

Tommi Erola

KAUSITYÖNTEKIJÖIDEN SITOUTTAMINEN JA MOTIVOINTI TUOTTAVUUDEN PARANTAMISEKSI

Tietojohtaminen
Kandidaatintyö
Huhtikuu 2019

TIIVISTELMÄ

Tommi Erola: Kausityöntekijän sitouttaminen ja motivointi tuottavuuden parantamiseksi
Kandidaatintyö
Tampereen yliopisto
Teknis-taloudellinen TkK-tutkinto-ohjelma
Huhtikuu 2019

Tässä kandidaatintyössä käsitellään kausityön merkitystä organisaatioille ja työntekijöille. Tutkimuksessa pohditaan mitä haasteita ja mahdollisuuksia kausityö tarjoaa kummallekin osapuolelle ja miten kausityö näkyy organisaatioiden toiminnassa. Tutkimuksen tavoitteena on löytää yleisiä haasteita kausityöntekijöiden johtamisessa ja esitellä mahdollisia ratkaisuja näihin haasteisiin. Haasteiden löytämiseksi ensin pohditaan, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden motivaatio on ja miten motivaatio vaikuttaa työntekijöiden tuottavuuteen.

Työntekijöiden motivaation huomattiin vaikuttavan suoraan heidän työpanokseensa ja tuottavuuteen. Motivaatioon vaikuttavia tekijöitä tunnistettiin useita ja motivaatioon vaikuttavien tekijöiden pohjalta muodostettiin listaus kausityöntekijöiden odotuksista koskien heidän työsuhteitaan. Seuraavaksi pohdittiin organisaation asemaa kausityössä ja kausityöstä johtuvia haasteita. Tutkimuksen lopussa esitetään ratkaisuja näiden haasteiden ratkaisemiseksi ja arvioidaan esitettyjen ratkaisujen toimivuutta.

Avainsanat: kausityö, johtaminen, motivaatio, tuottavuus

ALKUSANAT

Tämä tutkimus on toteutettu osana Tampereen yliopiston tietojohdamisen kandidaatin koulutusohjelmaa keväällä 2019. Tutkimuksen aiheena on kausityöntekijöiden johtaminen. Aiheen valinnassa merkittäviä tekijöitä olivat oma mielenkiintoni johtamisteoriaan ja kokemukseni kausityöntekijän roolista.

Tahdon kiittää ohjaajaani Miikka Palvalinia ja ryhmäläisiäni heidän neuvoistaan.

Tampereella, 16.4.2019

Tommi Erola

SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimusongelma.....	2
1.2	Tutkimuksen rakenne	2
2.	TUTKIMUSMENETELMÄN SEKÄ AINEISTON ESITTELY.....	4
2.1	Käytettävät aineistot.....	4
2.2	Aineiston esittely.....	5
3.	TYÖNTEKIJÄN ODOTUKSET JA MOTIVAATIO	7
3.1	Työntekijän motivaatio	7
3.1.1	Työntekijän motivaation merkitys	7
3.1.2	Työntekijän motivaatioon vaikuttavat tekijät	8
3.2	Kausityöhön liittyvät erityisodotukset ja vaatimukset	9
3.3	Kausityöntekijöiden odotukset ja motivaatioon vaikuttavat tekijät.....	10
4.	KAUSITYÖSTÄ JOHTUVAT ORGANISAATION SISÄISET HAASTEET	11
4.1	Organisaation näkemys kausityöstä	11
4.2	Kausityön haasteet.....	12
4.2.1	Työntekijöiden kokemat haasteet.....	13
4.2.2	Kausityöntekijöiden esimiesten kokemat haasteet.....	13
4.3	Haasteiden merkitys	16
5.	HAASTEIDEN RATKAISU JA HYÖDYT	18
5.1	Menetelmiä johtamishaasteiden ratkaisuun	18
5.2	Kausityöntekijöiden tuottavuuden parantaminen.....	19
5.3	Ratkaisut havaittuihin haasteisiin.....	20
6.	YHTEENVETO	22
6.1	Tulosten arviointi	22
6.2	Jatkotutkimuksen tarve.....	22
	LÄHTEET.....	24

TAULUKKOLUETTELO

<i>Taulukko 1.</i>	<i>Hakutulosten määrät Andorissa</i>	4
<i>Taulukko 2.</i>	<i>Tärkeimmät aineistot</i>	6
<i>Taulukko 3.</i>	<i>Kausityöntekijöiden odotukset</i>	10
<i>Taulukko 4.</i>	<i>Havaitut haasteet</i>	16
<i>Taulukko 5.</i>	<i>Löydetyt ratkaisut haasteisiin</i>	21

KESKEISET KÄSITTEET

Kausityö (Seasonal work)

Kausityöllä tarkoitetaan työtä, jota voidaan tehdä vain tietyssä vuodenaikana (Heery & Noon 2008).

Ihmisten johtaminen (Leadership)

Ihmisten johtamisella tarkoitetaan tässä yhteydessä yhteistyötä ja toisiin ihmisiin vaikuttamista organisaatiolle positiivisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Kouzes & Posner 2007; Page 2016a).

Osa-aikatyö (Part-time job)

Mikä tahansa työ, jossa ei ole suoraa tai epäsuoraa sopimusta pitkäaikaisesta työllistämisestä ja vähimmäistunnit vaihtelevat (Polivka & Nardone 1989).

Psykologinen sopimus (Psychological contract)

Työnantajan ja työntekijän välille muodostunut sanaton sopimus. Sisältää työntekijän odotukset työnantajan velvollisuuksista. (Chen & Wu 2017.)

Transformationaalinen johtaminen (Transformational leadership)

Transformationaalinen johtaminen tarkoittaa organisaatioon vaikuttamista sen kulttuurin kautta (Heery & Noon 2008). Toisen määritelmän mukaan transformationaalinen johtaja tarjoaa lyhyen aikavälin tavoitteille suuremman tarkoituksen, jolloin työntekijät pystyvät tunnistamaan johtajan tarpeet (Judge & Piccolo 2004).

Transaktionaalinen johtaminen (Transactional leadership)

Transaktionaalinen johtaminen tarkoittaa resursseilla johtamista, eli esimies antaa työntekijöille jotain heidän haluamaansa vastineeksi jostain, mitä hän itse haluaa (Judge & Piccolo 2004).

1. JOHDANTO

Kausityöllä on merkittävä vaikutus kansantalouteen ja useille organisaatioille se on välttämätöntä, jotta liiketoiminta olisi kannattavaa. Kausiluontoisilla toimialoilla toimiville organisaatioille onnistunut kausi tarkoittaa tarpeeksi tuloja, että liiketoimintaan vaadittavat valmiudet pystytään säilyttämään seuraavaan kauteen asti. Toimialoilla, joissa kaikki liiketoiminta tapahtuu yhden kauden aikana tämä tarkoittaa laitteiden ja tilojen ylläpitoa kauden ulkopuolella, mutta toimialoilla, joissa kausi on vain yksi osa liiketoimintaa tämä tarkoittaa riittävästi varoja pitää pitkäaikaiset työntekijät töissä ympäri vuoden. Kausityö mahdollistaa organisaatioille kohtuulliset henkilöstökustannukset ja joustavan rekrytoinnin, vaikka työvoiman tarve vaihtelisi merkittävästi vuoden aikana. Kausityötä tehdään kaikkialla maailmassa ja tämän tutkimuksen tavoitteena on olla hyödyllinen toimialasta huolimatta.

Kausityön tarjoamia mahdollisuuksia lisää myös globalisaatio, koska ihmisten liikkuvuus on parantunut huomattavasti (Castles & Miller 2009). Globalisaation vuoksi työnantajat pystyvät etsimään työvoimaa huomattavasti laajemmalta alueelta ja työntekijöillä on useampia vaihtoehtoja. Kausityövoiman saapuminen toisesta valtiosta aiheuttaa kuitenkin byrokraattisia rasitteita, kuten työviisumien hankintaa. Korkean elintason valtioissa toimivat organisaatiot pystyvät hyödyntämään ihmisten liikkuvuutta saadakseen edullista työvoimaa kehitysmaista (Panda & Mishra 2018).

Kausityöllistämässä on kuitenkin omat ongelmansa, kuten rekrytoinnin aiheuttamat kustannukset. Rekrytointiin liittyvien haasteiden lisäksi kausityöntekijöiden osaamistaso on huomattavasti alhaisempi kuin vakituisten työntekijöiden ja tilannetta hankaloittaa edellisestä koulutukseen tarjolla olevan ajan ja resurssien puute. Tämä kaikki johtaa siihen, että kausityöntekijältä toivotaan aiempaa kokemusta yrityksessä ja kyseisellä toimialalla työskentelystä, milloin yritysten täytyy pyrkiä saamaan samat työntekijät takaisin seuraavina kausina.

Tämän aiheen tutkiminen on tärkeää, sillä kausityö on osana valtavaa työmuutosta, jonka tuloksena osa-aikaisen työn määrä on kasvanut valtavasti. Osa-aikaisille työntekijöille on valtavasti kysyntää, minkä takia vuonna 1998 Yhdysvaltojen suurin työllistäjä oli henkilöstövuokraukseen erikoistunut organisaatio Manpower. (Barker & Christensen 1998.) Kausityön ja osa-aikaistyön lisäksi tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää motivaation merkitystä ja onnistuneen henkilöstövoimavarojen johtamisen hyötyjä.

1.1 Tutkimusongelma

Tutkimus tästä aiheesta on erittäin tärkeää, koska kausityöhön liittyy paljon epävarmuutta ja työntekijöiden vaihtuvuus tarkoittaa, että samat haasteet toistuvat lähes joka vuosi. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on löytää keinoja johtaa yrityksen toimintaa sellaisella tavalla, että kausityöntekijät haluavat tulla takaisin seuraavana kautena ja että he ovat motivoituneita tekemään työnsä vaadittua paremmin. Käytännössä tämä tarkoittaa työntekijöiden oma-aloitteisuutta ja yleistä ahkeruutta. Tutkimuksen tavoitteena on löytää selviä yhteyksiä eri johtamistyylien ja kausityöntekijöiden tehokkuuden välillä. Tutkimuksessa ei keskitytä minkään tietyn toimialan tapaukseen, vaan etsitään ratkaisuja, jotka toimivat yleispätevästi kaikilla toimialoilla.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on: *Miten sitouttaa kausityöntekijä yritykseen?*

Päätutkimuskysymyksen valintaan vaikutti vahvasti aiempien tutkimusten tulokset, koska niiden perusteella on havaittu, että kausityöntekijöiden sitouttaminen yritykseen on tärkein yksittäinen asia, joka vaikuttaa pitkällä aikavälillä kausityön tuottavuuteen (Ainsworth & Purss 2008; Alverén et al. 2012; Chen & Wu 2017). Päätutkimuskysymyksen lisäksi tutkimuksen tavoitteena on vastata pariin alatutkimuskysymykseen, jotka auttavat muodostamaan paremman kokonaiskuvan kausityön haasteista ja mahdollisista hyödyistä. Nämä alatutkimuskysymykset ovat:

- *Millaisia haasteita kausityöhön liittyy?*
- *Miten onnistunut kausityön johtaminen vaikuttaa yritykseen?*

Alatutkimuskysymyksiin vastaamalla pystytään näkemään, mitä organisaation toimintoja täytyy kehittää ja miten nämä parannukset näkyisivät organisaation tuottavuudessa. Kausityön haasteet johtuvat monista eri tekijöistä ja organisaation kyky vaikuttaa näihin haasteisiin on rajallinen. Tutkimuksen on tarkoitus pystyä erottelamaan organisaatioille tärkeät kehityskohteet ja ne asiat, joihin ei ole mahdollista vaikuttaa, tai joiden ratkaisusta ei ole merkittävää hyötyä organisaatiolle.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen alussa käsitellään sen aihetta ja tutkimuksen tekemiseen käytettävää tutkimusmenetelmää. Aiheeseen lähennetään ensin esittelemällä käytettyä aineistoa, jonka jälkeen aineistoa aletaan tutkia tarkemmin. Tutkimuksen rakenteella pyritään selventämään kausityön luonnetta ja siihen liittyviä elementtejä ennen haasteiden käsittelyä, jotta haasteiden syyt olisivat paremmin hahmotettavissa. Tutkimuksen lopussa etsitään keinoja ratkaista havaittuja haasteita ja pohditaan niiden ratkaisun merkitystä koko organisaatiolle.

Aiheen varsinainen käsittely alkaa luvussa 3, jossa käsitellään työntekijöiden motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ja motivaation merkitystä. Luvun lopussa on taulukoituna tärkeimmät huomiot ja niiden merkitystä on arvioitu. Luvussa 4 käsitellään kausityön eri osia ja niistä syntyviä haasteita. Haasteita tunnistetaan kausityöntekijöille ja heidän esimiehilleen erikseen. Luvun lopussa on jälleen taulukko, johon havaitut haasteet ovat listattuna. Luvussa 5 pohditaan, miten näihin haasteisiin voidaan reagoida ja mitä mahdollisia hyötyjä niiden ratkaisemisesta voi seurata. Luvun 5 lopussa on esitetty taulukko, jossa on listattu työntekijöiden odotuksista seuraavat haasteet ja miten ne voidaan ratkaista. Tutkimus loppuu yhteenvetoon, jossa käydään läpi tutkimuksen löydökset ja pohditaan jatkotutkimuksen tarvetta.

2. TUTKIMUSMENETELMÄN SEKÄ AINEISTON ESITTELY

Tämä kandidaatintyö suoritetaan kirjallisuuskatsauksena, jossa hyödynnetään aiempia tutkimuksia ja niiden löydöksiä. Tutkimuksen uutuusarvo syntyy eri lähteiden välisestä tulkinnasta ja niiden löydöksiä tiivistämisestä keskittyen tämän tutkimuksen aiheeseen. Suuri osa kausityöhön liittyvästä kirjallisuudesta käsittelee vain yhtä tai muutamaa siihen liittyvää elementtiä ja kausityön merkitystä käsitellään vain valitusta näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa näitä näkökulmia yhdistetään, jotta saataisiin parempi kokonaisvaltainen käsitys kausityön merkityksestä.

2.1 Käytettävät aineistot

Lähdeaineistot ovat haettu käyttämällä Tampereen yliopiston Andorin tietokantaa. Lähdeaineistoa on saatavilla useissa muissakin tietokannoissa, mutta Andor valikoitui kaikkien tietokantojen joukosta sen kattavan tarjonnan ja tarjoamien vaihtoehtojen perusteella. Andoriin suoritettujen hakujen hakulausekkeet ja tulosten määrät ovat kerätty alla olevaan taulukkoon 1. Suoritetuilla hauilla hakutuloksia saatiin erittäin runsaasti, joten niiden rajausta on tärkeää parhaiden lähdeaineistojen löytämiseksi. Hakutulosten määrää saatiin rajattua lisäämällä hakuun vaatimuksia. Hakutulosten määrä väheni lähes 90%, kun hakuun lisättiin vaatimukset, että kokotekstin täytyy olla saatavilla verkossa ja sen täytyy olla tieteellinen ja vertaisarvioitu.

Taulukko 1. Hakutulosten määrät Andorissa

Hakulauseke	Tulosten määrä
"seasonal work" AND "leadership"	4631
"seasonal work" AND "management"	10703
"seasonal work" AND "transformational leadership"	17
"seasonal employee" AND "leadership"	3319
"seasonal employee" AND "management"	11028
"seasonal employee" AND "transformational leadership"	16

Näiden hakujen pohjalta valittiin useita aineistoja, jotka liittyivät käsiteltävään aiheeseen. Valittujen aineistojen pohjalta pystyttiin muodostamaan parempi kuva aiheeseen liittyvästä sanastosta ja saatavilla olevasta kirjallisuudesta, mikä auttoi löytämään lisää tutkimukseen sopivaa kirjallisuutta. Kirjallisuutta löytyi parhaiten tutustumalla valittujen aineistojen käyttämiin lähteisiin, mutta sopivia aineistoja saatiin myös käyttämällä löydettyjä avainsanoja hakulausekkeissa.

Tutkimukseen valittaville aineistoille asetettiin lisäksi vaatimus niiden ajankohtaisuudesta. Tutkimukseen valittavien aineistojen tulee olla julkaistu viimeisen 30 vuoden aikana, joten kaikki lähteet tulevat olemaan ajalta 1989-2019. Vanhempien aineistojen käyttö lisää riskiä vanhentuneesta tiedosta ja suurin osa tutkimuksesta on suoritettu viimeisimmän 30 vuoden aikana, joten tarvetta valita sitä vanhempia teoksia ei ole. Valittu ajanjakso on hyvin pitkä jo sellaisenaan ja yksi syy näin pitkälle ajanjaksolle on kausityön perinteisyys ja hidas kehitys. Tämän rajauksen jälkeen sopivaa kirjallisuutta on riittävä määrä kattavan tutkimuksen tekemiseen, mutta ei liikaa nähden käytettäviin resursseihin.

2.2 Aineiston esittely

Näkyvimpiä esimerkkejä kausityöstä ovat laskettelukeskukset ja muut lomakohteet. Lomakohteiden johtamisesta on tehty useita tutkimuksia ja niistä muutamia tullaan käyttämään apuna tätä tutkimusta tehdessä. Kausityötä käsittelevän kirjallisuuden lisäksi tutkimusta varten valittiin runsaasti johtamista käsittelevää kirjallisuutta. Käytetyistä kirjallisuus lähteistä merkittävimmät ovat esitelty taulukossa 2.

Taulukko 2. Tärkeimmät aineistot

Nimi	Kirjoittaja(t) ja julkaisuvuosi	Kuvaus
Same time, next year?: Human resource management and seasonal workers	Ainsworth, S. & Purss, A. 2009	Artikkelissa esitellään, millaista henkilöstön hallintaa hyödynnetään laskettelukeskuksissa, joissa suurin osa työntekijöistä on kausityöntekijöitä.
Improving the turnover intention of tourist hotel employees: Transformational leadership, leader-member exchange, and psychological contract breach	Chen, T. J. & Wu, C. M. 2017	Chen ja Wu huomasivat tutkimuksessaan, että transformationaalinen johtaminen vähentää työntekijöiden aikomusta irtisanoutua työsopimuksistaan. Tutkimus toteutettiin Taiwanissa sijaitsevassa turistihotellissa ja siihen osallistui 226 työntekijää.
Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity	Judge, T.A. & Piccolo, R.F. 2004	Tutkimuksessa selvitettiin, mitä merkitystä transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamisen hyödyntämisellä on.
Public leadership: Navigating leadership challenges and operating in service of the common good in an interconnected world	Page, M.B. 2016	Tutkimuksessa selvitettiin, miten arvopohjainen johtaminen vaikuttaa haastavissa olosuhteissa.

Taulukossa 2 esitellyt aineistot ovat tässä tutkimuksessa eri rooleissa ja niiden avulla on pystytty löytämään lisää hyödyllisiä lähteitä. Esitellyjä lähteitä on hyödynnetty määrittelemään kausityöstä johtuvia haasteita ja löytämään ratkaisuja havaittuihin haasteisiin. Juuri nämä lähteet ovat valittu tärkeimmiksi aineistoiksi, koska ne käsittelevät tutkimuksessa hyödyllisiä aiheita laajasti ja niissä käytetyt lähteet ovat tutkimuksen kannalta oleellisia.

3. TYÖNTEKIJÄN ODOTUKSET JA MOTIVAATIO

Työntekijöillä on aina tietyt odotukset heidän työpaikastaan ja työtehtävistä. Odotukset voivat olla positiivisia tai negatiivisia. Odotusten täyttyminen tarkoittaa, että organisaatio on onnistunut täyttämään sille työntekijän toimesta asetetut vaatimukset. Odotusten toteutumatta jääminen kertoo, että työntekijä on saanut organisaatiosta virheellisen kuvan. Jos organisaatio ei täytä työntekijöidensä odotuksia, on tärkeää tutkia, johtuuko se sisäisistä ongelmista vai vääränlaisesta imagosta. Tässä luvussa pohditaan, kuinka odotusten toteutuminen vaikuttaa motivaatioon ja miten motivaatio vaikuttaa työntekijöiden toimintaan. Oletuksena on, että odotusten täyttyminen kasvattaa työntekijöiden motivaatiota, joka vuorostaan parantaa tuottavuutta.

3.1 Työntekijän motivaatio

Työntekijöiden motivaatio vaikuttaa suoraan heidän tuottavuuteensa ja samalla heidän arvoonsa organisaatiolle, jossa he työskentelevät (Manso 2011). Motivaatio on erittäin tärkeä tekijä, mutta siihen liittyy runsaasti harhaluuloja (Jang et al. 2015). Motivaatiolla tarkoitetaan usein jotain, mikä saa ihmisen tekemään tiettyä asiaa. Esimerkiksi työntekijän motivaatio tehdä työtä saattaa johtua palkasta tai velvollisuudentunteesta. Organisaation menestyksen kannalta on hyödyllistä ymmärtää, mitä työntekijät tarvitsevat motivoituakseen.

Motivaatioon vaikuttavilla tekijöillä nähdään olevan erilaisia vaikutuksia riippuen henkilöstä ja eri tehtävät vaativat eri kannusteita (Manso 2011). Jokaisen ihmisen motivoiminen on erilaista ja ihmisten reaktio eri kannusteisiin riippuu heidän tehtävästään. Manso (2011) toteaa artikkelissaan, että innovaation motivoimiseen ei toimi perinteiset motivoivat tekijät kuten palkkio hyvästä työstä ja rangaistus huonosta työstä, vaan tutkimiseen motivoi parhaiten palkkio myös varhaisesta epäonnistumisesta ja pitkäaikaisesta onnistumisesta. Tämä löydös viittaa siihen, että epäonnistumisien rankaisematta jättäminen tai jopa palkitseminen auttaa työntekijöitä ottamaan suurempia riskejä ja tutkimaan eri vaihtoehtoja.

3.1.1 Työntekijän motivaation merkitys

Motivaation on havaittu vaikuttavan eri tavoilla eri ihmisiin ja samalla tiedetään, että samat kannustimet eivät toimi kaikille ihmisille kaikissa tilanteissa. Motivaation merkitys on samalla tavalla myös muuttuja, joka riippuu ihmisestä ja tämän ympäristöstä. Organisaatiolle ja työntekijälle itselleen motivaatio on ehdottomasti tärkeää ja se auttaa tekemään työstä mielekästä ja tuottavaa (Jang et al. 2015). Motivaation lisäksi työntekijän tuottavuuteen vaikuttaa ainoastaan hänen kykynsä suoriutua työtehtävistä (Pinder &

Ebscohost 2008). Työntekijän kykyyn tehdä työtään vaikuttaa hänen oma osaamisensa ja ulkoiset rajoitteet, jotka estävät työn suorittamista. Näihin rajoitteisiin kuuluu esimerkiksi työkalujen puuttuminen tai ajanpuute. Työtä rajoittavien tekijöiden tunnistaminen on kohtuullisen helppoa ja useimmat niistä ovat ratkaistu jokaisessa tuottavassa organisaatiossa, joten motivaation parantaminen on oleellisin tapa vaikuttaa työntekijöiden tuottavuuteen.

Motivoitunut työntekijä osallistuu aktiivisemmin koulutukseen ja on avoimempi oppimaan uusia asioita. Motivaation on myös huomattu parantavan opittujen asioiden hyödyntämistä oma-aloitteisesti, jolloin työntekijä tarvitsee vähemmän ohjausta. (Tabassi et al. 2012.) Työntekijöiden motivaatio vähentää suoraan esimiehiltä vaadittua ohjausta ja säästää koulutuksessa, koska asioita ei tarvitse kerrata niin useita kertoja. Opittujen asioiden hyödyntäminen työssä tarkoittaa, että motivoitunut työntekijä auttaa helpommin kollegoitaan ja osaaminen ryhmässä kasvaa. Vastaavasti motivaation puute saattaa johtaa siihen, että työntekijä ei hyödynnä opittua asiaa, vaikka hän kykenee sisäistämään sen helposti (Noe & Wilk 1993).

3.1.2 Työntekijän motivaatioon vaikuttavat tekijät

Työntekijän motivaatioon vaikuttaa useita tekijöitä ja niiden merkityksen suuruus vaihtelee yksilötasolla. Motivaatio on aina sisäistä, vaikka se saattaa johtua ulkoisista tekijöistä. Motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat työntekijän asenne, kiinnostus, arvot, arvio omasta kyvystä suoriutua tehtävästä, näkemys omista kyvyistä ja tavoitteet (Jang et al. 2015). Voidaan huomata, että jokaiseen motivaatioon vaikuttavaan tekijään pystytään vaikuttamaan esimiehen toimesta, mutta työntekijän oma lähtökohta on kaikista merkittävin muuttuja.

Johtajille kaikista haastavinta on vaikuttaa työntekijöiden arvoihin. Ihmisten arvojen muodostuminen vaatii valtavasti aikaa ja suurin osa niistä pohjautuu varhaiskasvatukseen. Organisaation paras tapa saada samoja arvoja jakavia työntekijöitä on rekrytoidessa varmistaa arvojen samanlaisuus. Työntekijöiden asenne, kiinnostus ja tavoitteet pohjautuvat heidän arvoihinsa. Tästä syystä esimiehen on vaikea muuttaa työntekijän asennetta, kiinnostusta tai tavoitteita tietämättä hänen arvojaan. Asenteeseen voidaan vaikuttaa korostamalla työntekijän arvojen tärkeyttä ja tavoitteisiin voidaan vaikuttaa tarjoamalla työntekijälle jotain hänen haluamaansa. Kiinnostuksen muuttaminen tapahtuu samoilla keinoilla, mutta on huomattavasti vaikeampaa sen tilapäisen luonteen takia.

Bassett-Jones ja Lloyd (2005) toteavat artikkelissaan motivaation pohjautuvan saavutuksen tunteesta johtuvaan tyytyväisyyteen, henkilökohtaiseen kehitykseen ja vastuuseen. Näiden tekijöiden lisäksi artikkelissa mainitaan, että vertaisten menestys motivoi ihmisiä yrittämään itsekin, koska heidän näkemys omista kyvyistä perustuu heidän huomioihin muiden ihmisten kyvyistä. Artikkelin pohjana käytetyssä

tutkimuksessa huomattiin, että työntekijän näkemys esimiehestä vaikuttaa heidän motivaatioon ja osallistumiseen merkittävästi. Työntekijöistä, jotka kokivat suhteensa esimiehensä hyväksi, 76% osallistui ideointiin, kun taas työntekijöistä, joiden suhde esimieheen oli huono, vain 19% osallistui vastaavaan ideointiin. (Bassett-Jones & Lloyd 2005.) Työntekijöiden suhde esimieheen on kriittinen tekijä työntekijöiden motivaation ja oma-aloitteisuuden kannalta.

3.2 Kausityöhön liittyvät erityisodotukset ja vaatimukset

Kausityö on monelle nuorelle ensimmäinen kokemus työelämästä, sillä koululaisten lomamatkat kohdistuvat hyvin aktiivisille kesä- ja talvikausille. Kausityö eroaa pitkäaikaisesta työstä muutamalla hyvin olennaisella tavalla. Ensinnäkin kausityön lyhyt kesto rajoittaa työnantajan käytössä olevaa aikaa kouluttamista varten, jolloin koulutus tapahtuu hyvin nopeasti ja riittää yleensä vain hyvin rajattuihin työtehtäviin. Tästä syystä kausityössä pystyy oppimaan uusia taitoja hyvin nopeasti ja kausityö nähdään hyvänä mahdollisuutena oppia uusia asioita ja saada tarvittavaa työkokemusta (Parkkinen 2018). Toinen selvä ero kausityön ja pitkäaikaisen työn välillä on työntekijän mahdollisuudet nousta organisaatiossa. Kausityön lyhyt kesto tarkoittaa, että työntekijä pääsee hyvin harvoin nousemaan organisaatiossa työsuhteensa aikana, mutta työsuhteen päätyttyä on mahdollista työllistyä yritykseen pitkäaikaisesti tai päästä seuraavana kautena haastavampiin työtehtäviin. Kausityöläiset näkevät työsuhteensa auttavan tulevaisuudessa ja nopea urakehitys on hyvin harvalla kausityöntekijällä tavoitteena, joten urakehitysmahdollisuuksien puutetta ei välttämättä nähdä huonona asiana.

Kausityöntekijöille palkka ja mahdolliset edut ovat merkittävä tekijä, kun he hakevat töitä, mutta Alvarén et al. (2011) huomasivat tutkimuksessaan, että palkalla ja eduilla ei ole vakuuttavaa merkitystä työtyytyväisyyteen. Kausityöntekijöille palkan suuruus ei ole yhtä määrittävä tekijä elintasoon, kuin pitkäaikaisille työntekijöille, jotka elävät pelkästään palkkansa avulla. Palkan täytyy kuitenkin vastata sovittua ja epärehellinen palkanmaksu tai saatavista eduista valehtelu ovat erittäin haitallisia luottamukselle ja työntekijän motivaatiolle.

Organisaation sijainti on merkittävä tekijä kausityöntekijän halukkuuteen työskennellä siellä. Ihmiset haluavat yleensä työskennellä kotinsa lähellä, jotta työmatka olisi lyhyt ja työn takia ei tarvitsisi muuttaa. Kausityöntekijöillä tilanne on kuitenkin hieman erilainen, sillä iso osa työstä tapahtuu lomakohteissa, jotka ovat kaukana isoista asuinalueista. Kausityöntekijät kokevat, että lomakohteessa työskentely ja siellä tai sen lähellä asuminen voi olla mukava kokemus ja ovat valmiita muuttamaan työn takia kauemmas kodistaan (Hennink et al. 2000; Ainsworth & Purss 2009).

3.3 Kausityöntekijöiden odotukset ja motivaatioon vaikuttavat tekijät

Kausityöntekijöiden odotusten ja toiveiden toteutuminen vaikuttaa heidän motivaatioonsa ja halukkuuteensa olla osana organisaatiota. Nämä toivomukset ovat pääosin työtä tarjoavan organisaation täytettävissä, mutta osaan toiveista organisaatio ei voi vaikuttaa, jolloin ne ovat merkityksettömiä tämän tutkimuksen osalta. Tutkimuksen aikana havaittuja odotuksia ja toiveita on listattu taulukkoon 3. Taulukossa odotusten lisäksi on mainittu organisaation kyky vaikuttaa odotusten täyttymiseen ja odotusten täyttymisen tärkeys työntekijän motivaation kannalta. Odotusten täyttymisen tärkeys on merkitty asteikolla 1-5, jossa 1 tarkoittaa erittäin tärkeää ja 5 ei tärkeää. Esitetyt odotukset ja niiden täyttymisen tärkeys on määritelty analysoimalla käytettyjä lähteitä. Lähteissä useasti esiintyvät odotukset ovat korkeammalla prioriteetilla ja vähemmälle käsittelylle jääneet odotukset alhaisella prioriteetilla.

Taulukko 3. Kausityöntekijöiden odotukset

Kausityöntekijöiden odotukset	Voiko organisaatio vaikuttaa	Täyttymisen tärkeys
Sopivasti vastuuta	Kyllä	1
Palkka ja edut täsmäävät sovittua	Kyllä	1
Riittävä koulutus	Kyllä	2
Tasavertainen kohtelu	Kyllä	2
Työpaikan sopiva sijainti	Ei	2
Työtehtävät vastaavat sovittua	Kyllä	2
Hyvä ryhmähenki	Huonosti	3
Työaikojen joustavuus	Kyllä	3
Työtehtävät liittyvät opintoihin	Ei	4
Urakehityksen mahdollisuus	Kyllä	4
Korkea palkka	Kyllä	5

Taulukossa 3 esitetyistä odotuksista voidaan huomata, että organisaation kyky vaikuttaa tärkeimpiin odotuksiin on suuri. Samalla huomataan, että organisaatio ei voi vaikuttaa omaan sijaintiinsa ja toimialaansa vastatakseen yksittäisen kausityöntekijän odotuksia, joten niitä ei huomioida tässä tutkimuksessa esitellyissä haasteissa. Organisaation kyky vaikuttaa työntekijöiden väliseen ryhmähenkeen on huono, mutta ryhmähengellä on tarpeeksi merkittävä osuus työntekijöiden työhyvinvointiin, että se huomioidaan tässä tutkimuksessa.

4. KAUSITYÖSTÄ JOHTUVAT ORGANISAATION SISÄISET HAASTEET

Tässä luvussa käsitellään kausityön merkitystä organisaatiolle ja sen sisäisiä haasteita, jotka johtuvat kausityöstä. Organisaatiot, jotka hyödyntävät kausityötä ovat lähes poikkeuksetta riippuvaisia sen onnistumisesta ja liiketoimintamallin muuttaminen ei ole kannattava vaihtoehto. Tästä syystä organisaatioiden on tärkeää ymmärtää, miten kausityön tuottavuutta voidaan parantaa entisestään.

4.1 Organisaation näkemys kausityöstä

Työnantajalle kausityö on ensisijaisesti keino välttyä korkeilta henkilökustannuksilta sellaisina aikoina vuodesta, kun liikevaihto on pientä. Kausityöntekijöitä tarvitaan joka vuosi, mutta tarpeen määrä vaihtelee vuosittain ja tietyillä toimialoilla hyvin merkittävästi. Kausien kannattavuuden arviointi on usein hyvin vaikeaa, varsinkin maataloudessa, joten iso osa työsopimuksista on tehty vaihtelevalla työajalla, mikä tarkoittaa, että yrityksen ei täydy tarjota työntekijälle täysaikaista työtä. Vuonna 2018 Suomessa tuli voimaan laki, joka rajoittaa, milloin vaihtelevasta työajasta voidaan sopia ja kuinka paljon työaika saa vaihdella (Finlex 2018). Tämä laki voidaan nähdä haasteena kausityöllistäjille, koska se saattaa aiheuttaa tilanteita, joissa työtehtäviä ei riitä kaikille työntekijöille ja henkilöstökulut nousevat tarpeettoman suuriksi. Epäsäännöllisen työajan vaihtoehtona on provisiopalkka, joka mahdollistaa, että työnantaja maksaa palkkaa ainoastaan tehdystä työstä, jolloin työtehtävien vähentyessä henkilöstökustannukset laskevat.

Rydzewski et. Al (1993) argumentoivat, että kausityön määrä on vähentynyt, koska työntekijät suosivat ympärivuotista työllistymistä, sillä se tarkoittaa tasaisempia tuloja. Lisäksi suuri osa kausityöstä on korvautunut osa-aikaistyöllä. Työnantajille tämä tarkoittaa suurempaa kilpailua kausityöntekijöistä, jolloin on tärkeää houkutelua hakijoita. Suomessa on kesäisin yhtä aikaa kova kilpailu parhaista työntekijöistä ja pula kausityöpaikoista. Vuonna 2018 Suomessa työllistyi 15 000 nuorta enemmän kuin edeltävänä vuotena, jolloin Suomessa työllistyi noin 120 000 nuorta (Parkkinen 2018). Suomessa kausityöllistyminen kesäisin on kasvava trendi, koska nuorten lomat ovat hyvin pitkiä ja työkokemus auttaa jatkossa. Työnantajien kannalta tämä tarkoittaa, että heillä on hyvä mahdollisuus saada riittävästi työvoimaa koko kesäkaudeksi ja samalla edistää varsinkin nuorten työnhakijoiden työllistymistä. Nuorten työntekijöiden palkkaaminen kausityöhön on kannattavaa, sillä heidät on helpompaa saada seuraavana kautena takaisin, koska he harvoin etsivät pitkäaikaista työllistymistä opintojensa vuoksi.

Työnhakijoiden saamiseksi on tärkeää, että organisaation imago työnantajana on hyvä. Tämä tarkoittaa, että organisaation täytyy mainostaa itseään. Positiivista imagoa luodessa on tärkeää ottaa huomioon työnhakijoiden odotukset ja toiveet ja pyrkiä palvelemaan niitä. Toinen yleisesti käytössä oleva keino hankkia kausityöntekijöitä on hyödyntää koulujen toteuttamia työharjoitteluita. Organisaatiot pystyvät käyttämään sopivina aikoina tapahtuvia harjoitteluita suoraan kausityöntekijöinä ja kauden ulkopuolella tehdyistä harjoiteluista pystytään rekrytoimaan sopivia työntekijöitä seuraavaa kautta varten.

Työnantajan kannalta on oleellista, että samat työntekijät saadaan takaisin ja heidän osaamistaan hyödynnetään uusien kausityöntekijöiden perehdytyksessä. Ainsworth ja Purss (2008) käsittelevät tekstissään palaavien kausityöntekijöiden hyötyjä ja merkittävimpiä niistä ovat ylimääräiset tulot heidän alkuperäiselle koulutukselle ja uusien kausityöntekijöiden perehdyttäminen. Kausityöntekijöiden sitouttaminen organisaatioon mahdollistaa siis alkuperäisen sijoituksen hyödyntämistä ylimääräisien tuottojen saamiseksi, sillä palaavat kausityöntekijät eivät vaadi uudestaan kouluttamista ja samalla se alentaa jatkossa syntyviä kustannuksia, koska palaavat kausityöntekijät voivat osallistua uusien kouluttamiseen.

4.2 Kausityön haasteet

Kausityön haasteet sisältävät kaikki lyhytkestoisiin työsuhteisiin liittyvät haasteet, mutta niiden lisäksi on tunnistettavissa myös ylimääräisiä vain kausityötä koskevia haasteita. Tässä luvussa tutkitaan kausityön luonnetta niin työnantajan kuin työntekijänkin näkökulmasta. Luvun tarkoituksena on esitellä kausityöhön liittyvät haasteet ja niiden syyt.

Kausityön haasteet voidaan jakaa työsuhdetta edeltäviin, sen aikaisiin ja jälkeisiin ongelmiin. Ennen työsuhteen alkua organisaation täytyy järjestää rekrytointiprosessi, jossa etsitään organisaatioon sopivia työntekijöitä. Rekrytointiprosessin tavoitteena on varsinkin suurissa organisaatioissa palkattua saada mahdollisimman osaavia ja ahkeria työntekijöitä ja järjestää sopiva määrä työvoimaa kautta varten. Kauden pituutta ja työvoimantarvetta voi kuitenkin olla haastavaa arvioida, joten rekrytointia tehdessä pyritään pitämään organisaation vaihtoehdot avoinna ja löytämään mahdollisimman joustavia työntekijöitä. Kausityön tarkoituksena on säästää henkilöstökustannuksista, joten työntekijöiden ja rekrytointiprosessin tulee olla kohtuullisen hintaisia, tai kausityöstä seuraavat säästöt voivat jäädä hyvin pieniksi.

Työsuhteen aikana organisaatio joutuu kouluttamaan työntekijät ja varmistamaan, että tehtyä työsopimusta kunnioitetaan. Coyle-Shapiro ja Kessler (2000) määrittelevät psykologisen sopimuksen rikkoutumisen tarkoittavan yksilön tuntemusta siitä, että työllistävä organisaatio ei ole täyttänyt sen tekemiä lupauksia tai sille asetettuja vaatimuksia. Chen ja Wu (2017) toteavat, että psykologisen sopimuksen rikkoutuminen

vaikuttaa vahvasti työntekijän aikomukseen lähteä organisaatiosta. Voidaan siis huomata, että työntekijöiden odotuksien huomiointi on tärkeää, jotta tarvittava työvoima ja osaaminen saadaan pidettyä organisaation käytössä koko kauden ajan.

Kausityön jälkeisiin ongelmiin kuuluu osaamisen lähteminen organisaatiosta (Ainsworth & Purss 2008) ja sen heikko hyödyntäminen. Kausityöläiset oppivat runsaasti organisaation toiminnasta heidän työnsä aikana, mutta tämä osaaminen katoaa organisaation käytettävistä, kun kausi loppuu ja työntekijät lähtevät. Organisaatioiden kannalta tämä tarkoittaa, että heidän tarjoama koulutus ei tarjoa pitkäaikaista hyötyä ja osaaminen saattaa siirtyä kilpailijalle. Organisaatioiden kannalta tämä on lievä haitta, koska kausityöntekijöiden osaaminen on hyvin rajallista ja koulutukseen käytetään mahdollisimman vähän resursseja. Organisaatioiden kannalta olisi parasta saada säilytettyä tämä osaaminen ja hyödyntää sitä myös jatkossa. Tämä onnistuu, jos kausityöntekijä saadaan takaisin seuraavana kautena, tai tämä työllistetään pitkäaikaisesti.

4.2.1 Työntekijöiden kokemat haasteet

Suuri osa kausityöstä tapahtuu erilaisissa lomakohteissa, jolloin monet kausityöntekijöistä muuttavat työn takia lähemmäs lomakohtetta tai lomakohteeseen, jos he tarjoavat työntekijöilleen majoitusta. Hennink et al. (2000) tutkivat kausityöntekijöiden seksuaalista käyttäytymistä lomakohteissa. Tutkimuksessa huomattiin, että kausityöntekijät olivat tavallista aktiivisempia seksuaalisesti. Poikkeavan seksuaalisen käyttäytymisen lisäksi huomattiin, että korkeammat tulot mahdollistivat aktiivisemmän elämäntavan ja etäisyys kotipaikkakuntaan madalsi kausityöntekijöiden kynnystä toimia normaalista poikkeavalla tavalla. (Hennink et al. 2000.) Nämä löydökset viittaavat siihen, että kausityöntekijöiden asenne on hyvin erilainen työsuhteensa aikana kuin muina aikoina.

Tämän tutkimuksen suhteen ei ole oleellista, miten kausityöntekijät viettävät vapaa-aikansa, mutta on tärkeää huomioida, että rennompia asenne saattaa johtaa tapaturmiin ja alentaa kausityöntekijöiden tarkkaavaisuutta. Kausityöntekijöille tilapäisen majoituksen löytäminen voi tuottaa haasteita ja siitä syntyvät kustannukset vähentävät käyttöön jäävän palkan osuutta. Kausityöntekijät ovat lähes poikkeuksetta joko koko työsuhteensa ajan tai suuren osuuden siitä koeajalla, jolloin työnantaja voi irtisanoa heidät halutessaan ja sairaspäivistä ei makseta palkkaa. Tällöin kaikki sairastumiset ja työajan ulkopuolella tapahtuvat tapaturmat voivat aiheuttaa kausityöntekijälle merkittäviä taloudellisia menetyksiä ja pahimmassa tapauksessa koko kauden tulot.

4.2.2 Kausityöntekijöiden esimiesten kokemat haasteet

Tässä luvussa pohditaan millaisia haasteita esimiehet kokevat työssään ja miten kausityö vaikuttaa näihin haasteisiin. Johtamiseen liittyviä haasteita voidaan tarkastella

organisaation eri hierarkiatasoilla ja eri työtehtävissä, mutta tässä tutkimuksessa johtajat jaotellaan vain kahteen ryhmään, jotka ovat keskitason johtajat ja ylimmän tason johtajat. Johtamiseen liittyviä haasteita on lukuisia ja jokainen johtaja törmää uusiin haasteisiin jatkuvasti. Johtajien on myös vaikeaa muuttaa omaa johtamistapaa, sillä siihen liittyvien ongelmien havaitseminen ei ole aina helppoa. Tästä syystä on ensin tärkeää määritellä, mitkä ominaisuudet tekevät hyvän johtajan. Kouzes ja Pozner (2007) määrittelevät hyvän johtajan ominaisuuksiksi rehellisyyden, pätevyyden ja tulevaisuuden visioinnin. Näiden ominaisuuksien lisäksi hyvän johtajan täytyy pystyä vaikuttamaan työntekijöiden motivaatioon positiivisesti ja luoda organisaation ja kausityöntekijöiden välille yhteys, joka saa kausityöntekijän palaamaan seuraavana kautena.

Goleman (2004) jakaa hyvälle johtajille tunnistettavat ominaisuudet kahteen osioon. Ensimmäinen näistä osioista sisältää yleisesti tunnetut ja näkyvät ominaisuudet kuten älykkyys, päättäväisyys ja visio. Toinen osio sisältää pehmeämpiä ja vähemmän käsiteltyjä ominaisuuksia, jotka liittyvät tunneälyyn. Goleman (2004) tunnistaa tunneälyyn liittyviksi tärkeiksi ominaisuuksiksi itsetietoisuuden, itsehallinnan, motivaation, empatian ja sosiaaliset taidot. Hänen mukaansa näiden ominaisuuksien omaaminen auttaa esimerkiksi kehittävän kritiikin vastaanottamisessa ja muiden ihmisten kehittämisessä. (Goleman 2004.) Hyvällä johtajalla on siis tärkeää olla useita positiivisia ominaisuuksia, jotka auttavat häntä suoriutumaan omista tehtävistä ja samalla auttamaan muita selviytymään omista tehtävistään paremmin.

Kausityön vaikutus johtamishaasteisiin on korostava. Esimiesten vastuulle tulee hyvin nopeasti jopa suuria määriä alaisia, jotka eivät välttämättä tunne organisaation kulttuuria ollenkaan ja molemminpuolinen luottamus vaatii aikaa muodostuakseen. Luottamukseen liittyvät ongelmat pätevät myös palaavien kausityöntekijöiden kanssa, sillä kauden ulkopuolella kausityöntekijöihin ei olla suoranaisesti kontaktissa. Johtajille kauden alku tarkoittaa oman rutiinin katkeamista ja kauteen on sopeuduttava nopeasti ja tehokkaasti, jotta sen aikainen potentiaali saadaan valjastettua. Esimiesten työ on perinteisesti hyvin jatkuvaa ja alaisten vaihtuvuus vähäistä, joten kausityön aiheuttamat muutokset saattavat olla hyvinkin merkittävä haaste esimiehille.

Lähes poikkeuksetta esimiehen asemassa olevilla henkilöillä on alaistensa valvomisen ja auttamisen lisäksi myös omia työtehtäviä. Jos omat työtehtävät vievät liikaa aikaa ja resursseja esimiehen käytöstä, alaisten ohjaaminen saattaa jäädä hyvin vähälle. Esimiesten on siis jatkuvasti löydettävä aikaa ja keskittyä molempiin osuuksiin työstään. Tämä haaste korostaa esimiesten tarvetta pystyä hallitsemaan itseään ja ajan käyttöönsä. Kiireisten kausien aikana esimiesten paineet kasvavat edelleen ja käytettävissä oleva aika on joskus rajallisempaa, jos kyseessä on esimerkiksi kesäkausi, jolloin suurin osa työntekijöistä, mukaan lukien esimiehet, ovat ainakin osan aikaa lomalla. Kausityöntekijöiden runsas määrä ja tuttujen alaisten lomalle siirtyminen vaikeuttaa esimiesten tehtäviä, sillä he eivät voi delegoida omia tehtäviään niin tehokkaasti alaisilleen.

Johtamiseen liittyy myös koko organisaatiotasolla merkitseviä ongelmia, kuten vastuun jakautuminen. Johtajat ovat yleisesti ottaen erittäin vastuullisia ja kokevat velvollisuudekseen täyttää heille asetetut vaatimukset, mutta he eivät juurikaan ajattele kenelle he ovat vastuussa ja mistä (Mordaunt 2006). Johtajien omien vastuiden lisäksi on heidän tehtävänsä huolehtia, että heidän alaisensa tiedostavat olevansa toimistaan vastuussa. Kausityöntekijöiden kohdalla vastuuntuntoisuus on yhtä tärkeää, kuin pitkäaikaistenkin työntekijöiden kesken. Kausityöntekijöiden kohdalla on myös erityisen tärkeää tehdä selväksi kenen kanssa he voivat keskustella omista vastuistaan ja organisaation velvollisuuksista heitä kohtaan. Molemminpuolinen velvollisuuden tunne auttaa luomaan luottamusta ja motivoi molempia osapuolia hoitamaan velvollisuutensa kunnolla.

Johtajien kesken vastuu kausityöntekijöiden motivoimisesta ja heidän tuottavuutensa seuraamisesta jää keskijohdon vastuulle, sillä ylimmän tason johtajat eivät koe heidän vaikuttavan kausityöntekijöiden motivaatioon (Ainsworth & Purss 2009). Ylimmän tason johtajien asenne vaikuttaa kuitenkin koko organisaatioon. Keskitason johtajat saavat hyvin suuren määrän ylimääräistä vastuuta ja kausityöntekijät eivät koe itseään niin oleelliseksi osaksi organisaatiota, jos organisaation ylin johto ei osallistu kausityön järjestämiseen laisinkaan.

Eläkkeelle jäävien työntekijöiden mukana katoaa valtavasti osaamista ja tietämystä, minkä vuoksi johtajien on pystyttävä minimoimaan organisaatiosta lähtevien työntekijöiden mukana katoava osaaminen (Page 2016b). Kausityöntekijöiden kohdalla eläköityminen on harvoin ongelma, mutta kokeneiden kausityöntekijöiden mukana on silti vaara menettää organisaatioille arvokasta osaamista ja tietämystä. Organisaatiot, joissa jotain työtehtävää suoritetaan vain kauden aikana ovat erityisessä vaarassa menettää työtehtävän suorittamiseen liittyvää hiljaista tietoa, jos siitä useamman kauden vastuussa ollut työntekijä ei palaa tehtävään. Johtajien tulisi huolehtia, että työntekijöillä on mahdollisuus ja velvollisuus osallistua organisaation toimien kehittämiseen ja osaamisen jakamiseen.

Kausityö lisää johtajille myös lisää paineita laadunvalvonnan suhteen, sillä asiakkaat olettavat samaa asiakaskokemusta, mutta organisaation käytössä saattavat olla täysin eri työntekijät verrattuna edelliseen kauteen. Ainsworth ja Purss (2009) huomasivat tutkimuksessaan, että kausityöntekijöille kerrotaan tarkasti mitä heiltä odotetaan, mutta näitä odotuksia ei valvottu tarkasti työn aikana. Samassa tutkimuksessa huomattiin myös, että hyvin pärjääville työntekijöille tarjottiin enemmän työtehtäviä ja huonosti suoriutuvia hyödynnettiin vain tarvittaessa.

Coyle-Shapiro ja Kessler (2000) huomasivat tutkimuksessaan, että työntekijöiden sitoutuminen yritykseen ja heidän suostuvuutensa olla osana organisaatiota heikkenee, jos he kokevat, että työnantaja ei täytä tekemiään lupauksia. Tutkimuksessa havaittiin myös, että useat esimiehet jakavat tämän näkemyksen työntekijöiden kanssa ja tuntevat,

että organisaatio ei täytä sille asetettuja vaatimuksia työntekijöitä kohden (Coyle-Shapiro & Kessler 2000). Tutkimuksen pohjalta tehdyistä havainnoista voidaan huomata, että työntekijöitä lähimmät esimiehet joutuvat vaikeaan asemaan, jos organisaatio ei täytä velvollisuuksiaan työntekijöitä kohtaan ja työntekijät kohdistavat kysymyksensä ja tyytymättömyytensä esimiehiään kohden. Suurissa organisaatioissa tilanne hankaloituu edellisestään, koska kausityöntekijät pääsevät hyvin harvoin tutustumaan koko organisaatioon. Esimerkiksi palkanlaskun selvittäminen tai sairastuessa vaadittavien ilmoitusten tekeminen voi olla kausityöntekijälle hyvin haastavaa, jolloin on tärkeää, että kausityöntekijä pystyy saamaan apua ja neuvoja.

4.3 Haasteiden merkitys

Kausityö aiheuttaa useita rasitteita ja haasteita organisaatiolle, koska sen odotukset eivät yleensä täsmää työntekijöiden odotuksien kanssa. Odotusten eroavuus voi johtaa työntekijän tyytymättömyyteen ja sitä kautta heikompaan työpanokseen, mikä haittaa myös organisaatiota. Taulukkoon 4 on koottu havaitut haasteet ja niiden ratkaisun tärkeys on merkitty asteikolla 1-5, jossa 1 tarkoittaa erittäin tärkeää ja 5 ei tärkeää. Ratkaisun tärkeys on suhteutettu haasteen esiintymiseen organisaatioissa, joten harvoin esiintyvien haasteiden ratkaisu ei ole yhtä tärkeää kuin useasti esiintyvien haasteiden ratkaisu.

Taulukko 4. Havaitut haasteet

Haaste	Haasteeseen liittyvä(t) odotukset (täyttymisen tärkeys)	Ratkaisun tärkeys
Kausityöntekijöiden sitouttaminen	Palkka ja edut täsmäävät sovittua (1), työtehtävät vastaavat sovittua (2), sopivasti vastuuta (1), tasavertainen kohtelu (2), urakehityksen mahdollisuus (4)	1
Parhaiden työntekijöiden tunnistaminen	Urakehityksen mahdollisuus (4)	2
Koulutus vie liikaa resursseja	Riittävä koulutus (2)	2
Vaihteleva laatu	-	2
Vastuun jakaminen ja tehtävien delegointi	Sopivasti vastuuta (1), tasavertainen kohtelu (2)	2
Psykologisen sopimuksen ja työ sopimuksen kunnioitus	Tasavertainen kohtelu (2), palkka ja edut täsmäävät sovittua (1)	3
Ryhmähengen fasilitointi	Hyvä ryhmähenki (3)	3

Kausityöstä johtuvan vastuun kasautuminen keskijohdon vastuulle	-	4
Työntekijöiden hankinta	Korkea palkka (5)	5

Havaittujen haasteiden ratkaisun tärkeys eroaa monessa kohtaa runsaasti niihin liittyvien odotusten täyttymisen tärkeydestä. Tämä ero arvojen välillä johtuu organisaatioiden vaihtelevasta kyvystä vastata kausityöntekijöiden odotuksiin. Suurimmat erot näkyvät sopimusten kunnioituksessa ja parhaiden työntekijöiden tunnistamisessa. Organisaatioilla ei yleensä ole tarvetta tai halua rikkoa kausityöntekijöiden kanssa tehtyjä sopimuksia, jolloin kausityöntekijöiden odotukset täyttyvät. Parhaiden työntekijöiden tunnistaminen on organisaatiolle haastavaa, koska esimiehet eivät vietä kausityöntekijöiden kanssa kuin lyhyen ajan. Samalla parhaiden työntekijöiden tunnistaminen on organisaatiolle arvokasta, koska heidän uudelleen rekrytoiminen on tärkeää.

5. HAASTEIDEN RATKAISU JA HYÖDYT

Tässä luvussa käsitellään eri johtamismenetelmiä ja organisaationallisia rakenteita, jotka auttavat ratkaisemaan kausityöhön liittyviä haasteita. Kausityölle luonteellinen lyhyt työsuhteen kesto vaikuttaa käsiteltäviin johtamismenetelmiin, koska pitkiä aikoja vaativia johtamismenetelmiä ei ole mahdollisia hyödyntää kausityöntekijöiden kanssa. Luvussa 5.2 pohditaan, miten nämä ratkaisut näkyvät kausityöntekijöiden tuottavuudessa ja mitkä keinot parantavat tuottavuutta merkittävästi.

5.1 Menetelmiä johtamishaasteiden ratkaisuun

Kausityössä johtamishaasteet johtuvat työsuhteen lyhyestä kestosta, joten on tärkeää, että käytettävät johtamismenetelmät ovat nopeasti hyödynnettävissä ja ne luovat organisaation kulttuurin, joka motivoi kausityöntekijöitä. Kausityöntekijöiden johtaminen tapahtuu siis osittain organisaation rakenteen ja kulttuurin kautta. Kausityöhön liittyvistä johtamishaasteista keskeisimpiä ovat kausityöntekijöiden motivointi ja suorituskyvyn parantaminen.

Transformationalisella johtamisella pystytään vaikuttamaan työntekijöiden asenteisiin, käytökseen, organisaatioon sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen, suorituskyykyyn ja organisaatiokansalaiskäyttäytymiseen (Bass 1990; Podsakoff et al. 1990; Kirkpatrick & Locke 1996; Judge & Piccolo 2004; Nemanich & Keller 2007; Gumusluoglu & Ilsev 2009; Tsai et al. 2009, Chen & Wu 2017 mukaan). Gumusluoglu ja Ilsev (2009) huomasivat tutkimuksessaan transformationaalisen johtamisen tehokkuuden johtuvan psykologisesta voimaantumisesta, joka vaikuttaa merkittävimmin yksilölliseen kekseliäisyyteen. Bass (1990) argumentoi, että transformationaalinen johtaminen inspiroi työntekijöitä toimimaan samalla tavalla johtajansa kanssa, jolloin heidän kiinnostuksensa yhteisiin tavoitteisiin kasvaa. Tämä huomio on erittäin oleellinen, sillä työntekijöiden kiinnostukseen vaikuttaminen on tunnistettu erittäin haastavaksi.

Transformationaalisen johtamisen kanssa hyvin paljon samoja elementtejä jakava transaktionaalinen johtaminen auttaa myös selventämään organisaation tavoitteita ja motivoi työntekijöitä tavoittelemaan niitä. Judge ja Piccolo (2004) määrittelevät transaktionaalisen johtamisen muodostuvan kolmesta eri toiminnosta, jotka ovat ehdollisten palkkioiden jako ja alaisten ohjaaminen sekä aktiivisesti että passiivisesti. Ehdollisilla palkkioilla tarkoitetaan selvästi ilmoitettujen odotusten täyttymisestä annettavia palkkioita. Aktiivinen ja passiivinen alaisten ohjaaminen eroavat toisistaan sen mukaan, milloin esimies päättää puuttua alaistensa käyttäytymiseen. Aktiivinen ohjaus tarkoittaa, että esimies tarkkailee ja puuttuu alaistensa käyttäytymiseen ennen ongelmien

syntyä, kun taas passiivisesti ohjaava esimies puuttuu alaistensa käyttäytymiseen vasta kun se aiheuttaa ongelmia. (Judge & Piccolo 2004.)

Page (2016b) argumentoi, että arvopohjainen johtajuus on tehokas keino saada kaikki työskentelemään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Arvopohjainen johtajuus on kuitenkin erilaista jokaisen johtajan kohdalla, kuten Bäckström et al. (2018) huomasivat tutkimuksessaan. Bäckström et al. (2018) haastattelivat tutkimuksessaan kahta esimies asemassa olevaa johtajaa ja heidän omat arvonsa vaikuttivat selvästi heidän johtamisessaan näkyviin arvoihin. Arvopohjainen johtajuus voi tällöin olla hyvin tehokasta tai johtaa erimielisyyksiin esimiehen ja tämän alaisten välillä, jos he eivät jaa laisinkaan samoja arvoja. Organisaatiolle tärkeitä arvoja omaavia työntekijöitä tulee siis etsiä jo rekrytoimissa ja esimiestehtäviin tulee valita arvoja hyvin heijastavia ihmisiä.

Kausityöntekijöiden työtyytyväisyyteen vaikuttaa kaikista eniten heidän saamansa palaute ja heille annettu vastuu (Alvarén et al. 2011). Johtajien tulee aktiivisesti jakaa vastuuta ja antaa palautetta kausityöntekijöiden suorituksista, jotta kausityöntekijät kokevat heidän tekemällään työllä olevan merkitys. Tarpeellisuuden tunne motivoi tekemään lisää töitä ja aktiivinen palaute parantaa kausityöntekijän tekemän työn laatua. Debuse ja Lawley (2016) tutkivat tietokonepohjaisen palautejärjestelmän hyötyjä ja haittoja koulutuksessa ja huomasivat, että kouluttajat kokivat järjestelmän käytön hyvin arvokkaaksi ja koulutettavat kokivat saamansa palautteen henkilökohtaiseksi ja hyödylliseksi. Tutkimuksessa huomattiin myös, että ryhmätöiden henkilökohtaiseen arviointiin tietokonepohjainen järjestelmä ei ole paras vaihtoehto. Kouluttajat vaikuttavat vastustavan järjestelmän käyttöönottoa sen haastavuuden ja käyttöönottoon kuluvan ajan vuoksi. (Debuse & Lawley 2016.) Kausityötä varten samankaltainen palautejärjestelmä voi olla hyvä ratkaisu, jos esimiehillä on hyvin monta alaista tai he työskentelevät eri sijainneissa. Palautejärjestelmä ei kuitenkaan pysty tarjoamaan yhtä henkilökohtaista palautetta kuin sosiaalinen kanssakäyminen ja työntekijän sitoutuminen organisaatioon jää tällöin vähäiseksi.

5.2 Kausityöntekijöiden tuottavuuden parantaminen

Kausityöntekijöiden tuottavuuteen vaikuttaa heidän rekrytoimiseensa ja kouluttamiseen käytetyt sijoitukset sekä heidän oma työpanoksensa. Kausityöntekijöiden kannattavuus on yleensä korkea, koska kauden aikana liikevaihto on huipussaan ja korkea kysyntä johtaa hintojen nousuun. Ainsworth ja Purss (2009) huomasivat tutkimuksessaan, että kausityöntekijöillä on huomattavasti parempi ymmärrys oman työnsä tuottavuudesta, kuin johtajatasolla tiedostettiin. Tämä ymmärrys oman panostuksen merkityksestä voi laskea kausityöntekijöiden motivaatiota, jos organisaatio ei tarjoa työstä riittävää kompensatiota. Tutkimuksessa huomattiin myös, että suurin osa kausityöntekijöistä ovat motivoituneita tekemään työnsä hyvin, mutta johtajat eivät nähneet kausityöntekijöitä yhtä motivoituneina ja valmiina ylläpitämään korkeita standardeja (Ainsworth & Purss 2009).

Kausityöntekijöiden tuottavuutta saadaan parannettua, jos palaavien työntekijöiden roolia organisaatiossa osataan hyödyntää sen potentiaalin mukaan. Palaavat kausityöntekijät pystyvät opastamaan ensikertalaisia, mikä auttaa säästämään koulutuskustannuksissa ja luomaan hyvää ryhmähenkeä kausityöntekijöiden välille. Ji ja Chuang (2012) argumentoivat artikkelissaan, että avoimuus vertaisten keskuudessa johtaa luottamukseen ja parantaa yksilöiden toimintakykyä ja lisää työtyytyväisyyttä. Kausityöntekijöiden välinen avoimuus ja yhteistyö ovat organisaatiolle erittäin tärkeitä tekijöitä, mutta tuottavuutta voidaan parantaa entisestään, jos myös pitkäaikaiset työntekijät osallistuvat kausityöntekijöiden tapaan avoimeen keskusteluun.

Palaavat kausityöntekijät ovat arvokkaita myös heidän henkilökohtaisten suhteiden takia. Uusien kausityöntekijöiden johtaminen vaatii heihin tutustumista, mutta palaavien kausityöntekijöiden kanssa esimiehillä on jo käsitys heidän arvoistaan ja toimintatavoista. Palaavat kausityöntekijät ovat myös avoimempia osallistumaan organisaation yhteisölliseen toimintaan (Ainsworth & Purss 2009). Hyvä ryhmähenki ja työn lisäksi toteutetut aktiviteetit, kuten yritysjuhlat voivat auttaa organisaatiota sitouttamaan uusia kausityöntekijöitä.

5.3 Ratkaisut havaittuihin haasteisiin

Tässä luvussa esitellään kuinka löydetty ratkaisut sopivat havaittuihin haasteisiin ja pohditaan ratkaisujen hyödyllisyyttä. Taulukkoon 5 on kerätty taulukossa 4 esitetyt haasteet ja niihin mahdolliset ratkaisut. Voidaan huomata, että haasteisiin löytyy useita eri ratkaisuja ja tässä esitellyt ratkaisut eivät ole ainoita mahdollisia ratkaisuita kyseisiin haasteisiin.

Taulukko 5. Löydetyt ratkaisut haasteisiin

Haaste	Mahdolliset ratkaisut
Kausityöntekijöiden sitouttaminen	Transformationaalinen johtaminen, transaktionaalinen johtamien, arvopohjainen johtamien
Parhaiden työntekijöiden tunnistaminen	Annetun palautteen tulkinta
Koulutus vie liikaa resursseja	Hyödynnetään palaavia kausityöntekijöitä
Vaihteleva laatu	Arvopohjainen johtamien, jatkuva palaute, laajempi koulutus ja paremmat työohjeet
Vastuun jakaminen ja tehtävien delegointi	Transaktionaalinen johtaminen, transformationaalinen johtaminen
Psykologisen sopimuksen ja työsopimuksen kunnioitus	Transformationaalinen johtaminen, vastuun selvempi jako
Ryhmähengen fasilitointi	Yritysjuhlat, yhteisten arvojen priorisointi rekrytoidessa
Kausityöstä johtuvan vastuun kasautuminen keskijohdon vastuulle	Ylimmän johdon osallistuminen kausityön järjestämiseen
Työntekijöiden hankinta	Imagon hallinta, palkan korottaminen

Löydetyt ratkaisut eroavat niiden käyttötarkoitusten osalta ja niiden käyttöönoton suhteen. Eri johtamismetodien hyödyntäminen vaatii niihin tutustumista ja niiden vaatimien ominaisuuksien omistamista. Introvertin johtajan on vaikea hyödyntää transformationaalista johtamista, koska sen tehokkuus perustuu johtajan karismaattisuuteen (Bass 1990). Introvertille johtajalle transaktionaalinen johtaminen on huomattavasti parempi tapa saada vaikutettua alaisiin positiivisesti. Esiitettyjen ratkaisujen uskotaan auttavan niitä hyödyntäviä organisaatioita myös kausityön ulkopuolella. Johtamistaitojen ylläpitämien kauden ulkopuolella auttaa varautumaan kauden alkuun ja vähentää kauden alusta johtuvaa katkeamaa johtajan rutiineissa.

6. YHTEENVETO

Tutkimuksessa tarkasteltiin työntekijöiden motivaatiota ja sen merkitystä heidän työskentelyyn. Motivaation huomattiin olevan erittäin merkittävä tekijä tuottavuuden suhteen ja motivaation lisäksi työntekijöiden tuottavuuteen vaikuttaa ainoastaan heidän kykynsä tehdä kyseistä työtä (Pinder & Ebscohost 2008). Motivaation suuren roolin takia on tärkeää tutkia, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon ja huomattiin, että työntekijöiden motivaatio rakentuu heidän arvojensa ympärille. Muita motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat asenne, kiinnostus, arvio omasta kyvystä suoriutua tehtävästä, näkemys omista kyvyistä, henkilökohtainen kehitys, vastuu ja tavoitteet.

Työntekijöillä huomattiin olevan tiettyjä odotuksia työsuhteestaan ja näiden odotuksien täyttyminen tai täyttymättä jääminen huomattiin vaikuttavan työntekijöiden motivaatioon. Työllistävien organisaatioiden täytyy ymmärtää ja ottaa toiminnassaan huomioon nämä työntekijöiden odotukset, jotta organisaation ja työntekijän välinen suhde olisi mahdollisimman tuottava. Tutkimuksessa onnistuttiin tunnistamaan haasteita, jotka johtuvat työntekijöiden odotuksista tai työllistämisestä. Tutkimuksen todellinen arvo näkyy sen tuottamista ratkaisuvaihtoehdoista näihin haasteisiin.

6.1 Tulosten arviointi

Tutkimus pystyi vastaamaan siltä haluttuihin kysymyksiin ja vastaus saatiin vaaditulla tarkkuudella. Tulokset pohjautuvat useaan eri tieteelliseen tutkimukseen, joissa on saatu samankaltaisia tuloksia, mikä viittaa, että tämän tutkimuksen tulokset ovat todenmukaisia ja hyväksyttäviä. Valitettavasti ratkaisujen käytännön hyödyistä kausityössä ei ole vahvaa näyttöä rajallisen tutkimuksen vuoksi.

Tulosten mahdollinen virheellisyys johtuu käytettyjen lähteiden virheellisestä tulkinnasta ja kausityöhön keskittyvien lähteiden vähäisyydestä. Tutkimusta tehdessä jouduttiin hyödyntämään runsaasti osa-aikaistyöhön keskittyvää kirjallisuutta ja yleisiä johtamisteorioita. Käytettyjen lähteiden käytännönläheisyys oli vähäistä, vaikka tämän tutkimuksen kannalta se olisi ollut hyödyllistä.

6.2 Jatkotutkimuksen tarve

Jatkotutkimus aiheesta on tarpeellista, jotta käytännön hyödyistä saadaan tarkempi käsitys. Annettuja ratkaisuja on tutkittu eri ympäristöissä, mutta kausityöhön liittyviä käytännön tutkimuksia on toteutettu lähinnä vain lomakeskuksissa, jolloin tuloksia ei voida hyödyntää kaikilla toimialoilla, joissa kausityötä hyödynnetään. Jatkotutkimuksen tarvetta korostaa pitkäaikaisten työsuhteiden väheneminen.

Jatkotutkimuksen olisi hyödyllistä keskittyä varsinkin aiemmin tutkimattomiin toimialoihin. Tutkimuksissa oleellista olisi seurata palaavien kausityöntekijöiden määrää ja tutkia sen vaikutusta kausityöstä saataviin tuloihin. Jatkotutkimuksen kannalta on tärkeää, että tehtävä tutkimus kestää useita vuosia ja tutkii useita eri toimialoja, jotta pystytään arvioimaan vaikuttavatko esitetyt ratkaisut positiivisesti pitkällä aikavälillä ja onko niiden toiminnassa eroja toimialan suhteen.

LÄHTEET

- Ainsworth, S. & Purss, A. 2009 *Same time, next year?: Human resource management and seasonal workers*, Personnel Review, Vol. 38 No. 3, pp. 217-235.
- Alverén, E., Andersson, T. D., Eriksson, K., Sandoff, M. & Wikhamn, W. 2011 *Seasonal employees' intention to return and do more than expected*, The Service Industries Journal, Vol. 32 No. 12.
- Bass, B.M. 1990 *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*, Organizational Dynamics, Vol. 18 No. 3, pp. 19-31.
- Bassett-Jones, N. & Lloyd, G.C. 2005 *Does Herzberg's motivation theory have staying power?*, Journal of Management Development, Vol. 24, No. 10, pp. 929-943.
- Bäckström, I., Ingelsson, P., Snyder, K., Hedlund, C. & Lilja, J. 2018 *Capturing value-based leadership in practice*, International Journal of Quality and Service Sciences, Vol. 10, No. 4, pp. 422-430.
- Castles, S. & Miller, M.J. 2009 *The Age of Migration: International Population Movements in the Modern World*, (4th edition), Palgrave MacMillan, Basingstoke.
- Chen, T. J. & Wu, C. M. 2017 *Improving the turnover intention of tourist hotel employees: Transformational leadership, leader-member exchange, and psychological contract breach*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 29 No. 7, pp. 1914-1936.
- Coyle-Shapiro, J.A.M. & Kessler, I. 2000, *Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey*, Journal of Management Studies, Vol. 37 No. 7, pp. 903-930.
- Finlex 2018, *Nollatuntisopimuksia koskevat muutokset tulevat voimaan 1. kesäkuuta 2018*. Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/uutiset/361> (Viitattu 18.3.2019).
- Goleman, D. 2004 *What Makes a Leader*, Harvard Business Review, January 2004.
- Gumusluoglu, L. & Ilsev, A. 2009 *Transformational leadership, creativity and organizational innovation*, Journal of Business Research, Vol. 62 No. 4, pp. 461-473.
- Heery, E. & Noon, M. 2008 *A Dictionary of Human Resource Management*, Oxford University Press (Viitattu 17.2.2019).
- Hennink, M., Cooper, P. & Diamond, I. 2000 *Seasonal work and sexual behaviour*, Journal of Sex Research, Vol. 37, No. 2, pp. 175-183.

Jang, B.G., Conradi, K., McKenna, M.C. & Jones, J.S. 2015 *Motivation*, The Reading Teacher, Vol. 69, No. 2, pp. 239-247.

Ji, C.C. & Chuang, C. 2012 *Leadership, peer relationship, and transformational organizational culture: A relational approach to a Taiwan college music faculty sample*, International Journal of Music Education, Vol. 30, No. 1, pp. 18-31.

Judge, T.A. & Piccolo, R.F. 2004 *Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity*, Journal of Applied Psychology, Vol. 89, No. 5, pp. 755-768.

Kirkpatrick, S.A. & Locke, E.A. 1996 *Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes*, Journal of Applied Psychology, Vol. 81 No. 1, pp. 36-51.

Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. 2007 *The Leadership Challenge*, 4th ed., Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Manso, G. 2011 *Motivating Innovation*, The Journal of Finance, Vol. 66, No. 5, pp. 1823-1860.

Mordaunt, J. 2006 *The Emperor's New Clothes: Why Boards and Managers Find Accountability Relationships Difficult*, Public Policy and Administration, Vol. 21, No. 3, pp. 120-134.

Nemanich, L.A. & Keller, R.T. 2007 *Transformational leadership in an acquisition: a field study of employees*, Leadership Quarterly, Vol. 18 No. 1, pp. 49-68.

Noe R.A. & Wilk S.L. 1993 *Investigation of the factors that influence employees' participation in development activities*, Journal of Applied Psychology, Vol 78, No. 2, pp. 291-302.

Page, M.B. 2016a *Leading with heart: beyond the heroic myth of leadership*, doctoral dissertation, University of Victoria, available at: <http://hdl.handle.net/1828/7092> (Viitattu 28.3.2019).

Page, M.B. 2016b *Public leadership: Navigating leadership challenges and operating in service of the common good in an interconnected world*, International Journal of Public Leadership, vol. 12, no. 2, pp. 112-128.

Panda, S.S. & Mishra, N.R. 2018 *Factors affecting temporary labour migration for seasonal work: a review*, Management Research Review, vol. 41, no. 10, pp. 1176-1200.

Parkkinen, S. 2018 *Taistelu kesätöistä saatetaan aloittaa jo joulukuussa, alaikäisetkin tekevät 15–20 hakemusta – Yhä useammalle nuorelle on riittänyt tänä kesänä työpaikkoja*, Yle uutiset, saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-10329362> (Viitattu 30.3.2019).

Pinder, C.C. & Ebscohost 2008 *Work motivation in organizational behavior*, Second ed., Psychology Press, Taylor and Francis, New York.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. & Fetter, R. 1990 *Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviors*, *Leadership Quarterly*, Vol. 1 No. 2, pp. 107-142.

Polivka, A. E. & Nardone, T. 1989 *The quality of jobs: on the definition of 'contingent work'*, *Monthly Labor Review*, Vol. 112, p. 11.

Rydzewski, L.G., Deming, W.G. & Rones, P.L. 1993 *Seasonal employment falls over past three decades*, *Monthly Labor Review*, Vol. 116, No. 7, pp. 3-14.

Tabassi, A.A., Ramli, M. & Abu Bakar, A.H. 2012 *Effects of training and motivation practices on teamwork improvement and task efficiency: The case of construction firms*, *International journal of project management*, Vol. 30, No. 2, pp. 213-224.

Tsai, W.C., Chen, H.W. & Cheng, J.W. 2009 *Employee positive moods as a mediator linking transformational leadership and employee work outcomes*, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20 No. 1, pp. 206-219.