

## **Vuokratyöntekijöiden motivointi ja sitouttaminen henkilöstöpalveluyrityksessä**

Saara Hyytiä



<b>Tekijä(t)</b> Saara Hyytiä	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalous	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> Vuokratyöntekijöiden motivointi ja sitouttaminen henkilöstöpalveluyrityksessä	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 42 + 2
<p>Vuokratyö on lyhytaikaista työvoimaa, jossa työntekijä on työsuhteessa vuokratyöfirman kanssa, joka välittää työvoimaa muihin yrityksiin eli käyttäjäyrityksiin. Vuokratyöntekijä suorittaa työn käyttäjäyrityksessä, mutta vuokratyöfirma maksaa palkan sekä hoitaa muut työnantajan velvoitteet ja käyttäjäyritys maksaa palvelusta vuokratyöfirmalle. Vuokratyön käyttö on yleistynyt lähivuosina merkittävästi, koska se on riskittömämpää ja välillä myös taloudellisesti kannattavampaa etenkin vallitsevassa epävakaaassa taloustilanteessa.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä tutkitaan vuokratyöntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista henkilöstöpalveluyritykseen. Opinnäytetyön pääongelmana on selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat vuokratyöntekijöiden motivaatioon ja alaongelmana on tutkia, millaista työntekijöiden sitoutuminen on henkilöstöpalveluyritykseen ja miten vuokratyöntekijöitä voidaan sitouttaa paremmin. Opinnäytetyön teoriaosuus jakautuu motivaatioon ja sitoutumiseen. Työmotivaatiota lähestytään eri motivaatioteorioiden näkökulmasta, kuten Maslowin tarvehierarkia sekä Herzbergin kaksifaktoriteoria. Sitoutumista käsittelevässä osiossa käsitellään erilaisia sitoutumisen tyyppejä ja työsuhteeseen liittyviä psykologisia sopimuksia.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä haastattelemalla kuutta kohdeyrityksen vuokratyöntekijää. Tutkimustulokset osoittivat, että vuokratyöntekijöiden työmotivaatioon vaikuttavat olennaisesti positiiviset palautteet, hyvä työilmapiiri, sopiva palkkaus ja riittävät työtunnit eli taattu toimeentulo. Vuokratyöntekijöiden työmotivaatiota vähentävät huono ja epäoikeudenmukainen kohtelu työpaikalla, liian rutiininomaiset työtehtävät, heikko työilmapiiri sekä pelkkä negatiivinen palaute. Vuokratyöntekijöiden sitoutumista vahvistavat muun muassa positiivinen palaute, riittävät työtunnit sekä mukavat esimiehet ja työ-kaverit. Sitoutumista vähensivät töiden ja työtuntien epäsäännöllisyys ja siitä johtuva jatkuva epävarmuus.</p> <p>Tuloksista voidaan todeta, että suurimman osan sitoutumiseen vaikuttivat hygieniatekijät ja sitoutuminen oli pääasiassa jatkuvaa ja/tai normatiivista sitoutumista. Muutaman työntekijän vastauksista voitiin havaita myös affektiivista sitoutumista ja motivaatiotekijät täyttivät ainakin osittain. Ihmiset ovat yksilöitä ja se mikä motivoi toista, ei välttämättä motivoi toista ollenkaan. Siksi yrityksen pitäisi paneutua motivoimiseen yksilötasolla ja selvittää yksilöiltä, mikä heitä motivoi ja näiden tulosten perusteella miettiä keinoja sitouttaa henkilö yritykseen. Esimerkiksi opiskelija, joka kokee vuokratyön vain välietappina urallaan, voisi kokea vahvempaa sitoutumisen tunnetta, jos hän tietäisi, että hänen uudelle osaamiselleen olisi mahdollisesti myöhemmin käyttöä yrityksessä ja hänen osaamistaan kartoitettaisiin työsuhteen aikana.</p>	
<b>Asiasanat</b> Vuokratyö, työmotivaatio, sitoutuminen	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Henkilöstövuokraus.....	3
2.1	Vuokratyön historia .....	4
2.2	Vuokratyön oikeudellinen näkökulma .....	5
2.3	Vuokratyön haasteet.....	6
2.4	Vuokratyön mahdollisuudet .....	7
3	Motivaatio.....	9
3.1	Motivaatioteoriat .....	9
3.2	Motivaatiotekijät työssä .....	10
4	Työntekijöiden sitouttaminen .....	14
4.1	Psykologiset sopimukset ja sitoutumistyytit.....	14
4.2	Sitoutuminen eri työsuhdetyypeissä .....	15
4.3	Sitouttamisen keinot .....	15
4.4	Työntekijöiden vaihtuvuus .....	16
4.5	Aikaisemmat tutkimukset aiheesta .....	18
4.6	Viitekehys .....	19
5	Aineiston hankkiminen .....	21
5.1	Tutkimusmenetelmä .....	21
5.2	Tutkimuksen toteuttaminen .....	22
6	Tutkimustulokset .....	24
7	Pohdinta.....	32
7.1	Tulosten tarkastelu .....	32
7.2	Tulosten luotettavuus ja tutkimuksen eettisyys .....	35
7.3	Kehittämissuhteet .....	36
7.4	Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi.....	38
	Lähteet.....	40
	Liitteet .....	43
	Liite 1. Haastattelurunko .....	43

# 1 Johdanto

Henkilöstövuokraus on tutkimuksien mukaan yleistymässä kovaa vauhtia ja uusia henkilöstövuokrausyrityksiä perustetaan jatkuvasti. Epävakaa taloustilanne houkuttelee yrityksiä käyttämään vuokratyövoimaa, koska se on riskittömämpää ja välillä myös taloudellisesti kannattavampaa. (TEM 2012, 10.)

Vuokratyöllä ei kuitenkaan jostain syystä ole ollut kovin hyvä maine ja monet työnhakijat saattavatkin pitää sitä viimeisenä vaihtoehtona, jos ei löydy muita töitä (Duunitori 2014). Kuusi vuotta sitten, kun aloitin vuokratyöt, rekrytointiprosessi oli melko vaatimaton ja tuntui, että töihin otettiin kaikki kynnelle kykenevät ja hakijoille ei edes järjestetty varsinaista työhaastattelua. Nykyään rekrytointiprosessit ovat kuitenkin jo haastavampia ja vuokratyöhönkään ei enää valita ihan ketä tahansa, joten varmasti myös kiinnostus vuokratyön tekemistä kohtaan on noussut. Vuokratyö on suosittua ainakin nuorten keskuudessa ja se saattaa olla monen nuoren ensimmäinen työpaikka (Duunitori 2014). Vuokratyö sopii hyvin myös opiskelijoille, koska se on erittäin joustavaa. Työntekijä voi itse valita työaikansa oman käytettävyyden mukaan. Jotkut saattavat tehdä vuokratyötä myös toisen työn ohella lisätienestien vuoksi.

Lähiaikoina olen huomannut omassa työpaikassani, että vuokratyövoimasta on ollut ajoittain jopa pulaa ja sitä on ollut välillä vaikea saada paikkaamaan omien työntekijöiden yllättäviä sairastumisia. Vuokratyöntekijöiden kysyntä on todennäköisesti kasvanut entisestään, koska tässä taloustilanteessa tuntuu kuitenkin hullulta, että töitä olisi, mutta niille ei löydy tekijöitä. Kysyntä ja tarve eivät jostain syystä kohtaa, koska Tilastokeskuksen tuoreimman julkistuksen mukaan työttömyysaste on ollut koko maassa jopa 8,3 prosenttia ja noussut edellisvuoden vastaavasta melkein prosenttiyksilöllä (Tilastokeskus 2015). Myös työ- ja elinkeinoministeriön sivuilla on jatkuvasti avoinna lukuisia vuokratyöpaikkoja.

Opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantona StaffPointille ja siinä tutkitaan, kuinka yrityksen työntekijöitä voitaisiin sitouttaa henkilöstövuokrausyritykseen eli työ on rajattu koskemaan vain yrityksen vuokratyöntekijöitä. StaffPoint Oy on yksi Suomen suurimmista henkilöstöpalvelualan asiantuntijayrityksistä, jonka palveluihin kuuluvat mm. henkilöstövuokraus ja resursointi, rekrytointi ja henkilöarvioinnit, avainhenkilöiden suorahaku, muutoshallinta sekä toimintojen ulkoistaminen (StaffPoint 2014).

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millä keinoin kohdeyrityksen vuokratyöntekijöiden lojaliteettia ja sitoutumista voidaan parantaa ja pitää kiinni hyvistä työntekijöistä. Vuokratyöstä halutaan luoda urapolku eikä vain väliaikainen työ. Työntekijöiden liian suuri liikku-

vuus aiheuttaa yritykselle suuria kuluja mm. uusien työntekijöiden rekryointikustannuksina ja perehdyttämisessä. Suuri vaihtuvuus voi aiheuttaa myös sen, ettei asiakasyrityksien tarpeisiin voida vastata tärkeinä hetkinä ja he saattavat kääntyä kilpailijoiden puoleen, koska kilpailu henkilöstöpalvelualalla on kovaa.

Opinnäytetyön pääongelmana on selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat vuokratyöntekijöiden motivaatioon eli mikä heitä motivoi työssä. Motivaatiotekijöiden avulla pohditaan tutkimuksen alaongelmia eli millaista työntekijöiden sitoutuminen on henkilöstöpalveluyritykseen ja miten vuokratyöntekijöitä voidaan sitouttaa yritykseen eli mitkä tekijät vaikuttavat vuokratyöntekijöiden sitoutumiseen.

Opinnäytetyön alussa käsitellään henkilöstövuokrausta ilmiönä ja käydään läpi keskeiset käsitteet kuten vuokratyö, vuokrausyritys ja käyttäjäyritys. Toisessa luvussa sivutaan myös vuokratyön historiaa, tutustutaan vuokratyötä sääteleviin lakeihin ja pohditaan vuokratyön haasteita ja mahdollisuuksia.

Kolmannessa luvussa käsitellään motivaatiota eri motivaatioteorioiden näkökulmasta ja käydään läpi myös työmotivaation vaikuttavia tekijöitä, joita ovat työ, työympäristö ja työntekijän persoonallisuus. Teoreettinen viitekehys päättyy sitoutumista käsittelevään lukuun, jossa kerrotaan sitoutumiseen liittyvistä psykologisista sopimuksista sekä erilaisista sitoutumisen tyypeistä. Luvussa viitataan myös kahteen aikaisempaan tutkimukseen samasta aiheesta.

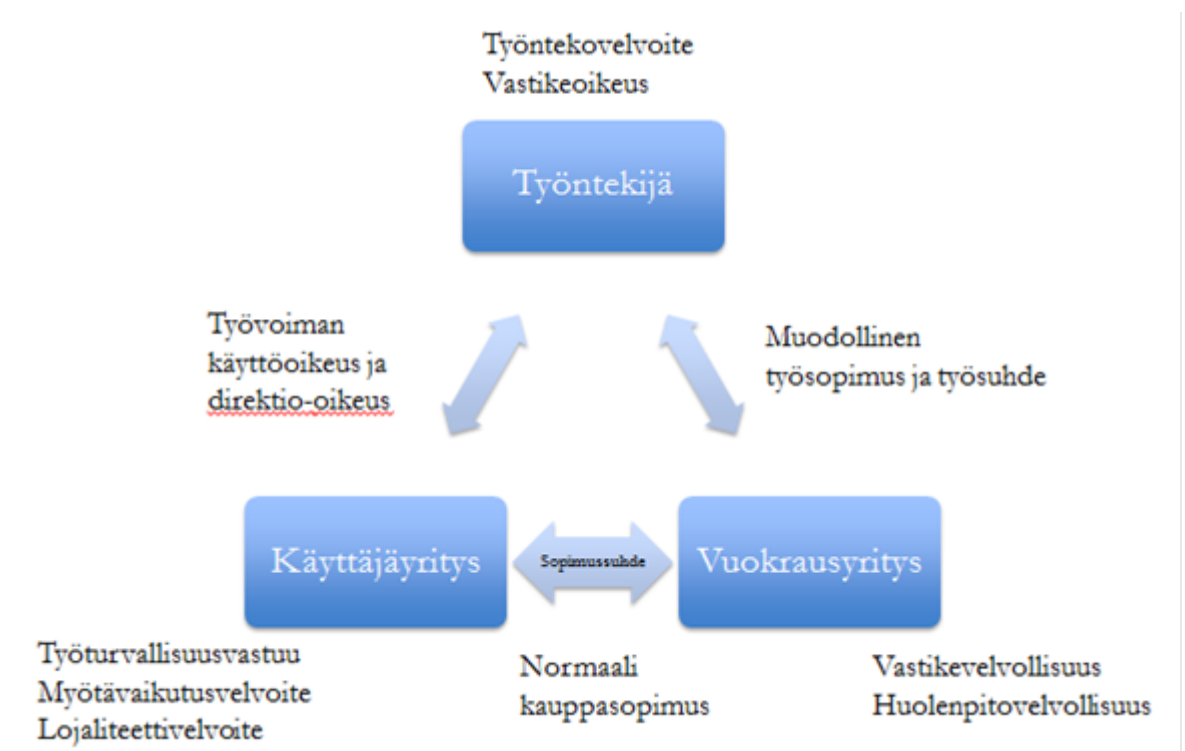
Empiirisessä osassa kuvataan tutkimusmenetelmä, toteuttamistapa ja tutkimustulokset. Viimeisessä luvussa analysoidaan tuloksia ja niiden luotettavuutta sekä esitellään tutkimustulosten perusteella ilmenneitä kehitysehdotuksia. Lisäksi viimeisessä luvussa arvioidaan myös omaa oppimista opinnäytetyöprosessin aikana.

## 2 Henkilöstövuokraus

Henkilöstövuokraus on toimintaa, jossa henkilöstövuokrausyritys eli työvoimaa vuokraava yritys sopii oman työntekijänsä tekemään työtä käyttäjäyrityksessä (Tanskanen 2012, 27). Vuokratyötä käytetään useimmiten työn tarpeen tilapäisyyden takia, sillä yritykselle voi olla kannattavampaa teettää satunnaisia työtehtäviä ulkopuolisella taholla, kuin palkata uutta henkilökuntaa. Ulkopuolista työvoimaa voidaan käyttää myös, jos vaaditaan jotain erityistä osaamista tai ammattitaitoa, jota omalta henkilökunnalta ei löydy. (Elomaa 2011, 15.) Vuokratyövoiman käytöstä aiheutuvat kustannukset ovat nopeasti joustavia ja henkilöstöpalveluyrityksen tarjoamat palvelut helpottavat organisaation kiirettä ja työtaakkaa juuri silloin, kun niille on tarvetta (Viitala, Vettensaari & Mäkipelkola 2006, 13-14).

Henkilöstövuokraukseen liittyy muutamia keskeisiä käsitteitä, kuten vuokratyö, vuokrausyritys sekä käyttäjäyritys. Vuokratyö on lyhytaikaista työvoimaa, jossa työnantajana toimii yritys, joka tavallisesti rekrytoi ja välittää työntekijöitä muihin yrityksiin. Työsopimus tehdään vuokratyöyrityksen ja vuokratyöntekijän kesken, mutta vuokratyöntekijä työskentelee käyttäjäyrityksessä. Työsuhdetta määrittelee kahden osapuolen sijaan kolme osapuolta: käyttäjäyritys, vuokratyöyritys ja työntekijä. (Elomaa 2011, 27-28.)

Työvoiman vuokrauksen kolmikantasuhteesta (kuvio 1) käy ilmi erilaiset sopimus- ja oikeudelliset velvoitteet vuokratyösuhteessa.



Kuvio 1. Työvoiman vuokrauksen kolmikantasuhde (soveltaen Viitala ym. 2006, 13)

Vuokrausyrityksen liikeidea on työntekijöiden vuokraaminen. Vuokrausyritys eli henkilöstöpalveluyritys tarjoaa toisille yrityksille työvoimaa ja mahdollisesti muitakin henkilöstöpalveluita kuten esimerkiksi rekrytointipalveluita, henkilöarviointeja, suorahakupalveluita, henkilöstön valmennusta sekä kehittämistä. (Viitala ym. 2006, 12; Henkilöstöpalveluyritysten Liitto 2009, 1.) Vuokrayritys toimii työnantajana työntekijälle eli solmii työsopimuksen työntekijän kanssa, maksaa palkan hänelle ja hoitaa muutkin työnantajalle kuuluvat velvoitteet (kuvio 1). Työnjohto-oikeus siirtyy kuitenkin käyttäjäyritykselle. (TEM 2015, 5.)

Käyttäjäyritys on työvoimaa käyttävä yritys eli vuokrausyrityksen asiakas, joka teettää vuokratyöntekijällä töitä ja on myös vastuussa työturvallisuudesta. Käyttäjäyrityksellä on oikeus johtaa ja valvoa vuokratyöntekijän työntekoa. Käyttäjäyrityksen ja vuokrayrityksen välillä on normaali kauppasopimussuhde (kuvio 1). (Viitala ym. 2006, 13.) Perehdytys on Elomaan (2011, 40) mukaan luontevaa sopia käyttäjäyrityksen tehtäväksi, sillä käyttäjäyritys tuntee parhaiten työn ja työympäristön asettamat vaatimukset. Työturvallisuuslain 1 luvun 3 §:n mukaan käyttäjäyrityksen on huolehdittava työntekijän perehdytyksestä työhön, työpaikan olosuhteisiin sekä työsuojelutoimenpiteisiin (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738).

Työntekijöiden vuokraaminen on yleisintä ravintola-alalla, kaupan alalla, varastotyössä sekä toimisto- ja taloushallinnon ja rakennus- ja metallialan töissä (Elinkeinoelämän keskusliitto 2014). Toimialana henkilöstövuokraus on erittäin suhdanneherkkää, koska alan yritysten liikevaihto vaihtelee yleisen taloudellisen tilanteen mukaan. Henkilöstövuokraukselle ennustetaan kuitenkin jatkuvaa ja kasvavaa tarvetta, joten tulevaisuuden näkymät ovat positiiviset. (TEM 2012, 10, 24.)

## **2.1 Vuokratyön historia**

Vuokratyön juuret ovat historiassa eli se ei ole ilmiönä niin uusi, kuin ehkä luullaan. Suomessa työvoiman vuokraus alkoi yleistyä 1960- ja 1970-luvuilla metalli- ja telakkateollisuudessa ja myöhemmin myös toimistotyössä. Ensimmäinen vuokratyötä koskeva merkittävä sopimus solmittiin jo 1960-luvun lopulla Suomen Työnantajain Keskusliiton ja Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestön toimesta. Yleissopimuksen tarkoituksena oli estää vuokratyövoiman väärinkäyttö ja sopimuksessa todettiin, että pidempiaikainen vuokratyö on epätervettä ja vuokratyövoimaa tulisi käyttää vain tilapäisesti ruuhkahuippuihin sekä omien työntekijöiden ollessa kykenemättömiä suorittamaan kyseisiä työtehtäviä. (Tanskanen 2012, 79.)

Vuokratyön sääntely aloitettiin vuoden 1986 alusta ja sääntelyn aikana työvoimanvuokraustoimintaan tarvittiin lupa. Sääntelyn tarkoituksena oli selventää työvoiman vuokrauksen käsitettä, saattaa maan sisäinen sekä Suomesta muualle suuntautuva vuokratyö valvonnan alaiseksi, ehkäistä työvoimalla keinottelu sekä työ- ja verolainsäädännön kiertäminen. (Tanskanen 2012, 80.) Vuokratyön sääntely kuitenkin purettiin vuonna 1994, jolloin vuokratyö vapautui kilpailulle ja vuokratyön harjoittamiseen ei enää tarvittu lupaa. (Tanskanen 2012, 85.) Sääntelyn purkamisen jälkeen henkilöstövuokrausalalla ei ollut ollenkaan työoikeudellista säännöstöä tai työehtosopimuksia ja tämä johti siihen, että työnantajat pystyivät esimerkiksi välttämään lähes kokonaan työnantajan eläkemaksut. Lakia muutettiin kuitenkin vuonna 1999 ja sen jälkeen myös lyhytaikaisista työsuhteista oli maksettava eläke- ja sosiaaliturvamaksut. Vuonna 2001 työsopimuslakiin tuli keskeinen säännös vuokratyötä koskien ja sittemmin vuokratyöntekijöiden asemaa on pyritty parantamaan vuokratyövoiman käytön lisääntyessä. (Elomaa 2011, 26.)

## **2.2 Vuokratyön oikeudellinen näkökulma**

Vuokratyötä koskevia lainsäädännöksiä on edelleen melko vähän (Elomaa 2011, 26). Työsopimuslain (55/2001) 2 luvun 9 §:n mukaan työnantajan eli vuokrausyrityksen on noudatettava vuokrausyritystä sitovaa normaalisitovaa tai vuokrausalan yleissitovaa työehtosopimusta. Mikäli työnantaja ei ole sidottu edellä mainittuihin, niin työnantajan on sovellettava käyttäjäyritystä koskevaa normaalisitovaa työehtosopimusta tai tämän alan yleissitovaa työehtosopimusta. Työsopimuslain 2 luvun 9 a §:n perusteella vuokratyöntekijällä on myös oikeus käyttäjäyrityksen omille työntekijöilleen tarjotuihin palveluihin ja järjestelyihin, jollei erilainen kohtelu ole perusteltua objektiivisista syistä. Tämä ei kuitenkaan velvoita käyttäjäyritystä tukemaan taloudellisesti näiden palveluiden järjestämistä tai niiden käyttöä vuokratyöntekijän osalta. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55.)

Työsopimuslakiin tehtiin muutos vuonna 2009 koskien vuokratyösuhteissa noudatettavaa koeaikaa. Mikäli työntekijä on ensin tehnyt töitä vuokratyösuhteessa käyttäjäyritykselle ja siirtyy sitten käyttäjäyrityksen palkkalistoille samaan tehtävään, ei koeaika ala alusta, vaan koeajan enimmäispituudesta vähennetään aika, jonka työntekijä oli vuokrattuna käyttäjäyritykseen. (Elomaa 2011, 30.) Ongelmia on syntynyt myös määräaikaisten työsuhteiden ketjuttamisesta. Työsuhteen määräaikaaisuudelle tarvitaan aina peruste ja kiistoja on syntynyt siitä, voiko vuokratyönantaja jatkuvasti tehdä uusia määräaikaisia työsopimuksia saman työntekijän kanssa. Vuokratyöntekijät ovat myös oikeutettuja vuosilomiin, kuten muutkin työntekijät. (Elomaa 2011, 32, 34-36.)



Lainsäädännössä ei ole rajoitettu käyttäjäyrityksen mahdollisuutta käyttää vuokratyövoimaa, mutta tilaavavastuulaki asettaa käyttäjäyritykselle joitakin velvoitteita, jos vuokratyöntekijöitä käytetään yrityksen tavanomaiseen toimintaan (TEM 2015, 6).

### 2.3 Vuokratyön haasteet

Työ- ja elinkeinoministeriön teettämän selvityksen mukaan vuokratyön suurimpina haasteina ovat määräaikaisuudet sekä työntekijän asema. Selvityksessä oli kysytty kokemuksia vuokratyöntekijöiltä, käyttäjäyrityksiltä sekä henkilöstöpalveluyrityksiltä. Yli puolet vastanneista työntekijöistä kokivat olevansa heikommassa asemassa, kuin käyttäjäyrityksen omat työntekijät. Syynä tähän olivat muita työntekijöitä huonommat edut, epävarmuus työn jatkuvuudesta, matalampi palkkaus, kokemus ulkopuolisuudesta sekä yksipuolisempien työtehtävien teettäminen vuokratyöntekijöillä. Pehdytykseen ja tiedonkulkuun työnantajan ja työntekijän välillä oltiin kuitenkin tyytyväisiä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013.)

Pitkäaikainen kiistakysymys on ollut työsuhteiden määräaikaisuus, koska vuokratyöryityksellä itsellään ei ole toimialan luonteen takia tarjota lisätyötä työntekijälleen. Vuokratyöntekijöillä on usein työsuhteessa ollessaan huoli työn jatkuvuudesta ja työsuhteen kestosta asiakasyrityksessä. Työn määräaikaisuus voidaan kokea epäoikeudenmukaisena ja epäkohtia aiheuttaa myös yhdenvertainen kohtelu asiakasyrityksen omaan henkilöstöön nähden. Vuokratyö sopii luonteensa suhteen erityisesti opiskelijoille tai vakituisen työhön sitoutumattomille. (Elomaa 2011, 17, 34.)

Viitalan, Vettensaaren ja Mäkipelkolan vuonna 2006 teettämän Vuokratyötä koskevan tutkimuksen aineistosta ilmeni, että vuokratyöhön liittyviä puutteita on ollut esimerkiksi irtisanomisajan puute, vuosiloman puuttuminen, tietämättömyys lyhytaikaisen työsuhteen päättymisajankohdasta, toistuva työsopimuksen uusiminen, käyttäjäyrityksen työntekijöiden saamien henkilöstöetujen ja bonusten puuttuminen, työterveyshuolto ja sairaslomat sekä epäoikeudellinen palkkaus vakituisiin työntekijöihin nähden. (Viitala ym. 2006, 3.)

Ongelmana on vuokratyöntekijöiden kannalta usein vuosiloman puuttuminen ja sairasajan palkkaus. Vuokratyöntekijöillä voi olla pitkiä aikoja ilman töitä ja silloin ei lomaakaan kerry. Myös työsuhteiden lyhyet kestot eli työsopimuksien päättyminen antaa perusteen evätä oikeuksia ja etuuksia, vaikka tosiasiasa työt yrityksessä jatkuisivatkin pitkään. Vuokratyöntekijöiden haastatteluista ilmeni, että tutkimuksen kohteena olevat vuokratyöntekijät kokivat väsymystä ja loman tarvetta sekä toisaalta pelkoa siitä, että jos pitää lomaa niin menettää työnsä. Selkeästi vuokratyöntekijät haluaisivat normaalin vuosiloman, mutta

vuokrausyritykset suosivat tapaa jossa loma korvataan rahana jokaisen työsuhteen päättyessä. (Viitala ym. 2006, 77, 80, 82.)

Tutkimuksesta nousi myös esille näkökulma, että erinäisiä ongelmia voi syntyä, kun vuokratyöntekijät ovat töissä vain harvakseltaan ja lyhyitä ajanjaksoja. Tällöin helposti myös perehdytetyt asiat unohtuvat ja työhön ei välttämättä pääse kunnolla sisään. Tämä luo myös paineita vuokratyöntekijälle ja häntä saatetaan myös kohdella käyttäjäyrityksessä huonommin sen takia että hän ei tiedä tai osaa jotain, vaikka todellisuudessa hän on saanut paljon vähemmän perehdytystä kuin vakituiset työntekijät. Haasteita voi tuottaa myös perehtyminen työympäristöön. Vuokratyöntekijöillä voi jokainen työpäivä olla eri paikassa mikä aiheuttaa suuria haasteita sopeutumisen suhteen. Talon tavat täytyy aina opetella uudestaan, työkaverit vaihtuvat päivittäin ja mahdollisesti myös toimenkuva. Siksi olisikin parempi pitää samoja työntekijöitä samoissa paikoissa mahdollisimman paljon. (Viitala ym. 2006, 71-73.)

Toimialan kannalta haasteellista on alan houkuttelevuus. Vuokratyötä harjoittavien yritysten määrä on kasvanut nopeasti viime vuosina ja vuokrafirmoja löytyy jo melko paljon ja kilpailu asiakkaita on kovaa. Periaatteessa kuka vain voi harjoittaa työvoimanvuokraustoimintaa ja se houkuttelee erilaisia onnenonkijoita mukaan kilpailuun. (TEM 2012, 34-35.)

Vuokratyöllä ei myöskään ole aina ollut hyvä maine ja toimiala on mediaherkkä. Huono kokemus tai uutinen muuttaa monien näkemyksiä ja tämän takia tiedottaminen kaikille sidosryhmille on tarpeen. Haasteena nähdään myös julkisen vallan ja alan yksityisten yrittäjien mahdollinen yhteistyö, josta molemmat hyötyisivät. (TEM 2012, 34.)

## **2.4 Vuokratyön mahdollisuudet**

Vuokratyö on monelle nuorelle ensimmäinen oikea työpaikka eli se tarjoaa hyvän väylän työelämään ja sopii usein myös nuorten elämäntilanteeseen (TEM 2012, 22, 35). Työntekijän kannalta vuokratyön plussia ovat valinnanvapaus eli työntekijä voi valita itse työvuo-ronsa ja työaikansa mikäli töitä on tarjolla. Vuokratyö tuo myös vaihtelua elämään, kun pääsee työskentelemään erilaisissa työyhteisöissä ja työpaikoissa. On myös mahdollista, että vuokratyöntekijä halutaan palkata käyttäjäyritykseen vakituisesti työntekijäksi. (PAM 2015.) Toisaalta tämä voi olla hyvä myös henkilöstöpalveluyritykselle, koska he saavat usein rekrytointipalkkion riippuen käyttäjäyrityksen kanssa solmitusta sopimuksesta, mikäli työntekijä siirtyy käyttäjäyrityksen palvelukseen vuokratyösuhteen aikana tai välittömästi sen päätyttyä (SAK 2015). Sovittu rekrytointipalkkio voi tosin olla työntekijälle myös haitaksi, jos käyttäjäyritys ei ole valmis maksamaan sitä, vaikka haluaisi työntekijän omille

palkkalistoilleen. Nykyään käyttäjäyrityksen on tiedotettava vapautuvista työpaikoistaan myös vuokratyöntekijöilleen samoin kuin vakituisille, määräaikaisille sekä osa-aikaisille työntekijöille. Tämä parantaa vuokratyöntekijöiden mahdollisuuksia työllistyä käyttäjäyritykseen vakituisesti. (Moilanen 2003, 93.)

Käyttäjäyritykselle vuokratyön käyttö tarjoaa mahdollisuuden vähentää henkilöstöön liittyviä riskejä sekä lisätä henkilökustannusten joustavuutta, koska vuokratyön avulla työvoimaa voidaan käyttää vain juuri silloin, kun sille on tarvetta (Viitala ym. 2006, 13). Vuokratyöntekijät voivat myös tuoda käyttäjäyritykseen uutta osaamista, koska heillä voi olla kattava työkokemus alalta (Viitala ym. 2006, 107). Käyttäjäyritykselle on myös hyödyllistä, että he voivat ikään kuin ”testata” vuokratyöntekijöitä ja valita vuokratyöntekijöistä parhaat omalle palkkalistalleen. Näin he säästävät rekrytointikustannuksissa ja tietävät etukäteen, että valinta on hyvä, kun ovat nähneet työntekijän jo itse työssä. (Taloussanomien 2003.)

### 3 Motivaatio

Motivaatio määritellään ihmisen sisäiseksi voimaksi, joka suuntaa, virittää ja ylläpitää hänen käyttäytymistään. Siihen liittyvät vapaaehtoisuus sekä tavoitteellisuus. (Gomez-Meija, Balkin, Cardy 2012, 89; Viitala 2013, 159.) Motivaatioon vaikuttavat motiivit, joita ovat esimerkiksi tarpeet, halut, sisäiset yllykkeet, palkkiot ja rangaistukset. Motiivit voivat olla tiedostettuja tai tiedostamattomia ja ne ohjaavat yksilön toimintoja ja aikaansaavat motivaation. Motivoitunut henkilö tekee ahkerasti töitä tavoitteidensa saavuttamiseksi. (Ruohotie & Honka 1999, 13.)

#### 3.1 Motivaatioteoriat

Motivaatioteorioita ovat tarveteoriat, yllyketeoriat sekä odotusarvoteoriat. Kaikki edellä mainitut vaikuttavat yksilön motivaatioon. (Ruohotie & Honka 1999, 19.)

Abraham Maslowin tarvehierarkia (kuvio 2) esittää, että ihmisen tarpeet ovat hierarkkisesti tärkeysjärjestyksessä. Ennen kuin portaikon alemman tason tarve on tyydytetty, niin seuraavan tason tarve ei voi täytyä.



Kuvio 2. Maslowin tarvehierarkia (soveltaen Latham 2012, 33-24)

Tarvehierarkiassa (kuvio 2) tulevat ensin fysiologiset tarpeet eli ihmisen perustarpeet kuten nälkä ja jano. Toisena portaikossa on turvallisuuden tarve eli varmuuden tunne ja esimerkiksi terveys. Kolmantena ovat sosiaaliset tarpeet, kuten hyväksynnän ja yhteenkuuluvuuden tarpeet, jotka voivat ilmetä esimerkiksi työyhteisössä. Neljäntenä portaikoissa on

arvostuksen tarve ja viimeisenä itsensä toteuttamisen tarpeet. Ideali tilanne olisi työmotivaation kannalta viidennenkin portaan tarpeen tyydyttäminen. Tarvehierarkiaa on kuitenkin kritisoitu siitä, että ihmisen tarvehierarkia vaihtelee tilanteen mukaan. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 133; Latham 2012, 32-24.)

Frederick Herzbergin kaksifaktoriteoria eli motivaatio- ja hygieniateoria pyrkii identifioimaan ja selittämään ne tekijät, jotka työntekijät kokevat tyydyttävänä ja epätydyttävänä työssään. Motivaatiotekijät ovat työn sisäisiä tekijöitä, jotka johtavat työtyytyväisyyteen ja korkeampaan motivaatioon. Motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi työ itsessään, tunnustukset, saavutukset, vastuu ja etenemismahdollisuudet. Hygieniatekijät ovat ulkopuolisia tekijöitä, jotka sijaitsevat työympäristössä. Jos hygieniatekijä ei täyty, se voi johtaa tyytymättömyyteen ja motivaation puutteeseen ja pahimmassa tapauksessa työnteon laiminlyöntiin. Hygieniatekijöihin kuuluvat yrityskulttuuri, työskentelyolosuhteet, palkitseminen, työturvallisuus sekä työntekijän suhde esimiehiin, työkavereihin ja alaisiin. Herzbergin mukaan hygieniatekijöiden täytyminen takaa sen, että työntekijät eivät ole tyytymättömiä työhönsä, mutta he eivät myöskään ole motivoituneita suoriutumaan työstään parhaalla mahdollisella potentiaalilla. Motivoidakseen työntekijöitä, työnantajan täytyy tarjota myös motivaatiotekijöitä. (Gomez-Meija, Balkin, Cardy 2012, 89.)

Edwin Locken päämääräteorian mukaan työntekijöiden tavoitteet helpottavat motivaation ja työsuorituksen selittämistä. Koska motivaatio on tavoitejohteista käytöstä, tavoitteet jotka ovat selkeitä ja haastavia johtavat parempaan työmotivaatioon, kuin tavoitteet, jotka ovat epäselviä ja helppoja. (Gomez-Meija, Balkin, Cardy 2012, 90.) Locken mukaan asetettujen tavoitteiden tulee siis olla selkeitä ja tarkkoja eli annetaan esimerkiksi aikaraja tai määrällinen tavoite jollekin tehtävälle tai tehtävän osalle. Tavoitteiden täytyy myös olla tarpeeksi haastavia motivoidakseen, mutta on tärkeää että tavoite on realistinen eikä tuomittu epäonnistumaan. Työntekijät olisi myös hyvä ottaa mukaan tavoitteiden suunnitteluun, koska se usein kasvattaa motivaatiota enemmän, kuin jos tavoite vain asetetaan heille ylemmältä taholta. On myös erittäin tärkeää antaa palautetta säännöllisesti ja ylläpitää työntekijöiden motivaatiota läpi prosessin. (Gomez-Meija, Balkin, Cardy 2012, 90.)

### **3.2 Motivaatiotekijät työssä**

Työmotivaatioon vaikuttavat kolme eri tekijää yhdessä: työntekijän persoonallisuus, työ, ja työympäristö (Viitala 2013, 159; Ruohotie & Honka 1999, 17). Eri ihmisillä on eri motiivit ja eri asiat motivoivat eri ihmisiä. Motivaatioon vaikuttavat yksilön mielenkiinnon kohteet, asenteet sekä tarpeet. Jollain voi olla mielenkiinnon kohteena raha ja toisella taas itse työ. Tällöin näitä henkilöitä tulee motivoida eri keinoin, jotta päästään toivottuun lopputulok-

seen. Henkilön asenne vaikuttaa motivaatioon minäkuvan kautta. Jos henkilö on esimerkiksi onnistunut jossain työtehtävässä erittäin hyvin, hänen minäkuvansa vahvistuu ja suoritusaso parantuu. Tarve on sisäinen epätasapainotila, joka saa yksilön toimimaan tietyllä tavalla ja tekemään töitä tasapainotilan saavuttamiseksi. Yksilön tarpeita ovat kasvutarpeet, liittymistarpeet sekä toimeentulotarpeet. Erilaisista tarpeista johtuen työntekijät reagoivat samaan kannusteeseen eri tavoin ja siitä syystä toimivien kannusteiden on vedettava vallitseviin tarpeisiin tai ne ovat hyödyttömiä. (Ruohotie & Honka 1999, 17-18, 21.)

Ulkoisia vaikuttimia ovat työn sekä työympäristön ominaisuudet. Työn ominaisuuksia ovat työn sisältö, palaute, onnistumisen tunteet, työn mielekkyys jne. Nämä ominaisuudet ovat erittäin voimakkaita vaikuttajia työmotivaation suhteen. Työympäristö jakautuu välittömään työympäristöön sekä koko yrityksen kattavaan työympäristöön. Välittömään työympäristöön kuuluu työryhmä sekä esimies ja se vaikuttaa motivaatioon voimakkaammin, kuin koko yrityksen kattava työympäristö. Lähimmällä esimiehellä on usein erittäin tärkeä tehtävä, koska hän on vastuussa palkkioista. (Ruohotie & Honka, 17-18.) Tutkimuksista on havaittu, että työympäristö vaikuttaa työn palkitsevuuteen suuresti. Ympäristö, joka tukee itsenäisyyttä ja josta on poistettu turhat kontrollit, lisää työntekijän sisäistä motivaatiota ja edistää oppimista, sopeutumista ja työstä suoriutumista. Kontrollioiva ympäristö, jossa kiire, takarajat, uhat ja määräykset painavat päälle, vähentää sisäistä motivaatiota. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 143.)

Motivaatio voidaan siis jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäisesti motivoitunut henkilö saa usein tarpeilleen tyydytyksen itse työstä ja hänen tarpeensa liittyy usein itsensä toteuttamiseen ja kehittämiseen. Ulkoisesti motivoitunut henkilö puolestaan saa tarpeilleen tyydytyksen palkkioista ja hänen tarpeensa liittyy esimerkiksi turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen. (Ruohotie & Honka 1999, 14-15.) Sisäiset ja ulkoiset kannusteet vaikuttavat suoritukseen eri tavoin ja siksi niiden erottaminen on tärkeää (Ruohotie & Honka 1999, 49).

Aineettomat eli sisäiset kannustimet ovat yleensä tehokkaampia, pitkäaikaisia ja voivat synnyttää pysyvän motivaation. Sisäiset palkkiot liittyvät vahvasti työn sisältöön eli kuinka monipuolisena, vaihtelevana, haasteellisena ja mielekkäänä yksilö koee työnsä. Sisäiset palkkiot ovat yksilön itsensä välittämiä, tyydyttävät ylemmän asteen tarpeita ja esiintyvät tunteiden muodossa. (Ruohotie & Honka 1999, 45-46.) Kehittävä ja kannustava työ itsessään on erittäin suuri motivaatiotekijä. Työ koetaan mielekkääksi silloin, kun se on tarpeeksi vaativaa ja siinä vaaditaan monia eri taitoja. Motivaatiota lisää myös työn merkityksellisyys ja mahdollisuus itsenäiseen toimintaan sekä palautteen saaminen. (Ruohotie & Honka 1999, 144-145.) Palaute on erittäin tärkeä osa esimiehen ja työntekijän välistä

viestintää. Palautteen antaminen on kiinnostuksen osoittamista ja palaute esimieheltä auttaa työntekijää tuntemaan, että juuri hänen henkilökohtainen panoksensa on tärkeä osa kaikkien yhteistyössä. (Hagemann 1991, 65, 71.) Mahdollisuus osallistumiseen on myös tärkeää, sillä ihmiset ovat motivoituneempia, kun heillä on mahdollisuus vaikuttaa omaa työtä koskeviin päätöksiin ja ratkaisuihin. Työ koetaan silloin mielekkäämpänä. (Ruohotie & Honka 1999, 133.)

Työn muotoilulla voidaan parantaa työntekijän sisäistä motivaatiota. Henkilön työtehtävät tulisi suunnitella siten, että hänen vaatimukset otetaan tietoisesti ja järjestelmällisesti huomioon. Työn laajentaminen ja työn rikastaminen ovat käytetyimpiä työn muotoilun keinoja. Työtä voidaan laajentaa lisäämällä työtehtäviin uusia toimintoja eli esimerkiksi yhdistää peräkkäisiä työvaihteita, jolloin työstä tulee vaihtelevampaa ja työn mielekkyys kasvaa. Työn rikastamisessa lisätään henkilön vastuuta ja annetaan hänen olla osana työn suunnittelua ja valvontaa. (Ruohotie & Honka 1999, 148-149.) Herzbergin motivaatiohygienia teoria ehdottaa, että työtä voitaisiin rikastaa, jotta saataisiin aikaan henkilöstön tehokas hyödyntäminen. Työn laajentamista ei pitäisi Herzbergin mielestä käyttää ollenkaan. Työn rikastamien tarjoaa mahdollisuuden työntekijän psyykkiselle kasvulle, kun taas työn laajentaminen vain kasvattaa työtehtävien määrää. Vertikaalinen työn rikastuttaminen voidaan toteuttaa esimerkiksi poistamalla kontroleja eli lisäämällä työntekijän vastuuta, antamalla työntekijälle kokonaan oma osa-alue ja antamalla työntekijälle uusia ja haastavampia tehtäviä. (Herzberg 2003, 60-62.)

Aineellisia eli ulkoisia kannustimia ovat esimerkiksi palkka, ulkopuolinen tuki, kannustus, kiitos ja tunnustus sekä osallistumismahdollisuudet. Ulkoiset palkkiot ovat yrityksen välittämiä, ne tyydyttävät alemman asteen tarpeita eli perustarpeita ja esiintyvät esineiden tai tapahtumien muodossa. Ulkoiset palkkiot ovat usein kestoaltaan lyhytaikaisia ja niitä voidaan joutua toistamaan usein, jotta motivaatio pysyy yllä. (Ruohotie & Honka 1999, 45-46.) Palkasta tulee ennen pitkää itsestäänselvyys, eikä se enää hetken päästä motivoi edes palkankorotuksen jälkeen, koska siihen totutaan (Hagemann 1991, 44-45). Ulkoinen palkitseminen voi myös heikentää työsuoritusta ja työhön sitoutumista (Vartiainen & Kauhanen 2005, 143).

Mitä pienempi palkka ihmisellä on, sitä tärkeämpi sen määrä on. Pienipalkkaisille jokainen euro on tärkeä, mutta suurempituloisilla tilanne on usein se, että mitä enemmän he ansaitsevat, sitä vähemmän palkalla on merkitystä. Palkka on erittäin tärkeä sille, joka pyrkii tyydyttämään perustarpeitaan. Mikäli taloudelliset huolet eivät ahdistaa, hyvinvoinnin tunne on rahaa tärkeämpi ja ihmissuhteet, keskinäinen luottamus ja arvostuksen tunne muodostavat hyvinvoinnin perustan. (Hagemann 1991, 42; Ruohotie & Honka, 58.)

Työntekijät, jotka palkitaan hyvästä suorituksesta, toimivat selvästi tehokkaammin, kuin ne joilla palkkiot eivät liity suoritukseen. Tämän takia huonosta suorituksesta ei kannata palkita, mutta hyvästä suorituksesta kannattaa tai työteho voi pidemmällä aikavälillä lähteä laskuun. Palkitseminen tulisi sitoa työsuorituksiin ja sen tulee olla oikeudenmukaista. Tutkimuksista on käynyt ilmi, että henkilön sisäinen motivaatio lisääntyy suoritukseen liittyvän ulkoisen palkkion seurauksena. Sisäistä motivaatiota voidaan lisätä esimerkiksi kiitoksella tai tunnustuksella ja toimivimmat keinot motivoida henkilöstöä liittyvät juuri arvostuksen ja tunnustuksen antamiseen. Suoritusarviointi toimii myös tärkeässä roolissa työmotivaation ylläpidossa. Työntekijällä pitäisi olla mahdollisuus tietää, mitä mieltä työnantaja on hänen työpanoksestaan ja mitä etenemismahdollisuuksia hänellä on yrityksen sisällä. (Ruohotie & Honka 1999, 36, 44, 48, 80.)



## 4 Työntekijöiden sitouttaminen

Organisaatiolle on erittäin tärkeää, että se kykenee houkuttelemaan osaajia ja myös pitämään heidät organisaation palveluksessa. Avainhenkilöitä sitouttamalla säästetään rekrytointikustannuksissa, pidetään parempaa imagoa yllä, pidetään huolta yrityksen menestyksestä jatkossakin sekä säilytetään kilpailukyky, tehokkuus ja tuottavuus. Sitouttaminen on myös tärkeä osa taitotietopääoman suojaamista, koska osaajien pysyessä organisaatiossa ydintiedot eivät siirry kilpailijoille. (Lampikoski 2005, 11-13.)

Motivaatio ja sitoutuminen kulkevat usein käsi kädessä, mutta on myös mahdollista olla sitoutunut, muttei motivoitunut. Ideaali tilanne yritykselle olisi, että henkilöstö olisi sekä motivoitunut että sitoutunut yritykseen. Esimies voi edistää henkilöstön sitoutumista tarjoamalla työntekijöille sopivan tasoisia haasteita. (Ruohotie & Honka 1999, 8-9.)

### 4.1 Psykologiset sopimukset ja sitoutumistyytit

Sitoutuminen voidaan määritellä monin tavoin. Siihen liittyy kuitenkin aina henkilön psykologinen suhde organisaatioon jossa työskennellään, lojaliteetti organisaatiolle ja halu pysyä organisaatiossa (Lampikoski 2005, 46-47; Viitala 2013, 85-86).

Rousseau (1990; 1994) mukaan psykologiset sopimukset voidaan jaotella kahteen pääluokkaan: transaktionaalisiin ja relationaalisiin. Transaktionaalisissa suhteissa tärkein sitoutumisen perusta on työstä saatava palkka ja työpaikka saattaa olla työntekijän kannalta epävarma tai lyhytkestoinen. Transaktionaalinen suhde viittaa esimerkiksi juuri vuokratyösuhteisiin, koska vuokratyölle tyypillistä on lyhytkestoiset työsuhteet. Relationaalinen suhde on taas usein pitkäkestoisempi ja niissä sekä työnantaja että työntekijä panostaa muutenkin kuin vain palkan ja työsuorituksen kautta. Relationaalisessa suhteessa voidaan odottaa molemmanpuoleista joustamista, luottamusta ja lojaaliutta. Työntekijä myös kokee kuuluvansa organisaatioon ja organisaation etu on hänelle tärkeä ja hän ponnistelee tavoitteiden saavuttamiseksi. Transaktionaalisessa suhteessa työntekijä on töissä vain rahan takia ja se voi usein näkyä haluttomuutena tehdä mitään muuta kun on aivan pakko ja viis veisata organisaation edusta. (Viitala 2013, 85-86.)

Meyerin ja Allenin (1991) mukaan työntekijällä on kolme erilaista sitoutumisen tyyppiä organisaatioon: affektiivinen, jatkuva ja normatiivinen. Affektiivinen sitoutuminen tarkoittaa, että henkilö oikeasti haluaa työskennellä organisaatiossa ja kuulua siihen. Henkilö arvostaa organisaatiota ja hänellä on luottamus työnantajaansa ja usein myös tunnetason sitoumuksia. Jatkuva sitoutuminen puolestaan tarkoittaa, että henkilö kokee sitoutumisen organisaatioon kannattavaksi eli suhde on välineellinen. Tällöin sitoutumiseen vaikuttavat

vahvasti palkkiot ja muut edut. Normatiivinen sitoutuminen viittaa yhteiskunnassa vallitseviin normeihin eli millaisia velvollisuuksia työntekijällä on työnantajaa kohtaan. Usein henkilön sitoutuminen sisältää piirteitä näistä kaikista sitoutumisen muodoista, mutta sitoutuminen voi pohjautua myös vain yhteen sitoutumistyyppiin. Meyerin tutkimukset ovat osoittaneet, että affektiivinen ja normatiivinen sitoutuminen johtavat parempiin työsuorituksiin, kuin jatkuva sitoutuminen. (Viitala 2013, 86-87.)

#### **4.2 Sitoutuminen eri työsuhdetyypeissä**

Määräaikaisten työsopimusten lisääntyminen on sitoutumisen kannalta sekä haitta että hyöty. Määräaikaiset työntekijät eivät ole yhtä sitoutuneita yritykseen kuin vakituiset työntekijät, mutta toisaalta yrityksellä on aikaa selvittää sopiiko työntekijä organisaatioon ja myöhemmin tämä voidaankin palkata vakituiseksi työntekijäksi. (Lampikoski 2005, 67.)

Osa-aikaisia työsopimuksia solmitaan lähinnä silloin, kun työntekijä haluaa tehdä osa-aikatyötä, tai silloin kun työnantajalla on tarjolla vain osa-aikaista työtä (Moilanen 2013, 77). Työntekijöiden vaihtuvuus on usein suurta toimipaikoilla, joissa on runsaasti osa-aikaisia työntekijöitä. Nämä työntekijät ovat usein opiskelijoita ja tekevät osa-aikatyötä omasta tahdostaan. Osa-aikatyö on heille usein vain rahanhankintakeino ja suhde työnantajaan on transaktionaalinen eli sitoutuminen ei ole kovin voimakasta. (Lampikoski 2005, 67.)

Vuokratyöntekijöiden sitoutumista työnantajaorganisaatioon on hankalampi määritellä, koska vuokratyöntekijä suorittaa työnsä käyttäjäyrityksessä, vaikka on työsuhhteessa vuokratyöryityksessä. Vuokratyöntekijä voi olla sitoutunut joko vuokrausyritykseen tai käyttäjäyritykseen. Esimerkiksi vuokratyöntekijän kehityskeskustelut vuokrausyrityksen edustajan eli oman esimiehensä kanssa eivät tuota yhtä hyvää tulosta, koska tämä esimies ei todennäköisesti edes näe kyseistä työntekijää työssään ja yhteydenpito omaan työnantajaan voi olla muutenkin melko vähäistä, mikä ei ainakaan lisää sitoutumisen tunnetta vuokratyöryitykseen. Viitalan ja kumppaneiden teettämän tutkimuksen aineistosta ilmeni myös, että osa vuokratyöntekijöistä oli sopeutunut työhönsä ja työpaikkaansa niin hyvin, että heistä tuntui kuin käyttäjäyritys olisi heidän oikea työnantajansa eli sitoutuminen oli vahvempaa käyttäjäyritykseen (Viitala jne. 2006, 111-112, 114.)

#### **4.3 Sitouttamisen keinot**

Työntekijöiden sitouttaminen organisaatioon on osa henkilöstösuunnittelua ja yrityksen henkilöstösuunnitelma voi usein sisältää sitouttamissuunnitelman. Sitouttamissuunnitelmaan kirjataan ylös keinot, joilla hyvät osaajat pidetään yrityksessä. (Viitala 2013, 72.)

Hyviä sitouttamisen keinoja ovat muun muassa hyvä henkilöstöpolitiikka, sisältäen kilpailukykyisen palkkatason tai sitä kompensoivat henkilöstöedut ja muut hyödyt, hyvä johtaminen, kehitymis- ja etenemismahdollisuudet, mahdollisuus työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseen sekä kiinnostava työ. Sitouttaminen alkaa jo rekrytointiprosessista ja silloin olisi tärkeää luoda mahdollisimman realistiset odotukset kandidaatille ja antaa mahdollisimman hyvä ja kattava perehdytys. Työntekijöitä valitessa kannattaa myös kiinnittää huomiota siihen, kenen tavoitteet ja arvot sopivat organisaation tavoitteisiin ja kulttuuriin. (Viitala 2013, 88-89.) Usein rekrytointipäätöksiä tehdessä keskitytään enemmän kykyihin, kun motivaatioon, mutta motivaatio on aivan yhtä tärkeä osa työsuoritusta eli molempia täytyy löytyä riittävästi, jotta työsuoritus on hyvä. Motivaatiota on tosin vaikeampi mitata kuin kykyjä ja huono motivaatio voi tulla esiin vasta myöhemmin. (Gomez-Meija, Balkin, Cardy 2012, 200.) Psyconin seniorikonsultti ja rekrytointipalveluiden vastuukonsultti Maria Calonius korostaa onnistuneen perehdytyksen merkitystä uuden työntekijän sitouttamisessa. Perehdytystä tulisi miettiä ja suunnitella jo rekrytointiprosessin alkuvaiheessa ja valita henkilö, jolla on kokonaisvastuu uuden työntekijän perehdyttämisestä. Hyvin toteutettu rekrytointiprosessi ja perehdyttäminen palkitsee usein sitoutuneella työntekijällä, joka viihtyy yrityksessä ja hoitaa työnsä hyvin. (Psycon 2013.)

Osaamisen kehittäminen on tärkeä osa yrityksen kilpailukykyä, koska osaava henkilöstö on yksi yrityksen keskeisimmistä menestystekijöistä (Ruohotie & Honka, 166). Osaavan henkilöstön merkitys korostuu henkilöstöpalveluyrityksessä, sillä henkilöstö on yrityksen ”tuote” ja on tärkeää, että pystytään tarjoamaan asiakkaalle tuote, joka täyttää asiakkaan tarpeet. Kehittymismahdollisuudet ovat yksi sitouttamisen keinoista ja siten henkilöstön osaamisen kehittäminen on erittäin tärkeää myös sitouttamisen kannalta (Viitala 2013, 88-89).

Positiiviset työkokemukset lisäävät työtyytyväisyyttä ja ovat tärkeä tekijä sitoutumisen syntymisessä. Sitoutuminen on avaintekijä siinä, että ihmiset pysyvät yrityksessä ja tekevät yhteistyötä. (Ruohotie & Honka 1999, 33.)

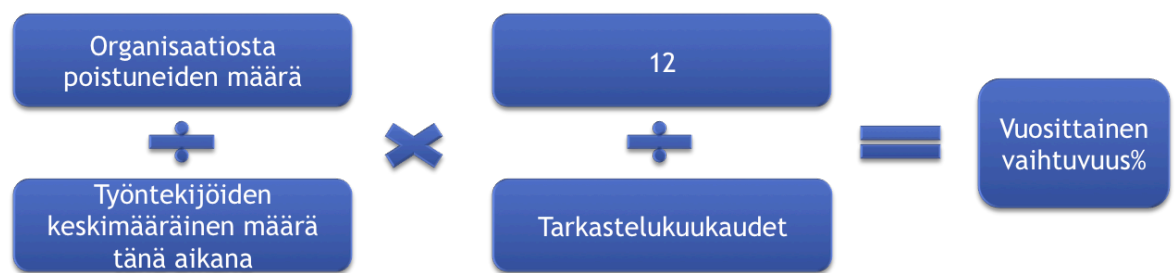
#### **4.4 Työntekijöiden vaihtuvuus**

Viitala (2013, 87-88) toteaa henkilöstön olevan Suomessa perinteisesti sitoutunutta ja motivoitunutta tekemään työtä. Tämä johtaa juurensa siitä, että myös yritykset ovat pitkäjänteisesti sitoutuneet henkilöstöön eli suhde on ollut vastavuoroinen. Kaikki vaihtuvuus ei kuitenkaan ole pahasta, vaan välillä tekee hyvää saada uutta verta. Ruohotien & Hongan (1999, 42) mukaan on yrityksen edun mukaista, että heikot työntekijät eroavat ja heidät

voidaan korvata tehokkaammilla. Vaihtuvuus ei myöskään johdu aina sitoutumisen puutteesta, vaan aloilla, jossa työskentelee paljon nuoria on väistämättäkin suuri vaihtuvuus, koska opiskelijat eivät voi sitoutua pitkiksi ajoiksi (Viitala 2013, 87-88). Nuorten työntekijöiden liikkuvuutta selittää myös se, että he saattavat vielä etsiä heitä kiinnostavaa ja omille kyvyille sopivaa työpaikkaa (Lampikoski 2005, 67).

Bevanin (1991) tutkimuksen mukaan vaihtuvuuden tavanomaisia syitä ovat esimerkiksi huono perehdytys ja se, että työ ei vastaa työntekijän odotuksia, esimies ei huomioi ja tue tarpeeksi, osaamisen riittämättömyys, tehtävien yksipuolisuus ja vastuun puute, olemattomat kehittymismahdollisuudet, henkilöstön arvostamisen puute ja muut johtamiseen liittyvät ongelmat. (Viitala 2013, 88.)

Vaihtuvuutta, eli sitoutumisastetta, voidaan mitata ja myös vaihtuvuudesta aiheutuvia kuluja mitataan usein. Työntekijöiden vuosittainen vaihtuvuusprosentti voidaan mitata alla olevalla laskukaavalla (kuvio 3).



Kuvio 3. Vuosittaisen vaihtuvuusprosentin laskeminen

Organisaatiosta poistuneiden työntekijöiden määrä jaetaan tarkasteltavana ajanjaksona organisaatiossa olleiden työntekijöiden keskimääräisellä lukumäärällä, tulos kerrotaan kahdellatoista ja jaetaan tarkastelukuukausien määrällä, jos tarkastelussa on muu ajanjakso, kuin kokonainen kalenterivuosi. Tästä saatu tulos antaa vuosittaisen vaihtuvuusprosentin. (Gomez-Meija, Balkin, Cardy 2012, 229.)

Vaihtuvuusprosentit voivat vaihdella yrityksestä riippuen erittäin paljon. Tämän tutkimuksen kohdeyrityksen muutamalla toimialalla on yleisestikin suuri vaihtuvuus eli ne ovat vaihtuvuusalttiita. Kaupan alalla vaihtuvuus on vuosittain noin 20 % ja ravintola-alalla jopa 35 % (Lampikoski 2005, 66). Vaihtuvuuteen osataan myös varautua paremmin näillä aloilla toiminnan häiriintymättä, mutta joillekin erikoisosaamista vaativille aloille jopa 5% vaihtuvuus voi olla kohtalokasta (Viitala 2013, 87-88).

#### 4.5 Aikaisemmat tutkimukset aiheesta

Vuokratyöntekijöiden sitoutumisesta on tehty aikaisemminkin tutkimuksia eri toimialoilla toimiville yrityksille opinnäytetöiden ja pro gradu -tutkielmien muodossa. Suurin osa tutkimuksista on toteutettu kvalitatiivisella tutkimuksella, mutta myös muutama määrällinen tutkimus tuli vastaan. Tutkimustulokset luonnollisesti myös eroavat toisistaan tutkimustavasta johtuen ja niillä on saatu selville erilaisia asioita, jotka eivät kuitenkaan ole ristiriidassa keskenään.

Torniainen (2010) henkilöstöpalveluyritys Eilakaislalle tekemästä tutkimuksesta nousi esille, että haastateltavat vuokratyöntekijät olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä työsuhteeseensa Eilakaislalla ja työntekijöiden sitoutumista lisäsivät muun muassa mielenkiintoiset sekä haastavat työtehtävät. Tiimin sekä esimiehen kanssa toimeen tuleminen nousi myös esiin tärkeänä sitoutumisen tekijänä ja nimenomaan toimistohenkilöiden rooli sitoutumisessa oli erittäin tärkeä, sillä juuri henkilöstökonsultti on usein ensimmäinen kosketus henkilöstöpalveluyritykseen. Konsulttiin ollaan myös yhteydessä mahdollisissa ongelmatilanteissa, joten viestinnän rooli on tärkeässä asemassa. (Torniainen 2010, 30-31.)

Tutkimuksen mukaan kaikki työntekijät olivat tyytyväisiä vuokratyöhön, mutta kukaan ei pitänyt sitä lopullisena ratkaisuna. Sitoutumista heikentäviä tekijöitä olivat oman työn kehittäminen ja työ sopimusten määräaikaisuus. Kahta opiskelijaa lukuun ottamatta muut vuokratyöntekijät olisivat toivoneet vaativampia työtehtäviä. (Torniainen 2010, 27-28.)

Torniainen analysoi tuloksia myös affektiivisen, jatkuvan sekä normatiivisen sitoutumisen kannalta. Affektiivista sitoutumista kokevat olivat halukkaita jatkamaan työskentelyä Eilakaislalla, koska he kokivat saavansa uraansa hyötyä siellä ja he myös kokivat Eilakaislan imagon tärkeäksi osaksi sitoutumisessa organisaatioon. Jatkuvuuteen perustuvaa sitoutumista havaittiin merkittävästi vähemmän, kuin muita sitoutumisen osia. Pääsääntöisesti haastateltavat kokivat, että he löytäisivät helposti uuden työpaikan, mikäli he lopettaisivat nykyisen työn. Osa haastateltavista pelkästi kuitenkin työttömyyttä suurilta osin laman vuoksi. Torniainen mukaan haastateltavat kokivat korkeaa normatiivista sitoutumista ja pitivät tärkeänä psykologista sopimusta, joka syntyy työsuhteen yhteydessä. Haastatelluista kävi myös ilmi, että työ sopimusten pituus vaikuttaa selkeästi sitoutumiseen ja luonnollisesti ne joilla on pidemmät sopimukset, ovat sitoutuneempia. (Torniainen 2010, 31-32.)

Kulmalan (2014) henkilöstöpalveluyritys Carrotille teettämästä vuokratyöntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota käsittelevästä tutkimuksesta kävi ilmi, että vuokratyöntekijöistä

naiset kokivat olevan sitoutuneempia sekä nykyiseen työhönsä, että käyttäjäryityksen, kuin miehet. Tulosten mukaan myös kokoaikaisesti työskentelevät henkilöt kokivat olevansa sitoutuneempia käyttäjäryitykseen, kun osa-aikaista/keikkatyötä tekevät, mikä ei sinänsä ole mielestäni yllättävää, koska osa-aikaisesti työskentelevillä käyttäjäryitykset voivat vaihdella tiuhaan tahtiin, eikä samanlaista sidettä pääse syntymään. Kvantitatiivisesti toteutetusta tutkimuksesta ilmeni perheellisyyden vaikuttavan selkeästi sitoutumiseen sitä kasvattavasti. Tutkimuksesta kävi myös ilmi, että työntekijät, jotka kokivat olevansa henkilöstöpalveluyrityksen työntekijöitä, olivat yleisesti heikommin sitoutuneita, kuin ne jotka kokivat olevansa käyttäjäryityksen työntekijöitä. Tämä antaa viitteitä sille, että henkilöstöpalveluyritykselle voi olla melko haasteellista sitouttaa työntekijöitään. (Kulmala 2014, 42-43.)

#### 4.6 Viitekehys

Teoreettinen viitekehys on esitetty kuviossa 4 ja se rakentuu motivaation ja sitoutumisen ympärille. Viitekehukseen on otettu mukaan sisäinen ja ulkoinen motivaatio sekä motivaatioteoriat, koska niiden avulla on tarkoitus tutkia haastateltavien henkilöiden motivaatiota. Tarkoitus on myös selvittää millaista työntekijöiden sitoutuminen on kohdeyritykseen, joten viitekehukseen on koottu erilaiset sitoutumisen tyypit sekä mainittu myös psykologiset sopimukset, jotka kuvaavat henkilön psykologista suhdetta organisaatioon.



Kuvio 4. Teoreettinen viitekehys

Kuviosta nähdään, että motivaatio kokonaisuudessaan vaikuttaa paljon henkilön sitoutumiseen, mutta toisaalta sitoutumista voi esiintyä myös henkilöillä joiden motivaatio on heikompaa, kunhan palkkiot ovat kohdillaan. Tällöin sitoutuminen on usein jatkuvaa sitoutumista, johon vaikuttaa vahvasti palkka sekä muut työsuhteen edut ja työsuhde nähdään kannattavana, mikä vahvistaa sitoutumista. Ideaali tilanne on, että työntekijältä löytyisi sisäistä motivaatiota ja sitoutuminen olisi pääasiassa affektiivista sitoutumista.

## 5 Aineiston hankkiminen

StaffPoint on yksi Suomen suurimmista henkilöstöpalveluyrityksistä ja työllistää tällä hetkellä noin 15 000 henkilöä. Aktiivisia työntekijöitä on tästä määrästä kuitenkin vain reilu kolmasosa eli monet yrityksen kirjoilla olevat henkilöt ovat passiivisia työntekijöitä ja tekevät työvuoroja vain harvoin, eivätkä siten ole kovin sitoutuneita yritykseen. (Ylitalo 13.5.2014.)

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää mitkä tekijät vaikuttavat vuokratyöntekijöiden työmotivaatioon sekä miten vuokratyöntekijöiden työmotivaatiota ja sitoutumista henkilöstöpalveluyritykseen voitaisiin parantaa. Yleisestikin vuokratyöyrityksissä vaihtuvuus on yleisempää ja tarkoituksena on selvittää ja pohtia miten tätä vaihtuvuutta voitaisiin mahdollisesti vähentää. Uuden ihmisen rekrytointi tulee yritykselle aina hintavaksi, koska uuden työntekijän rekrytointikustannuksiin lasketaan mukaan yleensä esimerkiksi työpaikkailmoitukset, seulontaan ja haastatteluihin käytetyt resurssit sekä perehdytykseen käytetty aika (Monster 2014). Tästä syystä olisi tärkeää selvittää hakijan motivaatio ja kiinnostus kyseistä paikkaa kohden jo rekrytointiprosessin alkuvaiheessa. Samasta syystä olisi hyvä saada myös aktivoitua passiivisia työntekijöitä, joihin on sijoitettu jo aikaisemmin. Myös aktiivisten työntekijöiden sitoutumiseen tulisi kiinnittää huomiota, koska osan sitoutuminen voi olla heikkoa tai perustua lähinnä transaktionaaliseen suhteeseen ja he voivat olla valmiita vaihtamaan yritystä heti sopivan mahdollisuuden tullen. He saattavat olla aktiivisia siitä syystä, että heidän on välttämätöntä saada toimeentulo jostain. Sitoutuminen on silloin pelkästään jatkuvaa sitoutumista, mikä ei ole yrityksen kannalta ideaali tilanne.

Tehtävänä oli yrityksen vuokratyöntekijöitä haastatteleamalla selvittää työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista yritykseen. Teorian ja haastatteluiden pohjalta on tarkoituksena muodostaa yritykselle kehittämissuhteita työntekijöiden motivoimista ja sitouttamista varten.

### 5.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, koska haluttiin selvittää mahdollisimman tarkasti, mitä kehitysehdotuksia työntekijöillä on ja paneutua yksityiskohtaisesti näihin.

Lampikosken mukaan haastattelu on korvaamaton keino selvittää organisaatiosta lähtemisen tai pysymisen motiiveja. Haastattelun voi käydä kahdenkeskeisenä keskusteluna, tiimikeskusteluna tai haastattelulomakkeen avulla. Haastattelulomakkeet sopivat erityisesti suuriin organisaatioihin ja ne voivat olla vapaamuotoisia tai strukturoituja, anonyymejä tai



nimellä varustettuja. Haastattelun voi toteuttaa henkilökohtaisella tapaamisella, puhelinhaastattelun avulla tai esimerkiksi internetin välityksellä. (Lampikoski 2005, 128-129.)

Pohdin alun perin kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän välillä, mutta päädyin kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään, koska halusin toteuttaa kyselyn avoimilla vastauksilla ja haastatella työntekijöitä henkilökohtaisesti, jolloin haastattelu voi olla myös puolistrukturoitu.

## **5.2 Tutkimuksen toteuttaminen**

Haastattelukysymykset (liite 1) laadittiin teorian pohjalta ja niiden avulla pyrittiin selvittämään yksittäisten työntekijöiden työmotivaatiota ja sitoutumista. Haastattelukysymyksiin lisättiin taustatiedon keruuta varten myös kysymys siitä, kuinka kauan henkilö on työskennellyt yrityksen palveluksessa, kuinka monessa asiakasyrityksessä hän on työskennellyt ja kuinka paljon töitä hän tekee keskimäärin viikossa, jotta voidaan ottaa huomioon myös nämä seikat tutkimustuloksia vertailtaessa, koska ne voivat olennaisesti vaikuttaa henkilön sitoutumiseen.

Yrityksen edustaja otti yhteyttä potentiaalsiin haastateltaviin ja lähetti heidän yhteystietonsa minulle ja sovin haastateltavien kanssa sähköpostitse molemmille sopivan haastatteluajan. Kahdenkeskiset haastattelut toteutettiin Haaga-Helian Pasilan toimipisteessä ja haastateltavat pääsivät tutustumaan haastattelukysymyksiin jo etukäteen ennen haastattelua. Muutamalta haastateltavalta sain vastaukset sähköpostin välityksellä aikataulullisista syistä.

Haastateltavaksi sain yrityksen puolesta seitsemän työntekijää, joista yksi ei kuitenkaan koskaan vastannut yhteydenottoihini eli sain lopulta vastaukset kuudelta henkilöltä. Olisin alun perin toivonut kymmentä haastateltavaa, joten määrä jäi tästä vajaaksi ja pitkän aikaa uusia haastateltavia odotettuani kokosin vastaukset yhteen niistä haastatteluista mitä olin siihen mennessä tehnyt.

Puusan ja Juutin mukaan luottamus on erittäin tärkeää haastattelututkimuksessa ja tutkittava voi jännittää haastattelutilannetta ja tallenteiden käyttöä, joten tutkijan tulisi kyetä luomaan luottamuksellinen ilmapiiri haastattelutilanteeseen. Haastattelijan tulee myös ottaa huomioon, että ihmisillä on välillä taipumus antaa sosiaalisesti hyväksytyjä vastauksia, eikä välttämättä antaa aina totuudenmukaista mielipidettä asiasta. (Puusa & Juuti 2011, 77-78.) Pyrin korostamaan haastattelutilanteessa sitä, että haastattelu on anonyymi eikä vastauksia voida yhdistää yksittäiseen vastaajaan eikä yritys saa tietää kuka on vas-

tannut mitäkin. Siitä huolimatta voi olla, että kaikki eivät vastanneet aivan luotettavasti kaikkiin kysymyksiin, mutta haastattelutilanne oli mielestäni mahdollisimman rento ja uskon, että haastateltavat vastasivat melko totuudenmukaisesti.

Aineiston keruun jälkeen kuuntelin haastattelut nauhalta uudestaan ja puhtaaksikirjoitin ne rauhassa. Sen jälkeen kokosin haastattelut ja sähköpostitse saamani vastaukset yhteen ja aloin tutkimaan yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia eri henkilöiden vastausten välillä. Peilasin tutkimustuloksia viitekehukseen ja aikaisempiin tutkimuksiin samasta aiheesta ja tein tulkintoja niiden pohjalta, jonka tuloksena syntyi pohdintaosio kehitysehdotuksineen.

## 6 Tutkimustulokset

Haastateltavat työntekijät olivat muutamalta eri toimialalta. Muutama vuokratyöntekijä oli HoReCan puolelta eli Hotelli, ravintola- ja catering-toimialalta, kaksi kaupan toimialalta sekä kaksi toimistotyöntekijää, jotka olivat työskennelleet StaffPointin toimistolla määräaikaisessa työsuhteessa, mutta molemmat myös eri alojen asiakasyrityksissä ennen tätä. Suurin osa haastateltavista työntekijöistä oli ollut yrityksen palveluksessa jo useamman vuoden ajan ja vain yksi haastateltavista oli ollut yrityksen työntekijänä vasta vajaan vuoden verran.

Haastateltavista yhtä lukuun ottamatta kaikki olivat naispuolisia henkilöitä ja suurin osa haastatelluista oli alle 30-vuotiaita, mikä kuvastaa myös vuokratyöntekijöiden ikäkaumaa, koska tilastollisesti suurin osa vuokratyöntekijöistä on nuoria (TEM 2012, 21-22).

Asiakasyritysten määrä, joissa työntekijä oli työskennellyt työsuhteensa aikana, vaihteli suuresti eri haastateltavilla. Yksi vuokratyöntekijä oli ollut StaffPointin kautta töissä vain yhdessä asiakasyrityksessä ja toinen oli ollut jopa yli 20:ssä eri asiakasyrityksessä. Suurin osa haastatelluista työntekijöistä oli kuitenkin ollut 2-5 asiakasyrityksen työntekijänä. Asiakasyritysten määrään vaikuttaa varmasti se minkä alan töitä tekee. Esimerkiksi kaupan toimialalla ja HoReCa-toimialalla työvuorot voivat vaihdella eri toimipisteissä lähes päivittäin, koska työtehtävät ovat pääosin samat joka pisteessä ja vuokratyöntekijät usein paikkaavat äkillisiä sairastumisia ja ruuhkahuippuja. Toimistotyötä puolestaan tehdään usein vain yhdessä yrityksessä pidempijaksoisesti, koska työtehtäviin perehdyttäminen ja tottuminen vie oman aikansa.

Haastateltavista muutama on tehnyt töitä opiskeluiden ohella eli 10-20/vko ja osa tekee vuokratyötä täysipäiväisesti eli 30-40h/vko tai joskus jopa enemmänkin. Joidenkin useampia vuosia työskennelleiden työntekijöiden keskimääräiset viikkotuntimäärät olivat myös vaihdelleet työsuhteen ajalla riippuen sen hetkisestä elämäntilanteesta. Vain yksi haastatelluista myönsi työskentelevänsä useammalle vuokratyöfirmalle samanaikaisesti eli yleisesti vuokratyöntekijät olivat vain yhdessä henkilöstöpalveluyrityksessä kirjoilla.

Syitä vuokratyön tekemiseen löytyi muutamia. Yksi syy oli, että työntekijä tarvitsi osa-aikatyön opintojensa ohelle ja vuokratyöntekijöillä on valinnanvapaus työvuorojen suhteen, joten vuorot on helppo sovittaa opiskeluaikatauluihin. Muutamalla vastaajalla suurin syy vuokratyöntekijäksi päätymiselle oli aikaisempi työttömyys, eli piti löytää jotain töitä ja erälle vastaajalle tuttu oli suositellut vuokratöitä. Yksi työntekijä oli aloittanut StaffPointilla kesätöissä ja jatkanut sitten opintojen ohella osa-aikaisena, jolloin työtunnit on ollut hel-

posti sovittavissa kouluaikataulujen kanssa ja kesäisin hän on aina saanut halutessaan täydet työtunnit. Yleisestikin moni painotti juuri vuokratyön ”helppoutta” eli työvuorot on erittäin helppo sovittaa omiin menoihin sopiviksi ja yksi vastaajista mainitsi tärkeänä tekijänä sen, että työ on niin vaihtelevaa ja töitä riittää paljon, kun on mahdollisuus tehdä vuoroja monelle eri yritykselle ja siten myös tienata enemmän.

Perehdytykseen asiakasyrityksessä oltiin yleisesti melko tyytyväisiä, mutta joissakin asiakasyrityksissä perehdyttäminen oli ollut hieman heikkoa. Tämä tuli tosin suurimmaksi osaksi esiin niissä yrityksissä, joissa vuokratyöntekijä kävi tekemässä vain yksittäisiä vuoroja eikä tiennyt sinne menessään tuleeko se jäämään ainoaksi vuoroksi kyseisessä paikassa. Kaksi haastatelluista kertoi saaneensa todella kattavan perehdytyksen työtehtäviinsä ja itse asiakasyritykseen. Toisella perehdytys oli kestänyt kaksi viikkoa ja sen lisäksi oli vielä lähes kuukausittain ollut erilaisia koulutuksia ja toinen mainitsi, että kattava perehdytyspäivä jatkui vielä muutaman viikon seurannalla, jolla varmistettiin että kaikki tarpeellinen oli varmasti opittu. Suurin osa kaupan ja HoReCan puolen haastatelluista olisi kuitenkin toivonut enemmän perehdyttämistä itse työtehtäviin, vaikka moni oli toisaalta myös sitä mieltä, että tarvittavat tiedot ja taidot oppi sitten itse työnteossa eli tekemällä oppii parhaiten.

StaffPointin perehdytys on ollut hyvä ainakin kirjallisen materiaalin puolesta, mutta kaikki haastatellut eivät olleet saaneet perehdytystä kasvotusten. Hiljattain työsuhteensa aloittaneilla oli ollut ilmeisesti kattavampi perehdytys StaffPointille, eli heille oli kerrottu yhteiset pelisäännöt sekä tarkemmin siitä miten työpaikalla tulee käyttäytyä, millaiset työvaatteet on oltava jne. Perehdytyksen laajuus saattaa toki riippua siitäkin, millaisiin tehtäviin henkilö on tulossa ja kuinka pitkäksi aikaa.

Suurimman osan mielestä työ ja työtehtävät vastasivat heidän rekrytointiprosessissa saamaansa käsitystä, mutta joillakin työtunnit eivät välttämättä olleet ihan niin runsaita kun olisi toivottu. Yksi haastatelluista kertoi, että ainakin muutama vuosi sitten oli työvuorojen tarjonnassa käytössä systeemi, jolloin tarjottiin vuoroja tekstiviesteillä ja vuokratyöntekijällä oli lyhyt (noin 15min) aika vastata ottaako vuoron. Tämä toimintatapa sai vuokratyöntekijältä kritiikkiä siitä, että aina ei edes ehtinyt huomata viestiä ajoissa vaikka olisikin mielellään ottanut kyseisen vuoron, eli puhelinta piti päivystää jatkuvasti. Työtehtäviin oltiin kuitenkin pääasiassa tyytyväisiä ja ne olivat vastanneet odotuksia.

Kaikki työntekijät olivat omasta mielestään suoriutuneet työtehtävistään hyvin tai jopa kiitettävästi. Jotkut kokivat kuitenkin, että työtehtävät eivät vastanneet heidän osaamistaan, vaan he olisivat toivoneet haastavampia työtehtäviä ja siten myös monipuolisuutta työhön.

Osa haastatelluista työntekijöistä oli kuitenkin ihan tyytyväisiä työtehtäviinsä, varsinkin he jotka työskentelivät jo oman alansa tehtävissä eli olivat kouluttautuneet sille alalle. Jotkut olivat myös työkokemuksen kartuttua saaneet vaativampia työtehtäviä asiakasyrityksessä ja se on varmasti lisännyt sitoutumista työhön.

Monet vastaajat eivät olleet saaneet suoraa palautetta työstään lainkaan tai ainakaan tarpeeksi ja se tuntui myös harmittavan näitä työntekijöitä. Muutamia palautteita oli tullut, mutta joillekin palautteita tuli vain silloin, kun oli tehnyt jonkun virheen ja tämä korostui varsinkin työsuhteen alkuvaiheessa, kun virheitä luonnollisesti sattuu helpommin kun työtehtävät eivät ole tulleet vielä niin tutuiksi. Muutamat tuntuivat kuitenkin olevan tyytyväisiä palautteenantoon ja yksi työntekijä kertoi, että palautetta tulee välillä suoraan asiakkailta ja myös esimies antaa tsemppaavaa palautetta ja tämä luo positiivisempaa ilmapiiriä koko työyhteisöön. Palautetta olisi todella tärkeä antaa myös positiivisessa mielessä ja onkin hankala sanoa kelle palautteen antaminen varsinaisesti kuuluu, työnantajalle vai asiakasyritykselle. Työnantajahan ei näe tässä tapauksessa suoriutumista työtehtävistä tai työn tuloksia, joten olisi luonnollista, että asiakasyritys antaisi palautetta. Toisaalta, jos asiakasyritys toivoo samaa vuokratyöntekijää uudestaan töihin, niin sekin on jo eräänlainen positiivinen palaute, koska tällöin hän on hoitanut hommat hyvin. Muutamat mainitsivatkin tämän positiivisena osana palautteenantoa.

Onnistumisen tunteet työssä liittyivät hyviin asiakaspalautteisiin ja myös siihen, että asiakasyritys oli pyytännyt nimellä uudestaan töihin. Yksi haastatelluista mainitsi onnistumiseksi suuret myynnit, koska silloin se näkyi myös omalla palkanauhalla. Asiakasyrityksen tavoitteisiin pääsy on luonut onnistumisen tunteita ja myös uusien ongelmien itsenäinen ratkaiseminen loi onnistumisen tunteita.

Motivaatiotekijöitä oli monia. Osa mainitsi positiiviset palautteet, hyvän työilmapiirin, tyytyväiset asiakkaat ja sen jos olisi jatkuvasti täydet työtunnit tiedossa ja jos yritys pyytää uudestaan töihin. Kaupan puolella työskentelevällä henkilöllä oli suurena motivaatiota lisäävänä tekijänä myyntitavoitteiden saavuttaminen eli oma onnistuminen ja palkkausmalli. Työkaverit olivat myös monelle motivaatiota lisäävä tekijä ja yksi haastatelluista mainitsikin, että työkaverit ovat ainoa syy miksi hän on vielä töissä kyseisessä asiakasyrityksessä. Palkka oli myös tärkein motivaatiotekijä yhdelle haastatellulle ja heti toisena seurasi hyvä työilmapiiri. Hän koki palkan arvostuksen mittarina eli jos palkka ei ole kohdillaan, niin hänestä tuntuu, että hänen työtään ei arvosteta tarpeeksi.

Motivaatiota vähentäviä tekijöitä olivat puolestaan huono tai epäoikeudenmukainen kohtelu työpaikalla työkavereiden tai esimiehen toimesta ja vuokratyöntekijöiden vähättely. Mo-

tivaatiota vähensi myös satunnainen heikompi työilmapiiri, kun työt eivät sujuneet kaikilta eli jos työkaverilla oli huono päivä, niin se vaikutti heti koko työpaikan ilmapiiriin. Motivaatiota heikensi myös haasteiden puute työssä eli kun osaaminen ja työtehtävät eivät ole tasapainossa. Motivaatiota vähensi myös pelkkä negatiivinen palaute ja yksipuoliset, liian rutiininomaiset työtehtävät. Yhtenä motivaatiota vähentävänä tai vuokratyön huonona piirteenä mainittiin myös se, että työn ja vapaa-ajan raja hämärtyy helposti, jos on huono sanomaan ei, koska töitä riittää ja vuokratyöntekijä voi joutua välillä matkustamaan pitkiäkin matkoja työvuoroihin. Mikäli työvuoron kesto on vain 4h ja matkoihin kuluu jo yli tunti suuntaansa, niin korvauksesta ei enää jää paljon käteen siihen käytettyyn aikaan nähden. Myös mahdollisia ”ylitöitä” ei korvata, jos tekee useammille eri henkilöstöpalveluyrityksille tunteja, eli vuokratyöntekijä voi tehdä vaikka 60h työviikkoja saamatta ylityökorvauksia.

Suurin osa vastaajista koki kohtelun työpaikallaan oikeudenmukaiseksi, mikä oli erittäin positiivinen asia huomata. Vuokratyöntekijöitä kohdeltiin pääasiassa samanarvoisesti kuin asiakasyrityksen omiakin työntekijöitä, mutta pieniä epäkohtia tuli kuitenkin esiin ja joihinkin asiakasyrityksiin ei välttämättä huvittanut mennä enää uudestaan huonojen kokemusten jälkeen. StaffPointille suoraan työskennellyt henkilö kertoi kuitenkin, että välillä kaupassa työskenteleviltä vuokratyöntekijöiltä tulee erittäin kamalaa palautetta siitä, miten heitä kohdellaan asiakasyrityksessä.

Yksi vuokratyöntekijä mainitsi, että heillä on kannustimena bonusjärjestelmä, eli mikäli myyt paljon, niin voit omalla työlläsi vaikuttaa palkkaan. Kaikissa asiakasyrityksissä vuokratyöntekijät eivät pääse nauttimaan näistä kannustimista, vaikka tekisivätkin samaa työtä kuin asiakasyrityksen omat työntekijät. Silloin voisi tärkeässä roolissa olla palkitseminen vuokratyöfirman puolesta. Yksi vastaaja oli sitä mieltä, että kohtelu on suurimmaksi osaksi samanarvoista, mutta välillä firman omat työntekijät menevät vuokratyöntekijöiden edelle ja hänelle tulee olo, että hänen ja muiden vuokratyöntekijöiden työllä on pienempi merkitys eli välillä työntekijät lokeroidaan omiin työntekijöihin ja vuokratyöntekijöihin.

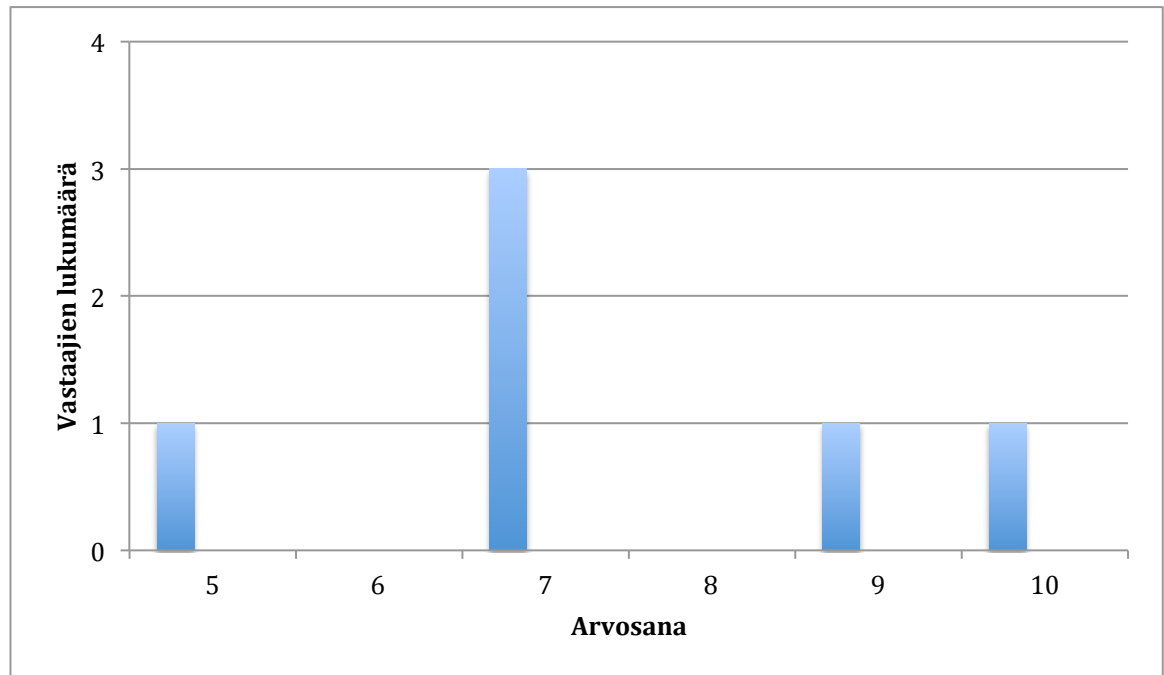
Viihtyvyyttä voisi yhden haastateltavan mielestä lisätä henkilöstöedut. Haastattelussa nousi ilmi, että vuokratyöntekijä ei päässyt nauttimaan asiakasyrityksen eduista ja se harmitti häntä. Toisaalta hänen viihtyvyyttään lisäsivät kuitenkin mukavat työkaverit ja viihtyvyyttä voisi lisätä myös työtehtävien vaihtelevuuden kautta. Yksi vastaajista toivoi enemmän yhteisöllisyyttä töissä eli toimistollakin olisi mukavampi, jos tehtäisiin enemmän yhdessä. Tämäkin on vaikea toteuttaa tietyissä työtehtävissä eli silloin varmasti olisi hyvä, että voi viettää kahvitauot ja lounaat edes yhdessä työkavereiden kanssa. Yksi haastatelluista mainitsi työn vaihtelevuuden ja monipuolisuuden viihtyvyyttä nostavaksi tekijäksi eli vuokratyö sopi hänelle loistavasti.

Puolet haastateltavista kokivat työnantajakseen Staffpointin siitä syystä, että he ovat allekirjoittaneet sopimuksen Staffpointin kanssa ja Staffpoint maksaa heidän palkat ja hoitaa muutkin työsuhteeseen liittyvät asiat, kuten sairauslomat ja lomat. Puolet kuitenkin kokivat työnantajakseen ennemminkin käyttäjäyrityksen, koska he työskentelevät samalle asiakasyritykselle jatkuvasti ja lähes kaikki kommunikaatio toimii heidän kanssaan. Tässä kysymyksessä oli vaikuttavana osana varmasti se, että kaksi haastatelluista oli työskennellyt myös StaffPointin omalla toimistolla, joten StaffPointista oli varmasti tullut läheisempi siinä vaiheessa.

Osa toivoi työllistyvänsä asiakasyritykseen vakituisesti ja osa taas oli tyytyväinen nykyiseen tilanteeseen eikä halunnut vakituista työtä asiakasyrityksestä. Suurin syy miksi haastatellut henkilöt haluaisivat työllistyä vakituisesti asiakasyritykseen oli se, että he saivat vakituiset työtunnit eli ei olisi enää huolta siitä, että riittääkö töitä tarpeeksi joka viikko. Mikäli heitä haluttaisiin sitouttaa StaffPointtiin, pitäisi yrityksen ehkä harkita sitä, että tarjoaisivat tietyille henkilölle lisätöitä muista asiakasyrityksistä tai tekisivät jonkun taatun tuntisopimuksen heidän kanssaan. Yksi mainitsi myös sen, että vakituiset työntekijät saavat parempaa palkkaa, koska Staffpoint ”vetää välistä” vuokratyösuhteessa olevien palkka-smallissa. Yksi vastasi, että haluaisi työllistyä asiakasyritykseen siinä tapauksessa, että työtehtävät vastaisivat sitten omaa osaamista eli ei kuitenkaan haluaisi vakinaistua nykyisessä työtehtävässään. Yksi monissa eri asiakasyrityksissä työskennellyt sanoi olevansa tyytyväinen vuokratyöntekijänä olemiseen, mutta ei sulkisi pois mahdollisuutta vakituisesti työllistymisestä, jos hänelle löytyisi paikka viihtyisästä asiakasyrityksestä eli pitkälti riippuen paikasta.

Suurin osa vastaajista oli tyytyväisiä yhteydenpitoon Staffpointin kanssa. Yksi haastatelluista kertoi, että hänen yhteyshenkilönsä StaffPointilta oli vierailut tasaisin väliajoin työpaikalla ja hänellä ja muilla saman yrityksen vuokratyöntekijöillä oli ollut yhteisiä palaveria ja missä käytiin läpi kuulumisia. Hänelle myös soiteltiin usein StaffPointilta ja kyseltiin kuulumisia myös puhelimen välityksellä. Yksi haastatelluista kertoi olleensa yhteydessä StaffPointiin lähinnä sähköpostin välityksellä ja toinen henkilö puolestaan kehui puhelinvaihdetta, kun sieltä saa apua aina tarvittaessa. Yksi työntekijä taas kertoi, että Staffpoint ei ole ollut oma-aloitteisesti yhteydessä häneen, mutta mikäli hänellä on ollut mieltä askaruttavia asioita, niin hän on kuitenkin saanut helposti yhteyden Staffpointiin ja sieltä on aina selvitetty asiat. Hän kuitenkin on käsittänyt, että yritys ottaa yhteyttä kaikkiin aktiivisiin työntekijöihin kahdesti vuodessa ja hän ihmetteli miksi hän ei ole kuitenkaan saanut yhteydenottoa.

Yhtenä haastattelukysymyksenä oli arvioida omaa sitoutumistaan StaffPointiin asteikolla yhdestä kymmeneen. Vastaukset vaihtelivat viiden ja kymmenen välillä (kuvio 5).



Kuvio 5. Oman sitoutumisen arviointi

Sitoutumisen keskiarvo oli 7,5. Sitoutumista vahvistivat positiivinen palaute ja se, että asiakasyrityksestä pyydettiin uudestaan töihin. Joillekin sitoutumista vahvisti vain se, että oli varmasti töitä ja riittävästi työtunteja. Yksi työntekijä mainitsi sitoutumista vahvistavaksi tekijäksi ”esimiehet ja kollegat, ne on tosi mahtavia ollut kaikissa käänteissä ja tosi helpos- ti lähestyttäviä”.

Sitoutumista vähensivät töiden ja työtuntien epäsäännöllisyys, aina ei tiedä onko seuraava päivänä töitä ja missä. Sitoutumista vähensi myös jatkuva sopeutumisen tarve eli uuden opettelu, koska työympäristö saattaa vaihtua päivittäin. Joka päivä tapaa uudet ihmiset, eikä opi koskaan tuntemaan työkavereita kunnolla tai ehdi välttämättä edes tutus- tua heihin. Yksi haastateltavista mainitsi stressaavaksi sen, että jatkuvasti tarvitsee olla ikään kuin päivystämässä siltä varalta että tulee puhelinsoitto: ”nyt tämä yritys tarvitsisi nopeasti työntekijää, pääsetkö?”. Vapaapäivinäkään ei siis voi olla aivan rennosti, koska soitto voi tulla koska vain ja töistä ei voi aina kieltäytyäkään, kun ei ole varma koska seu- raavaa työtä tarjotaan ja työt menevät myös nopeasti nenän edestä, jos ei ole valppaana.

Sitoutumista vähensi myös jatkuva määräaikaisten sopimusten jatkaminen ja uusiminen ja tästä seuraava työn jatkumisen epävarmuus. Yhden työntekijän sitoutuminen oli hänen omien sanojensa mukaan laskenut työsuhteen edetessä siitä syystä, että alkuvaiheessa



hänellä oli ollut nimetty ”tukihenkilö” StaffPointilla eli sama henkilö, joka rekrytoi hänet uutena työntekijänä. Tukihenkilö oli hoitanut hänen asioitaan alusta loppuun saakka, mutta myöhemmin organisaatiota oli muutettu niin, että ei ollut enää yhtä henkilöä, joka vastasi hänen asioistaan, vaan puhelimeen vastasi aina eri henkilö riippuen asiasta. Haastateltavan mielestään aikaisempi organisaatio oli paljon toimivampi työntekijän näkökulmasta ja asiat olivat hoituneet paljon nopeammin. Työntekijä oli pitänyt siitä, että tukihenkilö oli tuntenut hänet, mutta nyt hän ei usein edes tiedä kenen kanssa asioi, kun on erilliset tiimit, joiden työntekijät eivät ole välttämättä koskaan edes tavanneet vuokratyöntekijöitä. Yksi yhteyshenkilö lisäisi siis hänen mielestään sitoutumista. Sitoutumista vähensi eräällä vastaajalla myös se, että työt saattavat asiakasyrityksessä ”loppua kuin kananlento” eli asiakasyritys voi yhtäkkiä päättyä, että eivät tarvitsekaan enää näin paljon työntekijöitä ja päättyä työsuhteen äkkiseltään joidenkin vuokratyöntekijöiden osalta.

Palautetta lähetettiin Staffpointille siitä, että he voisivat panostaa työntekijöiden työhyvinvointiin enemmän ja pitää huolta heidän viihtyvyydestä ja jaksamisestaan. Työnantajalta odotettiin myös arvostusta työntekijöitä kohtaan, sekä selkeyttä työsopimuksen ja palkan suhteen. Staffpointilta toivottiin lisää henkilöstöetuja vuokratyöntekijöille ja enemmän yhteydenpitoa työntekijöihin.

Palkitsemisjärjestelmästä kuulin myös negatiivista palautetta haastatteluissa, palkintoja saa ilmeisesti vain silloin, jos asiakas on antanut hyvää palautetta, mutta se ei kuulosta kovin tasapuoliselta, koska se riippuu pitkälti asiakasyrityksestä ja työtehtävästä. Cardua ei ollut ainakaan yksi haastatelluista käyttänyt ollenkaan tähän mennessä, eli hän ei ollut kokenut sen antavan lisäarvoa.

Suurin osa haastatelluista oli harkinnut vaihtavansa työpaikkaa seuraavan vuoden aikana, mikä oli odotettavissakin vastausten perusteella. Suurin syy tähän on varmastikin epävarmuus töiden jatkumisesta ja epäsäännölliset työtunnit eli mikäli niihin keksittäisiin jokinlainen ratkaisu, niin useammankin ihmisen sitoutumista voitaisiin ehkä parantaa. Opiskelijat ovat todennäköisesti sitoutuneempia vuokratyön tekemiseen, koska valinnanvapaus sopii hyvin heidän aikatauluihinsa, mutta päätoimisesti työskentelevät henkilöt kaipaavat varmuutta työtunneista ja taloudellista vakautta. Opiskelijat olivat tyytyväisiä nykyiseen tilanteeseen ja sanoivat, että uuden työpaikan etsiminen tulee ajankohtaisemmaksi vastaopintojen valmistuttua erilaisten työtehtävien sekä paremman palkkauksen vuoksi. Yksi vastasi myös, että haluaisi työllistyä jonkun firman/brändin alle, koska on jo pitkään ollut vuokratyöntekijä ja nyt haluaisi vuorostaan uusia haasteita. Vastavalmistunut vastaaja halusi vaihtaa työpaikkaa ja hakea oman alan työpaikkaa.

Yhteenvetona voi todeta, että vuokratyön tekemiseen oli syynä mm. työvuorojen omiin aikatauluihin sovittamisen helppous, aikaisempi työttömyys, vaihtelevuus sekä mahdollisuus tehdä töitä niin paljon kun itse haluaa. Haastatteluista selvisi, että vuokratyöntekijöiden työmotivaatioon vaikuttavat olennaisesti positiiviset palautteet, hyvä työilmapiiri, sopiva palkkaus ja riittävät työtunnit eli taattu toimeentulo. Työmotivaatiota vähensivät huono ja epäoikeudenmukainen kohtelu työpaikalla, liian rutiininomaiset työtehtävät, heikko työilmapiiri ja pelkkä negatiivinen palaute.

Haastateltujen vuokratyöntekijöiden sitoutumisen keskiarvo asteikolla 1-10 oli 7,5 ja sitoutumista vahvistivat mm. positiivinen palaute, riittävät työtunnit sekä mukavat esimiehet ja työkaverit. Sitoutumista vähensivät töiden ja työtuntien epäsäännöllisyys ja siitä johtuva jatkuva epävarmuus. Jatkuva sopeutumisen tarve uuteen työympäristöön ja uusiin ihmisiin ei myöskään sopinut kaikille. Osa haastatelluista haluaisi työllistyä vakituisesti asiakasyritykseen, mutta osa oli myös tyytyväisiä vuokratyön tekemiseen, koska se sopi hyvin heidän elämäntilanteeseensa. Suurin osa haastatelluista oli kuitenkin aikeissa vaihtaa työpaikka seuraavan vuoden aikana.

## 7 Pohdinta

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimustuloksia teoriaan pohjautuen ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisiä näkökohtia. Lopussa annetaan myös kehittämissuhteita toimeksiantoyritykselle ja arvioidaan opinnäytetyöprosessia ja omaa oppimista prosessin aikana.

### 7.1 Tulosten tarkastelu

Tutkimuksen pääongelmana oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat vuokratyöntekijöiden motivaatioon eli mikä heitä motivoi työssä. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että työmotivaatio on monen eri osa-alueen summa ja riippuu pitkälti yksilöstä ja elämäntilanteesta.

Tuloksista kävi ilmi, että jos tarkastellaan vuokratyöntekijöiden työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä Maslowin tarvehierarkian pohjalta, niin muutaman vuokratyöntekijän vastauksista löytyivät pääasiallisina fysiologiset tarpeet eli kun työstä saa tarpeeksi palkkaa, niin fysiologiset tarpeet on tyydytetty. Tuvallisuuden tunnetta sivuttiin myös vastauksissa, kun oltiin epävarmoja siitä, onko työtunteja varmasti tarpeeksi joka viikko. Kolmas taso eli yhteenkuuluvuuden tunne tuli ilmi useamman vastauksissa, kun he kertoivat työilmapiirin lisäävän viihtyvyyttä työpaikalla merkittävästi ja yksi vastaajista kertoi, että työkaverit ovat ainoa syy miksi hän tekee vielä kyseistä työtä. Arvostuksen tarve ilmeni palautteenannon myötä ja useampi vastaaja toivoikin, että työstä annettaisiin enemmän palautetta. Itsensä toteuttamisen tarpeet käyvätkin ilmi siitä, että muutamat toivoivat haasteellisempia tehtäviä valmistuttuaan, mutta kovin monen haastateltavan ylimmän tason tarpeita ei oltu kuitenkaan vielä täytetty.

Tarkasteltaessa tuloksia Frederick Herzbergin kaksifaktoriteoria eli motivaatio- ja hygieniateorian pohjalta huomattiin, että motivaatiotekijät eivät täytyneet kovinkaan monen vastaajan kohdalla, vaikka hygieniatekijät olivatkin suurimmaksi osaksi kunnossa. Monet vastaajat eivät kokeneet työtä itsessään kovin palkitsevaksi eivätkä saaneet tunnustusta tai tarpeeksi vastuuta ja kokivat, että etenemismahdollisuuksia ei juurikaan ole ilman, että vaihtaa työnantajaa. Muutama vastaajista kuitenkin mainitsi pitävänsä itse työstä ja kertoi saaneensa hyvää palautetta ja tarpeeksi vastuuta. Hygieniatekijät täytyivät suurimmaksi osaksi kaikilla, mutta palkitsemisessa oli puutteita monen työntekijän kohdalla ja vain muutama vuokratyöntekijä oli oikeutettu palkkioihin työpaikassaan. Yksi kaupan alalla työskentelevä henkilö mainitsikin motivaatiota nostavaksi tekijäksi sen, kun voi itse omalla työnteollään vaikuttaa palkan määrään.

Päämääräteorian kannalta katsottuna ei tämän tutkimuksen perusteella selvinnyt tavoitteidenasettelusta kuin yhden työntekijän osalta. Hän mainitsi, että kokee palkitsevana sen, kun hän pääsee yrityksen tavoitteisiin eli ilmeisesti heillä on asetetut myyntitavoitteet, jotka on myös selkeästi viestitetty työntekijöille. Riippuu toki myös toiminnan luonteesta, onko selkeitä ja motivoivia tavoitteita edes mahdollista antaa vuokratyöntekijöille. Esimerkiksi vuokratyöntekijälle, joka tekee yksittäisiä kassavuoroja eri toimipisteissä, ei ole paljon selkeämpää tai konkreettisempää tavoitetta työvuorolle, kun rahastaa asiakkaita tekemättä virheitä ja se ei varmasti ole suuri motivaatiotekijä. Jos esimerkkinä olisi vaikkapa tavaroiden hyllytys, niin tavoitteeksi voitaisiin asettaa, että työntekijän tulisi ehtiä purkaa 3 laivallista tavaraa hyllyyn työvuoronsa aikana. Tämä olisi selkeä tavoite ja myös haastava riippuen tavaralavojen sisällöstä, mutta aivan mahdollinen toteuttaa.

Voidaan todeta, että osa haastatelluista ovat sisäisesti motivoituneita eli he saavat tarpeilleen tyydytyksen itse työstä ja siitä, että he saavat toteuttaa itseään ja kehittyä jatkuvasti. Osa haastatelluista vuokratyöntekijöistä on puolestaan ulkoisesti motivoituneita eli heidän tarpeensa tyydyttävät palkkiot ja tarpeet liittyvät esimerkiksi yhteenkuuluvuuden ja turvallisuuden tunteeseen.

Tutkimuksen alaongelmana oli selvittää, millaista sitoutumista vuokratyöntekijät kokevat ja miten sitoutumista voitaisiin vahvistaa. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että vuokratyöntekijöillä on sekä transaktionaalisia suhteita työpaikkaansa kohtaan, että myös relationaalisia suhteita. Ne vuokratyöntekijät, jotka tekivät jo oman alansa töitä ja olivat muutenkin tyytyväisiä työhönsä olivat relationaalisessa suhteessa, mutta opiskelijat olivat pääsääntöisesti vain transaktionaalisessa suhteessa eli töitä tehtiin lähinnä rahan takia ja kynnyksensä vaihtaa työpaikkaa oli matala. Yksi yritykseen vahvasti sitoutunut vuokratyöntekijä kertoi, että työvuoroon on lähdetty lyhyelläkin varoitusajalla ja välillä jopa toiselle puolelle Suomea, kun ei ole haluttu jättää työnantajaa pulaan. Tämä kuvastaa hyvin relationaalista suhdetta eli ollaan valmiita joustamaan ja ponnistelemaan yhteisten tavoitteiden hyväksi.

Ainakin yhden haastateltavan kohdalla ilmeni, että suhde henkilöstöpalveluyritykseen on vahvasti affektiivinen eli henkilö oikeasti halusi työskennellä organisaatiossa ja arvostaa sitä. Hänellä ei ollut mitään negatiivista sanottavaa yrityksestä tai työsuhteestaan siellä. Suurimman osan sitoutuminen oli kuitenkin tulkittavissa jatkuvaksi sitoutumiseksi eli sitoutuminen organisaatioon koettiin kannattavaksi eri syistä ja perustui lähinnä aineellisiin kannustimiin kuten palkkaukseen ja kiitokseen. Piirteitä löytyi myös normatiivisesta sitoutumisesta ja työntekijöillä esiintyikin piirteitä useammasta sitoutumisen tyypeistä.

Tutkimustuloksista ei paljastunut mitään kovin ennalta arvaamatonta, mutta yleisesti ottaen vuokratyöntekijät olivat ehkä tyytyväisempiä, kun mitä olisin alun perin olettanut. Motivaatiotekijöistä kuitenkin paljastui, että vuokratyöntekijöitä motivoivat asiat olivat näissä työsuhteissa usein työn ulkopuoliset tekijät kuten palkkaus ja yhteenkuuluvuuden tunne, jotka itsessään eivät erityisemmin motivoi ja motivaatiota vähentäviä tekijöitä olivat työn sisäisten tekijöiden puute kuten työn sisällön mielekkyys, positiivinen palaute, vastuu ja etenemismahdollisuudet.

Ne työntekijät, joilla vain ulkopuoliset tekijät olivat kunnossa, olivat taipuvaisempia vaihtamaan työpaikkaa herkemmin. He olivat transaktionaalisessa suhteessa organisaatioon ja heidän sitoutuminen oli joko jatkuvaa sitoutumista tai jatkuvan ja normatiivisen sitoutumisen yhdistelmä. Ne työntekijät, jotka löysivät työstään myös sisäisiä motivaatiotekijöitä, olivat relationaalisessa suhteessa organisaatioon ja heidän sitoutuminen oli affektiivista ja mahdollisesti myös normatiivista sitoutumista.

Verrattaessa tuloksia aikaisempiin tutkimuksiin, jotka on mainittu luvussa 4.5 voidaan huomata, että Eilakaislan tulokset ovat melko yhteneväiset näiden tutkimustulosten kanssa. Molemmissa tutkimuksissa haastateltavat vuokratyöntekijät olivat suurimmaksi osin tyytyväisiä työsuhteeseensa. Torniaisen tutkimuksessa oli henkilöstökonsultin rooli työsuhteessa noussut tärkeäksi asiaksi ja vastaavaa kuulin omia haastatteluitani suorittaessani. StaffPointilla oli ennen ollut kaikille työntekijöille nimettynä oma yhteyshenkilö, joka oli hoitanut heidän asioitaan, mutta organisaatiomuutoksen myötä tämä oli poistunut ja se nähtiin negatiivisena muutoksena. Eilakaislan tutkimuksen kanssa yhtenevää oli myös se, että kovin moni ei pitänyt vuokratyötä lopullisena ratkaisuna, vaan ainoastaan yksi haastateltavistani näki, että voisi työskennellä vuokratyösuhteessa jatkuvasti. Myös sitoutumista heikentävät tekijät olivat osittain samoja, koska työntekijät toivoivat vaativampia työtehtäviä ja työsopimusten määräaikaisuus heikensi osan sitoutumista.

Kulmalan tutkimukseen verrattuna sain hieman ristiriitaisia tuloksia, koska Kulmalan tutkimuksessa ne, jotka kokivat olevansa henkilöstöpalveluyrityksen työntekijöitä, olivat heikommin sitoutuneita, kun he jotka kokivat olevansa käyttäjäyrityksen työntekijöitä. Puolet omista haastateltavistani kokivat olevansa henkilöstöpalveluyrityksen työntekijöitä ja heistä kaksi olivat kaikista sitoutuneimpia asteikolla 1-10 ja heidän muistakin vastauksistaan kävi ilmi korkea työmotivaatio, joka oli muilla vastaajilla selkeästi heikompi.

## 7.2 Tulosten luotettavuus ja tutkimuksen eettisyys

Tämän tutkimuksen tutkimusjoukko oli verrattain pieni, koska se edusti vain murto-osaa yrityksen työntekijöistä. Olisin toivonut hieman suurempaa haastattelujoukkoa, jotta olisin saanut mahdollisesti lisää näkökulmia aiheeseen, koska jokaisen haastatellun henkilön vastaus oli tärkeä osa tätä tutkimusta. Yrityksen markkinointi- ja viestintäpäällikkö kertoi, että yrityksen 15 000 työntekijästä vain kolmasosa on aktiivisia ja kaikki haastateltavat kuuluivat tuohon aktiiviseen osaan eli mielestäni olisi ollut hyödyllistä haastatella myös näitä passiivisia työntekijöitä, jotta olisi voitu selvittää syitä passiivisuudelle ja sitoutumattomuudelle.

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä osoittautui kuitenkin paremmaksi vaihtoehdoksi, koska vastausprosentti olisi todennäköisesti jäänyt melko alhaiseksi kvantitatiivisessa tutkimuksessa, jolloin tutkimuksen tulosten luotettavuus olisi kärsinyt ja yksittäisiltä työntekijöiltä ei olisi saatu avoimia vastauksia, jotka olivat tärkeitä tässä tutkimuksessa. Kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää koskemaan suurempaa joukkoa, mutta sen tarkoituksena on kerätä tietoa yksittäisiltä henkilöiltä, tietoa jota ei välttämättä saisi ilman laadullista tutkimustapaa. Vaikka tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää, se voi silti olla hyödyllinen ja lisätä ymmärrystä tutkittavasta asiasta (Puusa & Juuti 2011, 157).

Joidenkin tutkijoiden mukaan on perusteltua antaa haastattelukysymykset etukäteen haastateltaville, jotta saataisiin mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta (Puusa & Juuti 2011, 76). Mielestäni tämä oli toimiva tapa, koska haastateltavat olivat valmistautuneet haastatteluun ja uskon, että sain monipuolisempia vastauksia tästä johtuen.

Kysymykset muotoiltiin niin, että niihin ei ollut suljettua vastausvaihtoehtoa, vaan vastaaja pääsi aina kertomaan oman mielipiteensä avoimesti ”kyllä” tai ”ei” vastauksen sijaan. Huomasin kuitenkin, että kysymyksenasettelussa olisi ollut pientä hienosäätöä, koska jotkut kysymykset eivät avautuneet haastateltaville. Nämä pienet väärinymmärrykset tulivat esiin henkilökohtaisissa haastatteluissa, kun pystyin selittämään mitä kysymyksellä tarkoitetaan, mutta kirjallisissa vastauksissa en voinut olla varma siitä, että ymmärsivätkö kaikki vastaajat ne täysin oikein.

Tutkimukseen vastaaminen oli täysin vapaaehtoista ja haastateltaville painotettiin sitä, että yksittäistä vastaajaa ei voida yhdistää mihinkään vastaukseen. Tosin koska vastaajia oli vain pieni määrä ja yritys oli itse valinnut vastaajat, niin ei voida olettaa, että kaikki vastaajat ovat vastanneet aivan totuudenmukaisesti. Mikäli kysely olisi toteutettu anonymisti

kvantitatiivisena nettikyselynä, niin tulokset olisivat mahdollisesti voineet erota tiettyjen kysymysten kohdalla.

Tutkimustulokset olivat melko samassa linjassa aikaisempien tutkimusten kanssa, joka lisää tutkimuksen luotettavuutta. Kulmalan tutkimuksen kanssa löytyi kuitenkin eroavaisuus henkilöstöpalveluyritykseen sitoutumiseen liittyen, mutta tässä tutkimuksessa ei kysytty sitoutumista käyttäjäyritykseen eli tuloksia ei voi täysin verrata toisiinsa. Voi olla, että ne haastateltavat, jotka kokivat työnantajakseen käyttäjäyrityksen ovat myös situneempia käyttäjäyritykseen, kuin StaffPointiin.

Tutkimuksesta selvisi varmasti hyödyllistä tietoa yritykselle, mutta uskoisin silti, että asiaa pitäisi yrityksessä tutkia vielä tarkemmin, mikäli siihen halutaan jatkossa paneutua enemmän. Useamman työntekijän mielipiteitä pitäisi saada esiin ja haastatella enemmän eri taustoista tulevia ja eri elämäntilanteessa olevia työntekijöitä. Sitoutumiseen vaikuttavat kuitenkin monet yksilölliset tekijät, joten näitä kuuden ihmisen haastatteluista tulleita tuloksia ei voida missään nimessä yleistää koko yritystä koskevaksi. Niistä saadaan kuitenkin osviittaa siitä, mihin asioihin yrityksen tulisi mahdollisesti ainakin panostaa, jotta sitoutumista voitaisiin parantaa.

Opinnäytetyö on tehty eettisiä periaatteita noudattaen eli tutkimus on pyritty toteuttamaan rehellisesti ja mahdollisimmat luotettavasti. Haastattelutilanteissa on pyritty esittämään kysymykset niin, että ne eivät johdattele vastaajaa tiettyyn suuntaan, vaan vastaajalle on annettu mahdollisuus pohtia vastauksiaan rauhassa ja tutustua haastattelukysymyksiin jo ennen varsinaista haastattelutilannetta. Myös teoriaperusta on koottu lähdeviittauksia oikeaoppisesti noudattaen.

### **7.3 Kehittämisehdotukset**

Haastatteluiden pohjalta nousi muutamia kehittämisehdotuksia yritykselle. Vuokratyöntekijät tuntuivat olevan yleisesti ottaen tyytyväisiä vuokratyön tekemiseen eivätkä välttämättä tällä hetkellä etsineet aktiivisesti muita töitä nykyisestä elämäntilanteesta johtuen, mutta olivat kuitenkin suunnitelleet sitä tulevaisuudessa.

Hyvät työntekijät ovat todella arvokkaita yritykselle ja niistä kannattaa pitää kiinni. Yrityksen kotisivuillakin todetaan, että ”henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara ja siksi tarvitaan oikeita osaajia, onnistuneita rekrytointeja, valmennusta sekä HR-ohjelmistoja” (Staffpoint 2015). Yrityksellä on käytössään edistykelliset työkalut osaamisen johtamiseen, mutta käytetäänkö niitä hyödyksi myös yrityksen omien vuokratyöntekijöiden kohdalla vai

ennemminkin tarjotaan lisäpalveluina muille yrityksille. Yritys voisi harkita sitouttamissuunnitelman tehostamista vuokratyöntekijöiden kohdalla, mikäli sellainen on jo olemassa. Vuokratyöntekijän määräaikaisen työsopimuksen ollessa loppupuolella, voitaisiin yrityksestä ottaa yhteyttä työntekijään hyvissä ajoin ja keskustella yhdessä jatkumahdollisuuksista. Ihmiset ovat yksilöitä ja se mikä motivoi toista, ei välttämättä motivoi toista ollenkaan. Siksi pitäisi paneutua motivoimiseen yksilötasolla ja selvittää yksilöiltä mikä heitä motivoi ja näiden tulosten perusteella miettiä keinoja sitouttaa henkilö yritykseen.

Suurin osa haastateltavistani oli opiskelijoita tai vasta valmistuneita ja he olivat pitkälti sitä mieltä, että nykyiset työtehtävät eivät ole tarpeeksi haastavia heille, eivätkä työtehtävät vastaa heidän osaamistaan. Monet heistä olivatkin aloittaneet yrityksessä jo opintojen alkuvaiheessa osa-aikaisina työntekijöinä, kun heillä ei ollut vielä ammattiin valmistuminen lähellä eli oman tulevan alan työt eivät olleet vielä ajankohtaisia. He ovat kuitenkin työskennelleet yrityksen palkkalistoilla jo monen monta vuotta ja osaaminen on tänä aikana voinut kehittyä huomattavasti. Yrityksen kannattaisi kartoittaa vuokratyöntekijöiden osaamista ja sen kehittymistä säännöllisin väliajoin esimerkiksi erilaisten kyselyiden tai henkilökohtaisten yhteydenottojen avulla. Näin he voisivat selvittää, millaista osaamista yrityksestä löytyy jo valmiiksi ja mahdollisesti hyödyntää sitä uusien toimeksiantojen tullessa vastaan. Yrityksessä valmiiksi olemassa olevia HR-ohjelmistoja voisi varmasti myös hyödyntää tässä prosessissa. Mikäli vuokratyöntekijät olisivat tietoisia tämän tyyppisistä mahdollisuuksista, niin sekin voisi lisätä heidän sitoutumistaan yritykseen sekä vahvistaa tunnetta, että he ovat tärkeä osa yritystä. Muutamasta haastattelusta jäi tunne, että nämä työntekijät näkevät ainoana mahdollisuutena haastavampiin tehtäviin siirtymiselle yrityksen vaihtamisen. Yritys mainostaa myös valmennuspalveluita, joten voisi olla mahdollista kouluttaa ja valmentaa myös omia työntekijöitään uusiin ja vaativampiin tehtäviin.

Tutkimuksesta kävi ilmi myös, että joidenkin työntekijöiden mielestä paremmat henkilöstöedut voisivat vaikuttaa heidän sitoutumiseensa. Henkilöstöedut voivat lisätä sitoutumista merkittävästi, vaikka itse työtehtävät eivät olisikaan niin merkityksellisiä. Usein henkilöstöpalveluyrityksillä ei ole erityisempiä henkilöstöetuja vuokratyöntekijöille, joten niiden kehittäminen voisi nostaa yrityksen arvoa työntekijöiden silmissä ja toisaalta myös houkuttaa uutta osaamista yritykseen. Tämä tosin vaatii yritykseltä usein suuria sijoituksia, joten sen kannattavuutta täytyisi varmasti tutkia vielä tarkemmin. Henkilöstöpalveluyrityksiä on useita, joten täytyisi keksiä keino houkuttaa osaavia ihmisiä juuri omaan yritykseen, koska silloin pystytään palvelemaan myös asiakkaita parhaiten. Kaikille vuokratyöntekijöille ei varmasti ole mahdollisuutta tarjota henkilöstöetuja, koska osa vuokratyöntekijöistä saattaa tehdä esimerkiksi vain kaksi työvuoroa kuukauden aikana. Siksi yrityksessä voitaisiin määritellä yhteiset ehdot etuihin käsiksi pääsemiselle, esimerkiksi tietty määrä työvuoro-



ja/työtunteja per kuukausi. Se voisi myös mahdollisesti aktivoida passiivisia työntekijöitä tekemään enemmän vuoroja, mikäli edut olisivat heidän mielestään tarpeeksi houkuttelevia.

Säännöllinen yhteydenpito vuokratyöntekijöihin on heidän mielestään ollut erittäin positiivinen asia ja tästä kannattaakin pitää kiinni. Silloin työntekijäkin kokee, että hän on yritykselle arvokas ja hänestä välitetään, mikä voi osaltaan vaikuttaa sitoutumiseen. Kritiikkiä muutamalta haastateltavalta sai oman yhteyshenkilön puuttuminen, eli he olivat pitäneet entisestä organisaatiosta, kun jokaisella oli oma nimetty yhteyshenkilö. Torniaisen henkilöstöpalveluyritys Eilakaislalle suorittamasta tutkimuksesta ilmeni myös, että henkilöstökonsultti oli vuokratyöntekijöiden mielestä tärkeässä roolissa ja tämä mielestäni vain tukee sitä ajatusta, että näitä yhteyshenkilöitä kannattaisi harkita uudestaan mikäli mahdollista. Mikäli yritys ei pidä yhteyttä työntekijään lähes ollenkaan ja maksaa vain palkan tilille tehtyjen työtuntien perusteella, niin ei se välttämättä tunnu enää työnantajalta samassa määrin kuin asiakasyritys, jossa tehdään työt ja tavataan ihmisiä. Yhteydenpitoon voisi myös yhdistää jollakin tavalla palautteenannon, koska se on myös tärkeä osa työmotivaatiota ja asiakasyritykset eivät välttämättä anna usein suoraa palautetta työntekijälle, joten työntekijä voi jäädä kokonaan ilman palautetta.

Mielestäni olisi myös hienoa, jos StaffPoint järjestäisi yhteisiä tapahtumia, kuten vaikkapa virkistysillan vaikka kerran vuodessa aktiivisille työntekijöilleen. Esimerkiksi niin, että kaikki keskimäärin vähintään 10h/vko tekevät saavat osallistua ja niitä voisi hajauttaa eri toimialoilla työskenteleville. Yksi haastateltavista mainitsi salibandyturnauksen työntekijöille, jonne ei ilmeisesti kuitenkaan ollut osallistunut monia vuokratyösuhteessa olevia, mutta se oli ollut mieleinen kokemus hänelle. Tämänäyttöisiä tapahtumia voisi kokeilla useammin ja yrittää houkutella myös vuokratyöntekijöitä mukaan vakituisen henkilökunnan lisäksi.

#### **7.4 Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi**

Aloitin opinnäytetyön suunnittelemisen jo loppukeväällä 2014 ja opinnäytetyöprosessi oli pitkä johtuen kiireisestä työtilanteestani. Olen kuitenkin sitä mieltä, että oman alan työkokemuksen kerääminen on ollut erittäin tärkeää ja se on avannut minulle monia uusia mahdollisuuksia, joten prosessin venymiseen on mielestäni ollut erittäin hyvä syy enkä kadu valintojani. Viivästystä aiheutti tämän vuoden aikana myös yrityksen puolelta haastateltavien työntekijöiden hankkiminen, mikä ajoittain vähensi omaa motivaatiotani, kun asiat eivät välillä edenneet ollenkaan itsestäni riippumattomista syistä. Minulla ei myöskään ollut muita siteitä toimeksiantajayritykseen, joten yrityksen tarkemmat toimintatavat eivät olleet ennestään tuttuja, enkä voinut vain ohimennen kysyä tiettyjä asioita.

Opin paljon uutta teoriaa kirjoittaessani ja myös monet vanhat Haaga-Helian kursseilla opitut asiat palasivat mieleen. Olen työssäni lähes päivittäin tekemisissä vuokratyöntekijöiden kanssa ja olen itsekin työskennellyt aikoinani kahdessa eri henkilöstöpalveluyrityksessä vuokratyöntekijänä, joten aihe oli erittäin mielenkiintoinen ja minulla oli myös joitakin ennakkokäsityksiä omien kokemusteni perusteella. Omat vuokratyökokemukseni tosin poikkesivat nekin toisistaan melko suuresti ja toisesta on jäänyt paljon positiivisemmat muistot, kuin toisesta. Omasta kokemuksestani myös tiedän, että sitoutuminen henkilöstöpalveluyritykseen voi olla melko heikkoa, vaikka olisikin motivoitunut itse työhön. Itse ainakin koin paljon vahvempaa sitoutumista toiseen asiakasyritykseen, kuin kumpaankaan henkilöstöpalveluyritykseen missään vaiheessa.

Haastatteluita oli erittäin mielenkiintoista toteuttaa ja jäikin hieman harmittamaan, että en saanut suurempaa haastattelujoukkoa. Aikaisempaa kokemusta minulla ei ollut kahdenkeskisistä haastatteluista ollenkaan haastattelijan roolissa, joten ensimmäinen haastattelu ehkä vähän jännittikin, mutta kaikki haastattelut sujuivat hyvin.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyöprosessi oli erittäin antoisa. Vaikka parantamisen varaa olisi varmasti ollut monella saralla, niin olen kuitenkin loppujen lopuksi tyytyväinen tähän prosessiin ja se on ollut opettavainen monella eri tavalla. Opin myös itsestäni uutta ja tunnistin myös niitä heikkoja kohtia, kuten esimerkiksi sen, että minun on välillä erittäin vaikea aloittaa työskentely pidemmän tauon jälkeen, joten työskentely kannattaisi pitää melko intensiivisenä. Sitten kun pääsen alkuun, niin työskentely kyllä sujuu tehokkaasti. Uskon, että prosessin aikana oppimistani asioista on hyötyä tulevaisuudessakin.

## Lähteet

Duunitori 2014. Vuokratyö – vapautta vai riistoa? Luettavissa: <http://tyoelama.duunitori.fi/vuokratyo-vapautta-vai-riistoa/>. Luettu: 21.11.2015.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2014. Henkilöstöpalveluala luottaa tulevaisuuteen. Luettavissa: <http://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/2014/06/18/henkilostopalveluala-luottaa-tulevaisuuteen/>. Luettu: 6.11.2015.

Elomaa, N. 2011. Ulkopuolisen työvoiman käyttö. Edita. Helsinki.

Gomez-Meija, L., Balkin, D., Cardy, R. 2010. 6. uudistettu painos. Pearson. New Jersey, USA.

Gomez-Meija, L., Balkin, D., Cardy, R. 2012. 7. uudistettu painos. Pearson. USA.

Hagemann, G. 1991. Motivoinnin taito. Weilin + Göös.

Henkilöstöpalveluyritysten Liitto 2009. Henkilöstöpalvelualan toimintaperiaatteet. Luettavissa: [http://www.hpl.fi/www/fi/liitetiedostot/Toimintaperiaatteet\\_2009\\_final.pdf](http://www.hpl.fi/www/fi/liitetiedostot/Toimintaperiaatteet_2009_final.pdf). Luettu: 9.8.2014.

Herzberg, F. 2003. Harvard Business Review on Motivating People. Harvard Business School Publishing Corporation. USA.

Kulmala, J. 2014. Sitoutuminen ja motivaatio vuokratyössä. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2014072213339>. Luettu: 12.3.2015.

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

Latham, G. 2012. Work motivation. 2. Uudistettu painos. SAGE Publications, Inc. USA.

Monster 2014. Rekrytointikustannusten alentaminen. Luettavissa: <http://mhx.monster.fi/hr/hr-parhaat-kaytannot/ohjeita-rekrytointiin/rekrytointikustannukset/Rekrytointikustannusten-alentaminen.aspx>. Luettu 14.10.2015.

Moilanen, J. 2013. Määräaikaiset ja osa-aikaiset työsopimukset. 2. uudistettu painos. Talentum. Helsinki.

PAM 2015. Vuokratyö. Luettavissa: <https://www.pam.fi/wiki/vuokratyo.html>. Luettu: 9.3.2015.

Psycon 2015. Onnistunut perehdytys sitouttaa. Luettavissa: <http://www.psycon.fi/fi/views/asiantuntija/onnistunut-perehdytys-sitouttaa>. Luettu: 27.9.2015.

Puusa, A., Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Hansaprint.

Ruohotie, P., Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Edita. Helsinki.

SAK 2015. Vuokratyöntekijältä perittävät palkkiot. Luettavissa: <http://www.vuokratyoopas.fi/fi/vuokratyontekijalta-perittavat-palkkiot.html>. Luettu: 15.3.2015.

StaffPoint 2014. StaffPoint Oy – alan monipuolisinta henkilöstöpalvelu- ja rekrytointiosaimista. Luettavissa: <https://www.staffpoint.fi/staffpoint-konserni/staffpoint-oy/>. Luettu: 16.6.2014.

StaffPoint 2015. Rekrytointi, henkilöstövalmennus tai HR-ohjelmistot – meiltä saat ne kaikki. Luettavissa: <https://www.staffpoint.fi/staffpoint-konserni-rekrytointi-henkilostovuokraus/>. Luettu: 18.10.2015.

Taloussanomat 2003. Yritykset hakevat joustavuutta työvoimaa vuokraamalla. Luettavissa: <http://m.taloussanomat.fi/?page=showSingleNews&newsID=200324223>. Luettu 13.3.2015.

Tilastokeskus 2015. Työvoimatutkimus. Luettavissa: <http://tilastokeskus.fi/til/tyti/>. Luettu: 26.09.2015.

Torniainen, V. 2010. Vuokratyöntekijöiden sitoutuminen Case Eilakaisla. Luettavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/23560/Torniainen\\_Ville.pdf?sequence=2](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/23560/Torniainen_Ville.pdf?sequence=2). Luettu: 11.3.2015.

Työsopimuslaki 1.6.2001/55.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2012. Luettavissa:

[http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2116/Tyonvalityspalvelut\\_lokakuu\\_2012.pdf](http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2116/Tyonvalityspalvelut_lokakuu_2012.pdf). Luettu: 18.8.2014.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2013. Selvitys: Vuokratyön haasteina määräaikaaisuudet ja työntekijän asema. Luettavissa:

[http://www.tem.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedotearkisto/vuosi\\_2013/selvitys\\_vuokratyon\\_haasteina\\_maaraaikaisuudet\\_ja\\_tyontekijan\\_asema.110251.news](http://www.tem.fi/ajankohtaista/tiedotteet/tiedotearkisto/vuosi_2013/selvitys_vuokratyon_haasteina_maaraaikaisuudet_ja_tyontekijan_asema.110251.news). Luettu 12.3.2015.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2015. Vuokratyöopas. Luettavissa:

[http://www.tem.fi/files/35643/TEM\\_vuokratyopas\\_netti.pdf](http://www.tem.fi/files/35643/TEM_vuokratyopas_netti.pdf). Luettu 12.3.2015.

Vartiainen, M., Kauhanen, J. 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa. WSOY. Helsinki.

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

Viitala, R., Vettensaari, M. & Mäkipelkola, J. 2006. Näkökulmia vuokratyöhön. Hakapaino Oy. Helsinki.

Ylitalo, J. 13.5.2014. Markkinointi- ja viestintäpäällikkö. StaffPoint. Haastattelu. Helsinki.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Haastattelurunko**

1. Kuinka kauan olet ollut StaffPointin palveluksessa?
2. Kuinka monessa asiakasyrityksessä olet työskennellyt tähän mennessä?
  - a) 1
  - b) 2-5
  - c) 5-10
  - d) 10-20
  - e) yli 20
3. Kuinka paljon töitä teet keskimäärin viikossa?
  - a) 0-10h
  - b) 10-20h
  - c) 20-30h
  - d) 30-40h
4. Miksi teet vuokratyötä / miten päädyit vuokratyöntekijäksi?
5. Työskenteletkö samanaikaisesti useammassa kuin yhdessä henkilöstöpalveluyrityksessä?
6. Millaisen perehdyttämisen sait työtehtäviisi? Entä organisaatioon? Mitä olisi voinut parantaa?
7. Miten työtehtävät ovat vastanneet rekrytointiprosessissa saamaasi käsitystä?
8. Miten olet mielestäsi suoriutunut työtehtävistäsi?
9. Miten työtehtävät vastaavat osaamistasi?
10. Millaista palautetta saat työstäsi? Koeko, että työpanostasi arvostetaan tarpeeksi?
11. Koetko kohtelun työpaikallasi oikeudenmukaiseksi?
12. Millaisia onnistumisen tunteita olet kokenut vuokratyösuhteesi aikana?
13. Millaiset asiat motivoivat sinua työssäsi? Mitkä tekijät lisäävät motivaatiota ja mitkä vähentävät?
14. Miten olet viihtynyt työssäsi ja millä keinoin viihtyvyyttä voisi mahdollisesti lisätä?
15. Koetko työnantajaksi StaffPointin vai käyttäjäyrityksen?
16. Miten yhteistyö on toiminut asiakasyritysten kanssa?
17. Toivoisitko työllistyväsi asiakasyrityksen palvelukseen?
18. Miten yhteydenpito ja yhteistyö on toiminut StaffPointin kanssa?
19. Kuinka sitoutunut koet olevasi Staffpointiin asteikolla 1-10?
20. Mitkä tekijät lisäävät sitoutumistasi StaffPointiin?
21. Mitkä tekijät vähentävät sitoutumistasi StaffPointiin?
22. Mitä odotat tulevaisuudessa työnantajaltasi?

23. Oletko harkinnut vaihtavasi työpaikkaa seuraavan vuoden aikana?

24. Mikäli vaihtaisit työnantajaa, niin mistä syystä?