Edita.

#### Sähköiset

Ammattinetti. 2020. Matkaopas (ulkomaat). Viitattu 11.3.2020. [http://www.ammattinetti.fi/ammattit/detail/343\\_ammatti](http://www.ammattinetti.fi/ammattit/detail/343_ammatti)

Finlex. 2017. Laki matkapalveluyhdistelmästä. Viitattu 22.1.2020. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2017/20170901>

Hakala, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos. [https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL\\_tyonimu.pdf](https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL_tyonimu.pdf)

Jänkälä, S. 2016. Matkailun ohjelmapalvelut. Työ -ja elinkeinoministeriö. Viitattu 11.3.2020. [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79842/Matkailun\\_ohjelmapalvelut\\_2016.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79842/Matkailun_ohjelmapalvelut_2016.pdf)

Robinson, D. 2003. Defining and creating employee commitment: A review of current research. Institute of employment studies. Viitattu 12.3.2020. <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/mp21.pdf>

Suomen matkailualan liitto SMAL ry. 2019. Lentäen tehdyt vapaa-ajan matkapaketit ja markkinaosuudet 2019. Viitattu 20.1.2020. <https://www.smal.fi/loader.aspx?id=21c840bb-9047-4693-ace0-37d8b0a6038b>

Tjäreborg. 2020. Tjäreborg 2020 -luvulla. Viitattu 11.3.2020.

TUI Group. 2020. TUI Group ja TUI Nordic lyhyesti. Viitattu 12.3.2020. <https://www.tui.fi/tietoa-tuista/yritystiedot/tui-group-ja-tui-nordic-lyhyesti/>

Työterveyslaitos. 2019. Työhyvinvointi. Viitattu 31.1.2010. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyoohyvinvointi/>

Työterveyslaitos. 2019. Työkykytalo. Viitattu 12.2.2020. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>

Ving Sverige. 2020. Nordic Travel Leisure Group. Viitattu 11.3.2020. <https://www.ving.se/om-ving/nordic-leisure-travel-group>

## Kuviot

Kuvio 1: Matkanjärjestäjän asema jakeluketjussa (Holloway & Humphreys 2012, 557) .....	8
Kuvio 2: Työhyvinvoinnin portaat - viisi vaikuttavaa askelta (Rauramo 2008, 27) .....	13
Kuvio 3: Työkykytalo (Työterveyslaitos 2019) .....	14
Kuvio 4: Tarvehierarkiamalli ja työntekijän tarpeet Maslow'n mukaan (Stone 2014, 442).....	17
Kuvio 5: Herzbergin kaksifaktoriteoria (Stone 2014, 444) .....	18
Kuvio 6: Mitä on työntekijän sitoutuminen? (Bridger 2018, 9, Smythen 2007, mukaan) .....	22

## Taulukot

Taulukko 1: Yritykseen liittyvät sitoutumistekijät .....	32
Taulukko 2: Yksilön motivaatio ja sitoutuminen .....	33
Taulukko 3: Sesonkityö ja sitoutuminen .....	34
Taulukko 4: Matkaoppaan työn tärkeimmät hyödyt työntekijälle.....	35
Taulukko 5: Työhön palaamisen syyt edellisen kauden jälkeen .....	36
Taulukko 6: Määräaikaisen työn haasteet .....	37
Taulukko 7: Työssä motivoivat tekijät .....	38
Taulukko 8: Kehitysehdotukset yritykselle .....	39

## Liitteet

Liite 1: Esimerkki kyselylomakkeesta Google Formsissa .....	55
Liite 2: Saatesanat kyselyyn .....	56
Liite 3: Kyselylomake .....	57
Liite 4: Avointen kysymysten vastaukset .....	60

## Liite 1: Esimerkki kyselylomakkeesta Google Formsissa

The screenshot shows a Google Forms interface in a web browser. The title of the form is "Thesis questionnaire" and it is marked as "Required". The form is divided into sections, with the current section titled "Part 2: Multiple choices". Below this, there is a text box stating "Multiple choice questions. Please choose one option that describes your opinion the best." and "Answer options: I disagree - I partly disagree - I don't have an opinion/I don't know - I partly agree - I agree".

The main question is "About the company \*". Below the question, there are five radio button options:

	I disagree	I partly disagree	I don't have an opinion/ I don't know	I partly agree	I agree
Company is providing me a good health care.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I've been happy with my living					

The browser's address bar shows the URL: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSe0U1zWXvUb9IV-8xQVBlILoxaNIzGqEpHbb8k8BgsDuKfBw/formResponse>. The Windows taskbar at the bottom shows the time as 11:09 on 4.3.2020.

## Liite 2: Saatesanat kyselyyn

Hi all **returning** guides!

It's my turn to ask your help. I should soon finish my thesis before season start and I would need about 10 minutes of your time to fill this survey; it would be a huge help for my graduation. My thesis is about guides' engagement for seasonal work in our company. The questionnaire is fully anonymous – me or no one else can track your answers.

You can fill the survey if you:

- **Have been working for this company one or more seasons before 2020** in any position/destination
- Have been working with a fixed-term contract, which basically means that your contract has an ending date already when you sign it
- Also you who worked in CC this Winter, and all leaders who meet the criteria above are welcome to answer!

There's not that many of you, so I hope everyone who just has few minutes of free time would answer the survey. You can fill it also with your phone - just turn it to the horizontal view so you can read better.

A big thank you already now and see you this summer! 😊

Link to the survey:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSe0U1zWXvUb9IV-8xQVBliLlox-aNiZgqEpHbb8kBbgsDuKfBw/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSe0U1zWXvUb9IV-8xQVBliLlox-aNiZgqEpHbb8kBbgsDuKfBw/viewform?usp=sf_link)



Liite 3: Kyselylomake

## Thesis questionnaire

I'm studying tourism for the final year, and this survey is needed for my thesis. My thesis is about guides' engagement for seasonal work in our company.

This questionnaire is completely anonymous.

The form has four question pages, first three with multiple choice questions and last page with five open questions. It takes only about 10 minutes to answer.

Remember to click "submit" on the final page to save your answer.

Thank you for your time and help!

### Part 1: Basic information

How many seasons have you worked for this company BEFORE season 2020? \*

- 1
- 2 or 3
- More than 3

Have you been or will you be in a leader position (teamleader and/or supervisor) in this company? \*

- Yes.
- No.
- I don't want to answer.

### Part 2: Multiple choices

Multiple choice questions. Please choose one option that describes your opinion the best.

Answer options: I disagree - I partly disagree - I don't have an opinion/I don't know - I partly agree - I agree

#### About the company \*

- Company is providing me a good health care.
- I've been happy with my living arrangements in the destination(s).
- Company is taking care of the team spirit.
- I like my leaders and how they do their job.
- I have an opportunity to get promoted in this company if I do my job well.
- Responsibilities I get at work develop me as an employee.
- It's important to me to know that I'll have a position also next year if I do my job well.
- "Employer of the month" is a good way to reward workers.
- My salary is high enough compared to the amount of work I do.
- The salary increase per new season is important motivator for me.
- The pay system of this company is encouraging.

### Part 3: Multiple choices

Multiple choice questions. Please choose one option that describes your opinion the best.

Answer options: I disagree - I partly disagree - I don't have an opinion/I don't know - I partly agree - I agree

#### About you \*

Company is supporting my health at work.

I mostly enjoy working with my colleagues and leaders.

I can recommend my workplace to others.

I'm planning to work for this company also after season 2020.

It would be emotionally hard to leave this company.

Expectations I had before starting this job are met.

I feel like my work performance has an effect to the success of this company.

I want this company to succeed.

Sales competitions and possibility to earn more is motivating me more than succeeding in my daily work.

If my salary would be higher, I would do more extra work.

### Part 4: Multiple choices

Multiple choice questions. Please choose one option that describes your opinion the best.

Answer options: I disagree - I partly disagree - I don't have an opinion/I don't know - I partly agree - I agree

! Fixed-term work = working only for a certain period of time, in this case, only for summer season.

#### About fixed-term work \*

It's my choice to work in a company providing only fixed-term work.

I'd want to work for this company year-round in the same position I have now.

I've had problems finding a job in my home country because I'm working half a year in this company.

For winter season, I'd rather work for this company than any other.

If I would do this job year-round, I would get tired of it.

Living abroad half a year is causing me problems in my personal life.

Between seasons I prefer doing something else than this job.

I would change my field of work, if I was offered a year-round job I like.

I think fixed-term jobs give freedom and variation to my life.

### Part 5: Open questions

Open questions. Please describe your opinion with few sentences.

Which are the best benefits you get working for this company? You can list both work-related and personal things. \*

What has made you apply back after previous season(s)? \*

Which things you find the most challenging while working in a fixed-term job?  
(Fixed-term job = working only for a certain period of time, in this case, only for summer season) \*

What is motivating you the most in your current position in this company? \*

Which things the company could improve to make your working experience better? \*

Remember to click the "submit" button when you are ready. A big thank you for answering and helping me to graduate! See you this summer :)

#### Liite 4: Avointen kysymysten vastaukset

**Which are the best benefits you get working for this company? You can list both work-related and personal things.**

1. To live where I want
2. Company apartment, work phone
3. Working abroad in a country I like very much, good living arrangements in destination, holiday during season, nice work that suits me
4. Meeting new friends, experiences from the job and possibility to live abroad
5. Living abroad
6. The best benefit for me is that I have always got the destination that I want.
7. The chance to affect at least a bit where working as in many bigger companies you can't really affect for where you will be send
8. Girlfriends
9. Because you get more then a work you also get a family. You learn a lot and you are in the sun
10. You meet a lot of great people and become close like a family. You have the oppurtunity (in some departments) to earn good comission. You learn alot about yourself, the country you live in and the work you are doing!
11. Freedom within framework, you can take part of decisions, your ideas are heard, everyone knows each other( family feeling)
12. Alot of experice, that you Would not get from just one job at home
13. Going to the hair salon and also nails.
14. To meet great and inspiring co-workers. To work in a small company where you can truly make an impact and your opinions are taken into consideration.
15. I dont know
16. The freedom in the framework. I feel like I'm very trusted and that my well being is important to the company.
17. That the company taking really good care of the guides.
18. That you get some off the money back off personal stuff like going to the gym or hairdresser
19. Great living/work conditions and to meet new people
20. That it is a small company and in that way you get to know all your colleagues and leaders. It gives a really nice family feeling.
21. A lot of different kind of experience from customer service and performing in front of people. Personally, I have met many amazing people and lived abroad in a new country.
22. Great colleagues, Great experice, Personal development

**What has made you apply back after previous season(s)?**

1. To be able to live there where I want
2. Work environment
3. Good work-culture, can't think of what I would do instead because working for **Company X** feels so natural
4. Wanting to do this work as long as I want to before settling down.
5. Good spirit within the company
6. Because I like to work for This company.
7. I'm not good with changes, so when I get used to something I don't easily wanna change. That's why it's been more comfortable to stay than start over again in somewhere else.
8. My love for the job
9. The colleagues and the country
10. The exptic environment, the possiblity to hopefully soon develop in This work

11. Your colleagues, the way of working (service) / lifestyle, and the company just being amazing to their staff.
12. That I like my job tasks
13. My colleagues
14. The love for this job and great work atmosphere.
15. Leader position
16. I will work in this industry for the rest of my life and ~~Company X~~ has been such a great employer that I haven't felt the need to change the company.
17. I simply love the job, so I just had to do one more season
18. Because at like the company and the people I have met
19. I don't know I'm just missing the guide life kinda
20. I loved the job and wanted to experience everything one more season. I love to live abroad. But also leader-position and new destination made me even more motivated.
21. The job itself fits for me very well, I enjoy working. Team spirit in this company, I wanted to be part of it at least one more season.
22. I had a really good season last year, why i wanted to have another season.

**Which things you find the most challenging while working in a fixed-term job? (Fixed-term job = working only for a certain period of time, in this case, only for summer season)**

1. To find job between the seasons
2. Returning back home countries
3. In a way living two lives at one time. Not able to get a rhythm to life because it's always on break in the winter. It's really hard when you need to have a home for the winter, but the salary isn't big enough to keep a home in Nordics during season, so I'm basically homeless in winter. Also very hard to find work for the winter because I return to Nordics when autumn jobs have started and leave back to overseas before winter-season jobs end.
4. Uncertainty what to do in winter and where to live during winter.
5. Finding a job in winter time
6. I would rather have this job all year around but I dont have any problems working like this.
7. Not being sure if there will be work next year or not and if yes then were. This makes it sometimes hard to plan life further, for example apartment, relationship etc.
8. Coming home and having to wait 5 months to work again
9. You don't know what you will do in the winter
10. To find another Company who would sign you for the other period. The missing out part from home.
11. The living situation when returning back home (not nice to move back to your parents place), having a job in your home country and get back to routines and then needing to leave when you are in your zone and really like everything.
12. Not always being able to find a job In The winter
13. Hard to find job back at home
14. To find interesting and permanent jobs with decent salary when one season has ended and another hasn't begun yet.
15. Job at home
16. The hardest part is the part nobody talks about. The hardest part is leaving your home in desti and coming back to your normal life. Everything is same at your home country but you have changed. The emotional part is the hardest.
17. My living situation at home (staying at my parents), and finding a new job for only 6 months
18. I don't find it that hard working in a fixed term job, the hardest part it probably leaving the destination
19. I don't find it hard

20. That you need to adjust to a new life when you get home from the season, and that it is very hard to find a job that hire you for only a few months. Also that you miss the summer at home!
21. Hard to find a job at home, not having your own apartment, getting used to the life abroad, then leaving, getting used to the life at home, and leaving again.
22. The winter period, when you need to find a job at home, which is difficult when you live in an area where there is a lot of seasonal tourist jobs during the summer, and none during the winter.

**What is motivating you the most in your current position in this company?**

1. To be able to live where I want
2. Different work tasks, every day is different
3. Variating duties, flexibility
4. Trust from company, possibility to take my own decisions, freedom within framework
5. Working in close contact with people
6. To become a better leader
7. Nothing special really as I feel stuck in my position and not having other possibilities.
8. To get a leader position
9. Happy guest
10. The possibility to grow, but also i would like to change position and try something new. I did not apply for my position but of course i accepted it.
11. Service to our guest, find different ways of improvement for the company, the teams you are a part off (colleagues) the different work tasks and challenges.
12. The huge development
13. The guests satisfaction
14. Co-workers and to get positive feedback from guests.
15. I don't know
16. The fact that I can make the decisions by myself
17. Helping people, personal development and lots of experiences
18. That I am helping people in destination and before they arrive in the destination
19. The amount of fun and the people you meet there has another kind of energy than the people you meet in your home country, it's like a fresh new start
20. New challenges, the possibility to develop even more as a person, and new destination.
21. Happy guests and good feedback, helping people, working together with the team
22. Helping the guest to get the best holiday ever.

**Which things the company could improve to make your working experience better?**

1. Salary, open conversation
2. I'm really happy with the company and I can't think now what they could do better.
3. Winter destination or possibility to do other work during winter
4. Hard to say :) Ask again in July and surely I'll have more input
5. Better salary, longer contracts
6. I dont have anything in my mind at the moment
7. Equality between workers. It feels some of the workers don't have same rules as others. Some can come late, with hangover or even still drunk, watch videos at work, be on social media and so on and other's can't even open phone without comments about it for example. It also takes motivation down when people who don't follow the agreed rules (working times, bad attitude, finishing tasks etc.) gets promoted to higher positions and when following the rules, doing the best and even working extra doesn't give anything back. It makes feel that the actual work doesn't matter but how good friends you are with correct people outside the work is the thing. So to show that the work is what matters and what is valued.

Salary related to the tasks - knowing one destination and to be ready to guide few excursions than need for knowing all the destinations and handling cases in 4 destinations and knowing different systems should not be valued with so small salary difference, the knowledge needed for some positions is a lot higher than for some positions.

8. The leaders, and how they are chosen cause that's completely out of this world
9. I don't know
10. The rules for visiting in accomodation, the possibility to grow more and see other departments. The possibility to see all our hotels, excursions and etc. So you know exactly What you are Selling to the guest and exactly where we could do better/different
11. Hard to say.
12. I dont know
13. Better apartments and more than 8 days vacation
14. Better trainings with more information and longer time frame. Trainings also throughout the season if needed.
15. I dont know
16. Salary
17. I can only name one thing, and it's just a small thing. But sometimes the schedule should be a bit more variety
18. A little better team spirit
19. I don't know
20. Very hard to think about something to improve.. but I think better information about what is coming in the future could be improved.
21. Salary is very low. It feels a bit like you need to be good friends with certain people to get leader positions. Sometimes I've felt that it's not okay to be independent and do your own thing - everything should be reported to leaders
22. Fixed hours.