

Moniosaaminen ja työn muotoilu

Anniina Viitanen

Opinnäytetyö, restonomi ylempi AMK
Toukokuu 2022
Matkailu- ja ravitsemisala
Matkailu- ja palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Viitanen, Anniina	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä 05/2022
	Sivumäärä 59	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Moniosaaminen ja työn muotoilu Mahdollinen alanimi		
Tutkinto-ohjelma Matkailu- ja palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma, Restonomi YAMK		
Työn ohjaaja(t) Anne Törn-Laapio, Marianne Ekonen		
Toimeksiantaja(t) HimosLomat Oy		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kuinka HimosLomien työntekijät kokevat moniosaamisen ja kuinka työtä voitaisiin muotoilla paremmin moniosaamisen näkökulmasta. Moniosaamisella tarkoitetaan työntekijöiden kykyä työskennellä useammassa tehtävässä yrityksen sisällä. Moniosaamisesta on hyötyä erityisesti matkailualalla, jossa sesonkiluontoisuuden vuoksi kysynnän vaihtelu on suurta.</p> <p>Tutkimuksen lähestymistapana käytettiin laadullista tutkimusta. Tutkimus toteutettiin ryhmä- ja parihaastatteluinä keväällä 2022. Teemahaastatteluihin valittiin viisi HimosLomien nykyistä sekä kaksi entistä työntekijää, joilla oli kokemusta moniosaamisesta.</p> <p>Tutkimustulokset osoittivat, että moniosaamisen koettiin lisäävän työn monipuolisuutta ja mielekkyyttä, sekä lisäävän työntekijän ammatti- ja asiakaspalvelutaitoja. Työkierron epä-säännöllisyys ja ennakoimattomuus koettiin kuormittaviksi, samoin kuin työkiertoon liittyvä aikataulullinen riittämättömyyden tunne. Kokemus työkierron tavoiteltavuudesta oli kuitenkin hyvin henkilöriippuvaista.</p> <p>Työtä voitaisiin muotoilla paremmin työn organisoinnin keinoin, eli moniosaamisen suunnittelemisella, ryhmittelemällä osaamista osaamisryppäisiin sekä luomalla yleisoaavan asiakaspalvelijan työnkuva. Työn muotoilua voidaan parantaa myös kehittämällä moniosaamista tukevia käytänteitä; sisäistä viestintää, perehdytystä sekä tukemalla työntekijää moniosaamisessa.</p> <p>Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että moniosaaminen lisää työn mielekkyyttä ja työntekijän ammattitaitoa. Työn suunnittelussa tulee kuitenkin huomioida työkierron säännöllisyys sekä työntekijöiden henkilökohtaiset toiveet työhön liittyen.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Moniosaaminen, toiminnallinen joustavuus, työn muotoilu, työn organisointi, matkailuala		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Viitanen, Anniina	Type of publication Master's thesis	Date 05/2022 Language of publication: Finnish
	Number of pages 59	Permission for web publication: x
Title of publication Multiskilling and job design Possible subtitle		
Degree programme Master's Degree Program in Tourism and Hospitality Management		
Supervisor(s) Anne Törn-Laapio, Marianne Ekonen		
Assigned by HimosLomat		
Abstract <p>The purpose of this thesis was to study functional flexibility in HimosLomat – a Finnish company in the field of tourism and hospitality. The aim was to find out how employees of HimosLomat viewed multiskilling and how work should be designed from the point of view of functional flexibility.</p> <p>The approach of the study was of qualitative research. Two semi-structured interviews were conducted in spring 2022. First interview was held for a group of five employees currently working for HimosLomat. The second interview was held for two former employees of HimosLomat, whom both had experience in multiskilling.</p> <p>According to the results, multi-skilling increased versatility and meaningfulness of work and improved employees' skills in customer service. Irregularity and unpredictability in work rotation were seen as a cause of stress for the employee. There were many similarities in the employees' experiences, but in the end overall experience of multiskilling was affected by each employees' individual preferences.</p> <p>The study showed that a plan for functional flexibility should be implemented as a part of work design. Skills clustering as a job design method would improve the irregularity of multiskilling. Job design can be improved by building supporting systems for multiskilling. These include better communication systems, a plan for familiarization and supporting the employee in job rotation.</p> <p>As a conclusion, multiskilling improves meaningfulness of the work and employees' skills in customer service. When designing work special attention should be paid to regularity of work and employees' individual preferences.</p>		
Keywords/tags (subjects) Multi-skilling, functional flexibility, job design, tourism, hospitality		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Johdanto	3
1.1	Tutkimuksen tavoite.....	5
2	Moniosaaminen.....	6
2.1	Moniosaaminen.....	6
2.1.1	Moniosaaminen työnantajan näkökulmasta	7
2.1.2	Moniosaaminen työntekijän näkökulmasta.....	10
2.1.3	Matkailualan erityispiirteet	13
3	Työn muotoilu	16
3.1	Työn muotoilun lähtökohdat	17
3.2	Työn muotoilun prosessi	19
3.3	Työn muotoilun menetelmät	21
4	Tutkimusasetelma	24
4.1	Moniosaaminen HimosLomilla.....	25
4.2	Aineiston keruu.....	27
4.3	Tutkimuksen eettisyys.....	30
4.4	Sisällönanalyysi	32
5	Tutkimuksen tulokset	37
5.1	Työntekijöiden kokemus moniosaamisesta	37
5.1.1	Työn mielekkyys.....	37
5.1.2	Työkierron kuormittavuus.....	39
5.2	Työn muotoilun keinot moniosaamisen näkökulmasta	42
5.2.1	Työn organisointi	42
5.2.2	Moniosaamista tukevat käytänteet	44
6	Pohdinta	47
6.1	Johtopäätökset	47
6.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	52

Lähteet	55
Liitteet	58
Liite 1. Teemahaastatteluiden haastattelurunko	58

Taulukot

Taulukko 1. Esimerkki aineiston pelkistämisestä	33
Taulukko 2. Esimerkki aineiston ryhmittelystä ja alaluokkien muodostumisesta	34
Taulukko 3. Esimerkki aineiston abstrahoinnista ja pääluokan muodostumisesta	35
Taulukko 4. Pääluokkien muodostuminen yläluokista	36

1 Johdanto

Työelämän muutos viime vuosikymmenten aikana on kiistatonta ja se näkyy työssä monin eri tavoin. Työstä on tullut nopeasti muuttuvaa, ennakoimatonta, monipuolista, joustavaa - adjektiiveja voisi listata lähes loputtomiin. Muutoksen taustalla on laajempi yhteiskuntaa muokkaava murros, jonka näkyvimmit piirteet ovat maailmantalouden globalisoituminen sekä informaatioteknologioiden läpimurto. Globalisoitumisen sekä teknologioiden lisääntymisen myötä yritysten välinen kilpailutilanne on kiristynyt, joka heijastuu yhteiskuntaan laajemminkin. Suomalaisessa työelämässä tämä on näkynyt esimerkiksi osaamisen merkityksen korostumisena, palvelusektorin kasvuna sekä työelämän joustavuuden lisääntymisenä. (Uhmavaara, Niemelä, Melin, Mamia, Malo, Koivumäki & Blom 2005, 4.)

Kiristyneessä kilpailutilanteessa avainasemaan nousee työn tuottavuus. Tuottavuutta on perinteisesti parannettu teknologisilla ratkaisuilla, mutta kehitystä on haettu myös työn joustavasta organisoinnista ja moniosaamisesta. Moniosaamisella tai toiminnallisella joustavuudella tarkoitetaan strategiaa, jossa työntekijät koulutetaan suoriutumaan useammasta eri työtehtävästä yrityksen sisällä. Henkilöstöä voidaan siirtää eri osastojen välillä tuotannon pullonkaulojen välttämiseksi tai varmistaa työn sujuvuus lyhytaikaisten poissaolojen, kuten sairastumisien, vuoksi. Työntekijöiltä tämä vaatii kuitenkin aikaisempaa monipuolisempaa osaamista ja kykyä siirtyä sujuvasti tehtävästä toiseen. (Abrams & Berge 2010, 522; Uhmavaara ym. 2005, 5–7.)

Moniosaamisesta voidaan katsoa olevan erityistä hyötyä matkailualalla, joissa kysynnän vaihtelu on sesonkiluontoisuuden vuoksi suurta ja sillä on suora vaikutus työvoiman tarpeeseen. Palveluita ei voida tuottaa hiljaisina aikoina varastoon myöhempäälle käyttöä varten, vaan työvoiman tulee joustaa sen mukaan, missä sitä kulloinkin tarvitaan. Matkailualan yrityksissä on myös usein paljon erilaisia työtehtäviä, joissa tarvitaan monipuolista osaamista. Esimerkiksi hotelleissa tarjotaan majoitus-, ravintola- ja kokouspalveluita, joiden kysyntä vaihtelee ajankohdan mukaan. Tuottavuutta voidaan parantaa moniosaavalla henkilökunnalla, jota voidaan siirtää osastolta toiselle kysynnän mukaan. (Kelliher & Riley 2003, 100.)

Kelliher ja Riley (2002) ovat tutkineet moniosaamisesta saatuja hyötyjä matkailualalla. He tutkivat moniosaamisen käytäntöjä kahdessa erilaisessa hotellissa ja heidän mukaansa moniosaamisesta hyötyivät sekä työnantajat että työntekijät. Moniosaamiseen siirtymisen myötä palvelun laatu, osastojen välinen yhteistyö ja työn tehokkuus paranivat. Vaikka työntekijät kokivatkin työn intensiteetin kasvaneen, parempi palkka ja turvatumpi työpaikka kompensoivat tilannetta. Tutkimuksessa huomattiin, että osa aiemmin niin sanottuun liitännäishenkilöstöön kuuluneista työntekijöistä siirtyivät moniosaamisen myötä ydinhenkilöstön piiriin, ja heidän asemansa sekä yrityksessä että työmarkkinoilla parani. Työnantajatkin raportoivat moniosaamisen käytäntöjen parantaneen yrityksen houkuttelevuutta työmarkkinoilla. (Kelliher & Riley 2002, 241.)

Matkailualan yrityksille houkuttelevuuden kasvu työmarkkinoilla on motivoiva tekijä moniosaamisen kehittämiseen. Viime vuosina matkailualaa on koetellut osaajapula, jonka työ- ja elinkeinoministeriö nosti vuoden 2019 toimialaraportissaan matkailualan toimintaa koskevaksi yleiseksi uhaksi Suomessa (Jänkälä 2019, 45–46). Vuonna 2020 alkaneen koronapandemian hillitsemiseksi tehdyt rajoitteet pahensivat alan osaajapulaa entisestään, kun osa alan työntekijöistä siirtyi rajoitteiden vuoksi työskentelemään muille aloille (Harju-Myllyaho, Satokangas, Vieru, Vähäkuopus, Lindström & Paavola 2022, 45–46). Osaajavajeen korjaamista vaikeuttaa matkailualan heikko vetovoima. Alan vetovoimaa heikentää työn sesonkiluontoisuus, vuorotyö sekä työoloihin liittyvät haasteet. Uhkana onkin, että mikäli alan vetovoimaan ja työoloihin ei kiinnitetä riittävästi huomiota, pula osaajista tulee vaikeuttamaan alan yritysten toimintamahdollisuuksia (Harju-Myllyaho ym. 2022, 86–87). Moniosaamisen käytäntöjen kehittäminen on yksi keino parantaa alan työntekijäkokemusta ja siten parantaa alan vetovoimaa.

1.1 Tutkimuksen tavoite

HimosLomat on Jämsän Himoksella toimiva matkailualan perheyrittys, jossa työntekijöiden moniosaamisella on pitkät perinteet. Matkailualan sesonkiluontoisuuden vuoksi työntekijöitä on koulutettu moniosaajiksi, jotka ovat voineet työskennellä eri tehtävissä kysynnän vaihtelun mukaan. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää kuinka HimosLomien työntekijät kokevat moniosaamisen ja kuinka moniosaaminen voitaisiin huomioida paremmin työn organisoinnissa.

Opinnäytetyöllä on kaksi tutkimuskysymystä ja ne on muotoiltu seuraavasti:

1. Millainen on HimosLomien työntekijöiden kokemus moniosaamisesta?
2. Kuinka työtä voitaisiin muotoilla paremmin moniosaamisen näkökulmasta?

Tutkimuksen pohjalta luodaan ehdotuksia moniosaamisen käytäntöjen kehittämiseen jatkossa. Tarkoituksena ei ole tuottaa varsinaista muutosta HimosLomien käytäntöihin, vaan selvittää moniosaamisen kehittämisen lähtökohdat ja tuottaa lisätietoa ja ehdotuksia yrityksessä tapahtuvaa kehitystyötä varten.

Opinnäytetyön tietoperusta koostuu moniosaamisen sekä työn muotoilun teorioista ja tutkimuksista. Moniosaamista käsitellään sekä työnantajan että työntekijän näkökulmista, sekä selvitetään sen hyötyjä ja haittoja. Työn muotoilua tarkastellaan moniosaamisen näkökulmasta sekä sen yleisimpien menetelmien, työn laajentamisen, rikastamisen, sekä työkierron kautta. Tavoitteena on löytää työn muotoiluun erilaisia näkökulmia sekä toimivia käytänteitä, jotta moniosaaminen olisi työntekijöiden näkökulmasta sujuvampaa. Järvensivun (2007a, 151) mukaan moniosaaminen on pääsääntöisesti työn organisointiin liittyvä asiakokonaisuus, eikä niinkään työntekijöiden osaamiseen liittyvä kysymys. Moniosaamista käsitelläänkin tässä opinnäytetyössä pääsääntöisesti työn muotoilun näkökulmasta, joten työntekijän osaaminen ja sen kehittyminen on rajattu tietoperustan ulkopuolelle.

2 Moniosaaminen

2.1 Moniosaaminen

Moniosaamisen määritelmä on melko vakiintunut ja sillä tarkoitetaan työntekijän kykyä suorittaa useita eri työtehtäviä yhteen tehtävään erikoistumisen sijaan (Torrington, Hall, Taylor & Atkinson 2017, 149). Käytännössä tämä tarkoittaa uusien työtehtävin lisäämistä työntekijän työnkuvaan, esimerkiksi työn rikastamisen, laajentamisen tai työkierron muodossa (Järvensivu 2007a, 81). Moniosaamiseen liittyvä termistö sen sijaan on moninaisempi. Pääsääntöisesti kirjallisuudessa käytetään termiä toiminnallinen joustavuus (*functional flexibility*), jolla viitataan organisaation kykyyn siirtää työntekijöitä eri työtehtäviin kysynnän mukaan (Kelliher & Riley 2003, 99). Abrams ja Berge (2010, 522) käyttävät samasta toimintaperiaatteesta myös termejä monitaitoisuus (*multi-skilling*) ja ristiinkoulutus (*cross training*). Suomenkielisessä kirjallisuudessa ja tutkimuksessa on käytössä sekä moniosaamisen että monitaitoisuuden termit. Uhmavaara ja muut (2005) käyttävät joustavan työn tutkimuksessaan termiä moniosaaminen ja Järvensivu (2007a, 81) puhuu työkierron yhteydessä monitaitoisuudesta.

Moniosaamisen taustalla on yritysten toimintaympäristössä tapahtuva jatkuva muutos, joka vaatii yrityksiltä ketteryyttä kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi. Olennaisimpia tekijöitä ketterän organisaation saavuttamiseksi on työn ja työvoiman joustavuus, jotka pitävät sisällään erilaisia tekijöitä. Työvoiman joustavuuden tarve on pääsääntöisesti ollut lähtöisin työnantajilta, ja siihen on viitattu epätyypillisinä tai joustavina työnteon muotoina. Näitä ovat esimerkiksi osa- ja määräaikaiset työsuhteet ja työvoiman vuokraus tai alihankinta. Tarve joustavuuteen on tullut myöhemmin myös työntekijöiltä, jolloin joustavuudesta on puhuttu työn ja yksityiselämän yhdistämisenä (*work-life balance*) tai perheystävällisinä järjestelyinä. Työntekijän näkökulmasta joustavuus voi tarkoittaa esimerkiksi liukuvaa työaika, etätöitä tai työn jakamista. Viime aikoina käyttöön on kuitenkin vakiintunut määritelmä joustava työ, joka ei sinänsä ota kantaa joustavuuden tarpeen lähtökohtiin tai esiintymisen muotoihin. (Torrington ym. 2017, 146–153.)

Torrington ja muut (2017) tarkastelevat työn joustavuutta toiminnallisesta, määrällisestä ja ajallisesta näkökulmasta. Toiminnallisella joustavuudella tarkoitetaan työntekijöiden moniosaamista, joka mahdollistaa työskentelyn erilaisissa tehtävissä kulloisenkin tarpeen mukaan. Määrällisellä joustavuudella tarkoitetaan yrityksen kykyä joustaa henkilöstömääriin liittyvissä asioissa. Pääsääntöisesti henkilöstön määrän sopeuttaminen tarkoittaa vakituisten työsuhteiden korvaamista osa- tai määräaikaisilla työsuhteilla sekä vuokratyövoimalla. Ajallinen joustavuus puolestaan viittaa työaikojen joustavaa muokkaamista vastaamaan sekä kysynnän että työntekijöiden toiveita. (Torrington ym. 2017, 148–150.) Edeltävien näkökulmien lisäksi Viitala (2007) tarkastelee joustavuutta myös henkilöstökustannusten ja työnteon maantieteellisen joustavuuden kautta. Henkilöstökustannusten joustavuus tarkoittaa palkkauksen sitomista työntekijöiden osaamiseen tai työnteon tuloksiin. Näin henkilöstökustannukset joustavat molempiin suuntiin tuotannon volyymin, tuottavuuden tai osaamisen vaihteluiden mukaan. Maantieteellisellä joustavuudella viitataan informaatioteknologian ja etätöön mahdollistamaan maantieteelliseen riippumattomuuteen, jossa työtä voidaan tehdä joustavasti eri paikoissa. (Viitala 2007, 68.)

2.1.1 Moniosaaminen työnantajan näkökulmasta

Moniosaamisen tavoitteena on hyödyntää käytettävissä olevaa työvoimaa mahdollisimman tehokkaasti muuttuvissa tilanteissa. Työvoiman tarpeeseen voi tulla äkillisiä muutoksia sesonkiluontoisista tai tuotannollisista syistä johtuen, ja näihin muuttuviin tilanteisiin voidaan vastata moniosaavan henkilökunnan avulla. Siirtämällä eri tehtäviin koulutettuja työntekijöitä osastolta toiselle voidaan paikata tilanne nopeasti ja kustannustehokkaasti. (Abrams & Berge 2010, 523.) Moniosaamisesta onkin eniten hyötyä yrityksissä, joissa kysynnän vaihtelua on vaikea ennakoida. Jos kysyntä ei juuri vaihtele tai vaihtelu on helposti ennustettavaa, voidaan siihen reagoida muilla kuin moniosaamisen keinoilla, esimerkiksi käyttämällä osa-aikaisia työntekijöitä apuna ruuhka-aikoina. (Kelliher & Riley 2003, 99–100.)

Vaikka kysynnän vaihtelu olisikin etukäteen helposti ennustettavissa, yritys voi hyötyä työntekijöiden moniosaamisesta myös työn sujuvuuden sekä kustannussäästöjen muodossa. Esimerkiksi isoilla rakennustyömailla tarve erilaisille osaamisille vaihtelee

projektin aikana, eikä yhden alan osaajalle ole välttämättä tarvetta kuin projektin alussa ja lopussa. Useampaan tehtävään koulutettuja, moniosaavia työntekijöitä voidaan siirtää tehtävästä toiseen projektin sen hetkisen tarpeen mukaan, eikä jokaiseen tehtävään jouduta palkkaamaan yksittäisen taidon omaavaa työntekijää. Tällä säästetään työvoimakustannuksissa ja varmistetaan että projekti etenee jouhevasti ilman turhia viivästyksiä. (Haas, Rodriguez, Glover & Goodrum 2001, 636.)

Tehokkuuden lisäämisen lisäksi moniosaavasta työvoimasta voidaan nähdä olevan hyötyä yritykselle erityisesti riskienhallinnan näkökulmasta. Päivittäisessä arjessa työntekijöiden poissaoloja on helppo paikata ilman tarvetta ulkopuolisille tuuraajille. Taloudellisesti haastavina aikoina yritysten on mahdollista vähentää henkilöstön määrää, kun jäljelle jäävät työntekijät voivat suoriutua useista eri tehtävistä yrityksen sisällä ja pitää yrityksen silti toiminnassa. Haastavien aikojen helpottaessa yrityksellä ei myöskään ole välitöntä tarvetta palkata lisää työvoimaa moniosaavan henkilökunnan vuoksi. Taloudellisten haasteiden lisäksi varautuminen myös muihin ennakoimattomiin ongelmiin voi olla helpompaa. Esimerkiksi Schertzin (2009) tutkimuksen mukaan vuoden 2009 sikainfluenssapandemian aikana yritykset, joilla oli moniosaavaa henkilökuntaa, selvisivät toimintakykyisenä myös sellaisina aikoina, jolloin poikkeuksellisen suuri määrä työntekijöitä oli yhtä aikaa poissa työstä. (Abrams & Berge 2010, 523.)

Moniosaamisella on myös yhteys palvelun laadun parantumiseen. Kelliher ja Riley (2003) tutkivat moniosaamista matkailualan yrityksissä ja huomasivat, että moniosaamisen myötä asiakaspalvelun laatu parani. Työskenneltyään eri osastoilla työntekijöillä oli parempi käsitys yrityksen kaikista toiminnoista, jonka myötä asiakkaiden kokonaisvaltainen palveleminen oli helpompaa. (Kelliher & Riley 2003, 107.) Asiakkaalle palvelu paraneminen voi näyttäytyä monella eri tavalla. Palvelu on sujuvampaa eikä kärsi mahdollisista keskeytyksistä, kun työntekijät voivat paikata toisiaan erilaisissa tilanteissa (Andersen & Ankerstjerne 2010, 7). Palvelusta voidaan myös tehdä henkilökohtaisempi kokemus moniosaamisen avulla. Esimerkiksi sairaalassa moniosaavat työntekijät suoriutuvat useammista hoitotehtävistä ja vähentävät potilaan kohtaamien työntekijöiden määrää. Sairaalakokemus on näin asiakkaalle miellyttävämpi ja henkilökohtaisempi. (Desombre, Kelliher, Macfarlane & Ozbilgin 2006, 145.)

Hyödyistään huolimatta moniosaamiseen siirtymistä ei yrityksissä aina nähdä houkuttelevana vaihtoehtona siihen liittyvien kustannusten vuoksi. Työntekijöiden koulutus on usein kallista ja se vie aikaa varsinaisen työn suorittamiselta. Yrityksissä voidaan kokea, että vähäisen henkilöstömäärän vuoksi työntekijöitä ei ole varaa siirtää tuottavasta työstä kouluttautumaan. (Kelliher & Riley 2003, 101.) Työnantajalle moniosaaminen tarkoittaa koulutuskustannusten lisäksi myös korkeampia henkilöstökuuluja, kun uudet tehtävät ja osaaminen tulee huomioida työntekijöiden palkassa. Työnantajan näkökulmasta moniosaamisesta saatavien hyötyjen tuleekin olla merkittäviä, jotta sen saavuttamisesta aiheutuvat kustannukset maksavat itsensä takaisin. (Graham & Bennett 1998, 74.)

Tutkimusnäyttö saatavista hyödyistä ei ole kuitenkaan täysin yksiselitteistä. Tehokkuutta puoltaa Kelliherin ja Rileyn (2003, 105) hotelli- ja ravintola-alan yrityksissä tekemä tutkimus, jonka mukaan työn johtaminen tehostui ja työvoimakustannukset pienenivät moniosaamisen käyttöönoton myötä. Daltonin (1998, 55) mukaan The Texas Center for Productivity and Quality of Work Lifen tutkimuksessa havaittiin, että innovatiivisilla työtavoilla, joista erityisesti moniosaamisella, oli vaikutusta yrityksen suorituskyvyn parantumiseen jopa 30–40 %. Kuitenkin Abrams ja Berge (2010) raportoivat artikkelissaan Hoytin ja Matuszekin (2001) tutkimuksesta, jonka mukaan työntekijöiden moniosaamisella ei ollut vaikutusta korkean teknologian yritysten tulokseen. Artikkelissa todetaan myös, että työntekijöiden koulutukseen sijoitettu panostus ei välttämättä konkretisoidu yrityksille suorina tuottoina kovin nopeasti, jos lainkaan. Uusien taitojen opettelu voi viedä työntekijöiltä pitkään, jonka myötä työn laatu ja tehokkuus voivat kärsiä, eikä moniosaamisen hyödyt näin ollen kata niistä aiheutuvia kustannuksia. (Abrams & Berge 2010, 524.)

Moniosaamiseen siirtyminen voi aiheuttaa työnantajissa joskus epärationaalisiltakin tuntuvia epäluuloja. Yrityksissä voidaan pelätä, että mikäli työntekijät tietävät yrityksestä liikaa, he voivat perustaa oman kilpailevan yrityksen tai siirtyä tietoisesti toisen työnantajan palvelukseen. Esimiehet voivat myös pelätä oman asemansa puolesta, eivätkä välttämättä halua kouluttaa alaisiaan, jotta nämä eivät pääsisi etenemään urallaan nopeammin kuin he itse. (Abrams & Berge 2010, 524)

2.1.2 Moniosaaminen työntekijän näkökulmasta

Vaikka moniosaamista perustellaankin usein pääsääntöisesti työnantajan näkökulmasta, on siitä hyötyä myös työntekijälle. Suurimmaksi hyödyksi nimetään yleensä työn monipuolistuminen ja sen myötä kasvanut tyytyväisyys työhön (Kelliher & Riley 2003, 106). Maxwellin (2008) mukaan erilaiset työn muotoilun keinot juontavat juurensa taylorismiin, jonka tarkoituksena oli löytää tehokkain tapa tehdä jokainen työvaihe. Työntekijät kuitenkin tylsistyivät hyvin yksitoikkisiin työtehtäviin ja vaativat muutosta ja motivoivampia työtehtäviä, johon ratkaisuna oli moniosaaminen työn laajentamisen, rikastamisen ja työkierron muodossa. Työntekijä kokee työn motivoivaksi ja mielekkääksi kun hänellä on mahdollisuus käyttää monipuolisesti erilaisia taitoja työssään. (Maxwell 2008, 433–437.) Uuden oppiminen ja vaihtelevat työtehtävät vähentävät tehokkaasti työntekijän tylsistymistä, eikä heillä ole tarvetta etsiä haasteita uudesta työpaikasta (Abrams & Berge 2010, 523).

Uusien taitojen opettelu on työntekijälle myös mahdollisuus kehittää omaa ammattitaitoaan (Desombre ym. 2006, 141). Moniosaamisen myötä työntekijä oppii tarkastelemaan asioita eri näkökulmista, ymmärtämään organisaation toimintaa kokonaisvaltaisemmin sekä hahmottamaan mikä rooli eri osastoilla ja toiminnoilla on (Viitala 2007, 191). Kokonaisvaltaisemman ymmärryksen myötä työntekijä kykenee katsomaan organisaation toimintaa eri perspektiiveistä ja tarjoamaan uusia ratkaisuja erilaisiin tilanteisiin (Abrams & Berge 2010, 524).

Moniosaavat työntekijät voivat kokea työsuhteen pysyvänä ja turvallisena. Useissa eri tehtävissä toimiva ja yrityksen prosessit tunteva työntekijä on työnantajalle arvokas, eikä haastavina aikoina usein ole ensimmäisenä irtisanottavien tai lomautettavien työntekijöiden joukossa. (Abrams & Berge 2010, 523.) Kelliher ja Riley (2003) huomasivat myös, että moniosaamisen myötä osalla työntekijöistä oli mahdollisuus työllistyä kokoaikaisesti osa-aikaisen työn sijaan. Esimerkiksi hotellin tarjoilija työskenteli korkean sesongin aikaan täysipäiväisesti ravintolassa, mutta hiljaisena aikana pystyi täydentämään osa-aikaista tarjoilijan työtään siirtymällä osittain hotellisiivouksen puolelle. (Kelliher & Riley 2003, 106.) Toisaalta kokemus työsuhteen vakaudesta voi olla myös päinvastainen. Työn tehostuminen ja uudelleenorganisointi tarkoittaa

usein työpaikkojen lukumääräistä vähentymistä, mikä voi herättää työntekijöissä pelkoa oman työpaikan puolesta. Vastustus moniosaamista kohtaan onkin todennäköisempää, jos työnantaja perustelee moniosaamiseen siirtymistä ainoastaan työn tehostamisen näkökulmasta. (Kelliher & Riley 2003, 101–103.)

Uralla etenemisen näkökulmasta tutkimusnäyttö on ristiriitaista. Abramsin ja Bergen (2010, 523) mukaan työntekijät voivat kokea ylennyksien saamisen ja työuralla etenemisen helpommaksi monipuolisten taitojen myötä. Chen ja Wallace (2011) puolestaan tutkivat taiwanilaisten luksushotellien esimiesten moniosaamista ja sen vaikutusta henkilöstön vaihtuvuuteen, esimiesten työtyytyväisyyteen, palkkojen nousuun ja urakehitykseen. Tutkimuksessa havaittiin, että vaikka moniosaamisella on selkeä yhteys palvelun laadun parantumiseen sekä työntekijöiden työssä viihtymiseen ja sen myötä vähentyneeseen työntekijöiden vaihtuvuuteen, palkkoihin ja urakehitykseen sillä sen sijaan ei huomattu olevan yhteyttä. (Chen & Wallace 2011, 30–34.)

Kaikki työntekijät eivät välttämättä näe moniosaamista tavoiteltavana asiana, mikä voi vähentää yritysten halukkuutta siirtyä moniosaamiseen. Yhteen alaan tai tehtävään perehtyneet asiantuntijat eivät välttämättä ole kiinnostuneita kouluttautumaan muihin tehtäviin, eivätkä innostu moniosaamisen tarjoamista mahdollisuuksista. (Abrams & Berge 2010, 524–525.) Maxwellin (2008) mukaan kiinnostus uusien työtehtävien opetteluun vähenee erityisesti kokeneilla työntekijöillä, joilla on jo pidempi työura. Hän raportoi Eli Lilly and Companyn (1996) tutkimuksesta, jonka mukaan kiinnostus työkiertoa kohtaan oli suurinta alle 10 vuotta työskennelleiden päälliköiden keskuudessa, joista keskimäärin 75 % oli kiinnostuneita työkierrosta. Kiinnostus työkiertoa kohtaan laski pidemmällä työurallaan ehtineillä ja johtajista enää 27 % oli kiinnostunut työkierrosta. (Maxwell 2008, 435.) Toisaalta vähäinen kiinnostus moniosaamista kohtaan ei ole sidottu ainoastaan koulutukseen tai työvuosiin. Grahamin ja Bennettin (1998, 74) mukaan kaikki työntekijät eivät ole halukkaita ottamaan enempää vastuuta tai motivoitu korkeammista odotuksista, vaan mieluummin etsivät mielekkyyden kokemuksia työelämän ulkopuolelta.

Moniosaamisen vaikutus työntekijän työidentiteettiin on mielenkiintoinen. Useammassa tutkimuksessa havaittiin, että siirtyminen moniosaamiseen voidaan kokea

uhaksi työyhteisössä hankitulle asemalle tai työidentiteetille. Abrams ja Berge (2010, 524–525) toteavat, että pelko aikaisempaa heikommasta suoriutumisesta voi vähentää työntekijän innostusta opetelle uusia tehtäviä. Heikomman suoriutumisen lisäksi työntekijät voivat pelätä menettävänsä työidentiteettinsä tai asemansa työyhteisössä, erityisesti jos uudet tehtävät koetaan aikaisempia työtehtäviä alempitasoiseksi (Kelliher & Riley 2003, 102). Rileyn ja Lockwoodin (1997, 418) tutkimukset tukevat tätä näkökulmaa, sillä heidän mukaansa työntekijöiden suhtautuminen moniosaamiseen on yleensä suopeampaa, mikäli uudet tehtävät eivät merkittävästi eroa aikaisemmista tarvittavien taitojen tai työtehtävien statuksen suhteen. Vaikka Järvensivun (2010, 99) mukaan monipuolinen työnkuva ei auta työntekijää selkeän työidentiteetin muodostamisessa, voi useammalla eri osastolla työskentelystä kuitenkin olla hyötyä sekä työntekijälle että työnantajalle. Kelliherin ja Rileyn (2003, 107) mukaan työskennelyään useammalla kuin yhdellä osastolla, tutkituille työntekijöille muodostui kokonaisvaltainen käsitys yrityksen toiminnasta, ja he kokivat työskentelevänsä enemmän hotellille kuin sen yhdelle osastolle. Työskenteleminen ja kouluttautuminen yhdessä muiden osastojen työntekijöiden kanssa lisää myös yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tiimityötä työyhteisössä (Abrams & Berge 2010, 524).

Työntekijät voivat myös kokea, että moniosaamisen ja työntekijöiden vähentymisen myötä lisääntyneet tehtävät kasvattavat työn intensiteettiä ja stressiä (Kelliher & Riley 2003, 102). Työtehtävästä toiseen vaihtaminen voi olla raskasta, varsinkin jos tehtäviä joutuu vaihtamaan usein (Abrams & Berge 2010, 525). Järvensivun (2007a) tutkimuksessa puolestaan havaittiin, että erään tehtaassa työntekijät vastustivat moniosaamiseen siirtymistä, sillä se olisi vaikeuttanut merkittävästi heidän mahdollisuuksiinsa vaikuttaa työtehtäviin ja työn kulkuun. Hallitsemalla yhden osa-alueen hyvin he saattoivat valita itselleen mielenkiintoisia työtehtäviä, hankkia itselleen lepopohetkiä vaikuttamalla työn kulkuun ja osoittaa oma tärkeytensä muille työntekijöille. Moniosaamiseen siirtymisen myötä he eivät voisi valikoida tehtäviä yhtä tarkkaan ja joutuisivat tekemään myös vähemmän mielenkiintoisia työtehtäviä. (Järvensivu 2007a, 147.) Järvensivu (2010, 99) toteaaakin, että moniosaavien työntekijöiden työnkuvasta katoaakin usein työn huokoisuus ja mahdollisuus säädellä työtahtia sopivaksi.

2.1.3 Matkailualan erityispiirteet

Matkailulla tarkoitetaan sosiaalista, kulttuurillista ja taloudellista ilmiötä, jossa ihmiset matkustavat tavanomaisen elinpiirinsä ulkopuolelle henkilökohtaisten tai työhön liittyvien syiden vuoksi (Glossary of Tourism Terms 2022). Useat toimialat ovat sidoksissa matkailuun eri tavoin, mutta matkailutoimialoiksi määritellään toimialat, jotka ovat sekä riippuvaisia, mutta myös välttämättömiä matkailulle. Tällaisia ovat esimerkiksi majoitus- ja ravitsemistoiminta, matkailua palveleva toiminta ja kulttuuripalvelut. (Matkailutoimialojen määritelmä 2005.)

Vaikka matkailutoimiala on laaja ja käsittää huomattavan määrän erilaisia toimijoita, alalle luonteenomaista on palveluihin perustuva liiketoiminta. Palvelut ovat pääsääntöisesti aineettomia ja perustuvat asiakaspalvelijan ja asiakkaan väliseen kohtaamiseen. Palvelut ovat luonteeltaan katoavaisia, jolloin niiden tuottaminen varastoon on mahdotonta. Palvelu sekä tuotetaan että käytetään yhdessä hetkessä, eikä sitä ole mahdollista korjata tai toistaa samanlaisena toisessa ajankohdassa. Palveluiden luonteen vuoksi asiakaspalvelijan rooli on erityisen tärkeä onnistuneen palvelukokemuksen tuottamisessa. (Lee-Ross & Pryce 2010, 6.) Evansin (2015, 110) mukaan matkailualalla asiakaspalvelijan roolin voidaan katsoa olevan avainasemassa onnistuneen palvelukokemuksen ja asiakastyytyvyyden saavuttamisessa. Panostamalla osaaviin työntekijöihin yritys voikin erottua kilpailijoistaan ja saada siten kilpailuetua (Baum & Kokkranikal 2004, 106).

Toinen matkailualaa vahvasti määrittävä tekijä on alan sesonkiluontoisuus, joka näkyy alalla monin tavoin. Kysyntää ohjaa pääsääntöisesti vakiintuneet loma-ajat, uskonnolliset ja kulttuuriset tapahtumat sekä ilmastolliset tekijät. Kysynnän vaihtelu vaikuttaa yrityksissä esimerkiksi tuotteistukseen, hinnoitteluun sekä rahavirran suunnitteluun, mutta myös henkilöstöön liittyviin asioihin. Työvoiman tarpeessa voi olla suurta vaihtelua vuoden aikana, mikä aiheuttaa haasteita henkilöstösuunnitteluun. Sesonkiluontoisuuden vuoksi matkailualan yritykset ovat pääsääntöisesti riippuvaisia osa-aikaisista ja kausityöntekijöistä, ja henkilöstösuunnittelu vaatii yrityksissä panostusta. (Evans 2015, 51.)

Sesonkiluontoisuus on vaikuttanut myös matkailualan työmarkkinoihin, jotka ovat jakaantuneet vahvasti primääreihin ja sekundaarisiin ryhmiin. Primäärissä ryhmässä työntekijät muodostavat organisaation ”ytimen”; heillä on vakituiset työsuhteet sekä paremmat työskentelyolosuhteet. Sekundaarisessa ryhmässä työskentelevät muodostavat perifeerisen ryhmän, jossa työsuhteet ovat kausittaisia tai osa-aikaisia. Työtehtävät eivät vaadi korkeaa koulutusta ja ovat pääsääntöisesti matalasti palkattuja. Työssä ei ole juurikaan mahdollisuuksia kouluttautumiseen tai uralla etenemiseen, ja siirtyminen perifeerisestä ryhmästä ydinryhmään on hyvin epätodennäköistä. (Lee-Ross & Pryce 2010, 12.) Kausittainen ja osa-aikainen työ on vaikuttanut työmarkkinaan myös muuten. Työntekijät ovat suhteellisen nuoria ja matalasti koulutettuja ja vaihtuvuus alalla on suurta. Rekrytointiongelmat ovat yleisiä ja osaavien työntekijöiden löytäminen on haasteellista. (Evans 2015, 112.)

Osaavan työvoiman saatavuus on noussut ongelmaksi matkailuyrityksissä etenkin Suomessa. Kausittaiseen työhön on vaikea houkuttaa osaavaa työvoimaa, etenkin pieniin ja syrjäisempiin matkailukeskuksiin. Yritykset joutuvatkin käyttämään paljon aikaa ja resursseja työntekijöiden koulutukseen ja perehdytykseen työpaikoilla. (Reijonen 2020, 23.) Osaamiseen liittyvä ongelma on tunnistettu jo ennen vuonna 2020 alkanutta koronaepidemiaa. Työ- ja elinkeinoministeriön toimialaraportissa vuonna 2019 matkailualan yleiseksi uhiksi Suomessa nostettiin osaavan työvoiman saatavuus, jota vaikeuttaa erityisesti alan vahvasti sesonkiluontoinen toiminta (Jänkälä 2019, 45–46). Raportin mukaan matkailun kasvun yksi edellytyksistä on alan työntekijöiden osaamisen kehittäminen. Työntekijöiltä vaaditaan niin moniosaamista kuin kykyä toimia digitaalisessa ja globaalissa toimintaympäristössä. (Mts. 16–17.) Koronapandemian myötä matkailutoimialan työvoimapula paheni entisestään. Pandemian hillitsemiseksi asetetut rajoitteet heikensivät matkailuyritysten työllistämismahdollisuuksia, ja yritykset joutuivat lomauttamaan tai irtisanomaan työntekijöitään. Osa työntekijöistä on pandemian myötä siirtynyt työskentelemään toisille aloille, ja rajoitusten poistuttua osaavaa työvoimaa ei ole ollut enää saatavilla samaan tapaan kuin aiemmin. (Harju-Myllyaho, Satokangas, Vieru, Vähäkuopus, Lindström & Paavola 2022, 45–46.)

Kuten koronapandemian vaikutuksista on havaittavissa, matkailuala on erityisen herkkä ulkoisille shokeille. Ulkoiset shokit ovat pääsääntöisesti ennakoimattomia tapahtumia, kuten luonnonmullistuksia tai terroristihyökkäyksiä, ja aiheuttavat äkillisen muutoksen palveluiden kysyntään. Esimerkiksi Mumbaissa vuonna 2008 kahteen luksushotelliin kohdistuneet terroristihyökkäykset vaikuttivat Mumbain lisäksi koko Intian matkailuun. Matkoja peruutettiin ja hotellien käyttöasteet romahtivat useiksi viikoiksi aiheuttaen miljoonien dollareiden menetykset Intian matkailulle. Vaikka ulkoihin shokkeihin varautuminen on hyvin vaikeaa, yritysten toiminnallinen joustavuus on ensiarvoisen tärkeää vaikeissa tilanteissa. (Evans 2015, 64–65.)

Osaamisen ja asiakaspalvelun laatu korostuu tulevaisuuden osaamistarpeissa, erityisesti korkeatasoisia high end-palveluja odottavissa asiakasryhmissä. Työntekijöillä tulee olla kyky palvella asiakkaita riittävän hyvin ja ylittää heidän odotuksensa. Moniammatillinen osaaminen ja ongelmanratkaisukyky korostuvat matkailualan tulevaisuuden osaamisissa. (Harju-Myllyaho ym. 2022, 75.)

Viime vuosina matkailualan heikkouksiksi on noussut alan heikko vetovoima sekä osaajavaje. Alan vetovoimaa heikentää työn sesonkiluontoisuus, vuorotyö sekä työoloihin liittyvät haasteet. Uhkana onkin, että mikäli alan vetovoimaan ja työoloihin ei kiinnitetä riittävästi huomiota, pula osaajista tulee vaikeuttamaan alan yritysten toimintamahdollisuuksia. Alan vetovoimatekijöitä voidaan parantaa monin tavoin, mutta myös alan organisaatioiden tulee kiinnittää huomiota työntekijöiden kokemukseen alalla työskentelystä. Työntekijäkokemukseen vaikuttaa johtaminen ja esimiestyöskentely, mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen ja uralla etenemiseen. (Harju-Myllyaho ym. 2022, 86–87.)

3 Työn muotoilu

Työn muotoilun, johon englanninkielisessä kirjallisuudessa viitataan termillä job design, tarkoituksena on suunnitella työtä, jotta se olisi mahdollisimman tehokasta ja kaikille osapuolille mielekästä. Tavoitteena on suunnitella, millaisia työtehtäviä voidaan yhdistää sopivaksi kokonaisuudeksi ja kuinka nämä työtehtävät tulisi tehdä. (Lee-Ross & Pryce 2010,74.) Suomenkielisessä kirjallisuudessa Järvensivu (2007a, 24) puhuu samasta asiasta myös työn organisointina, eli kuinka työ on jaettu johdon ja työntekijöiden välillä, minkälaisia työtehtäviä ja työrooleja on ja kuinka ne nivELYTYVÄT toisiinsa. Viitala (2007) puolestaan puhuu työn suunnittelusta, jossa määritellään minkälaisiin kokonaisuuksiin ja kokoonpanoihin työ on organisaatiossa jaettu. Tavoitteena on määritellä organisaation yksiköiden vastuualueita, joiden sisällä työ jakautuu yksittäisten työntekijöiden vastuulla oleviin työtehtäviin. (Viitala 2007, 74.)

Työn muotoilu juontaa juurensa taylorismiin, jonka tarkoituksena oli jakaa työ hyvin yksinkertaisiin ja rajattuihin tehtäviin mahdollisimman suuren tehokkuuden saavuttamiseksi. 1940-luvulta alkaen työn muotoilun tärkeimmäksi tavoitteeksi tuli kuitenkin työntekijöiden motivointi, sillä työntekijät kokivat tayloristiset kapea-alaiset työtehtävät tylsiksi ja yksitoikkoisiksi. Ensimmäisiä työn muotoilun teorioita oli Abraham Maslowin tarvehierarkia, jonka mukaan työn tulisi täyttää useampi kuin yksi tarve hierarkiassa ollakseen tyydyttävää tekijälleen. Tämän jälkeen erilaisia teorioita on ollut useita, mutta niistä ehkä vaikuttavin on ollut Richard Hackmanin ja Greg Oldmanin 1970-luvulla kehittämä työn ominaispiirremalli, jonka tarkoituksena oli tehdä työstä merkityksellistä ja motivoivaa työntekijöille. (Torrington ym. 2017, 619–620.)

Työn muotoilua voidaan tehdä organisaatiossa kolmella eri tasolla. Yksilön, eli työntekijän, tasolla työn muotoilun tavoitteena on kehittää työprosesseja ja edesauttaa työn suorittamista. Operatiivisella, eli keskijohdon, tasolla työn muotoilussa tavoitellaan yhteistyön ja kommunikaation edistämistä organisaation eri osastojen tai tiimien välillä. Organisaatiotasolla yrityksen johdon vastuulla on luoda työympäristö, jossa esimerkiksi palkkaus ja muut henkilöstöpoliittiset tekijät tukevat sekä työprosesseja että organisaation strategiaa. Varsinainen työn muotoilun prosessi pitää sisällään useamman vaiheen. Työn muotoilu tulisi aloittaa nykyisten käytäntöjen ja työ-

tehtävien analysoinnilla, jonka jälkeen voidaan tehdä varsinainen työn muotoilu. Muotoilussa voidaan huomioida esimerkiksi työtehtävien riittävä vaihtelu ja työn aikataulutus. Myös muutokseen sopeutumiseen tulee varata riittävästi aikaa. Työn muotoilun toteutuksen jälkeen tulee myös arvioida sen onnistuminen. (Lee-Ross & Pryce 2010, 75–78.)

3.1 Työn muotoilun lähtökohdat

Työn muotoilun lähtökohdana toimii organisaatio ja sen strategia. Lee-Rossin ja Prycen (2010) mukaan organisaation valitsema strategia toimii pohjana kaikille valinnoille organisaation toiminnassa, myös työn muotoilulle. Esimerkiksi pikaruokaravintolan asiakaspalvelutyössä korostuu työntekijän nopeus ja tehokkuus, kun taas fine dining-ravintolassa panostetaan henkilökohtaiseen, räätälöityyn palveluun. Strategisilla valinnoilla on siis merkittävä vaikutus työn organisoinnissa. (Lee-Ross & Pryce 2010, 74.) Boella ja Goss-Turner (2013) sen sijaan lähtevät liikkeelle organisaation odotuksista työtä kohtaan. Heidän mukaansa työn muotoilussa tulee ensisijaisesti huomioida työnantajan ja työntekijän odotukset työtä kohtaan. Työnantajan tavoitteena on useimmiten työn mahdollisimman suuri tehokkuus, mutta työn muotoilussa tulee silti huomioida myös työntekijöiden odotukset työtä kohtaan. Työn muotoilu vaikuttaa myös muihin organisaation jäseniin, joten kollegoiden näkökulmat on hyvä ottaa huomioon. Näiden lisäksi työhön kohdistuu odotuksia myös organisaation ulkopuolelta, sekä asiakkailta että ympäröivältä yhteiskunnalta. Tällaisia voivat olla esimerkiksi asiakaspalvelun nopeuteen tai laatuun liittyvät asiat, tai laajemmin ympäristöön tai turvallisuuteen kohdistuvat vaatimukset. (Boella & Goss-Turner 2013, 35–36.)

Ennen moniosaamisen käyttöönottoa on hyvä selvittää, miksi organisaatiossa halutaan siirtyä moniosaamiseen. Syitä voi olla monia, esimerkiksi työntekijöiden poissaolojen paikkaaminen, sesonki- tai tuotantovaihteluista johtuvan työmäärän tasoittaminen tai työntekijöiden osaamisen kasvattaminen osastojen välistä yhteistyötä varten. Syyt moniosaamisen taustalla vaikuttavat muun muassa koulutettavien työntekijöiden valintaan, koulutuksen tasoon, kustannuksiin sekä työn uudelleenorganisointiin. Mikäli moniosaamiselle ei aseteta selkeitä tavoitteita ja suuntaviivoja, voi siitä saatavat hyödyt jäädä vähäisiksi. (Abrams & Berge 2010, 525–526.) Haas ja muut

(2001, 640) ehdottavatkin, että ennen moniosaamisen käyttöönottoa yrityksen tulisi sisällyttää moniosaaminen osaksi johtamista sekä yrityksen strategista suunnitelmaa. Moniosaamiseen liittyvät asiat, kuten työntekijöiden rekrytointi ja koulutus sekä työn organisointi ja palkkaus, tulee suunnitella ja sopia huolellisesti etukäteen. Riley ja Lockwood (1997) suosittelevat selvittämään kuinka paljon moniosaamiselle on yrityksessä tarvetta ja missä työtehtävissä siitä hyödytään eniten. Etukäteen on hyvä myös päättää, koskeeko moniosaaminen kokonaista työtehtävää vai pelkästään osia siitä. Nämä tekijät vaikuttavat olennaisesti tarvittavan koulutuksen määrään. (Riley & Lockwood 1997, 417–418.)

Kelliherin ja Rileyn (2002) tutkimustulokset tukevat strategista ja kokonaisvaltaista lähestymistapaa. Heidän mukaansa moniosaamisen käyttöönotto onnistuu parhaiten toteutettuna yhdessä muiden kattavien henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kanssa. Tutkimuksessaan he huomasivat, että moniosaamiseen siirtymisestä odotettavissa olevia negatiivisia haittavaikutuksia ei juuri syntynyt, kun moniosaaminen toteutettiin osana laajempaa henkilöstöjohtamisen strategiaa ja käytäntöjä. Esimerkiksi työn intensiteetin kasvu nähdään monesti moniosaamisesta aiheutuvana ongelmana, mutta tutkimuksen mukaan työntekijät eivät kokeneet sitä ongelmaksi, kun vastineena oli parempi palkka tai turvattu työpaikka. (Kelliher & Riley 2002, 237.)

Hyvällä muutosjohtamisella voidaan helpottaa moniosaamiseen siirtymistä. Avoimella viestinnällä muutoksen syistä ja todennäköisistä seurauksista voidaan vähentää työntekijöiden epäluuloja ja pelkoja muutosta kohtaan. Abramsin ja Bergen (2010, 527) mukaan työntekijät suhtautuvat moniosaamiseen avoimemmin, jos se nähdään mahdollisuutena lisäkoulutukseen ja työn monipuolistumiseen, eikä niinkään työnantajan säästötoimenpiteenä. Myös työntekijöiden osallistaminen muutokseen hyvissä ajoin helpottaa muutosta. Andersenin ja Ankerstjernen (2010) mukaan muutos hyväksytään sitä helpommin, mitä enemmän työntekijät ovat saaneet olla mukana muutoksen suunnittelussa. Heillä on usein myös paras näkemys käytännön työstä, sekä siitä miten työtä voidaan organisoida ja yhdistellä parhaiten. (Andersen & Ankerstjerne 2010, 15.)

3.2 Työn muotoilun prosessi

Työn ominaispiirremallin tavoitteena on tehdä työstä työntekijälle merkityksellistä ja motivoivaa. Mallissa on viisi näkökulmaa, jotka tulee huomioida työn suunnittelussa; taitojen moninaisuus, työn kokonaisuus, työn merkityksellisyys, työn itsenäisyys sekä työstä saatava palaute. Taitojen moninaisuudella tarkoitetaan työssä tarvittavia erilaisia taitoja ja ominaisuuksia. Mallin mukaan työ koetaan mielekkäämmäksi, mikäli työntekijä pääsee käyttämään osaamistaan monipuolisesti, eikä joudu keskittymään vain yhteen tehtävään. Työn kokonaisuudella puolestaan viitataan kokemukseen työn eheydestä. Työtehtävien tulisi muodostaa selkeästi hahmotettava kokonaisuus, jolla on merkitystä työn kokonaiskuvan kannalta. Merkityksellisyys voi kohdistua joko organisaatioon, sen asiakkaisiin tai työntekijöihin. Nämä kolme tekijää, taitojen moninaisuus, työn kokonaisuus ja merkityksellisyys, muodostavat yhdessä kokemuksen työn merkityksellisyydestä. Työn itsenäisyydellä tarkoitetaan työntekijän mahdollisuutta vaikuttaa työhönsä. Vaikutusmahdollisuudet voivat koskea esimerkiksi työtapoja tai työn aikatauluttamista. Työntekijän mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä yleensä lisää myös työntekijän vastuunottoa omasta roolistaan. Työntekijän kuitenkin tulisi saada myös suoraa ja selkeää palautetta suoriutumisestaan työssä. (Torrington ym. 2017, 619–621.)

Työn ominaispiirremalli tarkastelee työn muotoilua merkityksellisyyden ja työntekijän motivaation kautta, mutta työtä voidaan muotoilla myös esimerkiksi oppimisen näkökulmasta. Järvensivu esittelee teoksessaan Huysin ja van Hootegamin (2002) seitsemän kriteeriä työlle, joka antaa mahdollisuuden oppimiselle. Nämä ovat työn ammatillinen kokonaisuus, organisoivien tehtävien sisältyminen työhön, riittävä määrä ei-lyhytsyklisiä töitä, vaikeiden ja helppojen tehtävien tasapaino, autonomia, kontaktimahdollisuudet sekä saatavilla oleva tieto työn tarkoituksesta sekä tuloksista. Van der Klink (1999) puolestaan listaa oppimista tukevan työpaikan piirteiksi työtehtävien vaihtelun, mahdollisuudet vaikuttaa työtehtävien järjestykseen sekä työn rasittavuuteen, autonomian, vuorovaikutuksen muiden kanssa, työehdot sekä mahdollisuuden osallistua työyhteisöön tai tiimiin. (Järvensivu 2007a, 29.)

Prosessin onnistumisen kannalta yksi tärkeimmistä päätöksistä on valita, ketkä työntekijät tai työntekijäryhmät koulutetaan moniosaajiksi. Tähän vaikuttaa olennaisesti organisaation ja sen työtehtävien luonne. Jos organisaatiossa on paljon samantyyppisiä tehtäviä, voi olla hyödyllistä kouluttaa kaikki työntekijät useampaan työtehtävään, kun taas joissain tapauksissa moniosaamisesta on hyötyä vain tietyillä osastoilla tai tehtävissä. Mikäli työtehtävä vaatii erikoisosaamista tai vuosien koulutuksen, ei moniosaamiseen siirtyminen ole välttämättä lainkaan suositeltavaa. Tarpeet vaihtelevat jokaisessa organisaatiossa, ja ne on hyvä selvittää etukäteen. (Abrams & Berge 2010, 527.) Helpointa on, jos moniosaaminen on huomioitu jo työntekijöitä rekrytoitaessa. Esimerkiksi Kelliherin ja Rileyn (2002) tutkimassa hotellissa työntekijät palkataan yleisnimikkeellä ”host”, joka voidaan kääntää isännäksi tai emännäksi. Yleisluontoinen nimike ei suoraan sido työntekijää yksittäiseen osastoon tai työtehtävään ja kannustaa ilmapiiriin, jossa asiakkaiden tyytyväisyys on jokaisen työntekijän vastuulla riippumatta senhetkisestä työtehtävästä. Työhön on myös helpompi löytää sopiva henkilö, kun vaatimus moniosaamisesta on tiedossa jo alusta alkaen. Tutkimuksen mukaan työntekijät kokivat moniosaamiseen siirtymisen myötä työskentelevänsä hotellille, eivätkä vain yksittäiselle osastolle. Vaikka tunteeseen vaikuttaa varmasti moni asia, on tällaisesta yleisluontoisesta tehtävänimikkeestä varmasti apua yhteisöllisyyden ja tiimityön syntymiseen. (Kelliher & Riley 2002, 239–241.)

Järvensivun (2007a, 151) mukaan moniosaamiseen työpaikoilla tulisi suhtautua ensisijaisesti työn organisointiin liittyvänä asiana, eikä niinkään osaamiskysymyksenä. Haas ja muut (2001) painottavat tutkimuksessaan erityisesti työn johtamisen tärkeyttä. Heidän mukaansa esimerkiksi rakennustyömailla moniosaamisesta on hyötyä vain niissä tilanteissa, joissa työnjohtajat osaavat organisoida työtä riittävän tehokkaasti. Moniosaavat työntekijät havaittiin sitoutuneiksi ja tuotteliaiksi, ja siten hyödylliseksi projektille. Heidän moniosaamisensa ei kuitenkaan realisoidu ilman tehokasta työn organisointia, jossa muodostetaan moniosaavista työntekijöistä sopivia tiimejä ja jaetaan työtehtävät aikataulullisesti järkevästi. (Haas ym. 2001, 639–640.)

Abramsin ja Bergen (2010) mukaan moniosaamisesta saatava hyöty on suurimmillaan, kun muutokset työtehtäviin pidetään mahdollisimman vähäisinä. Jokaisen työtehtävästä toiseen siirtymisen myötä työntekijän työteho laskee hetkellisesti, ennen

kuin hän ehtii sopeutua uuteen tehtävään tai työympäristöön. Mitä erilaisempi uusi työtehtävä on, sitä pidempään siihen tottuminen kestää. Sopeutumista voidaan helpottaa pitämällä työtehtävät mahdollisimman samankaltaisina, esimerkiksi saman osaston tai tiimin sisällä. Osaamisia voidaan myös ryhmitellä osaamisryppäiksi, jossa työntekijät koulutetaan samankaltaisiin työtehtäviin, jolloin he voivat suoriutua useammasta työtehtävästä osaamisryppään sisällä. Tässäkin tapauksessa moniosaamisesta saadaan hyötyä vain, jos työ on organisoitu riittävän hyvin ja muutokset pidetään mahdollisimman pieninä. (Abrams & Berge 2010, 526–527.) Dalton (1998) painottaa työn organisointia varsinaisen työprosessin ympärille. Moniosaavilla työntekijöillä tulee olla selkeä käsitys työprosessista kokonaisuutena sekä siitä, miten heidän oma työpanoksensa vaikuttaa sen eri vaiheisiin. Näin he voivat vaikuttaa omalla työllään työn tuottavuuteen ja laadun paranemiseen. (Dalton 1998, 56–57.)

3.3 Työn muotoilun menetelmät

Moniosaamiseen perustuvan työn muotoilun tavoitteena on mahdollistaa työntekijöille uusien tehtävien lisäämisen työnkuvaan kehittämällä työntekijöiden osaamista ja taitoja. Moniosaamista voidaan lisätä horisontaalisesti, jolloin työntekijä kykenee työskentelemään organisaatiossa useamman osaston eri tehtävissä, tai vertikaalisesti, jolloin työntekijöiden työnkuvaan lisätään perinteisesti esimiehille kuuluneita tehtäviä. Työn organisoinnin kirjallisuudessa näihin menetelmiin on perinteisesti viitattu työn laajentamisena ja rikastamisena. (Järvensivu 2007b, 13.) Näiden lisäksi laajasti käytössä oleva työn organisoinnin keino on työkierto, jossa työntekijä siirtyy sovituksi ajaksi tekemään toista työtehtävää organisaation sisällä (Kauhanen 2006, 56).

Työn laajentaminen

Työn laajentaminen on prosessi, jossa työntekijän työtehtäviä laajennetaan horisontaalisesti koskemaan usein saman työprosessin eri vaiheita. Työntekijä joutuu yleensä kouluttautumaan ja opettelemaan uusia taitoja, mutta työn luonne ei muutu merkittävästi. Esimerkiksi tehtaassa kokoonpanotyötä tekevä työntekijä on aiemmin ollut vastuussa vain yhden työvaiheen suorittamisesta, mutta jatkossa hän tekee useamman työvaiheen tai huolehtii lisäksi tarvikkeiden riittävydestä ja lopputuotteen laadusta. (Kauhanen 2006, 56–57.)

Työn laajentamisen konsepti on syntynyt 1940-luvulla työntekijöiden kyllästyttyä liian erikoistuneisiin työtehtäviin, jotka eivät tarjonneet riittävästi vaihtelua. Muuten yksitoikkoiseen työhön voidaan tuoda vaihtelua työtehtäviä laajentamalla ja siten lisätä työntekijöiden motivaatiota ja mielenkiintoa työtä kohtaan. Työn laajentamisen myötä työntekijän on myös helpompi tunnistaa oman työpanoksensa merkitys työprosessissa, joka johtaa työn ja lopputuotteen laadun paranemiseen. (Maxwell 2008, 433–434.) Hallitsemalla laajempia työkokonaisuuksia työntekijän moniosaaminen ja itseluottamus kasvavat ja työssä viihtyminen paranee (Lee-Ross & Pryce 2010, 77).

Työn monipuolistuminen ei kuitenkaan automaattisesti tarkoita mielekkyyden lisääntymistä. Esimerkiksi yhteen tehtävään erikoistuneen työn muuttaminen riittävän monipuoliseksi ja mielekkääksi voi vaatia niin suuria muutoksia, että työn tuottavuus kärsisi. Kompromissina työnantaja voi päätyä lisäämään työntekijän työnkuvaan uusia yksitoikkoisia tehtäviä, jotka ainoastaan lisäävät työn määrää, mutta eivät mielekkyyttä. (Graham & Bennett 1998, 73–74). Työn laajentaminen voidaan kokea myös työn määrän ja kuormittavuuden lisääntymisenä. Tämä johtaa helposti kiistoihin työnantajan ja työntekijöiden välillä, ellei työnkuvien muutosta suunnitella riittävän hyvin ja siitä keskustella avoimesti etukäteen. (Moisalo 2011, 41.)

Työnantajan on hyvä huomioida työn laajentamisesta aiheutuvat kustannukset. Työntekijöiden koulutukseen tulee varata aikaa ja resursseja ja usein moniosaamista vaativat työnkuvat tarkoittavat yritykselle myös korkeampia palkkakustannuksia. (Lee-Ross & Pryce 2010, 77).

Työn rikastaminen

Työn rikastamisella tarkoitetaan työn muokkaamista vaativammaksi ja itsenäisemmäksi. Yleensä esimiehille kuuluvia vastuita siirretään työntekijöille, joilla on suurempi vapaus suunnitella ja organisoida omaa työtään. Työntekijä voi itse päättää työn tekemisen aikatauluista, työmenetelmistä ja -välineistä sekä muista työhön liittyvistä päätöksistä. Lisääntyneen vastuun ja vallan vuoksi työn rikastamista voidaan kutsua myös vertikaaliseksi eli pystysuoraksi työn muokkaamiseksi, ja se vaatii työn-

tekijältä kouluttautumista tarvittavien tietojen ja taitojen lisäämiseksi. (Kauhanen 2006, 57.)

Yrityksille työn rikastaminen näyttäytyy houkuttelevana, sillä itseään johtavien työntekijöiden avulla on mahdollista saavuttaa matalampi organisaatorakenne ja sen myötä kustannusetua. Työntekijöille laajempi työnkuva mahdollistaa mielenkiintoisempia työtehtäviä, vastuuta ja mahdollisuuden ammatilliseen kasvuun. (Lee-Ross & Pryce 2010, 78.) Maxwellin (2008, 435) mukaan työntekijät kaipaavat työltä haasteiden ja vaihtelun lisäksi myös mahdollisuutta autonomiaan ja päätöksentekoon, jota työn rikastaminen erityisesti lisää. Jotta työn rikastaminen toimisi odotetusti, työntekijältä edellytetään kuitenkin laajaa ja monipuolista osaamista sekä kykyä toimia itsenäisesti (Kauhanen 2006, 57).

Työkierto

Työkierrossa työntekijä siirtyy sovituksi ajaksi toiseen työtehtävään organisaation sisällä ja palaa sen jälkeen alkuperäiseen työtehtäväänsä. Tehtävät ovat yleensä selkeästi toisistaan erillisiä ja suoritetaan eri työpisteissä, ja ne voivat erota toisistaan myös tasoltaan. (Kauhanen 2006, 56.) Työkierron pääasiallisena tavoitteena on kehittää työntekijän ammatillista osaamista ja lisätä henkilöstön pätevyyttä ja kykyä toimia erilaisissa tehtävissä (Hätönen 2011, 98). Työkierron tavoitteena voi myös olla vaihtelun lisääminen muuten yksitoikkoiseen työnkuvaan (Kauhanen 2006, 56).

Työkiertoa voi tapahtua päivittäisellä tasolla esimerkiksi hotellissa, jossa työntekijä aamulla huolehtii aamiaisen tarjoilusta, siivoaa aamupäivällä hotellihuoneita ja palaa takaisin ravintolaan huolehtimaan lounaskattauksesta (Kauhanen 2006, 56). Lyhytkestoisen työkierron lisäksi monissa yrityksissä on kuukausia tai muutamia vuosia kestäviä työkierto-ohjelmia. Esimerkiksi isoissa yrityksissä uusia työntekijöitä ei välttämättä palkata suoraan tiettyyn työtehtävään, vaan he osallistuvat aluksi työkiertoon eri osastoilla, ja tutustuvat samalla yrityksen eri tehtäviin, kulttuuriin ja ihmisiin. Työkierron päätteeksi sekä työntekijällä että työnantajalla on parempi näkemys siitä missä tehtävässä työntekijän osaaminen ja mielenkiinnon kohteet ovat käytössä parhaalla mahdollisella tavalla. (Maxwell 2008, 434.) Yrityksissä voi olla oma työkierto myös tietyn tason johtajille, jossa he siirtyvät suunnitellusti muutaman vuoden välein

osastolta toiselle ja saavat monipuolista osaamista yrityksen toiminnasta (Moisalo 2011, 42–44).

Hätösen (2011) mukaan työyhteisö hyötyy työkierrosta monin tavoin. Uudet työntekijät tuovat vastaanottavaan työyhteisöön erilaisia ajatuksia ja uutta ammatillista näkemystä, jota voidaan hyödyntää työyhteisön ja työprosessin kehittämisessä. Työkierto myös edesauttaa erilaisten työtapojen arviointia ja uusien työtapojen opetteluun. (Hätönen 2011, 98.) Maxwellin (2008) mukaan työkierto lisää työntekijän motivaatiota, parantaa kykyä käsitellä muutosta ja vähentää työstä koettua stressiä. Työkierrolla onkin huomattu olevan yhteys vähentyneisiin poissaoloihin sekä työn parantuneeseen tuottavuuteen. (Maxwell 2008, 435.) Viitala (2007) lisää työkierron hyödyiksi työntekijän kasvaneen ymmärryksen yrityksen toiminnoista sekä toimintojen välisten yhteyksien tärkeydestä. Työkierron myötä työntekijä osaa katsoa yrityksen prosesseja eri näkökulmista ja hänellä on paremmat valmiudet kehittää niitä esimerkiksi esimiestehtävissä. (Viitala 2007, 191.)

4 Tutkimusasetelma

Tämä opinnäytetyö on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jonka tavoitteena on selvittää kuinka työntekijät kokevat moniosaamisen HimosLomilla ja kuinka työtä voitaisiin muotoilla paremmin moniosaamisen näkökulmasta. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus, sillä sen tarkoituksena on ilmiöiden kuvaaminen, ymmärtäminen ja tulkitseminen. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole tehdä yleistyksiä määrällisen tutkimuksen tavoin, vaan selittää ja ymmärtää tutkittavaa ilmiötä syvällisemmin. (Kananen 2008, 24.)

Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on kokonaisvaltainen tiedonhankinta, jossa aineisto kerätään ihmisiltä luonnollisissa tilanteissa laadullisia metodeja käyttäen, useimmiten erilaisten haastatteluiden muodossa. Jotta saatava tieto on tarkoituksenmukaista, valitaan haastateltavat yleensä tietoisesti eikä satunnaismenetelmiä käyttäen. Laadullisessa tutkimuksessa saatavat aineistot ovat aina ainutlaatuisia ja niitä tulisi tulkita myös sen mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 164.)

Vastaukset opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin saadaan selville haastattelemalla HimosLomien työntekijöitä heidän kokemuksistaan moniosaamisesta, sekä selvittämällä heidän näkemyksiään siitä, kuinka työtä voitaisiin muotoilla paremmin moniosaaminen huomioiden.

4.1 Moniosaaminen HimosLomilla

HimosLomat on suomalainen matkailualan perheyritys, joka on toiminut Jämsän Himoksella vuodesta 1989. Yrityksen toiminnan perusajatuksena on tarjota ympärivuotisesti tasokkaita matkailupalveluita yksityisille lomailijoille, ryhmille sekä yrityksille. HimosLomien päätoimiala on majoitusmyynti ja sillä on Himoksen alueella yli 400 mökkiä ja satakunta huonetta vuokravälityksessä. HimosLomat Oy:n kanssa samaan konserniin kuuluu aktiviteetteja ja oheispalveluita tuottava Himos Safarit Oy, ravintola- ja kokouspalveluita tuottava Krapina Oy, mökkien siivous- ja huoltopalveluita tuottava Himos Mökkipalvelut Oy sekä Himos Golf Oy, joka vastaa Himoksen golfkentän toiminnoista. Lisäksi HimosLomat-konserni järjestää vuosittain lukuisia isoja tapahtumia, kuten Oktoberfest Himos-olutjuhlan, Namaste Himos-joogatapahtuman sekä useita pienempiä kulttuuri- ja viihdetapahtumia Himos Areenalla. HimosLomilla työskentelee ympärivuotisesti 68 henkilöä, mutta sesonkeina ja tapahtuma-aikoina luku on huomattavasti suurempi. (HimosLomat Oy 2022)

Henkilökunnan moniosaaminen on ollut HimosLomilla strateginen, mutta myös käytännön sanelema valinta. Matkailualalla kausivaihtelut ovat suuria ja työvoiman tarve vaihtelee merkittävästi vuodenajan ja sesongin mukaan. Kiireisimpiä sesonkeja vuodessa ovat talvi- ja kesäkaudet, jolloin alueella on paljon tapahtumia ja lomailijoita, kun taas kevät- ja syysaika ovat pääsääntöisesti rauhallisempia aikoja, eikä työtä välttämättä ole paljon tarjolla. Kausivaihtelua esiintyy myös viikkotasolla, kun viikonloput ovat selkeästi kysytympiä ja kiireisempiä aikoja kuin arkipäivät. HimosLomilla osasta työntekijöistä on koulutettu ”joka paikan höyliä”, jotka voivat tarpeen tullen työskennellä useammalla eri osastoilla ja eri tehtävissä. Moniosaamisen ja työkierron avulla on voitu reagoida joustavasti sesonkivaihteluihin ja samalla tarjota osaavalle ydinhenkilöstölle ympärivuotista työtä. Näin on myös voitu varmistaa osaavan henkilökunnan pysyvyys.

Pääsääntöisesti moniosaamista on hyödynnetty HimosLomien myyntipalvelussa ja vastaanotossa, jossa työtehtävät vaativat samantyyppistä osaamista ja käytössä on samat ohjelmistot ja järjestelmät. Yleinen malli on ollut viikon sisällä tapahtuva työkierto, jossa työntekijä työskentelee osan viikosta myyntipalvelussa ja osan vastaanotossa. Myyntipalvelussa kiireisin aika ajoittuu pääsääntöisesti alkuviikkoon ja vastaanotossa loppuviikkoon, joten työkierto on sujuvaa ja tehokasta molempien osastojen kannalta. Myyntipalvelussa on työkierron lisäksi ollut käytössä työn laajentamista, jolloin työntekijän työnkuvaan on kuulunut useampia osa-alueita. Osa työntekijöistä työskentelee ainoastaan perustuotteiden myynnin parissa, kun osan työnkuvaa on laajennettu yritys- ja ryhmämyyntiin tai ulkomaanmyyntiin. Työnkuvien laajennus on voinut koskea myös erilaisia kehitysprojekteja.

Konsernin muissa yrityksissä moniosaamisen hyödyntäminen on ollut vähäisempää. Himos Safareilla on käytössä kausittaisempaa työkiertoa, jossa osa työntekijöistä on toiminut talvikauden ohjelmapalvelutuottajina ja siirtyneet kesäksi tapahtumatuotannon puolelle selkeästi erilaisempiin tapahtumarakentamisen tehtäviin. Myyntipalvelun työntekijöitä on myös ollut työkierrossa Himos Mökkipalveluiden asiakaspalvelutehtävissä, mutta siivouksen tai huollon puolella moniosaaminen on ollut hyvin vähäistä.

Vaikka moniosaaminen onkin ollut HimosLomilla pitkään olennainen osa työn organisoimista, ei sen kehittämiseen ole ollut varsinaista suunnitelmaa. Työtehtäviä ja -rooleja on muokattu muuttuvissa tilanteissa sen hetkisen tarpeen ja käytettävissä olevien henkilöstöressurssien puitteissa. Työn muotoiluun ei kuitenkaan aina ole kiinnitetty riittävästi huomiota, jolloin työtehtävät ovat jakautuneet epätasaisesti tai työntekijöiden osaaminen ei ole ollut parhaalla tavalla hyödynnettynä. Myöskään työn tekemisen käytäntöjä ei ole kehitetty tukemaan moniosaamiseen liittyviä työtehtävien vaihteluita, jolloin moniosaaminen on koettu kuormittavana. Moniosaaminen ja työn joustavuus koetaan HimosLomilla olennaiseksi tekijäksi menestymisessä ja sen kehittämiseen halutaan jatkossa panostaa systemaattisemmin. Vuosittaisten sesonkivaihteluiden lisäksi matkailualan epävarmuus on lisääntynyt erityisesti keväällä 2020 alkaneen koronapandemian myötä, ja organisaation kyky joustaa muuttuvissa tilanteissa on toiminnan kilpailukyvyn kannalta entistä tärkeämpää. HimosLomilla

halutaan varmistaa yrityksen tehokas toimintakyky kehittämällä moniosaamisen käytäntöjä entistä toimivammaksi. Ennen varsinaisia kehitystoimenpiteitä halutaan kuitenkin tehdä perusteellinen kartoitus moniosaamisen nykytilasta ja selvittää mitkä ovat siihen liittyvät haasteet.

4.2 Aineiston keruu

Laadullisessa tutkimuksessa on useita tapoja kerää tutkimusaineistoa, mutta yleisistä on haastattelu. Haastattelun muotoja ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu sekä avoin haastattelu. Haastattelumuodot eroavat toisistaan niiden muodollisuuden perusteella. Lomakehaastattelu on strukturoiduin haastattelumuoto, jossa käydään läpi etukäteen laaditut kysymykset tietyssä järjestyksessä. Avoin haastattelu puolestaan on täysin strukturoimaton haastattelutapa, joka muistuttaa avointa keskustelua tietyistä aiheista. Tässä tutkimuksessa haastattelun muodoksi valittiin teema- eli puolistrukturoitu haastattelu, jossa on piirteitä sekä avoimesta että lomakehaastattelusta. Teemahaastattelussa valitaan etukäteen tutkimusongelmaan liittyvät olennaiset aiheet, joita haastattelussa käsitellään avoimessa järjestyksessä. Teemahaastattelu on näistä sopivin tutkimusmuoto, sillä tavoitteena on saada selville vastaajien kokemuksia tietyistä aihepiiristä. Haastattelumuotona lomakehaastattelu ei ole riittävän monipuolinen, kun taas avoin haastattelu vaatisi useita haastattelukertoja ja pidemmän ajan tutkimuksen tekemiselle. (Hirsjärvi ym. 1997, 208–210.)

Haastattelumuodoista yleisin on yksilöhaastattelu, mutta ryhmähaastattelu sopii haastattelumuodoksi erityisesti työelämän tutkimuksissa, joissa tavoitteena on tutkia yhteisiä toimintatapoja tai luoda keskustelua tietyistä aihepiiristä. Ryhmähaastattelun tarkoituksena on kutsua haastattelutilanteeseen tutkittavan aiheen kannalta asiantuntevia henkilöitä, joiden avulla voidaan selvittää esimerkiksi tutkimusaiheeseen liittyviä ajatuksia, asenteita tai ideoita. (Vilka 2005, 102–103.) Hirsjärven ja muiden (2009) mukaan ryhmähaastattelu on erityisen mielekäs haastattelumuoto, kun halutaan selvittää tietyn ryhmän tai kulttuurin näkemyksiä tietyistä asioista. Lisäksi haastatteltavat ovat monesti luontevampia ja vapautuneempia, kun haastattelutilanteessa on useampia henkilöitä paikalla. Heidän mukaansa ryhmästä voi myös olla apua mahdollisten väärinymmärrysten korjaamisessa tai muistinvaraisissa asioissa. Lisäksi

tiedonkeruu on tehokasta, kun yhtäaikaisesti saadaan tietoja useilta eri henkilöiltä. Myös parihaastattelu voidaan laskea ryhmähaastattelun yhdeksi alamuodoksi, ja siten siihen pätevät samat ohjeet kuin ryhmähaastatteluunkin. (Hirsjärvi ym. 1997, 210.)

Koska tavoitteena oli tutkia moniosaamisen kokemusta nimenomaisesti HimosLomien työntekijöiden keskuudessa, katsottiin ryhmähaastattelun avulla saatavan paremman näkemyksen asiasta kuin yksilöhaastatteluiden avulla. Koska haastateltavat työskentelevät samassa yrityksessä ja samankaltaisissa tehtävissä, heidän kokemuksensa voidaan olettaa olevan melko samankaltaisia. Ryhmähaastattelutilanteessa tuttujen työtovereiden kanssa voidaan saada aiheesta enemmän keskustelua ja siten ehkä erilaisempia näkökulmia ja kehitysideoita, kun yksittäisiä henkilöitä haastatella.

Teemahaastattelussa haastattelijan vastuulla on huolehtia, että haastateltava yksilö tai ryhmä pysyy aiheessa ja valitut aiheet tulevat käsitellyksi. Ryhmähaastattelussa haastattelijan roolina on luoda keskustelua, eikä niinkään haastatella osallistujia. Hän ei myöskään osallistu keskusteluun, vaan ennemmin jakaa puheenvuoroja ja varmistaa, että kaikki haastateltavat pääsevät osallistumaan keskusteluun. Haastattelua varten tehtiin etukäteen haastattelurunko, joka on kokonaisuudessaan liitteessä 1. Vilkan (2005) mukaan ryhmähaastattelussa voi olla 6–8 henkilöä, kun taas Hirsjärvi kollegoineen (2009) suosittelevat käytännön syistä ryhmäkooksi vain kahta tai kolmea henkilöä. Heidän mukaansa haastattelun äänityksen tulkinnasta tulee hankalaa, jos ryhmässä on useita henkilöitä ja heidän äänensä voivat sekoittua toisiinsa aineistoa kuunneltaessa. (Hirsjärvi ym. 1997, 210–211; Vilka 2005, 102–103.)

Tässä tutkimuksessa teemahaastattelut toteutettiin pari- ja ryhmähaastatteluna. Ryhmähaastattelu toteutettiin maaliskuun lopulla 2022 ja siihen valittiin kaikki HimosLomilla sillä hetkellä työskentelevät henkilöt, joilla on omakohtaista kokemusta työkierrosta. Haastattelun toteutusajankohdan vuoksi haastatteluun ei saatu työntekijöitä, joilla olisi ollut kokemusta työn laajentamisesta. Haastattelussa oli viisi henkilöä, joista kolme on parhaillaan työkierron piirissä. Kaksi haastateltavista eivät ole tällä hetkellä työkierron piirissä vaan työskentelevät täysipäiväisesti yhdellä osastol-

la, mutta heillä on aikaisempaa kokemusta työkierrosta HimosLomilla. Haastateltavilla työntekijöillä oli kokemusta työkierrosta myyntipalvelussa, vastaanotossa, ravintolassa, siivouksessa ja taloushallinnossa. Haastattelun ulkopuolelle jätettiin yksi esimiesasemassa toimiva henkilö, vaikka hänenkin työnkuvaansa kuuluu työskentely eri tehtävissä useammalla osastolla. Hänen esimiesasemansa olisi voinut vaikuttaa muiden haastateltavien vastauksiin tai rohkeuteen tuoda mielipiteitään esille, joten haastateltaviksi valittiin ainoastaan samassa asemassa olevia työntekijöitä. Haastattelu kesti noin tunnin ja se toteutettiin työpäivän aikana Himos Centerin kokoustilassa. Kolme haastateltavista oli haastattelijan kanssa fyysisesti paikalla kokoustilassa ja kaksi haastateltavista osallistui haastatteluun etäyhteydellä Teams-sovelluksen kautta. Haastattelusta nauhoitettiin sekä ääni- että videotallenne haastattelun analysointia varten.

Ryhmähaastattelun lisäksi tehtiin parihaastattelu, johon valittiin kaksi HimosLomien entistä työntekijää, joilla oli omakohtaista kokemusta työkierrosta sekä työn laajentamisesta. Haastateltavat olivat siirtyneet toisen työnantajan palvelukseen puolen vuoden sisällä haastatteluhetkestä, joten heidän kokemuksensa työkierrosta voitiin katsoa olevan vielä tuoreessa muistissa. Vaikka molemmat haastateltavat olivat irtisanoutuneet HimosLomilta hyvissä merkeissä ja osana luonnollista urakehitystä, haluttiin haastattelut nykyisten ja entisten työntekijöiden kanssa pitää erillisinä. Erillisillä haastatteluilla haluttiin varmistaa, että haastattelutilanteessa kynnys omien mielipiteiden julkittuomiseen olisi kaikilla osallistujilla mahdollisimman pieni, eikä haastateltavien erilaiset asemat vaikuttaisi haastattelun kulkuun. Parihaastattelu toteutettiin haastateltavien omalla ajalla huhtikuussa 2022, viikko ryhmähaastattelun jälkeen. Haastattelu kesti noin tunnin, ja se toteutettiin haastattelua varten varatussa rauhallisessa tilassa Himoksella.

Molemmat haastattelut sujuivat hyvin ja häiriöttä, ja haastattelutilanteet olivat luontevia. Haastateltavat olivat kaikki tuttuja keskenään ja tutkijan asema työyhteisön jäsenenä varmasti rentoutti haastattelutilannetta. Haastateltavat toivat näkemyksiään esiin vapautuneesti niin positiivisista kuin negatiivisistakin asioista. Tutkijan perehtyneisyys moniosaamisen teoriaan sekä etukäteen valmisteltu haastattelurunko auttoivat keskustelun ylläpidossa haastattelun eri vaiheissa. Toisaalta tutkijan vähäi-

nen kokemus haastatteluista vaikutti saataviin tuloksiin. Tietyistä aihepiireistä tai kokemuksista olisi voinut saada enemmän keskustelua taitavammilla lisäkysymyksillä.

4.3 Tutkimuksen eettisyys

Haastattelututkimuksiin liittyy useita eettisiä näkökulmia. Tutkimukseen osallistumisen tulee olla vapaaehtoista ja haastateltavilla tulee olla mahdollisuus myös keskeyttää haastattelu mikäli he tulevat toisiin ajatuksiin osallistumisen suhteen. Haastateltaville tulee myös kertoa avoimesti mikä on tutkimuksen tavoite ja mihin tarkoitukseen saatuja tietoja käytetään. (Mäkinen 2006, 94-95.) Ennen molempia haastattelutilanteita haastateltaville kerrottiin tutkimuksen tavoitteet ja tiedusteltiin heidän kiinnostustaan osallistua tutkimukseen. Osallistuminen oli vapaaehtoista, eivätkä haastateltavat hyötäneet tutkimukseen osallistumisesta esimerkiksi palkkion muodossa. Kaikki haastateltavat antoivat suostumuksensa haastatteluun ja osallistuivat siihen vapaasta tahdostaan. Kuulan (2011, 119) mukaan allekirjoitettu tutkimuslupa tarvitaan, mikäli haastatteluaineistoon yhdistettäisiin lisäksi haastateltavia koskevia muita tietoja, aineisto olisi erityisen arkaluonteista tai sitä säilytettäisiin tunnisteellisena jatkotutkimuksia varten. Koska nämä kriteerit eivät haastattelussa täyttyneet, haastateltavia informoitiin tutkimuksesta ainoastaan kirjallisesti ja suullisesti.

Tutkittavien anonymiteetti on yksi tutkimusetiikan perustekijöistä. Tutkittavilla tulee olla mahdollisuus säilyä tunnistamattomana valmiissa tutkimuksessa.

Anonymiteetilla on myös etuja tutkimuksenkin näkökulmasta. Tutkittavien tunnistamattomuus antaa tutkijalle vapauden käsitellä arkojakin aiheita ilman pelkoa haitan aiheuttamisesta. Haastattelutilanteessa tutkittavat voivat osallistua tutkimukseen avoimemmin anonymiteetin turvin, jolloin tiedonkeruu on helpompaa ja saatava tieto todennäköisesti tutkimuksen kannalta olennaisempaa.

Tutkimuksessa haastateltavien henkilöllisyys voidaan toteuttaa viittaamalla heihin esimerkiksi numeroin, kirjaimin tai fiktiivisin nimin. (Mäkinen 2006, 114-115.)

Tutkimuksessa haluttiin pitää haastateltavat anonymieinä, jotta he voisivat kertoa kokemuksistaan mahdollisimman avoimesti. Haastateltaville kerrottiin

haastatteluvaiheessa, että he säilyvät tutkimuksessa anonyymeinä. Aineiston litteroinnin yhteydessä haastateltavat koodattiin koodein H1-H7, joita käytetään myös valmiissa tutkimuksessa. Ongelmalliseksi voi kuitenkin osoittautua haastateltavien muiden tietojen kuvaus tutkimusta varten. Koska tutkittava organisaatio on tiedossa ja se on kooltaan melko pieni, on haastateltavien tunnistaminen aineistosta mahdollista organisaation tunteville henkilöille. Tutkimuksen toteutusta kuvaavassa kappaleessa kuvataan tutkittavien työkokemusta sekä asemaa organisaatiossa, joka voi osaltaan helpottaa haastateltavien tunnistamista. Nämä tiedot on kuitenkin koettu olennaiseksi kertoa tutkimuksen luotettavuuden kuvaamiseksi.

Tunnistamisen ollessa mahdollista, on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota miten ja minkälaisista asioista kirjoitetaan. Kirjoitustyylin tulisi olla neutraali ja tasapuolinen, ja tektissä tulisi kunnioittaa tutkittavien ihmisarvoa. Vaikka tutkimus olisikin kriittinen, tulisi sen pyrkiä ymmärtämään ja selittämään tutkittavaa kohdetta, eikä halventaa tutkittavien ryhmää. Kirjoitustyyliin tulee kiinnittää erityistä huomiota, jos tutkittava aihe on arkaluontoinen tai tutkittavaan henkilöön yhdistettävissä oleva tieto on jollain tapaa leimaavaa. (Kuula 2011, 206-207.) Tutkimustuloksia kirjattaessa on pyritty mahdollisimman neutraaliin ja kunnioittavaan tyyliin. Vaikka tutkittava aihe ei välttämättä ole arkaluontoinen, on kuitenkin kyse haastateltavien suhteesta työtehtäviinsä sekä työnantajaansa. Tutkimustuloksissa voi tulla esiin negatiivisia kokemuksia, joita tutkittavat eivät välttämättä haluaisi sellaisenaan työnantajansa tietoon. Haastateltavat voivat myös itse kokea jotkin mielipiteet tai kokemukset leimaaviksi, vaikka ne eivät sitä objektiivisesti olisikaan. Tutkimuksessa on käsitelty tasapuolisesti haastateltavien sekä positiivisia että negatiivisia kokemuksia neutraalisti korostamatta erityisesti kumpiakaan. Tutkimustuloksiin kirjattuja sitaatteja on tapauskohtaisesti lyhennetty tai yksilöiviä tietoja muutettu yleisemmiksi tunnistettavuuden vähentämiseksi, kuitenkin niin että asiasisältö on pysynyt oikeana.

Eettisyyteen liittyy myös tutkimuksessa kerätyn aineiston ja tietojen käsittely ja säilytys. Luottamukselliset tiedot, kuten henkilö- ja tunnistetiedot tulee suojata riittävän hyvin ja säilyttää ainoastaan niin kauan kuin se tutkimuksellisista syistä on tarpeellista. Kaikkea tutkimuksessa kerättyä tietoa tulee käsitellä ja säilyttää

huolellisesti ja huomioida tietoturvaan liittyvät tekijät. (Kuula 2011, 108-114.) Tutkimusaineston säilyttämistä tulee harkita tarkkaan. Vaikka tutkija itse suhtautuisikin aineiston käsittelyyn huolellisesti, mahdolliset myöhemmät käyttäjät eivät välttämättä noudata vastaavanlaista huolellisuutta. Tutkimusaineiston säilyttäminen kokonaisuudessaan ei aina olekaan tarpeellista. Aineistosta voidaan säilyttää tutkimuksen argumentoinnin ja analyysin kannalta olennaiset osat, mutta niiden ei tarvitse sisältää enää tutkittavien tunnistamiseen liittyviä osia. (Mäkinen 2006, 120.) Tässä tutkimuksessa haastateltavista ei kerätty tarkkoja henkilötietoja, joiden säilyttämisessä tulisi noudattaa erityistä huolellisuutta. Haastateltavat oli kuitenkin tunnistettavissa haastattelutilanteista nauhoitetuilla ääni- ja videotallenteilla. Haastattelutallenteet, koodauksella anonyymiksi muutettu litterointi sekä aineiston luokittelussa syntynyt aineisto säilytettiin tutkijan henkilökohtaisilla laitteilla, eikä ulkopuolisilla ollut niihin pääsyä. Haastattelutallenteet on poistettu tutkimuksen toteutuksen jälkeen, litterointia ja aineiston luokittelua säilytetään tutkijan hallussa vielä puoli vuotta tutkimuksen valmistumisen jälkeen. Koska tutkimuksessa kerättyä aineistoa ei ole tarkoitus käyttää jatkotutkimuksiin, aineiston pidempikestoista säilyttämistä ei koeta tarpeelliseksi.

4.4 Sisällönanalyysi

Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on tutkia ilmiöitä ja ihmisten niille antamia merkityksiä (Kananen 2008, 24–25). Merkityksiä ei kuitenkaan voida kuvata numeraalisesti vaan se tulee tehdä sanallisina tulkintoina, eli sisällönanalyysin keinoin. Sisällönanalyysi voi olla joko aineisto- tai teorialähtöistä. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tavoitteena on ymmärtää tutkittavien ajatus- ja toimintamalleja. Tutkimusaineistosta pyritään löytämään yhdistäviä tekijöitä ja logiikkaa, joiden avulla voidaan muodostaa kokonaiskuva tutkittavasta asiasta. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä aineistoa tutkitaan aina aikaisemman teorian pohjalta ja tavoitteena on uudistaa teoreettisia käsityksiä uuden aineiston perusteella. Tähän tutkimukseen valittiin metodiksi aineistolähtöinen sisällönanalyysi, sillä tavoitteena ei ollut niinkään uudista nykyistä teoriaa, vaan ymmärtää kuinka moniosaaminen toimii HimosLomilla. (Vilka 2005, 139–140.)

Ennen varsinaiseen analyysin ryhtymistä koottu aineisto litteroitiin, eli muutettiin nauhoitetusta puheesta tekstiksi. Litteroinnin tarkkuuteen vaikuttaa tutkimusongelma sekä metodinen lähestymistapa tutkimusongelmaan. Mikäli tavoitteena on tutkia vuorovaikutusta tai osallistujien välisiä suhteita, tulee litterointi tehdä mahdollisimman yksityiskohtaisesti kiinnittäen erityistä huomioita puhetapoihin, puheen sävyihin sekä taukoihin. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli paneutua haastattelun asiasisältöihin, jolloin näin yksityiskohtainen litterointi ei ollut tarpeellista. Haastateltavat haluttiin pitää tunnistamattomina, joten litteroinnin yhteydessä haastateltavat koodattiin koodeilla H1-H7 anonymiteetin säilyttämiseksi. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 424–425.)

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi koostuu pääsääntöisesti kolmesta vaiheesta; aineiston redusoinnista eli pelkistämisestä, aineiston klusteroinnista eli ryhmittelystä sekä abstrahoinnista eli teoreettisten käsitteiden luomisesta. Aineiston pelkistämisen tavoitteena on karsia analysoitavasta aineistosta tutkimuksen kannalta epäolennainen tieto pois, ja joko tiivistää tai pilkkoa tietoa pienempiin osiin. Pelkistämisessä apuna käytetään tutkimustehtävää, jonka avulla litteroidusta aineistosta etsitään tutkimuksen kannalta olennaiset ilmaukset. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 111–112.) Litteroidusta aineistosta kerättiin pelkistetyt ilmaukset Excel-taulukkoon, jossa niiden jatkokäsittely oli helppoa. Tutkimusaineiston pelkistämistä ilmauksiksi on kuvattu taulukossa 1.

Taulukko 1. Esimerkki aineiston pelkistämisestä

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus
”Jos mä joudun tekemään jonkun ravintolavarauksen, niin siellä on X paikalla, jolta mä voin kysyä, että mites tämä kannattaa tehdä, että olisi ravintolan näkökulmasta paras.” (H1)	Avun saaminen moniosaavalta kollegalta

Aineiston pelkistämisen jälkeen pelkistetyt ilmaukset käydään läpi ja ryhmitellään keskenään samankaltaisten ilmausten kanssa. Ryhmittelyssä syntyy alaluokkia, jotka nimetään luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Luokittelun perusteena voi olla esimerkiksi tutkittavan ilmiön ominaisuus tai piirre. Tarkoituksena on muodostaa alustavia kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä ja luoda pohjaa tutkimuksen tulevalle rakenteelle. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 112–113.) Excel-taulukkoon kerätyt pelkistetyt ilmaukset käytiin useaan kertaan läpi ja samaan aihepiiriin liittyvät ilmaukset ryhmiteltiin alaluokiksi. Tätä alaluokkien muodostumista kuvataan taulukossa 2.

Taulukko 2. Esimerkki aineiston ryhmittelystä ja alaluokkien muodostumisesta

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Avun saaminen moniosaavalta kollegalta Oman moniosaamisen jakaminen	Osaamisen lisääntyminen työyhteisössä
Osastojen välinen yhteistyö helpottuu Ongelmakohtien havaitseminen työprosesseissa	Osastojen välinen yhteistyö helpompaa

Kun alaluokat on muodostettu, seuraa aineiston abstrahointi eli käsitteellistäminen. Abstrahoinnin tarkoituksena on erottaa tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja edetä alkuperäisistä ilmauksista kohti teoreettisia käsitteitä ja johtopäätöksiä. Käsitteellistämistä jatketaan yhdistelemällä luokituksia niin kauan kuin se on aineiston kannalta mahdollista. Näin tutkija muodostaa teoreettisten käsitteiden avulla kokonaisvaltaisen kuvauksen tutkimuskohteesta. (Tuomi & Sarajärvi 2022, 114–115.) Aineiston abstrahoinnissa muodostettiin alaluokista teoreettisten käsitteiden avulla yläluokkia ja edelleen pääluokkia. Yhden pääluokan muodostumista on kuvattu taulukossa 3.

Taulukko 3. Esimerkki aineiston abstrahoinnista ja pääluokan muodostumisesta

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Osaamisen lisääntyminen työyhteisössä Osastojen välisen yhteistyön helpottuminen Tiedonkulun helpottuminen	Tiedonkulun parantuminen	Sisäinen viestintä
Työtehtävistä viestiminen Epäselvät työnkuvat Epäselvät odotukset	Työstä viestiminen	Sisäinen viestintä
Perehdytysmateriaalin puute Perehdytyksen puute	Perehdytys	Sisäinen viestintä

Aineiston abstrahoinnissa muodostui kaikkiaan viisi pääluokkaa, joiden muodostuminen on kuvattu taulukossa 4. Kaksi ensimmäistä pääluokkaa, työn mielekkyys ja työkierron kuormittavuus, vastaavat ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, jonka tavoitteena oli selvittää kuinka HimosLomien työntekijät kokevat moniosaamisen. Seuraavat pääluokat, työn organisointi, sisäinen viestintä ja työntekijän tukeminen moniosaamisessa, vastaavat kysymykseen kuinka työtä voitaisiin muotoilla paremmin moniosaamisen näkökulmasta.

Taulukko 4. Pääluokkien muodostuminen yläluokista

Yläluokka	Pääluokka
<p>Työn mielekkyys</p> <p>Ammattitaidon kehittyminen</p> <p>Taloudellinen turvallisuus</p> <p>Arvostuksen tunne</p>	<p>Työn mielekkyys</p>
<p>Työkierron epäsäännöllisyys</p> <p>Työkierron ennakoimattomuus</p> <p>Aikataulullinen riittämättömyys</p>	<p>Työkierron kuormittavuus</p>
<p>Työkierron suunnittelu</p> <p>Aikataulullinen riittämättömyys</p> <p>Työn organisointi</p>	<p>Työn organisointi</p>
<p>Tiedonkulun parantuminen</p> <p>Työstä viestiminen</p> <p>Perehdytys</p>	<p>Sisäinen viestintä</p>
<p>Työntekijän henkilökohtaiset preferenssit</p> <p>Työntekijän itseohjautuvuus</p>	<p>Työntekijän tukeminen moniosaamisessa</p>

5 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen ensimmäinen tavoite oli selvittää millainen kokemus HimosLomien työntekijöillä on moniosaamisesta. Tulosten perusteella moniosaamisen koetaan tuovan vaihtelua ja mielekkyyttä työhön ja kehittävän työntekijöiden ammattitaitoa. Moniosaamisen koettiin lisäävän taloudellisen turvallisuuden ja arvostuksen tunnetta. Toisaalta työkierron epäsäännöllisyys ja ennakoimattomuus koettiin kuormittaviksi tekijöiksi. Työkiertoon liittyi myös keskeneräisten työtehtävien aiheuttamaa kuormitusta sekä aikataulullista riittämättömyyden tunnetta. Vaikka haastateltavat olivat yksimielisiä moniosaamiseen liittyvistä myönteisistä ja kuormittavista tekijöistä, oli lopulta hyvin yksilöllistä, koettiinko moniosaaminen tavoiteltavaksi asiaksi. Toiset arvostivat vaihtelua ja monipuolisuutta, kun taas osa koki sen kuormittavaksi tai halusi mieluummin syventyä osaamisessaan enemmän tiettyyn osa-alueeseen.

Toisena tavoitteena oli selvittää, kuinka työtä voitaisiin muotoilla paremmin moniosaamisen näkökulmasta. Ensimmäisenä keinona tuloksista nousi työn organisoinnin keinot; moniosaamisen suunnittelu, osaamisryppäiden muodostaminen sekä uuden yleisosaavan asiakaspalvelijan työnkuvan muodostaminen. Toisena keinona työn muotoilua voitaisiin parantaa kehittämällä moniosaamista tukevia käytänteitä. Moniosaamista tukisi erityisesti sisäisen viestinnän kehittäminen, kattavan perehdytys-suunnitelman teko sekä työntekijän henkilökohtainen tukeminen moniosaamisessa.

5.1 Työntekijöiden kokemus moniosaamisesta

5.1.1 Työn mielekkyys

Haastateltavat kokivat, että moniosaaminen toi kaivattua vaihtelua ja monipuolisuutta työhön. Työkierron tuoman vaihtelun koettiin korostavan työn hyviä puolia, mutta samalla myös vähentävän kuormittavaksi koettuja asioita.

Kyllähän se jollain tapaa tuo sellaista mielekkyyttä, mitä mä arvostan työssä, että se pysyy sellaisena virkeänä, eikä mene sellaiseksi saman puurtamiseksi. (H3)

Samaa mieltä muiden kanssa, että vaihtelu virkistää. Jos tekee pelkääntään yhtä, esimerkiksi ravintolan puolella mulla alkoi nousemaan ne huonot puolet siellä, se on niin fyysistä ja sellaista, mutta nyt kun siellä käy aika ajoin, niin se on jotenkin paljon kivempaa, kun siellä ei ole koko aikaa. Ja sit jotenkin ne hyvät puolet työpisteistä tulee paremmin esiin, ne mistä nauttii, ja se on tosi virkistävää. (H1)

Erityisesti esiin nousi monipuolisen kokemuksen tuoma ammattitaidon lisääntyminen. Asiakaspalvelu koettiin helpommaksi, kun eri osastojen asiat ja toimintatavat olivat tuttuja, eikä asiakasta tarvitse pallotella eri osastojen välillä. Asiakaspalveluun oli myös alettu suhtautua aikaisempaa kokonaisvaltaisemmin moniosaamisen myötä.

Kun asiakas kysyy jostain toisesta osa-alueesta, niin siihen pystyy vastaamaan suoraan, eikä tarvitse sanoa, että soita tuonne myyntipalveluun tai muualle. (H1)

Ymmärtää syvemmin sen kokonaisuuden ja osaat ehkä palvellakin paremmin sitä asiakasta, kun sä tiedät ravintolan tai siivouksen käytännöt. (H3)

Jos on ravintolassa töissä ja sinne tulee hotelliasiakkaita, jotenkin niistä nyt huolehtii enemmän kuin silloin kun oli pelkkä tarjoilija, eikä tuon taivaallistakaan kiinnostanut mitä sille asiakkaalle tapahtuu, kun se meni sinne huoneeseen. (H4)

Toisten osastojen toimintatapojen tunteminen lisäsi myös syvempää ymmärrystä kokonaisuudesta ja syistä erilaisten toimintatapojen taustalla. Työkierrossa olevien henkilöiden myötä myös tieto kulki osastojen välillä paremmin ja osaaminen karttui koko työyhteisössä. Vaikka työntekijällä itsellään ei olisi kokemusta toisten osastojen toimintatavoista, läheltä löytyi usein moniosaava kollega, jolta pyytää apua hankalassa tilanteessa.

Jos mä joudun tekemään jonkun ravintolavarauksen, niin siellä on X paikalla, jolta mä voin kysyä, että miten tämä kannattaa tehdä, että olisi ravintolan näkökulmasta paras. (H1)

Kokonaisuuden hallinta, kun kaikki liittyy yhteen, niin ymmärrät sen kokonaisuuden paljon paremmin. (H4)

Helpommin löytää ongelmakohtia siitä työstä tai siitä prosessista. Kun sitä kiertää, niin huomaa että tämä on se heikko kohta, että meillä on vaikka viestimisessä se ongelma näiden osastojen kesken. (H3)

Moniosaamisen koettiin lisänneen turvallisuuden ja arvokkuuden tunnetta työpaikkaan liittyen. Työskentely eri tehtävissä mahdollisti vakaamman taloudellisen tilanteen ja mahdollisuuden lisääntymiseen, sekä lisäsi turvallisuuden tunnetta epävarmoissa tilanteissa. Vakaamman työsuhteen ansiosta tunne kuulumisesta jonnekin lisääntyi. Myös oman ammattitaidon arvostus ja luotto omaan arvokkuuteen työntekijänä olivat kasvaneet moniosaamisen myötä.

Ravintolan puolella on aina ollut sellainen keikkatyöläinen, nyt kun hommat on lisääntynyt, niin nythän mulle vasta tehtiin sellainen työsuhtepöytäkirja, missä on niitä tunteja. (H1)

Mähän olin ravintolassa koko sen ajan, kun olin lomautettuna, kaikki viikonloput. Sinne voi aina palata, töitä on aina. (H4)

Mulla oli ainakin ennen, kun oli osa-aikaisena, niin mä en mielestäni silloin kuulunut oikein mihinkään, mä olin juureton, mutta nyt mulla on juuret täällä. (H4)

Jotenkin sellainen ammatillinen itseluottamus on kasvanut, että hei mä oikeasti osaan näitä asioita ja että mä oon tärkeä, ja mulla on sellaista osaamista, jota ei hankita ihan noin vain, ja se tulee vain sen kokemuksen kautta. Kyllä se on lisännyt sellaista luottamusta. (H3)

5.1.2 Työkierron kuormittavuus

Työkiertoon koettiin liittyvän myös kuormittavia tekijöitä. Vastauksista ilmeni selkeästi, että työstä toiseen siirtyminen koettiin sitä kuormittavamaksi mitä epäsäännöllisempää työkierto oli ja mitä pidempi aika edellisestä kerrasta toisessa työpisteessä oli. Epäsäännöllisyys vaikutti erityisesti kokemukseen omasta ammattitaidosta. Ammattitaidon ylläpito eri työtehtävien osalta koettiin hankalaksi, jos työskentely toisella osastolla oli vähäistä tai epäsäännöllistä, eikä osaaminen sen vuoksi päässyt syventymään.

Itse koen, että jos on vaikka pidempi väli, kun menee respaan, niin vähän aikaa miettii, et mitäs täällä pitikään tehdä, kun enemmän tekee vain myyntiä. Mutta kyllä se sit aina muistuu mieleen, ohjeita löytyy. (H5)

Mulla ainakin se kynnys mennä sinne ravintolaan on sitä isompi, mitä kauemmin oot pois. Tavallaan ne tiedot korvautuu uusilla tiedoilla, ja onhan ne drinkkiohjeet tuolla jossain, mutta ei ne tuu sieltä ihan salamana, kun sinne tulee niin paljon uutta tietoa päälle. (H4)

Mun päähän ei jää, jos mulle kerran näytetään ja kerrotaan, jos mä en pääse tekemään sitä toistoa. Se toisto jää mun muistiin. Sit kun sä teet kaikkea vaan vähän ja silloin tällöin, silloin sitä toistoa ei kerry. Jos olisi säännöllistä se toisto, niin se jäisi mun selkärankaan ehkä kanssa. (H6)

Epäsäännöllisellä työkierrolla oli vaikutusta myös työnteon tehokkuuteen. Haastateltavilla oli kokemus työnteon hetkellisestä hitaudesta ja tehottomuudesta työtehtävien vaihdon jälkeen. Työnteon aloitus uudessa tehtävässä koettiin takkuisiksi erityisesti, jos edellisestä kerrasta kyseisessä työpisteessä oli kulunut pidempi aika. Vaikutusta koettiin olevan myös työtehtäviin suhtautumisessa, mikäli työskentely tehtävässä oli satunnaista. Työntekoon huomattiin tulevan tietynlaista lyhytnäköisyyttä ja pinnallisuutta, eikä työntekijä kokenut tarpeelliseksi osallistua kuin sillä hetkellä olennaisiin asioihin.

Kyllä mä ainakin olen selkeästi huomannut sen, että jos sä menet tekemään sen yhden respapäivän kerran puolessa vuodessa, niin ethän sä ole läheskään niin tehokas, kun jos sä tekisit viikon sitä hommaa. (H3)

Ravintolassahan sitten vaan suorittaa sen pakollisen kuvion siinä, siellähän on puhdetöitä vaikka kuinka paljon, mutta siinä sä teet vaan sen mikä on pakko tehdä. Et sä ota kantaa siihen mitä seuraavana päivänä on ohjelmassa, sä suoritat vaan sen päivän, ajattelematta sitä seuraavaa päivää sillä osastolla, koska sä et ole itse siellä. (H4)

Työkiertoon koettiin liittyvän riittämättömyyden tunnetta, joka pääsääntöisesti johdettiin aikataulullisista tekijöistä – joko työtehtävien suorittamiseen ei ollut annettu riittävästi aikaa tai työkiertoa oli liikaa. Työtehtävästä toiseen siirtymistä hankaloitti myös edellisessä työpisteessä kesken jääneet tehtävät, jotka jäivät vaivaamaan mieltä vielä työtehtävän vaihduttuakin.

Kun kaikki jää aina kesken, niin kyllähän se piikki lihassa siihen siirtymään aina oli. Mä ehkä koin, että jollain tapaa se hierti takaraivossa. Kyllä se jollakin tapaa sellaista henkistä tuskaa teki, kun päivä loppu, sen edellisen toimenkuvan aika loppu ja tiesit, että asioita jäi kesken ja huomenna aloitat taas toisen jutun. (H6)

Epävarmuutta siitä, että pystyykö kaikkeen mitä multa odotetaan. Ei voi sanoa ammatillinen riittämättömyys, vaan aikataulullinen riittämättömyys lisääntyi sitä kautta, kun niitä tehtäviä ja työkiertoa tuli lisää. (H7)

Nekin projektit jäi aina sen mypän jalkoihin. Jos olikin sellainen päivä, että se puhelin soikin koko päivän, niin sitten osa niistä tehtävistä jäi tekemättä. Kun eihän niille mun työvuoroissa ollut allokoitu sitä aikaa, vaan mä olin vaan tietyt ajat töissä. (H7)

Yksi moniosaamisen tavoitteista on varmistaa organisaation kyky pystyä reagoimaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin, kuten sairastapauksiin. Moniosaava työntekijä voidaan tarvittaessa siirtää toisiin työtehtäviin, jotta toimintaa voidaan jatkaa mahdollisimman vähin häiriöin. Tällaiset tilanteet kuitenkin koettiin raskaaksi sekä ennakoimattomuuden että siitä aiheutuvien aikataulullisten ongelmien vuoksi.

Välillä saattaa tulla, että mene pariaksi tunniksi tuohon respaan, niin sellainen kesken päivän vaihtaminen on aika kuormittavaa. Et jos sut kesken sun nykyisestä työtehtävästä revitään pois, se hajottaa aika paljon. (H3)

Sä oot kalenteroinut ja aikatauluttanut, että teen ne hommat tuolla, ja sit jollain onkin sairaslomaa ja se sun tehtävä muuttuikin. Ne oli sellaisia, jotka söi sitä ettei sun aika riitä, kun ne oli ennalta-arvaamattomia. (H6)

Haastatteluissa nousi esiin myös epäselvät odotukset työkiertoon liittyen. Työntekijälle saattoi olla epäselvää mihin kaikkiin tehtäviin hänen odotettiin osallistuvan tiettyissä työpisteissä, erityisesti jos työskentely tällä osastolla oli vähäisempää ja koski lähinnä kiireaikoina apuna olemista. Työntekijälle eri työpisteiden käytännöissä ja työtavoissa mukana pysyminen voi olla kuormittavaa, erityisesti jos työpisteitä on useita tai työkierto on epäsäännöllistä. Ratkaisuksi tähän nostettiin esiin työkierron helpottaminen työntekijälle pitämällä tämän rooli mahdollisimman yksinkertaisena. Tällöin työntekijän ei tarvitse pysyä kaikista osaston toimintatavoista yhtä tarkasti perillä voidakseen kuitenkin toimia työvuorossaan tehokkaasti.

Mitä sulta odotetaan ja vaaditaan että sä teet, jos sä hypit ja sulla on tosi rikkonainen viikko usealla osastolla? Sullahan voi jäädä miljoona asiaa kesken, onko se ok, että ne jää kesken, tekeekö joku muu ne vai odottaako ne sua siellä, vai miten? Tai kun mä meen respaan, meenkö mä vaan tekeen sitä sisäänkirjaamista, tekeekö ne muut ne muut asiat, vai pitääkö mun ottaa kantaa myös näihin? Vai olisiko se muidenkin työn kannalta helpompaa, että mä tekisin vaan sitä mihin mut on otettu tekemään? (H3)

Ehkä se kiertäjän rooli on sellainen yksinkertainen, et sä paikkaat jotain vajetta, et sen työtehtävän pitäisi olla mahdollisimman yksinkertainen, et sitä ei tehdä liian vaikeaksi. (H4)

5.2 Työn muotoilun keinot moniosaamisen näkökulmasta

5.2.1 Työn organisointi

Tutkimuksessa selvisi, että iso osa moniosaamisen kuormittavaksi koetuista tekijöistä liittyi työn organisointiin, kuten työkierron epäsäännöllisyyteen tai työn aikatauluttamiseen. Työn organisoinnin kehittäminen tulisi HimosLomilla aloittaa moniosaamisen suunnittelusta, jonka perusteella voitaisiin muotoilla työtä uudelleen. Työn muotoilussa apuna voisi käyttää osaamisryppäitä sekä luoda selkeämpi yleisosaavan asiakaspalvelijan työnkuva.

HimosLomilla moniosaamisen hyödyntämiseen ei ole ollut pitkäjänteistä suunnitelmaa, vaan työkiertoa on muokattu sesonkien ja muuttuvien tilanteiden mukaan lyhyelläkin varoitusajalla. Moniosaamisen kehittäminen tulisi aloittaa tekemällä tarkempi suunnitelma moniosaamisen hyödyntämisestä. Andersenin ja Ankerstjernen (2010) mukaan moniosaamisen suunnitteluprosessi aloitetaan tehtäväanalyysillä, jonka tarkoituksena on selvittää mitä työtehtäviä moniosaaminen koskee. Analyysissä selvitetään mitä työn muotoilun menetelmää käytetään, miten uudet työnkuvat muotoillaan ja mikä vaikutus moniosaamisella on työntekijän työmäärään. Suunnitteluprosessin toinen osa on henkilöstöanalyysi. Henkilöstöanalyysin tarkoituksena on selvittää onko työntekijöillä kykyä ja halua opetella uusia asioita, kuinka moniosaaminen vaikuttaa jatkossa henkilöstön rekrytointiin ja kuinka moniosaaminen tulisi huomioida palkkauksessa. (Andersen & Ankerstjerne 2010, 16.)

Analysoinnissa on hyvä huomioida erityisen tarkasti henkilöstön ajatukset moniosaamiseen liittyen, sillä kokemus moniosaamisesta oli hyvin henkilöriippuvaista. Osa työntekijöistä piti enemmän vaihtelusta, kun taas osa koki erikoistumisen ja syvällisemmän osaamisen olevan itselle mieluisampi vaihtoehto. Työkiertoon liittyvä työpisteiden vaihtelu saattoi olla toiselle kuormittava tekijä, kun toinen taas koki sen motivaatiota ylläpitävänä tekijänä. Mikäli työnkuvien suunnittelussa ei ole huomioitu työntekijöiden osaamisia ja toiveita, voi työntekijöiden osaaminen jäädä hyödyntämättä tai työntekijä voi kokea roolinsa liian kuormittavaksi.

Ehkä pääsee itse jatkossa käyttämään enemmän sitä osaamista. Nyt se on ehkä vähän vajaalla kapasiteetilla. (H4)

Mä taas koen, että mä haluaisin osata jonkun homman hyvin, ennen kuin mä alan sit tekemään taas jotain hommaa. Kun sitten taas, että mä teen kolmea tai neljää hommaa, ja mitään mä en niistä osaa hyvin. Se tuo mulle epämukavuutta se tunne. (H6)

Tehtävä- ja henkilöstöanalyysien pohjalta voidaan muodostaa osaamisryppäitä ja tehtäväkuvia, joissa on huomioitu työntekijöiden henkilökohtaiset preferenssit ja pyritty muotoilemaan työkierto mahdollisimman säännölliseksi. Osaamisryppäiden hyödyntäminen moniosaamisessa olisi toimiva ratkaisu myös HimosLomilla, jossa työkierron epäsäännöllisyys koettiin ongelmaksi. Ammattitaidon ylläpito on helpompaa, kun muutokset työtehtävissä on vähäisiä ja tarvittava osaaminen on samankaltaista. HimosLomilla osaamisryppäitä on syntynyt luonnostaan, sillä moniosaaminen on keskittynyt pääsääntöisesti vastaanottoon ja myyntipalveluun, jossa vaadittava osaaminen on hyvin samankaltaista. Moniosaamista suunnitellessa olisi kuitenkin hyvä selvittää, olisiko muita työtehtäviä yhdistettävissä vastaaviksi ryppäiksi.

Kaikki haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että vaikka työkierto on hyvä asia ja monissa tapauksissa tavoiteltavaa, on erikoistumisellekin selkeää tarvetta. Yhteinen kokemus oli, että jokaisella osastolla tulisi olla erikoistuneita työntekijöitä, jotka tekevät vain tiettyä tehtävää ja joilla on syvällisempi ymmärrys kyseisestä osastosta tai työtehtävästä. Moniosaajat tuovat tähän rinnalle arvokasta osaamista ja työprosessitietoutta muilta osastoilta.

Joka osastolla pitäisi olla kiertäjä ja vakkari. (H5)

Meistä heittopusseista on se perustason hyöty ja tietotaito ja sitten on ne rautaiset ammattilaiset, joiden vankkaa osaamista on vaikka se saunojen myynti ja muu. (H2)

Moniosaajan roolia voisikin kehittää kohti yleisosaavaa asiakaspalvelijaa, jonka työnkuva pitäisi sisällään tasapuolisesti sekä myyntipalvelun että vastaanoton tehtäviä, jotka ovat osaamisvaatimuksiltaan hyvin vastaavanlaisia ja tukevat toisiaan monilta osin. Aikaisempaan moniosaamisen käytäntöön verrattuna eroa ei tulisi niinkään työntekijän osaamiseen, vaan työtehtävien määrälliseen jakautumiseen. Himos-Lomilla moniosaavat työntekijät ovat yleensä olleet ensisijaisesti joko myyntipalvelun tai vastaanoton työntekijöitä, jotka tekevät työvuoroja kiireaikoina myös toisella osastolla. Moniosaavan asiakaspalvelijan mallissa työaika jakautuisi tasaisesti molempien osastojen kesken, jolloin työkierto olisi säännöllisempää ja ammattitaidon ylläpito olisi helpompaa. Moniosaavan asiakaspalvelijan lisäksi molemmilla osastoilla tulisi olla erikoistuneita työntekijöitä, jotka voivat keskittyä erikoistumista vaativiin työtehtäviin. Kouluttamalla riittävä määrä yleisosaajia voidaan henkilöstöä jakaa kahden osaston kesken sesongin ja tilanteen mukaisesti. Haastatteluissa nousi esiin kokemus, että työntekijöillä ei ollut riittävästi resursseja suoriutua erilaisista työtehtävistään riittävän hyvin. Lisäämällä yleisosaajien määrää on mahdollista helpottaa myös resurssipulaa sekä aikatalullisia haasteita.

5.2.2 Moniosaamista tukevat käytänteet

Työn organisoinnin lisäksi työn muotoilua voidaan parantaa kehittämällä moniosaamista tukevia käytänteitä. Tutkimuksessa esiin nousi erityisesti sisäisen viestinnän ja perehdytyskäytäntöjen kehittäminen, sekä työntekijän tukeminen moniosaamisessa.

Haastateltavat kokivat epäselvyyttä organisaation odotuksista työntekijän työtehtäviä tai suoriutumista kohtaan ja toivoivat, että niistä viestittäisiin työntekijöille selkeämmin. Keinoja viestinnän parantamiseen ovat esimerkiksi kehityskeskustelut, työohjeet ja säännölliset palaverit kasvotusten (Moisalo 2011, 64).

Onko tämä nyt tarpeeksi hyvä mitä mä teen, onko tämä nyt ylipäättään tarpeeksi ja riittääkö? (H6)

Organisaation avoimuutta toivottiin myös työyhteisön tasolla. Ajankohtaiset projektit tai muut aikaa vievät työtehtävät olisi hyvä tuoda avoimesti koko työyhteisölle tiedoksi, jotta kaikilla on mahdollisuus sopeuttaa työskentelyään tilanteen mukaisesti. Avuksi viestinnässä voi käyttää esimerkiksi säännöllisiä työyhteisön palavereita, jossa käydään läpi ajankohtaisia projekteja. Vuosikellosta on myös apua työyhteisössä, jossa sesonkiluontoisuus toistuu vuodesta toiseen vastaavanlaisena. Haastatteluissa ehdotettiin myös kalentereiden jakamista kollegoille, jolloin työyhteisön ajankäyttöä on helpompi seurata ja suunnitella omaa työskentelyä sen mukaisesti.

Se olisi ehkä jollain tapaa hyvä idea tai ajatus, että kaikki näkee kaikkien kalenterit. Sä näkisit koko mypan hommat, että X on tänään Mökkipalvelussa, ja Y on siellä ja Z:lla on palaveri keskellä päivää. (H6)

Viestinnän puutteet näkyivät myös työntekijöiden perehdytyksessä. Perehdytys eri osastojen toimintatapoihin koettiin heikoksi, eikä tieto uusista toimintatavoista aina tavoittanut osastolla harvemmin työskenteleviä työntekijöitä. Yhteinen kokemus oli, että vastuu asioiden selvittämisestä jäi usein työntekijälle itselleen. Tähän kaivattiin parannusta esimerkiksi paremman ja helposti tavoitettavissa olevan perehdytysmateriaalin muodossa. Työtehtävästä toiseen siirtymistä helpottaisi myös kunnollinen briiffaus työvuoron alussa, jossa käytäisiin läpi olennaiset asiat ja mahdollisesti muutuneet toimintatavat. Työntekijöiden perehdytykseen tulisi luoda selkeä suunnitelma, jossa on huomioitu uusien työntekijöiden perehdyttämisen lisäksi myös erityisesti moniosaajien näkökulma.

Sekään ei ole ongelma, jos perehdytys on riittämätön, jos sulla on paikka, josta tieto löytyy ja se on ajantasainen. Ei mikään kansio, missä on välilehtiä, vaan se vois olla ihan digiaikainen juttu. (H6)

Ehkä se briiffaaminen, se hetki kun vuoro alkaa, käydä ne läpi ne asiat. Sellainen kunnan briiffi käydä läpi, eikä vaan että tervetuloa. Olisi se 15 minuuttia käydä niitä asioita läpi, eikä vaan tarvis juosten tulla siihen väliin. (H3)

Moniosaavaa työntekijää tulisi tukea työssään, jotta siitä ei tulisi hänelle liian kuormittavaa. Apuna työntekijän tukemisessa voi käyttää esimerkiksi kehityskeskusteluja tai työnohjausta. Henkilökohtaiset mieltymykset ja oppimistavat vaikuttivat kokemukseen moniosaamisesta, ja osa haastateltavista koki työkiertoon liittyvät aikataululliset haasteet ja ennakoimattomuuden raskaammaksi kuin toiset. Myös tuen tulisi olla henkilökohtaisiin tarpeisiin suunniteltua ja keskittyä työntekijälle olennaisiin osa-alueisiin. Yksi osa-alue, johon kaivattiin esimiehen apua, oli työn organisointi ja priorisointi. Haastateltavilla oli kokemus, että työvuorot eri osastoilla tulivat annettuina esimiehiltä, mutta eri työtehtävien organisointi tai perehtyminen toisen osaston asioihin jäi työntekijän omalle vastuulle. Projektiluontoisten työtehtävien suorittamiseen ei myöskään varattu erillistä aikaa, vaan vastuu työtehtävien priorisoinnista ja aikatauluttamisesta jäi työntekijälle itselleen. Moniosaajalta vaaditaan itseohjautuvuutta, jota esimiehen tulisi pystyä tukemaan.

Ehkä se vaatii sellaisia omia organisointi- ja priorisointitaitoja, eli pitää olla itseohjautuvampi. Jos sut on organisoitu johonkin paikkaan, niin sun pitää itse organisoida ne asiat, se vaatii itseltä vähän enemmän. (H3)

Ja tässä mun mielestä hirveen tärkeitä olisi organisaation ja esimiehen tuki ja kyky priorisoida. Mitkä ne on mitä nyt täytyy tehdä, jolloin ne jotka ei ole sillä täytyy-tehdä-listalla, ymmärretään että ne jää nyt tekemättä. (H7)

Työntekijän mieltymysten lisäksi myös asenne työ suorittamista kohtaan vaikutti moniosaamisen kokemukseen. Osa työntekijöistä oli löytänyt tapoja käsitellä kuormittavia tekijöitä niin ettei työkierrosta tullut liian raskasta. Armollisuus itseä kohtaan ja joustava asennoituminen muuttuviin tilanteisiin auttoi työssäjaksamisessa.

Kyllä mä tiesin tasan tarkkaan mitä tehtäviä mulla on, mutta mä tiesin myös senkin, että mulla on 8 tuntia päivässä aikaa, ja jos ne jää siinä ajassa tekemättä, niin sit ne jää. (H7)

Mä koen, että kyllä mä tämän osaan, mä tiedän ne perusjutut. Ehkä on armollisempikin siinä, että en mä voi niitä kaikkia pieniä juttuja tietää. On oppinut, että jos sä oot monella pisteellä, et sä voikaan kaikkea tietää, sä tiput automaattisesti jostain asiasta pois. (H3)

6 Pohdinta

6.1 Johtopäätökset

Työntekijän kokemus moniosaamisesta

Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena oli selvittää millainen kokemus HimosLomien työntekijöillä on moniosaamisesta. Moniosaamisen koettiin tuovan työhön monipuolisuutta ja vaihtelua, mikä lisäsi työn mielekkyyden kokemusta.

Moniosaamisen koettiin lisäävän työntekijöiden ammattitaitoa sekä syventävän ymmärrystä organisaation toimintatavoista. Asiakaspalvelu oli helpompaa, kun työntekijällä oli laaja kokemus organisaation eri osastoista. Moniosaaminen lisäsi myös taloudellisen turvallisuuden tunnetta, sillä työskentely oli mahdollista useammalla eri osastolla. HimosLomien työntekijöiden kokemus moniosaamisesta on hyvin vastaavanlainen kuin aikaisemmissa moniosaamista koskevissa tutkimustuloksissa. Kelliherin ja Rileyn (2003, 106) matkailualalla suorittamassa tutkimuksessa moniosaamisen suurimmaksi hyödyksi nousi työn monipuolistuminen sekä vaihtelun tuoma tyytyväisyys työhön. Myös kokemus työllistymisestä oli vastaavanlainen Kelliherin ja Rileyn (2003, 106) tutkimuksessa. Aikaisemmin osa-aikaisina työskennelleiden työntekijöiden työtilanne oli joko parantunut tai he pystyivät työllistymään moniosaamisen myötä kokoaikaisesti. Tutkimustulokset vahvistavat osaltaan myös Viitalan (2007, 191) näkemystä moniosaavista työntekijöistä, joilla on kyky ymmärtää organisaation eri toimintoja monipuolisesti ja kokonaisvaltaisesti. Haastateltavat kokivat, että moniosaamisen myötä työskentely oli helpompaa, kun ymmärrys organisaation prosesseista ja toimintatavoista oli kehittynyt eri osastoilla työskentelyn myötä.

Suurimmat haasteet tai kuormittavat tekijät liittyivät pääsääntöisesti työkierron säännöllisyyteen ja työpisteestä toiseen siirtymiseen. Siirtymistä hankaloitti erityisesti työkierron epäsäännöllisyys; ammattitaidon ylläpito koettiin hankalaksi, mikäli edellisestä kerrasta kyseisessä työtehtävässä oli pitkä aika tai siellä työskenneltiin vain harvoin. Työntekijä ei välttämättä ollut tietoinen osaston uusimmista käytänteistä ja tehtävistä suoriutuminen oli tehottomampaa. Myös

edellisessä työpisteessä kesken jääneet tehtävät saattoivat kuormittaa mieltä. Työpisteestä toiseen siirtyminen tunnustetaan mahdolliseksi ongelmakohtaksi myös aikaisemmissa tutkimuksissa. Abramsin ja Bergen (2010) näkemys ongelman syystä oli kuitenkin erilainen tämän tutkimuksen tuloksen kanssa. Heidän mukaansa moniosaamiseen liittyvä työtehtävistä toiseen vaihtaminen koetaan raskaaksi erityisesti niissä tilanteissa, kun työtehtävää joudutaan vaihtamaan usein. (Abrams & Berge 2010, 525–526.) Molemmat näkemykset ovat varmasti työntekijän näkökulmasta perusteltuja. Liian pitkä aika työtehtävien välissä lisää epävarmuuden tunnetta, mutta toisaalta jatkuva vaihtaminen aiheuttaa työn pirstaloitumista, joka voi olla työntekijälle yhtä kuormittavaa. Toisaalta kokemukseen voi vaikuttaa myös henkilökohtaiset mieltymykset ja tapa työskennellä. Toiselle vaihtuvuus on mielekäästä ja motivoivaa, kun toinen arvostaa rauhallisempaa tahtia ja säännöllisyyttä.

Moniosaamisen yksi tavoitteista on kouluttaa työntekijät suoriutumaan useammasta eri työtehtävästä yrityksen sisällä tuotannon pullonkaulojen välttämiseksi tai työn sujuvuuden varmistamiseksi lyhytaikaisten poissaolojen aikana. Työntekijöiltä tämä vaatii kuitenkin aikaisempaa monipuolisempaa osaamista ja kykyä siirtyä sujuvasti tehtävästä toiseen. (Abrams & Berge 2010, 522; Uhmavaara ym. 2005, 5–7.) Tällainen työn ennakoimattomuus kuitenkin nostettiin kuormittavaksi tekijäksi moniosaamisessa. Haastateltavat kokivat, että kesken päivän siirtyminen toisiin tehtäviin tai suunniteltujen aikataulujen muuttuminen nopealla aikataululla tekivät moniosaamisesta raskasta. Kokemus on linjassa Järvensivun (2010, 99) näkemyksen kanssa, sillä hänen mukaansa moniosaajien työnkuvasta poistuu yleensä työn huokoisuus ja mahdollisuus säädellä työtahtia. Ristiriita työntekijöiden käytännön kokemuksessa ja moniosaamisen tavoitteissa aiheuttaa haasteita työn johtamiseen. Moniosaamisella on selkeitä hyötyjä niin organisaation kuin työntekijänkin näkökulmasta, mutta kuormittavuuden kokemus tulisi kuitenkin pystyä huomioimaan työn johtamisessa.

Haastateltavilla oli kokemus työtuntien ja taloudellisen turvallisuuden lisääntymisestä moniosaamisen myötä. Moniosaaminen oli mahdollistanut työskentelyn toisella osastolla myös koronapandemian aikaisen lomautuksen aikana. Yksi haastateltavista jopa mainitsi aiemmin kokeneensa työntekijänä juurettomuuden tunnetta, mutta moniosaamisen myötä hän koki kasvattaneensa vahvemman siteen ja ”juuret” työn-

antajaansa. Matkailualan näkökulmasta tutkimustulos on rohkaiseva. Tällä hetkellä osaavan työvoiman saatavuus hankaloittaa alan kasvua (Jänkälä 2019, 16–17), eikä tilannetta auta alan heikko vetovoima, joka johtuu suurilta osain työn sesonkiluontoisuudesta ja työoloihin liittyvistä haasteista (Harju-Myllyaho ym. 2022, 86–87). Tutkimuksesta voidaan kuitenkin päätellä, että alalla on mahdollisuus työllistää työntekijöitä ympärivuotisesti ja tarjota heille mielekkäitä työtehtäviä moniosaamisen myötä. Matkailualan yritysten kannattaakin panostaa moniosaamisen käytäntöjen kehittämiseen, jotta osaavaa työvoimaa saadaan pidettyä alalla.

Työn muotoilu

Tutkimuksen toisena tavoitteena oli selvittää, kuinka työtä voitaisiin muotoilla paremmin moniosaamisen näkökulmasta. Työn parempaan muotoiluun nousi kaksi näkökulmaa; työn organisointi sekä moniosaamista tukevien käytäntöjen kehittäminen. Työn organisoinnissa tulisi huomioida erityisesti moniosaamisen suunnittelu, osaamisen ryhmittely osaamisryppäisiin sekä yleisosaavan asiakaspalvelijan roolin luominen. Moniosaamista tukisi erityisesti avoin viestintä, perehdytys suunnitelman teko sekä työntekijän tukeminen moniosaamisessa.

HimosLomilla moniosaaminen on ollut käytössä jo pitkää, mutta sen suunnittelu on ollut lyhytnäköistä. Moniosaamisen suunnittelu on keskittynyt pääsääntöisesti yksittäisten työntekijöiden tasolle, ja aikajänteenä on yleensä ollut vuodenkierto tai yksittäinen sesonki. Tavoitteena on ollut organisoida työtä niin, että jokaisella osastolla on ollut riittävästi työntekijöitä ruuhkahuipuista selviytymiseen. Moniosaamisesta olisi kuitenkin mahdollista saada enemmän hyötyä strategisella suunnittelulla. Abrams ja Berge (2010, 525–526) suosittavat ennen moniosaamisen käyttöönottoa selvittämään miksi moniosaamiseen halutaan siirtyä ja mitä sillä tavoitellaan. Samalla linjalla on Haas kumppaneineen (2001, 640), jotka ehdottavat, että ennen moniosaamisen käyttöönottoa yrityksen tulisi sisällyttää moniosaaminen osaksi johtamista sekä yrityksen strategista suunnitelmaa. HimosLomilla moniosaamista suunnitella onkin hyvä kysyä mikä sen todellinen tavoite on. Onko moniosaamisen tarkoituksena tehostaa työn tuottavuutta ja minimoida riskejä vai voisiko siitä olla myös laajempaa hyötyä esimerkiksi yrityksen kehittämisessä tai asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa? Tutkimustuloksista nousi esiin HimosLomien kannalta muutama

huolestuttava näkökulma työn tuottavuuteen. Työntekijöillä oli kokemus, että heillä ei ollut riittävästi aikaa suoriutua työtehtävistään, työtehtäviä jäi kesken ja osa projekteista jäi kiireisimpien asioiden jalkoihin. Toisaalta yhdellä moniosaavalla työntekijällä oli kokemus, että hänen osaamisensa ei ollut tällä hetkellä parhaalla mahdollisella tavalla hyödynnettyä. Jotta työ todella olisi tuottavaa, tulisi työntekijän osaaminen olla parhaalla mahdollisella tavalla hyödynnettyä. Moniosaamisen suunnittelussa onkin olennaisen tärkeää miettiä mihin työntekijöiden osaamista ja aikaa halutaan käytettävän, ja kuinka tämä voitaisiin huomioida työn muotoilussa.

Strategisen suunnittelun lisäksi aikaisemmat tutkimukset painottavat moniosaamista tukevien käytänteiden käyttöönottoa yhdessä moniosaamisen kanssa. Kelliherin ja Rileyn (2002, 237) mukaan moniosaamisen käyttöönotto onnistuu parhaiten toteutettuna yhdessä muiden kattavien henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kanssa. Myös Dalton (1998) suosittaa rakentamaan moniosaamisen tueksi tukijärjestelmiä ja -käytänteitä. Näitä voi olla esimerkiksi rekrytointia ja palkkausta koskevat käytänteet, viestintä, koulutus sekä suorituksen ja osaamisen seurantajärjestelmät. (Dalton 1998, 58.) HimosLomien tapauksessa moniosaamista tukeviksi käytänteiksi havaittiin sisäisen viestinnän ja perehdytyksen kehittäminen, mutta myös työntekijän tukeminen moniosaamisessa. Moniosaamisen liittyi paljon kuormittavuuden kokemusta, jota esimiehen pitäisi pystyä tukemaan. Myös itseohjautuvuuteen ja työn organisointiin kaivattiin tukea esimieheltä. HimosLomilla ei kehityskeskusteluiden lisäksi juuri ole ollut erityisesti moniosaamisen tukemiseen tarkoitettuja käytänteitä. Näiden käyttöönotto on ehdottoman tarpeellista, mutta muodostaa haasteen myös esimiestyöskentelylle. Esimiehen tulee löytää ne tavat, joilla tukea jokaista työntekijää yksilöllisesti heidän kohtaamissaan haasteissa. Yksi keino moniosaamisen tukemiseen olisi työnohjaus. Työnohjaus on asiantuntijatyön ja työyhteisöjen kehittämisen työkalu, jonka tavoitteena on auttaa ohjattavaa henkilöä kuormittavan työn säätelyssä ja ammatillisen kehittymisen edistämässä. Työnohjaaja on ammatillisen pohdinnan ammattilainen, jolla on kyky auttaa työntekijää haastavissa tilanteissa. (Alhanen, Kansanaho, Ahtiainen, Kangas, Soini & Soininen 2011, 16.) Työnohjauksen avulla on mahdollista löytää jokaiselle työntekijälle sopivia keinoja moniosaamisessa kehittymiseen ja sopivien työtapojen löytymiseen.

HimosLomille tutkimuksesta on varmasti hyötyä moniosaamisen kehittämisessä. Tutkimus tuotti hyvän selvityksen moniosaamisen nykytilasta sekä kehittämiskohteista. Tutkimuksen tuloksena syntyi selkeät suuntaviivat moniosaamisen kehittämiseksi jatkossa. Pohjatyon lisäksi tutkimuksessa esitettiin jo konkreettisia toimenpide-ehdotuksia työn muotoiluun ja esimiestyön tueksi. Työn tuloksia voidaan käyttää apuna myös organisaation laajemmassa strategisessa suunnittelussa.

Jatkotutkimusaiheet

Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista selvittää kuinka HimosLomien työntekijöiden kokemus moniosaamisesta muuttuisi, kun työn muotoiluun ehdotettuja toimenpiteitä otetaan käyttöön. Olisiko työn muotoilun keinoin mahdollista vähentää kuormittavaksi koettuja tekijöitä ja olisiko niillä muita vaikutuksia työntekijän kokemukseen moniosaamisesta?

Tämä tutkimus keskittyi työntekijän kokemukseen moniosaamisesta, mutta moniosaamista olisi mielenkiintoista selvittää myös esimiehen näkökulmasta. Moniosaamisen johtamisessa on sekä hyvin käytännönläheinen näkökulma työn aikatauluttamiseen ja työkierron organisointiin, mutta toisaalta myös työntekijän henkilökohtainen ohjaaminen ja tietynlainen mentorointi moniosaamiseen. Johtamisessa tulee huomioida niin organisaation tuottavuuden tavoitteet, kuin työntekijän henkilökohtaiset toiveet moniosaamiseen liittyen. Tutkimuksessa voitaisiin selvittää moniosaamisen organisointia johtamisen tai tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta.

Kokemus moniosaamisesta vaikutti olevan hyvin henkilöriippuvaista ja siihen vaikutti jokaisen työntekijän yksilölliset mieltymykset. Osalla työntekijöistä oli selkeästi moniosamista tukeva asenne, joka helpotti työntekoa. He osasivat suhtautua vaihtuvissa tilanteissa itseensä armollisesti, ja ymmärsivät että kaikkeen ei voi eikä tarvitse pystyä. Tietyt asiat väistämättä unohtuvat tai eivät tavoita työntekijää, mutta tämä voi silti suoriutua työstään hyvin. Olisikin mielenkiintoista tutkia moniosaamisen vaikutusta työhyvinvointiin, sekä erilaisten asenteiden vaikutusta työkokemukseen. Voiko työntekijä omalla asenteellaan vaikuttaa kuormittavuuden

kokemukseen, tai voiko työntekijä opetella tietynlaisia ajatusmalleja ja toimintatapoja moniosaamisen tueksi?

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Sekä Hirsjärvi kumppaneineen (1997) että Vilka (2005) pitävät laadullisen tutkimuksen arvioinnissa olennaisena tutkimuksen tarkkaa raportointia. Hirsjärven ja muiden (1997) mukaan aineiston tuottamisen olosuhteet tulisi raportoida huolellisesti ja totuudenmukaisesti kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Raportointiin kuuluu esimerkiksi haastattelutilanteiden olosuhteiden kuvaaminen paikan, ajan sekä mahdollisten häiriötekijöiden osalta. (Hirsjärvi ym. 1997, 232.) Koska laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen toteutus ja luotettavuus liittyvät olennaisesti toisiinsa, Vilkan (2005) mukaan arvioinnin kohteena on ensisijaisesti tutkijan tekemät valinnat ja ratkaisut. Onkin olennaista, että dokumentoinnin lisäksi tutkija perustelee tekemiään ratkaisuja uskottavasti kaikissa tutkimuksen vaiheissa. (Vilka 2005, 158-159.) Tämän tutkimuksen aineiston keruu on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti luvussa 3.2. Haastattelutilanteiden lisäksi on perusteltu aineiston keruuseen liittyvät päätökset mahdollisimman tarkasti. Valintojen tavoitteena oli luoda haastattelutilanteista mahdollisimman rentoja, jotta haastateltavat voisivat kertoa kokemuksistaan mahdollisimman vapautuneesti.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida reliabiliteetin avulla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten toistettavuutta, eli tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Mikäli toinen tutkija toistaisi tutkimuksen samojen henkilöiden kohdalla, saisi hän tuloksena samat vastaukset. (Hirsjärvi ym. 1997, 231.) Käytännössä laadullisessa tutkimuksessa haastattelutilanne on aina yksilöllinen, eikä sitä voida toistaa sellaisenaan uudelleen. Tehdyt haastattelutilanteet on kuitenkin kuvattu mahdollisimman tarkasti haastattelukysymykset mukaan lukien, joten toisen tutkijan olisi mahdollista toistaa tilanne samankaltaisena uudelleen. Haastattelutilanteet sujuivat hyvissä merkeissä ja haastateltavat olivat avoimia kokemuksistaan, joten tutkimustulosten voidaan olettaa olevan luotettavia. Saadut tulokset olivat hyvin samankaltaisia kuin teorian tiedon ja aikaisempien tutkimusten perusteella voidaan olettaa, joka myös tukee tutkimuksen luotettavuutta.

Vilkan (2005) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on kuitenkin mahdollista, että toinen tutkija voi päätyä erilaisiin tuloksiin, vaikka tutkimus olisikin toteutettu luotettavasti. Tutkijan tulisi perustella miksi hän on päätenyt kuvaamaan ja luokittamaan saamaansa aineistoa valitsemallaan tavalla. Eri tutkijat voivat kuitenkin tulkita samaakin aineistoa eri tavoin ja päätyä sen vuoksi erilaisiin lopputuloksiin. (Vilkka 2005, 159). Tutkimuksen tuloksiin on voinut vaikuttaa tutkijan asema työyhteisön jäsenenä, jolla on omakohtaista kokemusta moniosaamisesta. Vaikka tutkimusaihe onkin lähtenyt suurilta osin tutkijan omasta mielenkiinnosta aihetta kohtaan, on tutkimusprosessi pyritty pitämään mahdollisimman neutraalina ja puolueettomana. Tutkimuskysymykset on tehty teoreettiseen viitekehykseen nojaten, eikä tutkija ottanut haastattelutilanteissa osaa keskusteluun, vaan pysytteli haastattelijan roolissa. Tutkimustulosten tulkinta on pyritty tekemään mahdollisimman neutraalisti ja kerättyyn aineistoon perustuen, mutta tutkijan omat kokemukset aiheesta ovat voineet vaikuttaa tulkintoihin. Toinen tutkija olisi voinut antaa erilaisia merkityksiä samalle aineistolle.

Tutkimusta voidaan arvioida myös validiteetin avulla. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen kykyä mitata luotettavasti mitattavaa asiaa (Hirsjärvi ym. 1997, 231). Tutkimuksen tavoitteena oli saada selville, kuinka HimosLomien työntekijät kokevat moniosaamisen ja miten työtä voitaisiin muotoilla moniosaamisen näkökulmasta paremmin. Molempiin tutkimuskysymyksiin saatiin kattavasti näkökulmia, jotka olivat hyvin yhteneväisiä aikaisempiin tutkimustuloksiin nähden. Tältä osin tutkimuksen voidaan katsoa olevan validi. Tavoitteena oli kuitenkin tutkia kokemuksia moniosaamisesta kokonaisvaltaisesti, mutta haastateltavien kokemukset painottuivat pääasiallisesti työkiertoon. HimosLomilla moniosaamista on työkierron lisäksi työn laajentamisen muodossa, mutta haastateltavista ainoastaan yhdellä oli tästä kokemusta. Haastattelun ajankohdan vuoksi kaikki työntekijät eivät päässeet haastatteluun mukaan, joten työn laajentamisen näkökulma jäi tutkimuksessa suppeaksi.

Laadullisessa tutkimuksessa pääasiallisena tavoitteena ei ole niinkään yleistettävän tiedon luominen kuin ilmiöiden selittäminen ainutkertaisen tapausten kautta. Tutkijan tulisi kuitenkin osoittaa kykyä tarkastella tutkittavaa ilmiötä yleisemmällä tasolla, eikä ainoastaan yhden yksittäistapauksen osalta. Tutkimuksen voidaan katsoa olevan yleistettävä, jos tutkimustulokset vastaavat tutkimukselle asetettuja

tavoitteita ja tutkija osaa asettaa tulokset laajempaan kontekstiin. (Vilka 2005, 157.) Tässä tutkimuksessa saatuja tuloksia on peilattu aikaisempiin tutkimuksiin ja tulokset ovat olleet hyvin vastavaanlaisia kuin teoreettinen viitekehys antoi odottaa. Tutkimus antoi myös luotettavia tuloksia ja vastasi asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Palvelualojen näkökulmasta tutkimuksen tulokset eivät tarjonneet uutta tietoa, mutta osaltaan vahvisti aikaisempia näkemyksiä moniosaamisesta. Tutkimuksen tulokset ovat varmasti yleistettävissä vastaavanlaisiin sesonkiluontoihin organisaatioihin, mutta yksittäistapauksena tutkimustuloksista ei voi tehdä laajempia johtopäätöksiä esimerkiksi muille aloille.

Lähteet

- Abrams, C. & Berge, Z. 2010. Workforce cross training: a re-emerging trend in tough times. *Journal of Workplace Learning*, 22, 8, 522-529. Viitattu 22.10.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.
- Alhanen, K., Kansanaho, A., Ahtiainen, O-P., Kangas, M., Soini, T. & Soininen, J. 2011. *Työnohjauksen käsikirja*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Andersen, M. & Ankerstjerne, P. 2010. Multiskilling and job satisfaction in outsourcing. ISS White Paper. Viitattu 21.10.2020. http://www.publications.issworld.com/ISS/External/issworld/White_papers/Multiskilling_and_job_satisfaction_in_outsourcing/
- Baum, T. & Kokkranikal, J. 2004. *Human Resource Management in Tourism*. Julkaisussa *The Management of Tourism*. Toim. Pender, L. & Sharpley, R. SAGE Publications, 105-120.
- Boella, M. J. & Goss-Turner, S. 2013. *Human Resource Management in the Hospitality Industry: A guide to best practice*. 9.p. London: Routledge.
- Chen, L. & Wallace, M. 2011. Multiskilling of Frontline Managers in the Five Star Hotel Industry in Taiwan. *Research and Practice in Human Resource Management*, 19, 1, 25-37. Viitattu 30.10.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.
- Dalton, G. 1998. The collective stretch. *Management Review*, 87, 11, 54-59. Viitattu 22.10.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.
- Desombre, T., Kelliher, C., Macfarlane, F. & Ozbilgin, M. 2006. Re-Organizing Work Roles in Health Care: Evidence from the Implementation of Functional Flexibility. *British Journal of Management*, 17, 139-151. Viitattu 16.10.2020. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost Business Source Elite.
- Evans, N. 2015. *Strategic Management for Tourism, Hospitality and Events*. 2.p. Oxon: Routledge.
- Graham, H.T. & Bennett, R. 1998. *Human Resources Management*. 9.p. Harlow: Pearson Education.
- Glossary of Tourism Terms. N.d. UNWTO. Viitattu 14.5.2022. <https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms>
- Haas, C., Rodriguez, A., Glover, R. & Goodrum, P. 2001. Implementing a multiskilled workforce. *Construction Management and Economics*, 19, 6, 633-641. Viitattu 22.10.2020. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost Business Source Elite.
- Harju-Myllyaho, A., Satokangas, P., Vieru, M., Vähäkuopus, M., Lindström, V. & Paa-vola, J-M. 2022. *Matkailualan työllisyys muuttuvassa toimintaympäristössä*. Työ- ja

elinkeinoministeriö. Viitattu 16.5.2022.

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164064/TEM_2022_3_T.pdf?sequence=1

HimosLomat Oy. N.d. HimosLomat Oy:n verkkosivu. Viitattu 1.5.2022.

<https://himoslomat.fi/himoslomat/>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 15. p. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Educa-Instituutti.

Jänkälä, S. 2019. Matkailun toimialaraportti. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 12.10.2020. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-390-0>

Järvensivu, A. 2007a. Työprosessitieto, avain monitaitoisuuteen. Tampere: Tampere University Press.

Järvensivu, A. 2007b. Työprosessitiedon ja organisaatiopolitiikan merkitys: tapaus-tutkimus siirtymisestä taylorismista monitaitoisuuteen perustuvaan työn organisointiin. Työelämän tutkimus, 5, 1, 12-23. Viitattu 29.1.2021.

<https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87606>

Järvensivu, A. 2010. Tapaus työelämä ja voiko sitä muuttaa. Tampere: Tampere University Press.

Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8.p. Helsinki: WSOY.

Kelliher, C. & Riley, M. 2002. Making functional flexibility stick: an assessment of the outcomes for stakeholders. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14, 5, 237-242. Viitattu 15.10.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Kelliher, C. & Riley, M. 2003. Beyond Efficiency: Some By-products of Functional Flexibility. *The Service Industries Journal*, 23, 4, 98-113. Viitattu 28.10.2020.

<https://janet.finna.fi>, EBSCOhost Hospitality & Tourism Complete.

Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. 2.uud.p. Tampere: Vastapaino.

Lee-Ross, D. & Pryce J. 2010. Human Resources and Tourism: Skills, Culture and Industry. Bristol: Channel View Publications.

- Maxwell, J.R. 2008. Work system design to improve the economic performance of the firm. *Business Process Management Journal*, 14, 3, 432-446. Viitattu 22.10.2020. <https://janet.finna.fi>, Emerald eJournals Premier.
- Matkailutoimialojen määritelmä. 2005. Tilastokeskus. Viitattu 14.5.2022. stat.fi/tup/kuntapuntari/kuntap_4_2005_matkailu_maaritelma.html
- Moisalo, V-P. 2011. Uusi HR: arjen henkilöstöjohtamista. Helsinki: Infor.
- Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Helsinki: Tammi.
- Pilbeam, S. & Colbridge, M. 2006. People Resourcing. *Contemporary HRM in Practice*. 3.p. Harlow: Pearson Education.
- Reijonen, H. 2020. Matkailuyrittäjyyden erityispiirteet. Julkaisussa *Matkailuliiketoimintaa teoriasta käytäntöön*. Toim. Konu, H., Pesonen, J. & Reijonen, H. Tampere: Vastapaino.
- Riley, M. & Lockwood, A. 1997. Strategies and measurement for workforce flexibility: an application of functional flexibility in service setting. *International Journal of Operations & Production Management*, 17, 4, 413-419. Viitattu 16.10.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. & Atkinson, C. 2017. *Human Resource Management*. 10.p. Harlow: Pearson.
- Uhmavaara, H., Niemelä, J., Melin, H., Mamia, T., Malo, A., Koivumäki, J. & Blom, R. 2005. Joutaako työ? Joustavien työjärjestelyjen mahdollisuudet ja todellisuus. Työministeriö. Viitattu 28.10.2020. <http://docplayer.fi/15559053-277-joutaako-tyo-joustavien-tyojarjestelyjen-mahdollisuudet-ja-todellisuus.html>
- Viitala, R. 2007. *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita.
- Vilka, H. 2005. *Tutki ja kehitä*. Helsinki: Kustannusosayhtiö Tammi.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastatteluiden haastattelurunko

Kokemus moniosaamisesta

- 1) Mitkä ovat teidän mielestänne työkierron hyviä puolia?
- 2) Mitkä ovat teidän mielestänne työkierron huonoja puolia? (työn intensiteetti, stressi, työtehtävästä toiseen siirtyminen, mahdollisuus säädellä työtahtia sopivaksi, työn huokoisuus)
- 3) Miten työkierto on vaikuttanut ammattitaitoonne? (uuden oppiminen, asiantuntijuus, ammattitaidon kehittyminen)
- 4) Onko työkierto helpottanut työn tekemistä? (Työprosessitietouden kehittyminen?)
- 5) Miten työkierto on vaikuttanut teidän työidentiteettiinne? Koetteko kuuluvanne ensisijaisesti johonkin tiettyyn tiimiin/osastoon? (oma asema työyhteisössä, yhteenkuuluvuus, yritykselle/osastolle työskenteleminen)
- 6) Onko työkierrolla ollut vaikutusta työsuhteeseen? (tuntimäärä, palkka, jatkuvuus, vakaus, oman työpanoksen merkityksellisyys yritykselle)
- 7) Uskotteko, että työkierrolla on vaikutusta yleiseen urakehitykseenne?
- 8) Miten työkierto on vaikuttanut työtyytyväisyyteen? (työn monipuolisuus, vaihtelevuus)

Kokemus työn muotoilusta

- 1) Koetteko, että tämänhetkinen työnne tai työkierto on merkityksellistä ja motivoivaa?
- 2) Koetteko, että olette päässeet käyttämään työssänne riittävästi erilaisia taitoja?
- 3) Onko työnkuvanne selkeästi hahmotettava kokonaisuus?
- 4) Onko työtehtävien suhde sopiva? (vaikeita/helppoja tehtäviä, eri työpisteitä/tehtäviä)
- 5) Onko työtehtävien vaihtelua tarpeeksi?

- 6) Onko sinulla mahdollisuus vaikuttaa työnkuvaasi? Saatko työstä riittävästi palautetta?

Työn organisointi

- 1) Koetko saaneesi riittävästi koulutusta / perehdytystä työkiertoon?
- 2) Miten koet siirtymisen työtehtävästä / -pisteestä toiseen? Vaikuttaako työkierto tehokkuuteen tai työhyvinvointiin?
- 3) Mikä helpottaa siirtymistä työtehtävästä toiseen?
- 4) Mikä vaikeuttaa siirtymistä työtehtävästä toiseen?
- 5) Voiko esimies tai tiimi helpottaa työtehtävästä toiseen siirtymistä?
- 6) Onko työkierto huomioitu riittävästi työvuorosuunnittelussa?
- 7) Olisiko helpompaa, jos kaikki työntekijät olisivat työkierron piirissä vai pitäisikö olla enemmän erikoistumista? Onko moniosaaminen tavoiteltava asia?