

Heikki Huilaja & Jarno Valkonen

## Palvelutyön taidot ja rekrytointi: tapaustutkimus kaupallisen luontomatkailun opastyöstä

### Abstrakti

Kysymys työn kvalifikaatiosta on noussut työelämää koskevan keskustelun keskiöön. Työhön halutaan ”hyviä tyyppejä”, jotka teknisten ja ammatillisten taitojen lisäksi ja jopa sijaan ovat työhön sekä työyhteisöön sopivia persoonia. Työntekijän henkilökohtaisten ominaisuuksien keskeisyys työn taitoina on katsottu olevan erityisen tärkeässä asemassa palveluissa, joissa palvelun tuottajan ja kulluttajan välinen vuorovaikutus on itsessään osa tarjottavaa palvelua ja sen laatua. Tässä artikkelissa olemme kiinnostuneita siitä, millaiset työn luonteeseen liittyvät odotukset ohjaavat rekrytoitumista ja miten yritysten rekrytointiprosessin eri vaiheiden aikana käsitys hyvästä palvelutyöstä edelleen rakentuu ja rakennetaan. Tarkastelemme vuorovaikutteisessa palvelutyössä tarvittavien kvalifikaatioiden luonnetta tutkimalla kaupallisen luontomatkailun safarioppaan rekrytoitumista Suomen Lapissa. Tutkimuksessa osoitetaan, että safarimatkailussa elää rinnakkain palvelun henkilöitymisen ja työn standardisoinnin käytännöt. Toisin sanoen vaikka safariturismin piirissä ja rekrytoinnissa suositaan työntekijää, joka pistää oman persoonansa työssään peliin, on yrityksen varmistuttava siitä, että työntekijän persoonallinen tyyli on yrityksen tavoitteiden mukainen. Tutkimuksen keskeinen tulos on, että valikointi, kouluttaminen ja kontrollointi ovat keinoja, joilla työntekijä sosiaalistetaan työhön ja joka samalla takaa työntekijälle ainakin suhteellisen autonomian työssä.

### Johdanto

Työpaikkailmoituksella (Uusi Rovaniemi 63/2010) haetaan safarioppaan työhön henkilöä, joka on ”huumorintajuinen, luotettava ja vastuuntuntoinen, kielitaitoinen, viihtyy luonnossa sekä jaksaa hymyillä ja olla kannustava vaikeissakin tilanteissa”. Tekijältä odotetaan siis tietynlaista osaamista, joista suurin osa näyttää kuitenkin olevan enemminkin hakijan persoonaan kiinnittyneitä ominaisuuksia kuin työn taitoja. Työn taidoiksi esimerkiksi huumorintaju tai luonnossa viihtyminen ovat liian abstrakteja ja epämääräi-

siä. Mitä taitoja safarioppaan odotetaan siis hallitsevan ja kuinka varmistua siitä, että hakijalla on myös hallussa työn taidot?

Rekrytointi on perinteisesti nähty tilanteena, missä työnhakijan osaaminen ja ominaisuudet arvioidaan suhteessa työn vaatimuksiin. Vähemmän on käsitelty sitä, että itse rekrytointitilanteissa myös rakennetaan käsitystä työn luonteesta ja edellytyksistä sekä työntekijyydestä. Tässä artikkelissa olemme erityisesti kiinnostuneita siitä, millaiset työn luonteeseen liittyvät odotukset ohjaavat rek-

rytoitumista ja miten yritysten rekrytointiprosessin eri vaiheiden aikana käsitys hyvästä safariopaspalvelusta edelleen rakentuu ja rakennetaan.

Boltonin (2004) mukaan kysymys työn kvalifikaatioista on noussut uudella tavalla työnsosiologisen tutkimuksen keskiöön, koska työn tiedolliset ja taidolliset vaatimukset ovat muuttuneet. Muutos näkyy ennen muuta siinä, että teknisten ja ammatillisten taitojen painoarvo henkilöstön valintakriteerinä on laskenut ja henkilökohtaisten taitojen ja persoonallisten ominaisuuksien vastaavasti noussut (Korczynski & Macdonald 2009). Työelämässä ei enää riitä, että työntekijä on vain ammatillisesti osaava omaten esimerkiksi työhön vaadittavan koulutuksen tai muut muodolliset kvalifikaatiot. Hänen on oltava myös joustava, monitaitoinen, vastuullinen ja itsensä likoon laittava ”hyvä” tai ”sopiva tyyppi” (Adams & Demaiter 2008; Grugulis & Vincent 2009). Kun ”sopivuudesta” on tullut merkittävä työn kvalifikaatio, on käsitys työn taidoista ajateltava Boltonin (2004) mukaan kokonaan uudestaan.

Työntekijän henkilökohtaisten ominaisuuksien keskeisyys työn taitoina on katsottu olevan erityisen tärkeässä asemassa palveluissa, joissa palvelun tuottajan ja kuluttajan välinen vuorovaikutus on itsessään osa tarjottavaa palvelua ja sen laatua (Leidner 1993; McDowell 2009). Palvelutyötä tehdään vahvasti läsnä ollen, omalla persoonalla, ja siksi työstä ja sen tuloksesta tulee ainakin jossain määrin tekijänsä kuva. Palveluorganisaatiot usein myös odottavat, että työntekijä asettuu palveluprosessissa osaksi tuotetta ja suuntaa oman persoonallisen olemuksensa, asenteensa ja sosiaaliset taitonsa palvelemaan tuotantoa. (Adkins 2005, 123–124.) Interaktiivisen palvelutalouden onkin väitetty hyödyntävän työntekijän fyysisiä ja henkisiä kykyjä – ulkonäköä, persoonaa ja tunteita – enemmän kuin monet muut työt, koska ne ovat osa palvelua ja taloudellista vaihtoa. Sanotaan, että palvelutaloudessa, jossa työntekijä ”myy itsensä osaksi liiketoimintaa” (Hochschild 1983),

työntekijän fyysinen ja henkinen pääoma on arvotettu ja käännetty taloudelliseksi pääomaksi palveluorganisaatioiden toimesta ja sen tavoitteiden mukaisesti (Veijola 2009; Warhurst & Nickson 2009). Tämän on puolestaan pelätty aiheuttavan monia kielteisiä vaikutuksia työntekijälle, esimerkiksi henkilökohtaisen turvattomuuden lisääntymistä (Beck 2000) ja ihmisten välisten suhteiden välineellistymistä (Casey 1995).

Palvelutyön taitojen henkilöitymiseen on kuitenkin syytä suhtautua varauksella. Kuten Bolton (2009) toteaa, palvelutyön henkilöityminen ei tarkoita työn täydellistä riippuvuutta tekijänsä subjektiviteetista – saati, että ne olisivat yksi yhteen. Vaikka palvelutyössä esimerkiksi työntekijän ruumiillisuus on osa hänen taitojaan, ei se ole sitä sellaisenaan. Palvelutyön kehollisuutta tutkineiden Warhurstin ja Nicksonin (2009) mukaan työntekijän ruumiillisuus on yrityksen muokkaamaa ja tekemää osaamista. Heidän mukaansa yritysten tapa painottaa työntekijän esteettisiä ominaisuuksia esimerkiksi rekrytinnissa, työhönotossa ja työhön kouluttamisessa johtaa siihen, että työntekijän kehollisesta olemuksesta tulee ikään kuin taito, ”palvelutyö”, jota asiakaspalvelutyö edellyttää. Työntekijän kehollinen olemus ja osaaminen eivät sellaisenaan riitä työn taidoiksi, vaan yritykset pyrkivät muokkaamaan työntekijän olemusta ja osaamista palvelutuotteen sopivaksi. Grugulis ja Vincent (2009) ovatkin kysyneet, kenen taidoista ja mistä taidoista on kulloinkin kyse?

Interaktiivista palvelusektoria tutkinut Lloyd (2008, 175–179) on todennut, että palvelualalla työnantajat korostavat työntekijöiden sosiaalista osaamista ja persoonallista kyvykkyyttä, mutta kertovat hyvin vähän siitä, miten nämä ominaisuudet kyetään tunnistamaan itse rekrytointikäytännöissä. Persoonallisten ominaisuuksien painottaminen ei välttämättä olekaan tarkoittanut niin sanottujen teknisten taitojen sivuuttamista rekrytointikriteereinä. Rekrytinnin ja kvalifikaatioiden määrittämisen näkökulmas-

ta palvelutyön taitojen henkilöityminen on kaikkea muuta kuin selvä. Keskeisin kysymys on, miten yritykset käytännössä toimivat, kun he pyrkivät löytämään, valikoimaan ja muokkaamaan työhön ja työyhteisöön sopivia persoonia. Vaikka työntekijän sopivuuden merkitys on moneen otteeseen todettu keskeiseksi työntekijän valikoimisen perusteeksi, on rekrytoinnin eri vaiheisiin ja käytäntöihin paneutuva analyysi ollut edelleenkin vähäistä ja puutteellista (Breugh & Starke 2000, 405–407, ks. myös Devins & Hogart 2005).

Tässä artikkelissa tarkastelemme vuorovaikutteisessa palvelutyössä tarvittavien kvalifikaatioiden luonnetta tutkimalla kaupallisen luontomatkailun safarioppaan rekrytoitumista Suomen Lapissa. Safariopastus on vuorovaikutteista palvelutyötä, joka omaa monella tavalla yhtymäkohtia muihin uuden palvelutalouden töihin ja ammatteihin: se on sesonkiluonteista, osa-aikaista, arvostukseltaan vähäistä matalan tulotason työtä, jossa kuitenkin vaaditaan monialaosaamista, korkeaa vastuunkantoa sekä samanaikaisesti joustavuutta ja tiukkaa sitoutumista. Työ on myös hyvin itsenäistä ja työntekijällä on suhteellisen paljon vapauksia työnsä toteutuksessa sekä pelivaraa työssä (Valkonen 2009; Rantala 2010). Muiden palvelualojen tavoin myös safariturismissa on korostuneesti esillä näkemys työntekijän persoonallisuuden merkityksestä työssä selviytymisessä.

Palvelutyön taitojen tarkastelu matkailun kontekstissa on empiirisesti ja teoreettisesti kiinnostavaa. Empiiristä kiinnostusta herättää se, että matkailu on tätä nykyä yksi maailman suurimmista työllistäjistä tarjoten joko välillisesti tai välittömästi työtä noin 200 miljoonalle ihmiselle. Sen osuus on noin 8,4 prosenttia maailman kokonaistyövoimasta (WTTC 2008). Teoreettista kiinnostusta puolestaan kasvattaa se, että monet hallitsevat sosiologiset työn tulkinnat ja käsitteellistykset ovat perua matkailun ja vapaa-ajan töiden, kuten lentoemännöinnin (Hochschild 1983), ravintola- (Leidner 1993), tarjoilija- (Warhurst & Nickson 2001) tai hotellivirkai-

lijatyön (Adkins 1995) tarkasteluista. Näissä tutkimuksissa on väitetty, että uusien työmuotojen yleistyminen on johtanut työelämän koventumiseen, henkilökohtaistumiseen ja riskiytymiseen. Tämä kertoo osaltaan matkailun kiistattomasta vaikutuksesta työhön, työelämään ja sen pelisääntöjen muodostumiseen niin alueellisesti kuin globaalistikin.

Analyysissä kiinnitämme huomiota yhtäältä niihin valintamenettelyihin ja koulutusikäntäntöihin, joilla kaupallisen luontomatkailun ohjelmanpalveluyritykset pyrkivät tuottamaan oikeanlaista oppautta, ja toisaalta niihin kontrollimekanismeihin, joiden kautta he paitsi tarkkailevat myös koulivat oikeanlaisen opastuulin työntekijöilleen. Tarkastelemme toisin sanoen sekä safariorganisaatioiden rekrytointiprosessia että safarioppaana olemisen ehtoja. Kysymme, mitkä ovat safaripalvelutuotannon työlle asettamat taidolliset ja tiedolliset osaamisvaateet, miten palveluorganisaatiot huolehtivat siitä, että saavat alalle ”sopivaa” työvoimaa. Tavoitteenamme on näin paneutua palvelutyön osaamisen edellytyksiin ja pohtia, missä määrin niiden voi sanoa olevan luonteeltaan subjektiivisia ja kulkevan työntekijän persoonallisuuden mukaan.

### Aineisto ja menetelmä

Safariopas työskentelee erityyppisissä kaupallisten luontoaktiiviteettien eli ohjelmanpalvelujen asiakaspalvelutehtävissä. Ohjelmanpalveluilla tarkoitetaan matkailutuotteeseen liittyviä aktiiviteetteja, jotka muodostavat matkailun toiminnallisen osan, mikä jää varsinaisen matkustamisen, majoittumisen ja perinteisten ravitsemuspalvelujen ulkopuolelle. Suomessa suosituimpia ohjelmanpalveluja ovat opastetut ja ohjelmalliset muutamista tunneista, päiviin tai jopa viikon kestävä erilliset koira-, poro- ja moottorikelkkasafarit, joissa asiakkaat liikkuvat ryhmissä ammattimaisen oppaan johdolla luonnonympäristöissä, ja joihin usein sisältyy ruokailua tai muuta ohjelmallista palvelua (Ryymin 2008).



ta ja sen täyttämistä uudella työvoimalla. Toisessa vaiheessa on valittava toimet, joilla halutunlaiset työnhakijat saadaan avoimesta työpaikasta kiinnostuneiksi. Tässä vaiheessa usein yritykset tekevät jo ensimmäisiä karsintoja työnhakijoiden välillä. Kolmannessa vaiheessa sopivista hakijoista pyritään valituin keinoin löytämään parhaiten työhön ja työyhteisöön sopiva henkilö.

Vaikka nämä kolme rekrytoinnin vaihetta on löydettävissä useimmissa työhönottotilanteissa, on eri vaiheiden käytännön soveltamisessa suuria eroja (Devins & Hogart 2005, 249). Näiden käytäntöjen ilmentämiseen olemme tutkimuksessa keskittyneet. Lisäksi olemme hakeneet yhteyttä sille, miten eri rekrytointivaiheiden toimet vaikuttavat työn ja työntekijöiden kvalifikaatioiden rakentumiseen. Analyysin tuloksena olemme muodostaneet neljä sisältölukua: työvoimareservin synnyttäminen, työntekijän valinta ja sopivuuden määreet, työntekijän kouluttaminen sekä työntekijän tarkkailu.

### Työvoimareservin synnyttäminen

Tutkimukseemme haastatellut henkilöt ovat työllistyneet safarioppaiksi monin eri tavoin. Jo vuosia oppaana toiminut mieskertoja pyydettiin safarioppaaksi kesken pilkkireissun, kun hän avusti vaikeuksissa ollutta safarioporukkaa. Asiakasryhmän kanssa paikalla ollut safariyrityksen johtaja huomasi hänen tekemisensä ja sanoi, että ”tuuppa huomennakin, ja sillä reissulla sitä ollaan vieläkin”. Nelikymppiselle miesoppaalle puolestaan tarjottiin töitä, koska yrittäjä tiesi hänet entuudestaan ”osaavaksi henkilökseksi”. Kolmikymppinen naiskertoja taas toivottiin tervetulleeksi yritykseen saman tien jo työpaikkahaastattelussa, koska hänellä ja haastattelijalla ”meni kauhean hyvin niinku kemiaat yhteen”. Monet oppaat olivat saaneet pidempiaikaisia töitä ohjelmapalveluyrityksestä, missä suorittivat eräopaskoulutukseen liittyvän työharjoittelujaksonsa.

Työhönottotarinoiden variaatiot kertovat paitsi alalla työskentelevien oppaiden monipuolisista taustoista myös niistä käytännöistä, joilla safariyritykset rakentavat itselleen työvoimareservin. Rekrytointitutkija Billsin (1999, 585) mukaan työvoimareservi ei ole ilmiönä valmiiksi olemassa. Päinvastoin, organisaatiot luovat sen kukin tavallaan seuloamalla eri menetelmin työmarkkinoita synnyttääkseen heille sopivan työntekijäkandidaattien joukon (ks. myös Fevre 1992, 10–13).

Seulontatavat jaetaan usein virallisiin ja epävirallisiin kanaviin (Marsden 1994, 288; Mencken & Winfield 1998) tai avoimeen ja rajoitettuun hakuun (Windolf 1986, 237–238; Windolf 1988, 139). Viralliset kanavat edustavat julkista työnhakijoiden etsintää, missä tyypillisesti käytetään lehti-ilmoituksia, työvoimaviranomaisten kanavia tai yrityksen kaikille avoimia internetsivuja. Virallisiin kanaviin liittyy tarkahko ennakkokäsitys siitä, millaista työtehtävää ollaan täyttämässä. Epävirallisia kanavia käytettäessä hyödynnetään yrityksen sisäisiä tiedotteita ja tiedottamista yrityksen henkilökunnalle, samoin kuin suoria yhteydenottoja entisiin työntekijöihin. Epäviralliset kanavat ovat myös toimintatavoiltaan epämuodollisia. On usein vaikea määrittää, milloin rekrytointi on käynnistynyt tai millaista osaamista ja henkilöä täsmällisesti haetaan. Epävirallisilla yhteyksillä pidetään yllä tuntumaa mahdollisesti työllistettäviin henkilöihin eli rakennetaan työvoimareserviä.

Yhteiskunnassa on kuitenkin myös tekijöitä, jotka voivat muodostaa työmarkkinoille erityisiä työvoimareservejä. Koulutus on esimerkiksi yksi tällaisista, koska se ohjaa ihmisiä eri lohkoille vieviin työvoimajonoihin koulutuksen perusteella (Windolf & Wood 1988). Safariala on työalana siinä mielessä erityinen, että erotuksena moniin muihin vakiintuneimpiin toimialoihin safarioppaan työhön ei ole mitään selkeää ammatillista koulutus- tai muuta urapolkua, joka johtaisi suoraan safarioppaan tehtäviin tai takaisi pätevyuden alan töihin. Alalla jopa pidetään ulkopuolista opas-

koulutusta jokseenkin turhana, koska aiemman koulutuksen ei katsota kasvattavan kuin ehkä vähäisessä määrin osaamista, jota alalla vaaditaan. Safaritoimijat painottavatkin mielellään niin safariyritysten oman koulutuksen merkitystä kuin työssä oppimista: ”tätä ei opi kirjekursseilla, eikä paljon eräopaskoulutuksessa, eikä missään muussakaan, tämä työ opettaa”.

Safarialalla on kolmenlaisia käytäntöjä, joilla yritykset rakentavat työvoimareservinsä. Vakiintunein käytäntö on perinteiset työpaikkailmoitukset lehdissä ja työvoimatoimistoissa, joiden kautta yritykset ilmoittavat avoimista työpaikoista. Tätä kautta suuri osa haastateltavista on tullut alalle. Toinen käytäntö on opiskelijoiden rekrytointi erilaisissa rekrytointitapahtumissa ja koulutusmessuilla, jotka kokoavat yhteen suuren joukon alasta kiinnostuneita. Useilla yrityksillä on myös hyvät yhteydet sekä opaskoulutusta järjestäviin ammattioppilaitoksiin että muihin matkailualan koulutusta tarjoaviin oppilaitoksiin. Kolmas käytäntö on epävirallisten rekrytointikanavien käyttö.

Huilajan (2009, 106–107) mukaan epävirallisten rekrytointikanavien käyttö perustuu pitkälti työntekijöiden sosiaalisten verkostojen hyödyntämiseen. Näin on safarialalla. Monet haastateltavat ovat työllistyneet oppaaksi ikään kuin ”kävelemällä sisään taloon” joko jonkun suosituksesta tai muuten osoittamalla sopivuutensa alalle. Huilajan (mt.) mukaan epävirallisten rekrytointikanavien etuna yrityksille on niiden edullisuus ja tehokkuus. Hakijan tunnettavuus keventää varsinaisen rekrytoinnin suorittamista, ja siksi työntekijä voidaan valita ilman muodollisia testejä tai haastatteluja. Lisäksi se siirtää osan rekrytoinnin onnistumisvastuusta työnhakijan suosittelijalle.

Ruotsissa rekrytointeja tutkinut Hermelin (2005, 228) on havainnut, että epävirallisten kanavien käyttöön ja omien työntekijöiden suosituksiin turvaudutaan erityisesti silloin, kun viralliset kanavat eivät tavoita riittävästi sopiviksi katsottuja hakijoita. Jossain tapa-

uksissa yritykset voivat jopa maksaa palkkion työntekijälle, jonka suosittelu johtaa henkilön palkkaamiseen (ks. myös Mencken & Winfield 1998, 139). Erävirallisten rekrytointikanavien käytön yleisyyttä safarialalla on vaikea lähteä arvioimaan, mutta tämän tutkimuksen haastateltavista noin joka kuudes oli palkattu töihin epävirallisten rekrytointikanavien kautta.

### **Työntekijän valinta ja sopivuuden määreet**

Vaikka safariyrityksillä on monenlaisia käytäntöjä rakentaa työvoimareservinsä, työntekijän valinnassa käytäntö on varsin yhteneväinen. Rekrytointitutkimuksessa valinta yleensä käsitetään vaiheeksi, jossa mahdollisesti sopivista työntekijöistä pyritään löytämään juuri tehtävään soveliaain tai soveliaimmat (esim. Bills 1988; 1999; Windolf 1986; Huilaja 2009). Edellä kuvatussa työvoimareservin rakentamisessa olisi Billsin (1999, 585) käsittein kyseessä seulonta, jossa eri kanavia käyttäen kasataan valintavaiheeseen etenevä työnhakijajoukko. Windolf (1986, 238) kuvaa taas valintaa prosessiksi, jossa työnhakijoiden on läpäistävä erilaiset filteerointivaiheet. Kyse on muun muassa hakupereiden arvioinnista, kirjoittamistehtävistä, persoonallisuuden arvioinnista ja työnantajaedustajien tapaamisista ja haastatteluista.

Käytännön rekrytoinneissa seulonnan tai työvoimareservin rakentamisen ja valintavaiheen erottaminen ei ole selvärajaista. Työvoimareservin rakentamisessa tehdään useita työnantajapäätöksiä, joilla vaikutetaan työnhakijajoukon valikoitumiseen: millaisia hakukanavia käytetään ja missä järjestyksessä tai millaista informaatiota työstä ja työpaikasta halutaan jakaa. Valintavaihe erottuu merkittävästi seulonnasta kuitenkin siinä, että valinnassa huomio kiinnittyy yhä selkeämmin työnhakijan persoonallisiin ominaisuuksiin. Aletaan siis arvioida henkilön sopivuutta työhön ja työyhteisöön.

Safariyritysten työvoiman valinnasta vastaa tavallisesti muutaman henkilön joukko, jotka haastattelevat, tarkkailevat ja tutkivat hakijoiden osaamista eri tavoin eri tilanteissa. Työntekijöiden valinnassa on kolme vaihetta: haastatteluvaihe, jossa valikoidaan ”sopivat” henkilöt ja jotka sitten kutsutaan koulutukseen, koulutusvaihe sekä joulusesonkiajan työskentelyvaihe, jossa kunnostautuneille tarjotaan töitä myös kevääksi. Suurin osa safarioppaista työllistyykin alalle näiden vaiheiden kautta. Jokaisessa vaiheessa henkilön ominaisuuksia ja soveltavuutta alalle tarkkaillaan ja jokaiseen vaiheeseen sisältyy myös karsintaa. Esimerkiksi koulutukseen safariyritykset kutsuvat miltei aina suuremman joukon kuin palkkaavat, koska koulutusvaiheessa myös karsitaan pois henkilöt, joita yritys pitää ”alalle sopimattomina”. Vastaavalla tavalla joulusesonkiin palkataan työntekijöitä huomattavasti suurempi joukko kuin mitä esimerkiksi kevätseasonkin tarvitaan. Joulusesongin aikana ”tutkitaan”, kuka soveltuu jatkoon ja minkälaisiin tehtäviin.

Haastatteluissa tuli esille hyvinkin erilaisia työhönottokertomuksia. Yksi tuli palkatuksi, koska tuli ”hyvin juttuun haastattelijan kanssa”, toinen ”sopi porukkaan”, kolmas taas tiedettiin ”osaavaksi henkilöksi”. Oppaiden mukaan tärkeää on omata ”hyvä supliikki”, ”oikeanlainen huumori”, ”kiinnostus” ja ”asenne”. Toistuvat maininnat edellä mainitun kaltaisiin ominaisuuksiin viittaavat, miten oppaiden valinnassa työntekijän ”sopivuus” tai ”hyvyys” on keskeinen kriteeri, johon työnantajat kiinnittävät huomiota. Tiivistetysti sanottuna safariyritykset hakevat sellaisia henkilöitä, jotka ”sopivat” alalle, ja jotka he sitten kouluttavat työhön.

”Sopivuus” on määreenä abstrakti, epämääräinen ja vaikeasti mitattavissa oleva asia. On esimerkiksi eri asia, rekrytoidaanko ”sopivuuden” vai ”pätevyyden” perusteella (Wood 1988). Sopivuudelle voidaan antaa myös monia sisältöjä (Mencken & Winfield 1998). Ensi silmäykseltä näyttääkin, että safariyritysten henkilöstön valinta on varsin epämääräistä

ja sisältää paljon sellaista, mikä ulkopuoliselle voi näyttää jopa sekavalta. Tässä ei kuitenkaan ole mitään tavatonta. Jamesonin (2000, 44) mukaan matkailun ja vapaa-ajan yritykset suosivat rekrytoinnissa yleensä epämuodollisia ja epäsystemaattisia menetelmiä. Yritysten rekrytointia tutkinut Vaahtio (2004) on puolestaan havainnut, että nyky-yhteiskunnassa on laajemmaltikin tavallista, että työnantajat luottavat henkilöstön valinnassa paljolti omaan hiljaiseen tietoonsa: yrittäjät uskovat, että on mahdollista nähdä nopeasti, kuka on sopiva ja kuka ei. Onkin oletettavissa, että henkilöstönvalinnassa työnantajat mittaavat hakijan sopivuutta alan ja organisaation mukaisin kriteerein. Sopivuuden kriteerit ovat alakohdaisia ja siksi ne eivät ole mitenkään mielivaltaisia tai epämääräisiä.

Safarialalla ”sopivuus” tarkoittaa tiettyjä tekijöitä tai ominaisuuksia, joita työnantaja työntekijän valinnassa tarkkailee. Ensinnäkin sopivuudella tarkoitetaan sellaisia ominaisuuksia tai taitoja, joita safariopastus erityisenä toiminnan muotona edellyttää. Tämän tutkimuksen safaritoimijoille opastus on ennen muuta asiakaspalvelutyötä, siksi työntekijällä tulee olla asiakaspalvelun edellyttämää esiintymis-, vuorovaikutus- ja sosiaalisia taitoja. Myös vastuullisuus, omatoimisuus ja kekseliäisyys nostetaan tärkeään asemaan. Työntekijöiden valintaan osallistuneet henkilöt kertovat kiinnittävänsä työntekijän valinnassa huomiota joihinkin näistä tekijöistä ja sitä kautta mittaavansa hakijan ”sopivuutta”.

Puhe sopivuudesta ja hyvistä tyypeistä kuvastaa muutosta, joka työn kvalifikaatioissa katsotaan tapahtuneen, kun niin sanotut pehmeät kvalifikaatiot ovat vallanneet tilaa työn teknisiltä osaamisvaatimuksilta (Grugulis & Vincent 2009; Lloyd 2008, 176–177). Lewisin (2007) mukaan kyseessä on uuden talouden aikaansaama yleinen muutos työn tuotantotavoissa, rakenteissa ja käytännöissä sekä työntekijöiden sitouttamisessa työhön ja työorganisaatioon. Muutokseen on reagoitu vaatimalla laajasti koko työelämää koskevan osaamis- ja taitotason kohentamista ja esittä-

mällä paineita erityisesti valtiollisten koulutusjärjestelmien kehittämiseksi. Lewis (2007, 398) kuitenkin epäilee, että vaatimus yhä korkeammasta osaamis- ja koulutustasosta ei välttämättä ole sopusoinnussa itse työn kvalifikaatioiden muutoksen kanssa. Samaan asiaan puuttuvat Grugulis ja Vincent (2009, 598) todetessaan, että pehmeät kvalifikaatiot epämääräisenä käsitteenä ovat entisestään hämärtäneet työn todellisten osaamisvaatimusten ymmärtämistä ja arviointia. Samoin on syytä muistaa, että työnantajat ovat ennenkin olleet kiinnostuneita siitä, millaisia ihmisiä he ovat työhön palkkaamassa.

Puhe pehmeiden kvalifikaatioiden vahvistumisesta ei ole kuitenkaan perusteeton ja muutos näyttää vaikuttavan myös yritysten rekrytointikäytäntöihin ja -päätöksiin. Safariopastointi on esimerkki palvelutyösektorista, missä työntekijän persoonalliset ominaisuudet ja sosiaaliset taidot ovat työn suorittamisen kannalta merkityksellisiä. Vuorovaikutuksellista palvelutyötä tutkineet Callaghan ja Thompson (2002) toteavat työnantajien kiinnittävän huomiota siihen, onko työnhakija liikkeellä oikeanlaisella asenteella. Asennoitumista pyritään selvittämään haastatteluin ja erilaisin tehtävin, mutta myös tutkintotodistus voidaan lukea merkiksi aidosta kiinnostuksesta alaa kohtaan. Ammattitutkinto voi siis olla enemmän todiste kiinnostuksesta ja päättäväisyydestä kuin koulutuksen antamasta sisällöllisestä osamisesta.

Safaritoiminnassa työntekijän sopivuus liitetään juuri opastustyön luonteeseen vaihtelevana asiakaspalvelutyönä. Asiakaspalvelutyön katsotaan suosivan tietynlaisia persoonallisuksia, koska heillä on alalle niin tärkeitä myötäsyntyisiä ominaisuuksia. Tietynlaisten persoonallisuksien oletetaan myös pärjäävän muita paremmin asiakaspalvelutilanteissa, sillä oppaan olemus voi edesauttaa myönteisen asiakaspalvelutilanteen syntymistä. Haastateltavat puhuivat, miten ”hyvä asiakaspalvelija” tai ”hyvä tyyppi” voi kompensoida omalla olemuksellaan muita mahdollisia tai-

dollisia puutteita asiakaspalvelutilanteissa: ”hyvä asiakaspalvelija saa anteeksi paljon virheitä tai kömmähdyksiä, sillä jos on hyvä tyyppi niin asiakkaat antaa paljon anteeksi”.

Opaskandidaatin ”sopivuus” ajatellaan mitattavan lopullisesti kuitenkin vasta työssä. Alalla elää ajatus, että safarityö testaa opaskandidaatin sopivuuden. Pitkän työuran oppaana tehneen mieskertojan mukaan ”tämä on jokaisen itse koettava” vasta sitten voi ”tietää sopiiko joku alalle vai ei”. Työntekijöiden valikoimista ei myöskään katsota voitavan ulkoistaa, sillä työn vaatimaa osaamista pidetään ulkopuolisen vaikeana arvioida, koska ”joka talossa on omat tavat”. Puhe ”talon tavoista” osoittaa, että sopivuus liittyy muuhunkin kuin vain työn sisältöihin. Edellä siteeratun mieskertojan mukaan työntekijän valinnassa kiinnitetään paljon huomiota siihen, ”ketkä soveltu porukkaan”: ”Tavallaan jo siellä opasaikana tehdään arviointeja, ketkä vaikutti heti semmoisilta tyypeiltä, jotka soveltuivat porukkaan. Tämä vaatii mehenkää tämä työ”.

Safaritoimijat pitävät tärkeänä, että työntekijä osaa toimia työyhteisön osana ja työyhteisön edellyttämällä tavalla. Safarioppaat puhuvatkin paljon oikeanlaisen ”kemian” ja ”huumorin” merkityksestä alalla. Opaskandidaatin sopivuus mitataan suhteessa siihen, kuinka hyvin tai huonosti hänen oletetaan sopivan työyhteisöön. Edellä siteeratun mieskertojan mukaan työyhteisöön soveltuminen on jopa tärkeämpää kuin esimerkiksi monen oppaan jokapäiväisen työvälineen, moottorikelkan hallinta. Moottorikelkkailun voi oppia, työyhteisöön soveltumata tai ollaan soveltumatta. Sopivan työntekijän valinnassa on tällöin kyse tietynlaisten persoonallisuksien etsimisestä, kyse on työyhteisön arvojen ja ”kemian” omaavien henkilöiden valinnasta. Lopulta kyse on kuitenkin myös palvelutuotannosta. Safaritoimijat puhuvat moneen otteeseen siitä, miten työntekijöiden väliset henkilösuhteet eivät saa vaikuttaa palvelutuotantoon. Kolmikymppisen naiskertojalle oppaan on omattava ”asiakaspalveluhenkisyyttä”.



*Jos sinulla on huono päivä, sitä ei saa näyttää. Me voidaan keskenämme huutaa pää punaisena, mutta asiakkaille se ei saa näkyä. Ja semmoinen rento meininki tietenkin on yksi vaatimus, että tiukkapipoisia ei pitkään katsella, koska asiakaspalvelu siitä kärsii.*

Safarialalla yksi keskeinen periaate on, että asiakkaille ei saa näyttää työn arkipäiväisyyttä eivätkä työyhteisön keskinäiset erimielisyydet, ”klikit”, saa vaikuttaa asiakaspalveluun. ”Sopivien” henkilöiden valinnan tavoite onkin ehkäistä ennalta tällaisten tilanteiden syntyminen. Työyhteisön sisäistä dynamiikkaa säädellään valitsemalla henkilöitä, jotka sopeutuvat ja jakavat työyhteisön normit, toimintakulttuurin ja asenteen. Tästä syystä henkilön ammatillinen tietotaito tai osaaminen ovat jokseenkin toisarvoisia. Tavoitteena on löytää sellaisia henkilöitä, jotka ovat luonteeltaan työyhteisöön sopeutuvia. Tämän tutkimuksen safaritoimijat olettavatkin, että ”sopivuutta” määrittävät piirteet ovat hyvin pitkälle henkilökohtaisia ominaisuuksia, persoonallisia piirteitä. Esimerkiksi asiakaspalvelutaitojen, sosiaalisuuden ja sopeutuvaisuuden katsotaan olevan ”aika luontaisia ominaisuuksia” ja myötäsyntyistä (”jos ei välitä, ei välitä”).

Edellä sanottu ei silti tarkoita, etteikö safarialalla vaadittaisi hakijalta työtehtäviin liittyvää ammatillista, organisatorista tai teknistä osaamista. Työntekijän valinnassa hakijan tekniset ja ammatilliset taidot, kuten kielitaito, aiempi työkokemus tai alalle soveltuva aiempi koulutus, ovat osaltaan merkityksellisiä, mutta eivät kuitenkaan määrääviä. Syy tähän on se, että safaritoimijat olettavat voivansa kouluttaa ”sopiville” henkilöille taidot, joita työstä suoriutumisen edellyttää. Henkilöstön rekrytoinnista vastaavien haastateltavien mukaan yritykset eivät välttämättä ole edes kiinnostuneet hakijan teknisestä osaamisesta. Esimerkiksi oppaiden valinnasta vastaava mieskertoja pitää eräopaskurssia opaskandidaatin sopivuutta arvioidessaan signaalina siitä, että hän on ”tosissaan, ei sen enempää”.

Hänen mukaansa hakijan koulutustausta kertoo henkilön motivoituneisuudesta, jota hän pitää tärkeämpänä tietona kuin hakijan mahdollista työprosessin formaalia osaamista. Toisen työntekijöiden valintaan osallistuvan safarioppaan mukaan hakijan aiempi koulutustausta ei ole merkityksellinen muuten kuin siksi, että sillä on lisäarvoa alalla.

Työntekijän sopivuuden voi ratkaista jokin yksittäinen ominaisuus, kuten kielitaito, huumorintaju tai jopa se, että muualta tulevalle sesonkityöläisellä on asunto valmiina työpaikkakunnalla. Safarioppaiden valintaprosessi vahvistaa käsitystä, että muodollisesti yhdenmukainen ja järjestelmällinen rekrytointiprosessi voi käytännön toimintana sisältää paljon yrityskohtaista ja jopa henkilötasoista vaihtelevuutta (Lloyd 2008, 176–177). Juuri palvelusektorilla työntekijän sopivuuden määrittäminen perustuu usein standardoituun ja stereotyyppiseen käsitykseen myytävästä palvelutuotteesta (Grugulis & Vincent 2009, 599). Käytännön rekrytointitilanteet taas osoittavat, että pehmeiden kvalifikaatioiden täsmällinen arvioiminen ja arvottaminen on vaikeaa. Opastoinnissa sopivuus tarkoittaa siis sitä, että safariorganisaatiot etsivät henkilöitä, jotka pitävät palvelutyöstä, ovat motivoituneita sekä sopivat ja sopeutuvat työyhteisöön ja sen normeihin. Yksittäisten kriteerien, erityisten kvalifikaatioiden tai työnhakijan persoonallisten ominaisuuksien tasolla on vaikea määrittellä, mitä tämä sopivuus täsmällisesti ottaen tarkoittaa.

### Työntekijän kouluttaminen

Tutkimuksissa rekrytoinnin mallinnukset päättyvät yleensä siihen, kun henkilö tulee valituksi tehtävään (Wood 1988; Bills 1999; Gallagher & Thompson 2002). Tästä eteenpäin puhutaan tavallisesti perehdyttämisestä eli siitä, kuinka uusi työntekijä otetaan vastaan ja sopeutetaan työhön, työyhteisöön ja -organisaatioon. Usein tähän vaiheeseen kuuluu erillinen koulutusjakso, jossa työntekijäl-

le esitellään ja opastetaan yritys- ja työpaikkakohtaiset toiminnot, säännöt ja perusarvot (Callaghan & Thompson 2002, 243–244). Safarialalla yrityskohtainen koulutusvaihe on kuitenkin selvästi osa rekrytointia. Kun henkilö on todettu sopivaksi, hänet kutsutaan opaskoulutukseen. Opaskoulutuksen läpikäyminen on edellytys, että henkilö voi työskennellä oppaana jouluseasona. Koska sekä opaskoulutusvaiheessa että jouluseasonin työskentelyjaksolla tapahtuu edelleen valintaa, ovat myös ne ymmärrettävä osaksi rekrytointiprosessia.

Ohjelmapalveluyritykset kouluttavat henkilöstönsä poikkeuksetta itse. Koulutusjakso on periaatteessa vapaaehtoinen, mutta käytännössä pakollinen. Pääsääntö on, että ennen kuin opaskandidaatti voi aloittaa työskentelyä, hänen on käytävä koulutus. Koulutusjakson kesto vaihtelee yrityksittäin, mutta tavallisesti se kestää noin kuusi viikkoa, järjestetään viikonloppuisin ja se on palkaton. Myös koulutussisällöissä on yrityskohtaisia eroja, mutta peruskaava on pitkälti samanlainen. Koulutusjaksolla käydään läpi muun muassa yritys, sen toiminta ja tavoitteet, tuotteet ja tehtävät, kohteet, reitit ja muut logistiset asiat, opastyön sisällöt ja tavoitteet sekä työsuhteeseen liittyvät perusasiat kuten palkkaus, työsuhdeasiat, velvollisuudet ja säännöt.

Haastateltavat tulkitsevat opaskoulutuksen tavoitteeksi sen, että koulutuksen jälkeen työntekijä tuntee yrityksen päätuotelinjat ja ”ymmärtää palvelukokonaisuuden merkityksen”, perehtyy tuotteisiin, palveluprosessiin sekä ymmärtää oman roolinsa osana tuotetta. Ajatus on, että koulutuksen jälkeen työntekijöillä on yhteneväinen pohja ymmärtää työprosessi sekä malli, jonka mukaisesti työprosessi tulee hoitaa. Tämä viittaa siihen, että koulutusjakso tähtää oppaan työn yhdenmukaistamiseen, standardisointiin.

Työn yhdenmukaistamisen taustalla on pyrkimys vähentää työn opaskeskeisyyttä. Tavoite on, että palvelu pysyy samanlaisena vaikka oppaat vaihtuvat. Tältä osin asiakaspalvelun yhdenmukaistamisessa ei siis

ole niinkään tuotteen vaan työntekijän standardisoimisesta. Työn rutinoitumista palvelualalla tutkineen Leidnerin (1993) mukaan töissä, joissa työn lopputulosta eli tuotetta on vaikea erottaa vuorovaikutuksen laadusta, laadun kontrolli ei koske tuotteen vaan työntekijöiden standardisointia. Palveluissa työntekijä on väistämättä osa palvelua ja sen laatua, ja siksi palvelutuotteen vakiinnuttaminen edellyttää työntekijän standardisointia. Kontrolloimalla, kouluttamalla ja ohjeistamalla työntekijää organisaatio voi huolehtia, että niin palvelutuotteen laatu kuin yritys ei ole sanottavasti riippuvainen työntekijästä.

Koulutus on puolestaan keino, jolla tämä varmistetaan. Koulutuksen tärkeä tehtävä onkin sosiaalista opaskandidaatit yrityskulttuuriin. Toisin sanoen jos rekrytointin alkuvaiheiden tavoitteena on löytää ”sopivat tyytit” alalle, koulutuksen tavoitteena on paitsi karsia, myös sosiaalista työntekijä safarikulttuuriin. Safariorganisaatioiden opaskoulutuksen tavoitteena on safariopastustyön käsitteittäminen.

Palvelutyön tutkimuksissa työn käsikirjoittamisella tarkoitetaan niitä käytäntöjä, joilla yritykset ohjeistavat palvelutapahtuman edellyttämän vuorovaikutuksen (Leidner 1993). Palvelutapahtuman käsikirjoittamisella yritykset voivat varmistaa ikään kuin edeltä käsin, että palvelutuotanto toteutuu yrityksen haluamalla tavalla. Käsikirjoittamisen käytännöt saattavat liittyä yhtäläisesti työntekijän kielelliseen kuin keholliseenkin itseilmaisuuksiin ja sen seikkaperäiseen säätelyyn. Puhelinpalvelukeskuksen rekrytointia tutkineet Callaghan ja Thompson (2002) kuvaavat, kuinka koulutusvaiheessa koulitaan jopa äänenpainon käyttöä ja sen vaihtelevuutta asiakkaan käyttäytymisen mukaisesti. Safarialalla on havaittavissa juuri tämänkaltaisia työn käsikirjoittamiseen tähtäviä käytäntöjä.

Koulutusjaksolla safariorganisaatiot ensinnäkin ohjeistavat hyvin yksityiskohtaisesti safarituotteeseen sisältyvän asiakaspalvelun. Oppaita valmennetaan asiakaspalveluti-

lanteisiin liittyvään vuorovaikutukseen kerromalla esimerkiksi, kuinka asiakas otetaan vastaan (tervehdinen, kättely, katsekontakti), kuinka asiakkaat ohjeistetaan (esitely, pukeminen, ajo-opastus), kuinka asiakkaiden kanssa toimitaan safarilla (mitä ja miten kerrotaan, kuinka käyttäydytään, mitä tehdään) sekä miten safari päätetään (kehu ryhmää, jäähyväiset, kehoitus asiakaspalautteeseen). Toiseksi opaskoulutusjakson aikana oppaita ohjeistetaan, millainen palvelutyö, ulkoinen olemus ja puhetapa ovat oppaille suotavia. Koulutusjaksolla puhutaan esimerkiksi oppaan tupakoinnista asiakaspalvelutilanteissa, käytöstavoista, oppaan olemuksesta ja asiakaskohtaamisesta.

Kolmanneksi safariorganisaatiot ohjeistavat oppaiden verbaalista ilmaisua: millaiset sanalliset ilmaisut ovat suotavia ja miten asiakkaita puhutellaan. Asiakkaalle ei esimerkiksi saa nauraa, eikä nolata, vaikka asiakas kysyisi tai tekisi miten typeriä tahansa. Asiakkaita on myös puhuteltava tietyllä tavalla, esimerkiksi asiakkaan kutsumista turistiksi on vältettävä. Neljänneksi safarialalla vallitsee sääntö, että oppaiden oma asenne tai elämäntavot ei saa välittyä asiakkaille, etenkin jos ne ovat ristiriidassa asiakkaiden tai myytävän tuotteen kanssa. Lisäksi oppaiden odotetaan omaksuvan oikeanlainen "safarityyli" ulkoisessa olemuksessaan. Alalla on käytössä erityinen "pukukoodi" tai säännöstö, joka määrittää, miltä työntekijän tulee näyttää.

Opaskoulutusjaksolla ei siis kouluteta vain työn vaatimia taitoja, vaan työntekijäkandidaatit myös ohjeistetaan, miltä heidän tulisi näyttää, mitä he voivat sanoa ja miten heidän tulisi asiakkaiden kanssa käyttäytyä. Pukukoodit, säännöt ja ohjeet viittaavatkin siihen, että koulutuksen avulla yritykset pyrkivät ainakin jossain määrin tietoisesti muokkaamaan työntekijöidensä arvoja ja asenteita säätelemällä heidän itseilmaisuaan, kehollista olemustaan ja arvojaan. Tavoitteena on, että opas sisäistäisi yrityksen palvelukulttuurin ja ilmaisisi olemuksellaan, eleillään ja käytöksellään safariorganisaation asettamia päämääriä.

Koulutusvaihe nostaa esiin ristiriidan kerrottujen osaamisvaatimusten ja työn standardoinnin välillä. Safarioppaiden valinnassa kerrotaan painotettavan persoonallisia ominaisuuksia ja sosiaalista kyvykkyyttä eli piirteitä, jotka tyypillisesti liitetään palvelutyön osaamisvaatimukseen ja niin sanottuihin pehmeisiin kvalifikaatioihin (Grugulis & Vincent 2009; Lloyd 2008). Asiakaspalvelun käsikirjoittaminen taas kaavamaisaa, teknistä ja yhdenmukaistaa itse palvelutuotetta ja työtä. Grugulis ja Vincent (2009, 605–606) väittävätkin, että pehmeiden kvalifikaatioiden korostaminen palvelutyössä on usein enemmän retoriikkaa kuin työn todellisten vaatimusten arviointia. Toisaalta yksilöllinen ja persoonallinen kyvykkyys on tosiasiallisesti ominaisuus, jota työntekijä arvostaa silloin, kun se osataan hyödyntää palvelutuotetta tukevaan ja kehittävään muotoon. Työn kontrollin ja työntekijän vapauden tasapaino onkin Callaghanin ja Thompsonin mukaan (2002, 251) interaktiivisen palvelutyön erityinen haaste. Työn liiallinen ulkoinen kontrolli voi tukahduttaa motivaation ja persoonallisen herkkyyden, jota onnistuneen asiakaspalvelun katsotaan edellyttävän.

### Työntekijän tarkkailu

Safariorganisaatioissa työn etukäteisen kontrolloinnin keinoja ovat safarioppaiden ohjeistaminen ja työn käsikirjoittaminen. Julkusen (2008, 163) mukaan johdolla ei kuitenkaan voi koskaan olla täysin aukotonta työprosessin kontrollia, ei edes silloin, kun johto pyrkii toteuttamaan esimerkiksi standardisoinnin, mitattavuuden ja ulkoisen valvonnan periaatteita. Tämä pätee etenkin interaktiiviseen palvelutalouteen, jossa palvelun tuottaminen ja kuluttaminen on samanaikaista ja työprosessin toteutus on sidoksissa työntekijän persoonaan.

Safaripalveluja tuotetaan ja kulutetaan maastossa oppaan ja asiakasryhmän vuorovaikutteisessa suhteessa. Työnantajalla puo-

lestaan ei juuri ole mahdollisuutta kontrolloida suoraan työntekijöidensä toimintaa safarilla. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö työnantaja pyrkisi mitenkään kontrolloimaan työntekijöiden toimintaa. Työnantajan vähäinen pääsy tai edes halukkuus puuttua työntekijän työn toteutukseen safarilla itse asiassa korostaa yrityksen tarvetta varmistaa muulla tavoin se, että työntekijä tekee työnsä kaikesta huolimatta oikein. Opastustyön toimintavapaus ei siis kokonaan poista työprosessin valvontaa, laadun ja tuloksellisuuden valvonasta puhumattakaan.

Safarialalla on kaksi käytäntöä, joiden avulla organisaatio pyrkii varmistamaan sen, että oppaat tekevät työnsä organisaation tavoitteiden mukaisesti. Ensimmäinen on asiakaspalautejärjestelmän käyttö. Asiakaspalaute on vakiintunein tapa palvelutaloudessa, minkä avulla työnantaja voi niin halutessaan tarkkailla työntekijän toimintaa palveluprosessissa (Fuller & Smith 1996, 84). Palvelu tapahtuu aina toisen, asiakkaan, silmien edessä, ja siksi jokainen asiakas on ainakin potentiaalisesti työprosessin tarkkailija.

Lähes kaikki safariyritykset käyttävät asiakaspalautejärjestelmää paitsi palvelujen laadun varmistamiseksi myös oppaiden työn kontrolloinnin välineenä. Safariyrittäjät suhtautuvat kuitenkin varauksella asiakaspalautekäytäntöön työntekijän kontrolloinnin välineenä. Heidän mukaansa asiakaspalaute antaa vain vähäisiä viitteitä siitä, millainen osaja työntekijä on. Asiakkaiden palaute kertoo lähinnä oppaan työn näkyvistä piirteistä.

Safariorganisaatiot pyrkivät varmistamaan oppaiden ammattitaidon safarilla toisella tapaa: oppaiden keskinäisellä kontrollilla. Lavikan (2000; myös Casey 1995, 121–124) mukaan ryhmätyöhön perustuvissa työorganisaatioissa työn kontrolli on siirtynyt ulkoisesta kontrollista sisäisiin prosesseihin ja tiimeihin. Safaritoiminta tukee Lavikan tulkintaa: haastattelujen mukaan safarialalla on vakiintunut käytäntö, että vanhemmat oppaat seuraavat jatkuvasti nuorempien oppaiden työskentelyä. Jatkuvalla tarkkailulla orga-

nisaatio pyrkii varmistamaan, että työntekijä on tehtäviensä mittainen ja tekee työnsä sovitujen käytäntöjen ja sääntöjen mukaisesti. Haastateltavat puhuvat työntekijöiden jatkuvasta testaamisesta, kokeilusta ja arvioinnista käytännön tehtävien yhteydessä. Työnsä aloittanut opas voidaan esimerkiksi laittaa tiettyyn tehtävään ja katsoa, miten hän siitä selviytyy.

Työntekijän tarkkailun tavoitteena on varmistaa, että työntekijä tekee työnsä organisaation edellyttämällä tavalla. Testaamisella taas ”tutkitaan”, millainen hän on henkilönä. Oppaiden tarkkailulla pyritään saamaan selville myös se, kuka soveltuu mihinkin tehtävään. Lisäksi henkilöiden testaamisen ja tarkkailun tavoitteena voi pitää sitä, että työntekijä voi itse arvioida oman soveltuvuutensa alalle. Oppaille annetaan heidän niin halutessaan esimerkiksi lisää vetovastuuta safareille. Oppaiden mukaan käytännön työssä selviää nopeasti, onko tämä minun alani.

Vanhempien oppaiden käyttö uusien oppaiden tarkkailussa on työntekijän suoraa kontrollointia työntehtävissä. Tarkkailulla ei varmisteta vain työntekijän osaamista, vaan vanhemmilla oppailla on myös paljon sanavaltaa, kuka saa jatkossa töitä ja mihin töihin kukin soveltuu. Vanhemmat oppaat toimivat tällöin ikään kuin työnantajan ”valvovana silmänä” maastossa tarkkailemalla työntekijöiden soveltavuutta niin erilaisiin tehtäviin kuin työyhteisöön ja sen arvoihin ja päämääriin. Nuorempien oppaiden tarkkailu kuuluu osaksi vanhempien oppaiden työnkuvaan.

## Lopuksi

Safariopastustyön ja työntekijöiden ominaisuuksien sekä työhön sosiaalistamisen käytäntöjen tarkastelu juuri rekrytoinnin näkökulmasta antaa mahdollisuuden ottaa kantaa työn ja työelämän vaatimuksista käytyyn keskusteluun. Työn ja työelämän vaatimusten yleisestä muutoksesta puhutaan paljon, mutta kuten Julkunen (2008, 120–121) toteaa, muutoksen

syvyys ja laajuus on lopulta empiirinen kysymys. Rekrytointi on erityinen työmarkkinatilanne, jossa työn vaatimusten ja työntekijän ominaisuuksien yhteensovittaminen konkreettisesti arvioidaan.

Analyysimme osoittaa, että ajatus niin sanottujen pehmeiden kvalifikaatioiden merkityksen kasvusta erityisesti palvelualalla ei ole perusteetonta. Lloyd (2008) on epäillyt, että puhe persoonallisista ominaisuuksista tai sosiaalisesta kyvykkyydestä on usein enemmän retoriikkaa kuin työn tosiasiallisten vaatimusten kuvausta. Safarioppaiden kohdalla rekrytoidaan ennen kaikkea oikeanlaista asennetta ja asennoitumista sekä sopivuutta työhön ja työyhteisöön. Työntekijöiden etsinnässä ja valikoinnissa persoonalliset ominaisuudet ja yksilölliset taidot sekä sosiaalinen kyvykkyys ovat asioita, joilla työnhakija saa herätettyä työnantajien kiinnostuksen. Rekrytointi voi-kin käynnistyä sattumanvaraisesta kohtamisesta ja näyttäisi sisältävän epämuodollisia piirteitä, joita usein liitetään aloille, missä työ on sesonkiluonteista, työsuhteet määräaikaisia ja työntekijöiden vaihtuvuus suurta (esim. Bills 1995). Safarifirmojen rekrytointi koulutusvaiheineen tähtää siihen, että sopiviksi katsotut henkilöt löytyvät, heille määritellään sopivat tehtäväalueet ja ainakin tietyt työntekijät pyritään saamaan palvelukseen useammalle kuin yhdelle kaudelle. Sattumanvaraisuus ja epämuodollisuus eivät kuvaa safarialan rekrytointia kokonaisuudessaan.

Persoonallisen kyvykkyyden ja ihmisen olemukseen sidottujen ominaisuuksien korostuminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että safariopastyössä selvittää vain olemalla jotain. Näiltä osin analyysimme johtaa paljolti samansuuntaisiin tulkintoihin kuin mihin esimerkiksi Leidner (1991), Warhurst & Nickson (2009) ja Grugulis & Vincent (2009) ovat ta- hoillaan päätyneet. Palvelualalla työn kvalifikaatiot ovat vain osaltaan työntekijän subjektiveettiä kiinnittyneitä. Pääosin ne ovat palveluorganisaation työntekijöilleen kouluttamia ja ohjeistamia taitoja, joiden hallin-

taan työntekijä rekrytointiprosessin kulues- sa sosiaalistetaan. Se, että työntekijä näyttää asettavan työprosessissa persoonansa peliin ja tekevän työtään ikään kuin yksityishenkilönä, on osa vuorovaikutteisten palvelujen ideaa; myydään muun ohella kanssakäymistä, läsnäoloa, sosiaalisuutta. Suoriutuakseen työstään työntekijän on asetettava työtehtävänsä mukaiseen asemaan asiakaspalvelijana ja työntekijänä, ja toteuttaa yrityksen ja alan työlle asettamia odotuksia ja velvoitteita. Vaikka työtä käytännössä tehdään vahvasti läsnä ollen ja ainakin osaltaan omalla persoonalla, ei työntekijä voi suhtautua työtaitoihinsa kuin henkilökohtaisina ominaisuuksina, vaan osana toimenkuvaansa ja sen hallintaa (ks. Adkins 2005, 123).

Kuten on tullut ilmi, safarimatkailussa elää rinnakkain palvelun henkilöitymisen ja työn standardisoinnin käytännöt. Palveluorganisaatiot sekä henkilökohtaistavat että kontrolloivat ja standardisoivat työtä. Käytäntöjen tavoitteena on, että työntekijän persoonalliset tavoitteet, toiveet ja innostus yhdistyisivät yritysten tavoitteisiin. Työntekijöitä seulomalla, kouluttamalla, ohjeistamalla ja kontrolloimalla safariorganisaatiot pyrkivät siihen, että opas sisäistää työnantajan tavoitteet työssään ja tekee sellaisia päätöksiä, joita yritys tekisi. Safarioppaus on siten yrityksen säätelemää työntekijyyttä, mikä puolestaan on edellytys sille, että työntekijällä on myös suhteellisen paljon vapauksia työprosessissa. Toisin sanoen vaikka safariturismin piirissä suositaan työntekijää, joka pistää oman persoonansa työssään peliin, on yrityksen varmistuttava siitä, että työntekijän persoonallinen tyyli on yrityksen tavoitteiden mukainen. Toimintavapauden määrä ei siis välttämättä poista työprosessin valvontaa, laadun ja tuloksellisuuden valvonnasta puhumattakaan. Päinvastoin, valikointi, kouluttaminen ja kontrollointi ovat keinoja, joilla työntekijä sosiaalistetaan työhön ja joka takaa työntekijälle ainakin suhteellisen autonomian työssä.

## Kirjallisuus

- Adams, T. & Demaiter, E. (2008) Skill, education and credentials in the new economy: the case of informational technology workers. *Work, Employment & Society* 22 (2), 351–362.
- Adkins, L. (1995) *Gendered Work: Sexuality, Family and the Labour Market*. Milton Keynes: Open University Press.
- Adkins, L. (2005) The New Economy, Property and Personhood. *Theory, Culture and Society* 22 (1), 111–130.
- Alasuutari, P. (2000) *Researching culture: qualitative method and cultural studies*. London: Sage.
- Beck, U. (2000) *The Brave New World of Work*. Cambridge: Polity Press.
- Bills, D. (1988) Educational Credentials and Promotions: Does Schooling Do More than Get You in the Door. *Sociology of Education* 61 (1), 52–60.
- Bills, D. (1999) Labour Market Information and Selection in a Local Restaurant Industry: The Tenuous Balance Between Rewards, Commitments and Costs. *Sociological Forum* 14 (4), 583–607.
- Bolton, S. (2004) *Conceptual Confusions: Emotional Work as Skilled Work*. Teoksessa C. Warhurst, I. Grugulis & E. Keep (toim.) *The Skills That Matter*. New York: Palgrave Macmillan, 19–37.
- Breaugh, J.A. & Starke, M. (2000) Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions. *Journal of Management* 26 (3), 405–434.
- Buckley, R. (2006) *Adventure Tourism*. Cambridge, CAB International.
- Callaghan, G. & Thompson, P. (2002) We Recruit Attitude: the Selection and Shaping of Routine Call Centre Labour. *Journal of Management Studies* 39 (2), 233–254.
- Casey, C. (1995) *Work, Self and Society. After Industrialism*. London & New York: Routledge.
- Devins, D. & Hogart, T. (2005) Employing the Unemployed: Some Case Study Evidence on the Role and Practice of Employers. *Urban Studies* 42 (2), 245–256.
- Fevre, R. (1992) *The Sociology of Labour Markets*. London: Harvester Wheatsheaf.
- Fuller, L. & Smith, V. (1996) *Consumers' Reports: Management by Customers in a Changing Economy*. Teoksessa C. Macdonald & C. Sirianni (toim.) *Working in the Service Society*. Philadelphia: Temple University Press, 74–90.
- Grugulis, I. & Vincent, S. (2009) Whose Skill Is It Anyway: 'Soft' Skills and Polarization. *Work, Employment & Society* 23 (4), 597–615.
- Hermelin, B. (2005) Recruitment Procedures in the Construction of Labour Market Relations – the Ethnic Divide in Sweden. *Geografiska Annaler* 87 B (3), 225–236.
- Hochschild, A. (1983) *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Huilaja, H. (2009) Työntekijän valinnat rekrytointissa. Teoksessa M. Kinnunen & J. Autto (toim.) *Tänään töissä. Sosiologisia näkökulmia työhön*. Rovaniemi: Lapland University Press, 99–121.
- Jameson, S. (2000) Recruitment and training in small firms. *Journal of European Industrial Training* 24 (1), 43–49.
- Julkunen, R. (2008) *Uuden työn paradoksit*. Tampere: Vastapaino.
- Korczynski, M. & Macdonald, C. (toim.) (2009) *Service Work. Critical Perspectives*. New York & London: Routledge
- Lavikka, R. (2000) Palvelukseen halutaan "hyvä tyyppi" eli osaaminen perinteisessä teollisuudessa. *Sociologia* 37 (1), 1–17.
- Leidner, R. (1993) *Fast Food, Fast Talk. Service Work and the Routinization of Everyday Life*. Berkeley: University of California Press.
- Leidner, R. (1991) *Serving Hamburgers and Selling Insurance: Gender, Work, and Identity in Interactive Service Jobs*. *Gender and Society* 5 (2), 154–177.
- Lewis, T. (2007) Braverman, Foucault and the labor process: framing the current high-skills debate. *Journal of Education* 20 (5), 397–415.
- Lloyd, C. (2008) Recruiting for fitness: qualifications and the challenges of an employer-led system. *Journal of Education and Work* 21 (3), 175–195.
- Marsden, P.V. (1994) Selection Methods in US Establishments. *Acta Sociologica* 37 (3), 287–301.
- McDowell, L. (2009) *Working Bodies. Interactive Service Employment and Workplace Identities*. Malden: Blackwell.
- Mencken, C. & Winfield, I. (1998) In Search of the "Right Stuff:" The Advantages and Disadvantages of Informal and Formal Recruiting Practices in External Labour Markets. *American Journal of Economics and Sociology* 57 (2), 135–153.
- Moisander, J. & Valtonen, A. (2006) *Qualitative Marketing Research: A Cultural Approach*. London: Sage.
- Rantala, J. (1999) Toimipaikkojen rekrytointikäytäytyminen: analyysi toimipaikkojen rekrytointeista suomessa 1997. Työpoliittinen tutkimus nro 208. Helsinki: Työministeriö.
- Rantala, O. (2010) Tourist Practices in the Forest. *Annals of Tourism Research* 37 (1), 249–264.

- Ryymän, J. (2008) Matkailun ohjelmapalvelut. Toimialaraportti. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Warhurst, C. & Nickson, D. (2001) *Looking Good, Sounding Right*. London: Industrial Society.
- Warhurst, C. & D. Nickson (2009) Who's Got the Look? Emotional, Aesthetic and Sexualized Labour in the Interactive Services. *Gender, Work and Organization* 16 (3), 385–404.
- Vahtio, E-L. (2004) Hiljainen tieto mukana rekrytinnissa. *Työpoliittinen aikakauskirja* 1/2001, 46–50
- Valkonen, J. (2009) Acting in Nature: Service Events and Agency in Wilderness Guiding. *Tourist Studies* 9 (2), 164–180.
- Valkonen, J. (2011) Palvelutyön taito. Tampere: Vastapaino.
- Veijola, S. (2009) Gender as Work in the Tourism Industry. *Tourist Studies* 9 (2), 109–126.
- Windolf, P. (1986) Recruitment, Selection, and Internal Labour Markets in Britain and Germany. *Organization Studies* 7 (3), 235–254.
- Windolf, P. (1988) Criteria, Channels and Procedures. Teoksessa P. Windolf & S. Wood (toim.) *Recruitment and Selection in the Labour Market*. Avebury: Aldershot, 135–147.
- Windolf, P. & Wood, S. (1988) Recruitment and Selection in the Labour Market. Avebury: Aldershot.
- Wood, S. (1988) Personnel Management and Recruitment. Teoksessa P. Windolf & S. Wood (toim.) *Recruitment and Selection in the Labour Market*. Avebury: Aldershot, 13–35.
- WTTC (2008) World Travel & Tourism Council. The 2008 Travel & Tourism Economic Research. Executive Summary.