

Saimaan ammattikorkeakoulu
Liiketalous Lappeenranta
Liiketalouden koulutusohjelma
Yritysten ja taloushallinnon juridiikka

Lenia-Marie Modinos

Vuokratyöntekijöiden sitouttaminen (Fegato Oy)

Opinnäytetyö 2017

Tiivistelmä

Lenia-Marie Modinos

Vuokratyöntekijöiden sitouttaminen (Fegato Oy), 38 sivua

Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketalous Lappeenranta

Liiketalouden koulutusohjelma

Yritysjuridiikan ja taloushallinnon juridiikka

Opinnäytetyö 2017

Ohjaajat: lehtori Jarmo Kemppinen, Saimaan ammattikorkeakoulu, yrittäjä Merja Teitto, Fegato Oy

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia vuokratyöntekijöiden suhtautumista vuokratyöhön ja sitouttamismahdollisuuksia VMP Varamiespalvelulle (Fegato Oy). Tutkimusjoukoksi rajattiin Lappeenrannan ja Imatran alueella työskentelevät VMP:n työntekijät ja työ toteutettiin laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen. Työntekijöille lähetettiin sähköpostilla nettikysely, johon he pystyivät vastaamaan anonyymisti.

Opinnäytetyön teoriaosuus muodostuu vuokratyön ja sitouttamisen osiosta. Vuokratyön osiossa esitellään henkilöstöpalvelualaa ja vuokratyöhön liittyviä oikeussuhteita. Sitouttamisen osiossa kerrotaan sitouttamisen merkityksestä, sekä hyvinvoinnista ja motivaatiosta, jotka ovat vaikuttavia tekijöitä sitouttamisessa.

Empiirisessä osuudessa puretaan kyselytutkimuksen vastauksia ja analysoidaan tuloksia. Lopussa on vielä yhteenveto koko työstä, jossa myös esitellään jatkotutkimusehdotuksia.

Kyselyn tulokset osoittavat, että eri-ikäisillä ja eri koulutuksen omaavilla sitoutumiseen vaikuttavat eri tekijät ja esimerkiksi opiskelijat ovat ehkä helpoin kohderyhmä vuokratyön kannalta sitouttaa. Sitouttaminen kannattaa aloittaa jo rekrytointivaiheessa, mikäli siihen halutaan panostaa.

Asiasanat: Vuokratyö, henkilöstöpalveluala, sitouttaminen, työmotivaatio

Abstract

Lenia-Marie Modinos

Commitment of agency workers, 39 pages

Saimaa University of Applied Sciences

Business Administration Lappeenranta

Degree Programme in Business Administration

Specialisation in Business Law

Bachelor's Thesis 2017

Instructor: Mr Jarmo Kemppinen, Lecturer, Saimaa University of Applied Sciences, Merja Teitto, Entrepreneur, Fegato Oy

The purpose of the study was to find out how agency workers feel about temporary agency work and is it possible to indent them in VMP Varamiespalvelu (Fegato Oy). The exploratory group consist of agency workers in Lappeenranta and Imatra and the research method was qualitative. Employees were sent an email which included an anonymous survey.

The theory of the study consists of two parts: temporary agency work and commitment. The part of temporary agency work includes information of personnel service and law. In the part of commitment has explained the meaning of workers commitment and how do abundance and motivation affect in working life as well.

In the empirical part of the study were results of the survey introduced and analysed. There is a summary in the end, which have some follow-up suggestions for the research.

The results of the study show that different things affect on commitment, for example age and education. The easiest group in commitment might be students. In a good organisation commitment should be paid attention yet in recruitment part.

Keywords: Temporary agency work, personnel service, commitment, work motivation

Sisältö

Käsitteet.....	5
1 Johdanto	6
1.1 Tutkimusongelma.....	6
1.2 Tavoitteet ja rajaus.....	6
1.3 Tutkimusmenetelmä.....	8
1.4 VMP Varamiespalvelu.....	8
2 Vuokratyö.....	9
2.1 Henkilöstöpalveluala Suomessa	10
2.2 Vuokratyö juridisesta näkökulmasta.....	10
2.2.1 Vuokrayritys ja käyttäjäyritys.....	11
2.2.2 Vuokratyöntekijän asema.....	12
2.3 Määräaikaiset työsopimukset.....	13
2.4 Sopimukset osana sitouttamista	14
3 Sitouttaminen	15
3.1 Sitouttamisen keinoja	15
3.2 Sitouttamisen hyödyt.....	17
3.3 Työmotivaatio.....	18
3.3.1 Motivaatioon vaikuttavat tekijät	20
3.3.2 Työhyvinvointi	21
3.3.3 Palkitseminen.....	23
3.4 Tehokas johtaminen.....	24
4 Tutkimuksen toteutus	25
4.1 Sitouttamisen edut Fegato Oy:lle	26
4.2 Kysely	27
4.3 Tulokset ja analysointi.....	28
5 Yhteenveto ja pohdinta.....	32
6 Jatkotutkimusideat	34
Kuvat.....	36
Lähteet.....	37

Liitteet

Liite 1 Kyselylomake

Käsitteet

HPL = Henkilöstöpalveluyritysten liitto

Käyttäjäyritys = Vuokratyöntekijöitä tilaava yritys

OikTL = Laki varallisuus oikeudellisista oikeustoimista

Vuokrayritys = Vuokratyöntekijöitä välittävä yritys

TEM = Työ- ja elinkeinoministeriö

TSL = Työsopimuslaki

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, kuinka voitaisiin sitouttaa vuokratyöntekijöitä case-yritykseen. Kyseessä oleva yritys, VMP Varamiespalvelu toimii franchising-periaatteella ja yrityksen toimipisteitä on ympäri Suomea. Tähän työhön valittiin tutkimuskohteeksi ainoastaan Lappeenrannassa toimiva yritys, Fegato Oy. Samankaltaisia tutkimuksia ei ole ennen tehty ja työn haasteena ovat nimenomaan sitouttaminen ja sen keinot, kun kyseessä ovat vuokratyöntekijät, joiden työsuhteet ovat lähes aina määräaikaista. Voidaanko työntekijöitä silti saada sitoutumaan vuokratyöyritykseen? Millä sopimusoikeudellisilla ja muilla keinoilla tämä onnistuisi? Näihin kysymyksiin pyritään löytämään vastauksia tämän opinnäytetyön kautta.

1.1 Tutkimusongelma

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on:

Millä keinoilla voidaan sitouttaa vuokratyöntekijöitä yritykseen?

Työssä tutkitaan vuokratyötä ja henkilöstöpalvelualaa sekä sitouttamista ja sen eri keinoja. Tutkimusongelma muodostuu myös seuraavista apukysymyksistä:

Mitä etuja työntekijöiden sitouttamisella on yritykselle?

Mitä juridisia keinoja voidaan käyttää sitouttamisessa?

Työ kytkeytyy vahvasti sopimusoikeuteen ja muun muassa johtamiseen. Erilaiset johtamisen keinot vaikuttavat yleensä työntekijöiden sitoutumiseen. Johtamistavat ja esimiehen perehtyminen esimerkiksi työntekijöiden motivaatioon ja hyvinvointiin ovat sitouttamista edeltäviä tärkeitä kysymyksiä.

1.2 Tavoitteet ja rajaus

Tavoitteena on selvittää kyselyn avulla, mitä vuokratyöntekijät odottavat työnantajaltaan. Mitkä asiat motivoivat heitä työskentelemään vuokratyöyrityksessä ja mitä asioita voitaisiin parantaa. Kysely toteutetaan internetkyselynä, johon voi vastata anonyymisti. Näin työntekijät uskaltavat antaa myös negatiivista ja ra-

kentavaa palautetta suuremmin. Kysely luodaan Lappeenrannan ja Imatran alueen VMP:n työntekijöille.

Luku 2 kertoo vuokratyöstä ja henkilöstöpalvelualasta. Siinä tuodaan esille keskeisiä oikeussuhteita ja sopimuspolitiikkaa. Kolmas luku kertoo sitouttamisesta ja siinä esitellään myös motivaation ja työhyvinvoinnin merkitystä työntekijän sitoutumisen kannalta. Tarkoituksena on etsiä vastauksia sitouttamiselle ja saada työntekijöitä motivoitumaan ja sitoutumaan työhönsä vuokratyöryhtymässä. Etenkin ravintola-alalla on paljon jatkuvasti keikkailevia työntekijöitä, jotka saattavat tehdä viikon aikana kolmessa eri paikassa töitä. He eivät välttämättä totu työympäristöönsä eri käyttäjäyritysten vaihtuessa, mikä voi vaikuttaa työssä viihtymiseen. Lisäksi lähes aina vuokratyöntekijöiden kanssa tehdään määräaikainen työsopimus. Työsopimus voi kestää jopa puoli vuotta, mutta se on melkein aina määräaikainen. Tämä johtuu siitä, että vuokratyötä tilaava yritys etsii lähes aina työntekijää sesonkiapuun. Vakituiseksi ei ole järkevää palkata työntekijää, kun tiedetään, että sesongin jälkeen työntekijälle ei ole tarvetta. Opinäytetyön toisessa luvussa kerrotaan muun muassa määräaikaisista työsopimuksista ja niiden perusteista.

Vaikka työntekijän määräaikainen työsopimus päättyisi käyttäjäyrityksessä, niin työsuhde vuokratyöryhtymään ei kuitenkaan katkea. Työntekijä ei kuitenkaan ole velvollinen työskentelemään kenellekään, ennen kuin työsopimus tietystä työstä on allekirjoitettu.

Kyselyn kohderyhmäksi ovat valittu Lappeenrannan ja Imatran VMP:n työntekijät. Näin pystytään tarkemmin perehtymään yksittäisiin vastauksiin ja parantamaan toimintaa. Vastausten laajuus ja anti riippuu varmasti työntekijän tilanteesta: Minkä ikäinen työntekijä on kyseessä? Minkälainen koulutus työntekijällä on ja onko hänellä aiempaa työkokemusta? Sitoutumiseen vaikuttavat eri tekijät eri henkilöillä. Siksi kyselyssä selvitetään työntekijän ikä, ammatti ja työkokemus vuosina. Näin voidaan arvioida eri-ikäisten ja eri asemassa olevien työntekijöiden suhtautuminen työhön.

1.3 Tutkimusmenetelmä

Tässä opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksessa tehtävä analyysi on tyypiltään teorialähtöinen eli deduktiivinen. Työssä esitetään siis jo tunnettua teoriaa ja tutkimuksesta seuraavaa ilmiötä verrataan tähän teoriaan ja siitä tehdään päätelmiä.

Laadullisella tutkimuksella viitataan yleensä tutkimukseen, jossa lähestytään ihmisiä erilaisilla aineistonkeruu- ja analyysimenetelmillä. Tutkimuksessa keskitytään merkityksiin erilaisilla traditioilla (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Laadullisessa analyysissä aineistoa tarkastellaan usein kokonaisuutena. Tuloksiksi eivät kelpaa tilaston kaltaiset todennäköisyydet. Tutkittavaan kohteeseen perehdytään syvällisemmin ja analyysi koostuu kahdesta vaiheesta: havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta (Alasuutari 2011, 38-39). Laadullisessa analyysissä aineistoa kerätään usein haastattelulla, kyselyllä, havainnoinnilla sekä erilaisiin dokumentteihin perustuvilla tiedoilla (Tuomi & Sarajärvi 2006, 73).

Tässä tutkimuksessa on käytetty survey-tyyppistä kyselyä empiirisessä osiossa. Survey on tutkimusstrategia, jossa tietoa kerätään yleensä suuresta joukosta satunnaisotannalla, joko kysely- tai haastattelumenetelmää käyttäen (Jyväskylän yliopisto). Tässä tutkimuksessa on käytetty kyselyä. Kysely on toteutettu ilmaisella SurveyMonkey-nimisellä kyselyohjelmalla.

1.4 VMP Varamiespalvelu

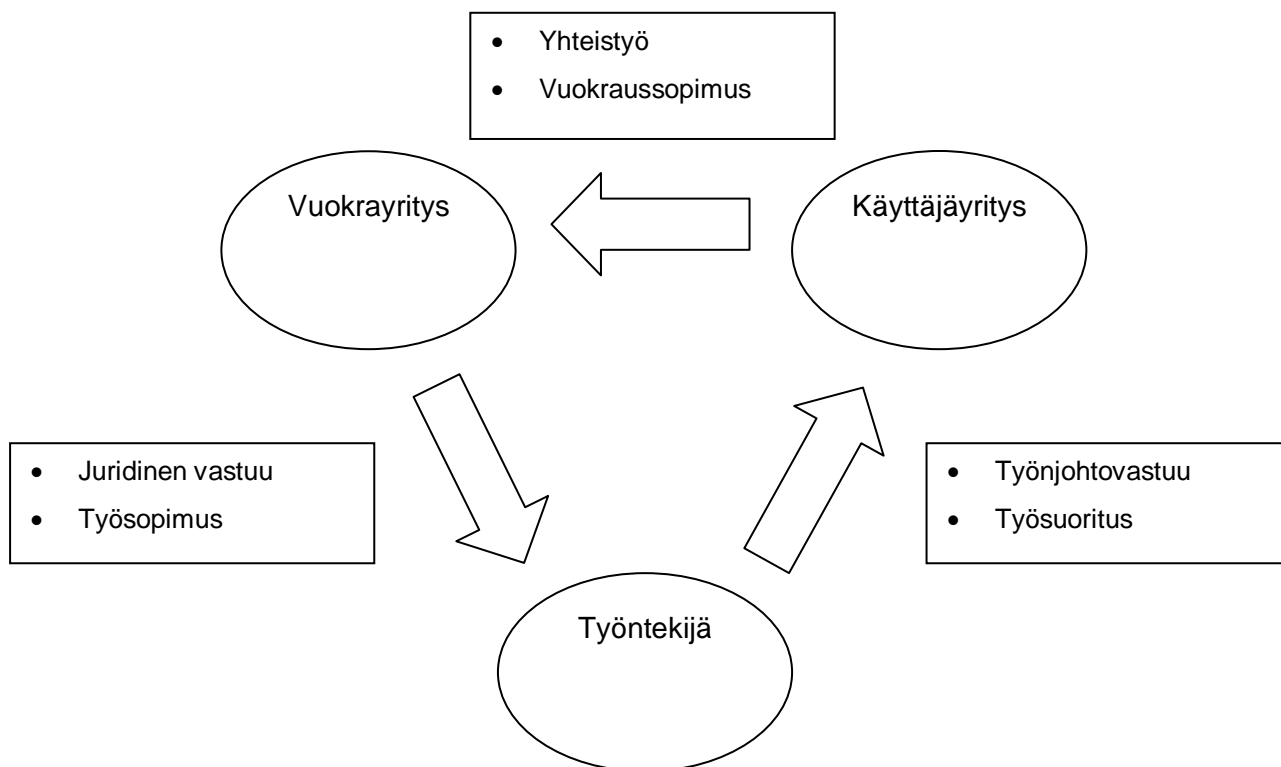
VMP Varamiespalvelu on Suomen vanhin henkilöstöpalvelualan yritys. Yritys on perustettu vuonna 1988 ja se toimii franchising-periaatteella ympäri Suomea. Toimenkuvaan kuuluvat pääasiassa henkilöstövuokraus ja rekrytointi. Asiakasyrityksiä VMP:llä on erittäin laajasti eri toimialoilta. Yrityksen arvoja ovat tuottavuus, vastuullisuus, edelläkävijyys, kumppanuus ja yrittäjäyys. Vastuullisuus näkyy esimerkiksi työntekijöiden kohdalla siten, että jokaiseen työntekijään noudatetaan työehtosopimusta toimialakohtaisesti.

Lappeenrannan toimipisteen yritysnimi on Fegato Oy ja yrittäjänä toimii Merja Teitto. Yritys kattaa Lappeenranta – Imatra-alueen asiakasyritykset ja työntekijät. Toimivalta ylittää tarkemmin ottaen Luumäki – Ruokolahti-akselille. Suurin

osa asiakkaista on kuitenkin Lappeenrannan alueella. Fegato Oy:n toimitilat sijaitsevat Lappeenrannan keskustassa Mutkakadulla.

2 Vuokratyö

Vuokratyöllä tarkoitetaan sellaista käytäntöä, jossa työnantaja tilaa työntekijöitä toiselta työnantajalta. Työvoimaa vuokratessa osapuolia on kolme: vuokrausyritys, käyttäjäyritys ja vuokratyöntekijä. Vuokrausyrityksellä on juridinen vastuu työntekijästä: se solmii työsopimuksen työntekijän kanssa, vakuuttaa työntekijän ja maksaa tämän palkan. Sen sijaan käyttäjäyrityksellä on työnjohtovastuu, se opastaa työntekijän työtehtäviin ja valvoo työtä. (Työ- ja elinkeinoministeriö vuokratyöopas, 5) Alla oleva kuva kertoo, miten vuokratyössä jakautuvat vastuut ja kuinka koko prosessi toimii eri osapuolten välillä.



Kuva 1. Vuokratyöprosessi

Kun käyttäjäyritys siirtyy vuokratyövoiman käyttöön, on sen huolehdittava, että siihen liittyvät yleiset periaatteet käsitellään yhteistoimintamenettelyssä. Tästä säädetään laissa yhteistoiminnasta yrityksissä, neljännessä luvussa, momentissa 17 (30.3.2007/334). Vuokratyöhön liittyviä säännöksiä esitellään myös työturvallisuuslaissa ja työsopimuslaissa.

2.1 Henkilöstöpalveluala Suomessa

Vuokratyövoiman käyttö on yleistynyt Suomessa viime vuosina huomasti. Vuodesta 1996 vuoteen 2006 se on vähintään kaksinkertaistunut ja jatkanut kasvuaan vielä sen jälkeen. Viime vuosina vuokratyövoiman käyttö on kasvanut etenkin yksityisellä sektorilla, etenkin sähköteollisuudessa ja rakennusalalla. Myös palvelualalla, kuten vähittäiskaupassa, käyttö on yleistynyt. Julkisella sektorilla vuokratyövoimaa käytetään lähinnä vain sosiaali- ja terveystoimessa. (Hietala, Kaivanto & Schön 2014, 18–19.) Lakisääteisesti tietyissä ammateissa, kuten poliisien ja lääkäreiden viroissa ei voida käyttää vuokratyövoimaa. Kyseisissä virkasuhteissa työnantajana voi toimia ainoastaan valtio (Valtion virkamieslaki). Myös eri toimialojen työehtosopimuksissa on määritelty siitä, milloin vuokratyötä voidaan käyttää tai onko sitä rajoitettu. (Työ- ja elinkeinoministeriö vuokratyöopas, 6)

Alan laajentuminen on herättänyt suosiota etenkin nuorten keskuudessa. Tänä päivänä vuokratyön kautta työllistyy noin 50 000 nuorta vuodessa (HPL). Esimerkiksi opiskelijat hyötyvät vuokratyöntekijän asemasta siten, että voivat tehdä koulun ohella töitä silloin, kun heille itse sopii parhaiten. Keikkatyö on yksi tapa tehdä vuokratyötä, joka on eduksi opiskelijoille. Lisäksi jotkut haluavat tehdä keikkatyötä toisen, vakinaisen työnsä ohella ja ansaita enemmän. Käyttäjäyritys hyötyy vuokratyöstä siten, että sen ei tarvitse etsiä esimerkiksi tilapäiseen apuun työntekijää itse, vaan vuokratyöyritys hoitaa järjestelyt. Oma henkilöstö pysyy samana eikä kenenkään työmäärä kasva. (Hietala ym. 2014.)

2.2 Vuokratyö juridisesta näkökulmasta

Vuokratyöhön liittyy paljon sopimusoikeudellisia velvoitteita, jotka täytyy huomioida niin käyttäjäyrityksessä kuin vuokratyöyrityksessäkin. Työntekijälle on myös tehtävä selväksi, mihin hän sitoutuu ja mitä oikeuksia ja velvollisuuksia hänellä

on. Hänelle on muun muassa esitettävä kirjallisesti työsopimuksen ehdot ja selvitys määräaikaisen työsopimuksen perusteesta. (Työ- ja elinkeinoministeriö vuokratyöopas, 7)

Työsopimuslain 9 § kertoo vuokratyöstä. Laissa kerrotaan muun muassa työehtosopimuksen noudattamisesta. Vuokratyöntekijään on sovellettava saman työehtosopimuksen ehtoja kuin käyttäjäyrityksen työntekijöihin. Jos mitään työehtosopimusta ei sovelleta laisinkaan käyttäjäyrityksessä, sovelletaan vuokratyöntekijään kuitenkin samoja ehtoja ja sopimuksia kuin käyttäjäyrityksen työntekijään. Lisäksi vuokratyöntekijällä on samanlainen oikeus käyttäjäyrityksen palveluihin ja yhteisiin järjestelyihin kuin käyttäjäyrityksen työntekijöillä, ellei tähän ole hyvä perustelu. (Työsopimuslaki 55/2001)

Myös yritysten on keskenään sovittava tilauksen ehdoista. Ulkopuolista työvoimaa käytettäessä on selvitettävä sopimuskumppanista esimerkiksi se, kuuluuko tämä ennakkoperintärekisteriin ja työnantajarekisteriin (Työ- ja elinkeinoministeriö vuokratyöopas, 27). Parhaiten yhteistyö toimii esimerkiksi silloin, kun pelisäännöt ovat selvät ja yritykset ovat jatkuvasti yhteyksissä. Näin informaatio kulkeutuu eteenpäin ja kaikkien osapuolien työnteke helpottuu.

2.2.1 Vuokratyö ja käyttäjäyritys

Kun kaksi henkilöä tekee sopimuksen, on sitä ennen toinen osapuoli esittänyt toiselle tarjouksen. Tarjouksen vastaanottaja voi joko hyväksyä tarjouksen tai esittää vastatarjouksen muunnetuilla ehdoilla. Kun molemmat osapuolet ovat hyväksyneet tarjouksen ja siitä seuranneen vastauksen, on sopimus sitova. Oikeustoimilain mukaan sopimus syntyy silloin, kun tarjous ja vastaus ovat sisällöltään samanlaisia. Tämä pätee sellaisten sopimusten kohdalla, jotka eivät ole määrämuotoisia tai vaadi suorituksen toimittamista. Mikäli tarjoukseen vastaan myöntävästi, mutta aikaraja on mennyt umpeen, on tämä hyväksyvä vastaus uusi tarjous. Mikäli aikarajaa ei ole asetettu, tulee tarjoukseen vastata kohtuullisessa ajassa. (Laki varallisuus oikeudellisista oikeustoimista 228/1929)

Työvoiman vuokraussopimus saa yleensä alkunsa joko käyttäjäyrityksen lähettämästä tarjouspyynnöstä tai vuokratyöyrityksen tekemästä tarjouksesta. Riippumatta siitä, kumpi aloitteen tekee, sovitaan yleensä yritysten edustajien kesken

tapaaminen, jossa neuvotellaan vuokrattavan työvoiman tarpeesta ja erilaisista ehdoista.

Sopimus kannattaa tehdä kirjallisesti. Sitä varten on hyvä selvittää esimerkiksi työntekopaikka, tarkempi työtehtävä ja työntekijältä vaadittavat ominaisuudet (Työ- ja elinkeinoministeriö vuokratyöopas, 28). Sopimus syntyy vasta, kun molemmat osapuolet ovat esittäneet omat ehtonsa. Tämä voi syntyä vakiosopimusta käyttäen, jolloin käytetään etukäteen laadittuja ehtoja tai yksilöllisen sopimuksen pohjalle, jolloin sopimus sovitaan osapuolten kesken ja se koskee vain kyseistä sopimussuhdetta. Yleensä henkilöstöpalvelualalla yritykset käyttävät henkilöstövuokrauksen yleisiä sopimusehtoja, eli HPL YSE 2014 – ehtoja. Ne voidaan ottaa joko liitteeksi vuokraussopimukselle tai sisällyttää sopimuksen ehtoihin. (Hietala ym. 2014, 112.)

Vuokrayrityksen tehtävänä on etsiä käyttäjäyritykselle työntekijä tai työntekijöitä, jotka ovat sopivia siihen työhön, jota käyttäjäyritys tarjoaa. Käyttäjäyrityksen tulee antaa riittävän tarkat ohjeet vuokrayritykselle, joka laatii työpaikkailmoituksen ja haastattelee ehdokkaat. Yleensä työn luonteesta riippuen vuokrayritys esittelee työntekijäehdokkaan käyttäjäyritykselle ennen töihin lähettämistä. Josain tapauksissa käyttäjäyritys haastattelee työntekijän vielä itse erikseen. Mikäli käyttäjäyritys käyttää vuokratyöntekijöitä aina säännöllisin väliajoin ja yritysten välinen sopimus on esimerkiksi toistaiseksi voimassaoleva, käyttäjäyritys voi antaa perehdytysohjeet työpaikalle, jotka vuokrayritys voi jakaa aina uusille työntekijöille. Näin työntekijä pystyy valmistautumaan uuteen työympäristöön jo etukäteen. (Työ- ja elinkeinoministeriö vuokratyöopas, 28.)

Sopimuksella määritellään myös käyttäjäyrityksen tilauksesta maksettava korvaus. Korvauksen summa määräytyy vuokratyöntekijän työmäärän mukaan. Työehtosopimukset vaikuttavat myös tähän vastikkeeseen, sillä niissä esiintyvissä säännöksissä voi olla erilaisia velvoitteita, joista yritykset keskenään voivat sopia, miten nämä maksut hoidetaan. Tällaisia maksuja ovat esimerkiksi työmatkasta aiheutuvat kustannukset tai ylityöt. (Hietala ym. 2014, 78.)

2.2.2 Vuokratyöntekijän asema

Vuokratyöntekijällä on oikeuksia ja velvollisuuksia siinä missä tavallisellakin työntekijällä. Heti alussa työntekijän tullessa vuokratyöpaikkaan, saatetaan hänen kanssaan allekirjoittaa keikkatyösopimus. Tämä sopimus ei sido työntekijää mihinkään työhön vielä, mutta se sisältää vuokratyöpaikan yleiset ehdot. Tällaisia ehtoja ovat esimerkiksi yleinen työntekovelvoite, kun henkilö on antanut suostumuksensa mennä töihin käyttäjäyritykselle. Eräs tärkeä vuokratyöntekijää koskeva velvoite on lojaliteettivelvoite. Mikäli työtehtävät edellyttävät salassapitoa, vuokratyöntekijän on siihen suostuttava. (Hietala ym. 2014, 140, 142.)

Vuokratyöntekijän oikeuksia on parannettu työsopimuslaissa. Vuokratyöntekijällä on nykyään samanlaiset oikeudet käyttäjäyrityksen palveluihin kuin yrityksen vakituisilla työntekijöillä. Näitä palveluita ovat esimerkiksi ruokapalvelut ja kuljetusjärjestelyt. Lisäksi vuokratyöntekijällä on oikeus saada tietää käyttäjäyrityksessä vapautuvista työpaikoista ja oikeus hakeutua näihin tehtäviin samalla tavalla kuin yrityksen vakituisilla ja kokoaikaisilla työntekijöillä. (Moilanen 2013. s 92–93.)

2.3 Määräaikaiset työsopimukset

Vuokratyössä on yleistä käyttää määräaikaisia sopimuksia. Käyttäjäyritykset eli asiakasyritykset yleensä tarvitsevat vuokratyöntekijöitä esimerkiksi kiireapuun sesonkiaikoina, sairausloma-ajan tuuraajaksi tai projektiluontoihin tehtäviin. Näitä edellä mainittuja syitä voidaan käyttää työsopimuksessa määräaikaisuuden perusteina. Työsopimuksessa on aina oltava peruste määräaikaisuudelle tai sopimus on muuten toistaiseksi voimassaoleva. (Hietala ym. 2014)

Sopimuksesta on myös käytävä ilmi sen kesto. Päätymisen perusteena voi olla tietty päivämäärä, tehtävän/projektin loppuun suorittaminen tai tapahtuma. Kestoa ei ole määräaikaisille sopimuksille laissa määritelty, jos peruste on olemassa, voi määräaikainen sopimus jatkua vaikka vuosia. Ainut poikkeus milloin määräaikaisuudelle ei tarvita perustelua, on silloin, kun sopimus tehdään määräaikaiseksi työntekijän aloitteesta. (Moilanen 2013, 42 & 45.)

Projektiluontoiset tehtävät ovat usein määräaikaisuuden perusteena, mutta niistäkin on esitettävä perusteet. Joissakin yrityksissä projekteja voi olla useampia,

jonka vuoksi tätä on perusteltava tarkemmin. Näihin perusteluihin kelpuutetaan esimerkiksi rakennus- tai korjaustyö tai uuden koneen tai tuotantolaitoksen käyttöönotto (Moilanen 2013, 47). Syitä on myös muita, jotka liittyvät sellaiseen ”kokeiluun”, jota ei yrityksissä jatkuvasti tehdä.

Lisäksi määräaikaisia sopimuksia solmitaan myös kausiluontoisuuden vuoksi (Moilanen 2013, 49). Joitakin töitä tehdään vain tietyssä vuoden aikana, eikä työntekijää tarvita muuten. Otetaan esimerkiksi asfalttityöt. Töitä tehdään vaikkapa kevästä syksyyn, kun maassa ei ole lunta ja rakennuskorjaustyöt onnistuvat. Yritys palkkaa tälle aikavälille liikenteenohjaajan erilaisiin tietyöprojekteihin. Sopimus voidaan tehdä määräaikaisena kausiluontoisuuden vuoksi, sillä talven saapuessa asfalttityöt loppuvat eikä töitä enää ole.

Työsopimuslain 6 § käsittelee määräaikaisia sopimuksia. Määräaikainen sopimus päättyy aina määräajan päättyessä tai sovitun työn valmistuessa. Työnantajan on ilmoitettava päättymisen ajankohdasta heti, kun se tulee hänen tietoonsa. Mikäli määräaikainen työsopimus kestää yli viisi vuotta, menetellään irtisanomisessa samalla tavalla kuin kyseessä olisi toistaiseksi voimassa oleva työsopimus. (Työsopimuslaki 55/2001)

Määräaikaiset työsopimukset eivät yleensä ole toivottuja työelämässä. Työntekijän kannalta vakituinen työ on parempi ja varmempi. Nykyinen työtarjonta on vain niin vähäistä, että määräaikaiset työsuhteetkin varmasti kelpaavat työnhakijalle, sillä sopimuksesta voi olla hyötyä. Se voi määräaikaisuuden jälkeen esimerkiksi muuttua toistaiseksi voimassa olevaksi, jos työntekijälle on yhä töitä tarjota. Kertyvistä määräaikaisista työsuhteista on muutenkin varmasti hyötyä työntekijälle jatkossa olevia töitä varten, sillä ne kasvattavat kokemusta.

2.4 Sopimukset osana sitouttamista

Sopimuksen tärkein tehtävä on sitoa sen molemmat osapuolet. Kyseessä on oikeussuhde, joka velvoittaa osapuolia toimimaan sopimuksen mukaan. (Saarnilehto 2009, 5). Esimerkiksi työsuhteessa sopijaosapuolet ovat työnantaja ja työntekijä. Sopimusrikkomuksesta seuraa yleensä sanktiota: se kumpi rikkoo sopimusta, on velvollinen korvaamaan rikkomuksen toiselle osapuolelle. Tämä vaikuttaa jo omalta osaltaan sitouttamiseen: työsopimusta tehdessä työnantaja

saa työntekijän sitoutumaan työhönsä jo pelkällä sopimuksella. Sopimuksen muoto vaikuttaa varmasti myös työntekijän sitoutumiseen. Määräaikainen työ-sopimus sitoo työntekijän yritykseen tietyksi ajanjaksoksi. Toistaiseksi voimas-aolevalla sopimuksella ei ole aikarajaa, jonka vuoksi se sitouttaa työntekijöitä huomattavasti paremmin.

On myös olemassa niin sanottuja psykologisia sopimuksia, joita ei välttämättä kirjoiteta paperille ja allekirjoiteta. Nämä sopimukset ovat työntekijän ja työnan-tajan välisiä, jotka perustuvat luottamukseen ja jatkuvaan vuorovaikutukseen (Lampikoski 2005, 163). Vaikka sopimukset eivät ole virallisia, niin ne sitoutta-vat työntekijää. Kyseessä voi olla esimerkiksi esimiehen ja työntekijän välinen suullinen sopimus siitä, että työntekijä ottaa vastuuta uusista työntekijöistä ja opastaa heidät työtehtäviin. Esimies samalla osoittaa luottamuksensa työnteki-jää kohtaan antamalla vastuuta. Työntekijä tuntee olonsa arvostetuksi ja tärke-äksi työpaikalla. Hän sitoutuu työhönsä yhä enemmän.

3 Sitouttaminen

Sitouttamisella on nykyään suuri merkitys yritykselle. Kyseessä on prosessi, jossa työntekijöitä pyritään saamaan organisaatioon ja olemaan osa sen vahvaa rakennetta. Sitouttamisesta hyötyy itse yritys, työntekijä ja jopa muut sidosryh-mät, kuten asiakkaat ja muut yhteistyökumppanit. Tässä luvussa käsitellään muun muassa sitouttamisen keinoja ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi esille tuodaan syitä, miksi yrityksen kannattaisi sitouttaa työntekijöitä ja mitä yritys siitä hyötyy.

Sitouttamisesta voidaan antaa kolme oleellista seikkaa: vahva usko organisaa-tion tavoitteisiin ja arvoihin, halu ponnistella organisaation hyväksi ja vahva halu pysyä organisaatiossa (Lampikoski 2005, 46). Kun työntekijä haluaa aidosti olla mukana organisaation toiminnassa ja panostaa työhönsä, hän sitoutuu yrityk-seen, eikä hänellä ole tarvetta vaihtaa työpaikkaa.

Viitala on myös teoksessaan Henkilöstöjohtaminen (2009) tuonut esille sitoutu-misen kolme ulottuvuutta, jotka Meyer ja Allen ovat luoneet (1991). Nämä ovat affektiivinen sitoutuminen, jatkuva sitoutuminen ja normatiivinen sitoutuminen. Affektiivisella sitoutumisella tarkoitetaan henkilön halua työskennellä organisaa-

tiossa. Jatkuva sitoutuminen osoittaa henkilön panoksen ja tuotoksen välisen suhteen, johon vaikuttavat muun muassa palkkiot ja edut. Normatiivisesta sitoutumisesta puhutaan, kun henkilöllä on tietynlainen velvollisuuden tunne tehdä töitä organisaatiossa. (Viitala 2009, 88–89.)

3.1 Sitouttamisen keinoja

Sitouttamiseen löytyviä keinoja voi olla monenlaisia. Eri työntekijät vaativat eri syitä sitoutumiseen. Työntekijän ikä, koulutus ja työkokemus voivat vaikuttaa lähtövaatimukseen. Lisäksi arvomaailma ja omat näkemykset lisäävät eroavaisuuksia näiden vaatimusten välillä. Mikael Nederström listaa artikkelissaan ”Sitoutumisen viisi tekijää” keinoja, jotka vaikuttavat sitoutumiseen:

1. Luottamus johtoon
2. Oman työn merkitys
3. Riittävät kehittymismahdollisuudet
4. Tunnustus onnistumisesta
5. Sosiaalinen tuki

Molemminpuolinen luottamus on tärkeää. Työntekijän on voitava luottaa siihen, että hänellä on työpaikka, jossa asiat toimivat. Lisäksi oman työn on tunnettava siltä, että sitä haluaa tehdä. Motivaatio on korkealla, kun työ on mielekästä. Myös työn kehittymismahdollisuudet lisäävät haastetta työhön, joka tekee siitä mielenkiintoisempaa. Kun työssä onnistutaan, työntekijää motivoi myös se, että hän saa joko taloudellisen tai sosiaalisen tunnustuksen siitä. Muutenkin se, että esimies ja työkaverit ottavat toisensa huomioon työssä, on merkittävää viihtyvyyden kannalta (Nederström 2015). Tärkeää on siis, että yritys luo työntekijän ja organisaation välille luottamuksellisen suhteen. Tämä onnistuu esimerkiksi siten, että informoidaan yrityksen tärkeistä liiketoimintaan vaikuttavista tekijöistä myös työntekijöille. Lisäksi varmistetaan, että työntekijä viihtyy työssään, sillä sitä kautta hän myös motivoituu siihen. Selvitetään myös yksilöllisesti jokaisen tavoitteet, jotta voidaan lisätä heidän kehittymismahdollisuuksiaan tarpeen mukaan. Onnistumisen tunne on myös monelle tärkeä. Pelkästään esimiehen keuhut voivat monen kohdalla tehdä vaikutuksen ja motivoida tällä tavoin työntekijää. Myös esimerkiksi rahallinen palkkio tietyissä tilanteissa voisi olla esimieheltä hyvä tapa osoittaa, että työntekijän onnistuminen työssä on huomattu.

Sitouttamiseen tulisi panostaa yrityksessä luomalla esimerkiksi sitouttamisstrategia, jota noudatetaan. Aluksi tarkastetaan yrityksen nykytilanne ja luodaan visio ja tavoitteet. Nämä tavoitteet liitetään yrityksen strategiaan ja aloitetaan kehittämistoimenpiteet (Lampikoski 2005, 171). Yksi keino on luoda kyselytutkimus työntekijöille, jotka tuovat vastauksia siihen, että miten yrityksen täytyisi ottaa heitä huomioon enemmän. Näin pystytään vastaanottamaan kehitysideoita ja muuttamaan toimintaa tarvittaessa.

Henkilöstön sitouttamisessa kannattaa ottaa huomioon ainakin seuraavat asiat, jotka lisäävät työntekijöiden sitoutumista:

- palkkataso
- muut edut & hyödyt
- hyvä johtaminen
- mahdollisuus oppimiseen ja kehittymiseen
- työn ja perheen yhteensovittamisen mahdollisuus
- kiinnostava työ

Rekrytointivaiheessa kannattaa myös tehdä joitakin huomioita. Esimerkiksi työpaikkailmoituksessa kannattaa antaa realistinen kuva työstä. Työhön perehdytys on myös tärkeä prosessi (Viitala 2009, 90). Nämä asiat huomioimalla sitouttamisstrategiaa suunnitellessa yritys pääsee varmasti jo pitkälle ja tulokset paranevat. Palkka vaikuttaa melko monella työntekijällä motivaatioon ja sitä kautta sitoutumiseen. Mitä pidempään ihminen on ollut työelämässä, sitä enemmän palkkakin alkaa vaikuttaa sitoutumiseen. Monen vuoden työkokemuksella halutaan jo itse määritellä oma palkkataso. Yrityksen tarjoamat muut edut lisäävät halua sitoutua yritykseen. Esimiehen on myös keskityttävä johtamiseen ja sen eri muotoihin. Esimies joka kuuntelee ja ottaa työntekijänsä huomioon saa työntekijänsä sitoutumaan paremmin. Myös kehitysmahdollisuudet vaikuttavat ja se, että työntekijän ei tarvitse stressata vapaa-ajan ja perhe-elämän sovittamisesta työn kanssa. Kun työ on tarpeeksi kiinnostava ja nämä yllämainitut asiat kohdallaan, mahdollistaa se työntekijän sitoutumisen organisaatioon.

3.2 Sitouttamisen hyödyt

Sitouttaminen liittyy vahvasti johtamiseen ja ihmisiin. Se vaikuttaa koko organisaation toimintaan positiivisesti. Työhönsä sitoutuneet työntekijät kokevat olevansa arvostettuja työpaikalla. He panostavat työhönsä ja työpanos vaikuttaa koko yrityksen kannattavuuteen. He ovat myös motivoituneita, joka vaikuttaa työilmapiiriin. Energinen asenne näkyy myös esimerkiksi asiakaspalvelussa. Kaikki tämä näkyy ulospäin ja vaikuttaa yrityksen imagoon. Kilpailukyky paranee ja näkyvyys markkinoilla lisääntyy.

On myös tärkeää, että yritys saa pidettyä arvokkaat työntekijät itsellään. Tietopääoma on erittäin tärkeää yritykselle, eikä sitä haluta menetettävän kilpaileville yrityksille. Myöskään omien tärkeiden liikesalaisuuksien leviämistä kilpailijoille ei haluta. Yrityksen johdon tulee siis panostaa työntekijöihinsä ja pyrkiä saamaan heidät pysymään yrityksessä parhaansa mukaan. (Lampikoski 2005, 78.)

Yritys hyötyy siis työntekijöiden sitoutumisesta monella tapaa. Ensinnäkin, sitoutuminen säästää aikaa ja voimavaroja, lisäksi se lisää keskustelutilaa työntekijöiden ja työnantajan välille, sekä yhdistää ja innostaa ihmisiä (Straw, Scullard, Kukkonen & Davis 2015, 85). Se siis säästää resursseja, sillä kun nykyiset työntekijät saadaan sitoutumaan työhönsä, ei tarvitse jatkuvasti olla palkkaamassa uusia. Uusien työntekijöiden etsiminen, perehdyttäminen ja koulutus työhön ovat aikaa vievää puuhaa. Sitouttaminen on myös henkilöstön ja ihmisten huomioonottamista työpaikalla. Kun esimies huomioi työntekijöidensä toiveet ja ajatukset, he uskaltavat kysyä ja keskustella asioista enemmän. Tämä tietysti lisää innostusta työtä kohtaan.

Tietysti myös työntekijä hyötyy sitoutumisesta. Kun organisaatio on hyvä ja toimiva, se tarjoaa työntekijälle erinomaisen työympäristön, erilaisten etujen karttumisen ja mahdollisesti pysyviä ihmissuhteita (Lampikoski 2005, 79). Työntekijällä on turvallinen tunne, kun hänellä on hyvä työpaikka hyvine etuineen. Sellaiseen työpaikkaan haluaa myös jäädä.

3.3 Työmotivaatio

Motivaatio on laaja käsite, josta voidaan erotella työmotivaatio yhtenä erillisenä osana. Motivaatio onkin eräs tärkeä osa työelämässä, jota tarvitaan jaksami-

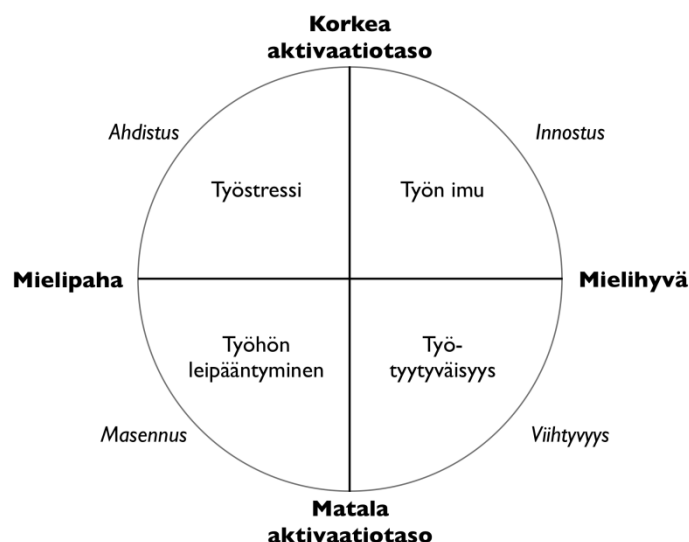
seen. Jotta työhön jaksetaan panostaa, täytyy ihmisen tuntea työ merkittäväksi ja oma elämä tasapainoiseksi. Työn on oltava muutakin kuin pelkkä rahanlähde.

Työmotivaatioon vaikuttavat esimerkiksi ihmisen neljä perustarvetta:

1. Vapaaehtoisuuden tarve
2. Kyvykkyyden tarve
3. Yhteenkuuluvuuden tarve
4. Hyväntekemisen tarve

Ihmisen täytyy tuntea, että hän tekee työtä ilman pakkoa, vapaaehtoisesti ja itseään edustaen. Työssä on oltava haasteita ja mahdollisuus kehittyä ja oppia uutta. Työyhteisön on oltava mieluisa, jossa työtä arvostetaan ja kaikki ovat samanarvoisia. Työn on myös vaikutettava työkavereihin ja asiakkaisiin positiivisesti (Martela & Jarenko 2015, 17–18). Eli siis työmotivaatio on huipussaan, kun ihminen kokee olevansa työssä jota hän haluaa tehdä, jossa hän voi kehittää itseään ja jossa hän viihtyy. Kun saa työssään jotain hyvää aikaiseksi ja pääsee vaikuttamaan, motivaatio pysyy korkealla ja kannustaa jatkamaan työtä.

Motivaatiosta puhuttaessa voidaan myös ottaa esille neljä tunteiden perusulottuvuutta, jotka vaikuttavat työntekijän työpanokseen ja hyvinvointiin. Näistä Frank Martela on esittänyt näkemyksensä kuvassa 2.



Kuva 2. Neljä tunteiden perusulottuvuutta (Martela 2015)

Tunnetasoja ovat siis stressi, draivi, leipääntyminen ja tyytyväisyys. Nämä asetuvat siten, että stressi ja draivi ovat korkealla aktivaatiotasolla, leipääntyminen ja tyytyväisyys matalalla tasolla. Nämä eri tasot vaikuttavat motivaation eri tavoilla. Korkealla aktivaatiotasolla oleva työntekijä puurtaa enemmän kuin matalalla tasolla oleva ja on siten parempi. Tunnetila on vaihtelevampi ja mukautuu eri tilanteisiin paremmin. Innostus on parempi kuin tyytyväisyys, sillä innostunut työntekijä on tehokkain. Siksi kannattaa panostaa jo rekrytointivaiheessa siihen, että aiemmin esitetyt ihmisen neljä perustarvetta täyttyvät työssä. (Martela 2015)

Motivoitunut työntekijä on sellainen, joka innostuu työstä ja tekee sitä mielellään. Töihin tuleminen tuntuu mielekkäältä ja eri työtehtäviin panostetaan aina täysillä. Myös muut näkevät, milloin työntekijä on innostunut työstään. Joskus työtä tehdään vain siksi, että ansaitaan elanto ja pystytään selviytymään arjesta. Tällöin motivaatio ei välttämättä ole kovin korkealla. Tällöin motivoinnin perustana ovat ainoastaan palkka- ja vapaapäivät. Työmotivaatio kuitenkin muodostuu itse työstä ja työtehtävistä, sekä työympäristöstä ja viihtyvyydestä. Kun työmotivaatio on korkealla, työntekijä myös sitoutuu työhönsä ja antaa itsestään enemmän kuin työssä välttämättä vaaditaan. Sitouttaminen ei onnistu, jos työntekijä tekee työtä vain pakon vuoksi.

3.3.1 Motivaatioon vaikuttavat tekijät

Eri ihmisillä erilaiset tekijät vaikuttavat motivaatioon. Toiset motivoituvat vain rahasta, jolloin motivaatio ei ole välttämättä kovinkaan korkealla. Toisilla motivaatioon vaikuttavat työkaverit ja työympäristö.

Martela ja Jarenko ovat luoneet teorian siitä, että motivaatio voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Ulkoinen motivaatio jakautuu ulkoiseen- ja sisäännotettuun kontrolliin. Ulkoisessa kontrollissa motivaatioon vaikuttavat muun muassa kiristäminen ja lahjonta. Sisäännotettu kontrolli muodostuu lähinnä itseruoskinnasta ja itsensä pakottamisesta (Martela & Jarenko 2015, 33). Työelämässä tämä voisi näkyä siten, että työntekijää lahjotaan tekemään työtä, jota hän ei välttämättä haluaisi oikeasti tehdä. Hän saattaa jopa itse pakottaa itsensä tekemään työtä, vaikka ei ole motivoitunut siihen lainkaan. Työtä voidaan tehdä väkisin esimerkiksi taloudellisen tilanteen vuoksi.

Sisäinen motivaatio jakautuu myös kahteen osaan. Sisäistetty motivaatio muodostuu yleensä tekemisen arvostamisesta ja sisäsyntyinen motivaatio sellaisesta tekemisestä, jota henkilö mielellään tekee, sillä toiminta itsessään on kiinnostavaa (Martela & Jarenko 2015, 33). Eli sisäinen motivaatio on aidosti motivoivaa. Yleensä itse tekeminen on mielekästä tai jos se ei ole, niin tiedetään, että se on omien tavoitteiden kannalta hyväksi. Lähes jokaisella on varmasti joskus ollut tavoitteita, jonka vuoksi on tehtävä asioita, joihin motivaatio on korkealla juuri asetettujen tavoitteiden vuoksi. Yksi esimerkki voisi olla opiskelu. Aina se ei tunnu kovin mukavalta, mutta omat tavoitteet auttavat jaksamaan siinä ja motivoivat sen vuoksi.

Mitkä asiat meitä sitten motivoi työpaikalla? Tekijöitä on varmasti paljon, mutta suurimpia vaikuttajia ovat luultavasti työympäristö, työn laatu, työilmapiiri, sosiaaliset etuudet ja palkka (Repo 2007). Työpaikan on tunnettava turvalliselta ja mukavalta, jotta siellä haluaa työskennellä. Lisäksi työn on oltava itselleen mielekästä. Monen mielestä haastavat ja monipuoliset työtehtävät lisäävät työn kiinnostavuutta. Myös työilmapiirillä on suuri vaikutus. Mukavat työkaverit ja esimies lisäävät motivaatiota. Lisäksi palkka ja muut etuudet vaikuttavat siihen.

Ihmiset ovat erilaisia, joten eri motivointikeinoja löytyy paljon. Tärkeää on, että jokaisen tarpeet otetaan yksilöllisesti huomioon. Yleensä esimiehen kannattaa kin perehtyä työntekijöidensä tarpeisiin ja tutustua heihin mahdollisimman hyvin, jotta hän ymmärtäisi, mitä tavoitteita kullakin on. Jo pelkästään avoin keskustelu työntekijöiden kanssa lisää luottamusta esimiehen ja työntekijän välille, joka itsessään on tärkeää motivaation kannalta.

3.3.2 Työhyvinvointi

Kun työntekijä pääsee tekemään sitä työtä, mitä hän oikeasti haluaa tehdä ja mistä hän nauttii, on hänen hyvinvointinsa ja elämänlaatunsa parempaa kuin sellaisella henkilöllä, jolla on stressiä ja ahdistusta työstä (Martela & Jarenko 2015, 31). Ihmisen hyvinvointi vaikuttaa varmasti työhön ja toisinpäin, työ vaikuttaa hyvinvointiin. Työpaikalla on varmasti merkitystä hyvinvoinnin kannalta. Työympäristö, työilmapiiri, ergonomia, työkaverit, esimies ja työturvallisuus ovat kaikki asioita, joilla on vaikutus hyvinvointiin. On otettava huomioon niin fyysinen kuin psyykinen hyvinvointi.

Työhyvinvoinnista puhuttaessa voidaan myös käyttää termiä ”työkyvyn hallinta”. Tarkoituksena on huomioida työntekijöiden työkykyä ja halua, sekä pyrkiä pidentämään ihmisen työuraa. Tämä vaatii ennakointia ja suunnittelua, esimerkiksi työelämään aikaisemmin tuleminen on yksi asia, millä voidaan vaikuttaa. Myös välissä tapahtuvia katkoksia, kuten sairauslomia ja työttömyyttä tulisi minimoida. Lisäksi eläkkeelle menemistä siirretään myöhemmäksi. Näitä asioita huomioimalla saadaan työuraa pidemmäksi, joka on suoraan kytköksissä työhyvinvointiin. (Kauhanen 2015,129.)

Sitoutumisen kannalta hyvinvointi on keskeinen asia. Jos halutaan sitouttaa työntekijöitä, yrityksen on panostettava heihin ja otettava huomioon laajasti kaikki tekijät, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin. Työntekijä, jonka hyvinvointi on vaakalaudalla, tarvitsee apua ja tukea ajoissa. Hyvä esimies huomaa työntekijänsä ja huomioi heidät myös huonoina aikoina.

Työntekijä voi työssään joutua tekemään kuormittavia tehtäviä. Työhön voi liittyä fyysisiä kuormitustekijöitä, kuten raskasta nostamista ja liikkumista tai psyykkisiä kuormitustekijöitä, jotka voivat johtua esimerkiksi työyhteisöstä. Joskus nämä kuormitustekijät ovat myönteisiä, mutta ne ovat myös haitaksi (Viitala 2009, 216–217). Esimiehen kannattaa huomioida työntekijöiden työtehtävät ja kuormittumisen mahdollisuudet, jotta osataan tunnistaa, miten ne vaikuttavat työntekijään. Esimerkiksi fyysisessä työssä kannattaa pitää huoli siitä, että työntekijällä on oikeanlaiset varusteet työhön ja että hän saa lepoa tarpeeksi työpäivien välissä.

Jokainen voi itse vaikuttaa pelkästään jo omalla asenteellaan ja elämäntavoillaan hyvinvointiinsa, mutta myös organisaation on toimittava siten, että työntekijöillä on hyvä olla. Organisaatio voi vaikuttaa työkyvyn hallintaan seuraavia asioita huomioimalla: työn sisällön monipuolisuus, työsuhteen muoto, työn määrä, työturvallisuus, työilmapiiri, henkilöstön osaaminen, työmotivaatio, työn ja muun elämän yhteensovittaminen, laaja työterveyshuolto, varhaiskuntoutus, johtaminen, palkitseminen ja muut edut ja palvelut, kuten harrastustoiminta. (Kauhanen 2015, 130.)

Nämä eri osa-alueet huomioimalla saadaan parempia tuloksia ja pystytään vaikuttamaan työhyvinvointiin paremmin. Kuten voidaan todeta, hyvinvointiin liitty-

vät itse työn lisäksi myös oma elämä ja terveys. Kaikki nämä ovat kytköksissä toisiinsa ja hyvä esimies osaakin ottaa huomioon koko kokonaisuuden. Kun työhyvinvointia ja motivaatiota seurataan ja kehitetään, onnistutaan myös sitouttamisessa.

3.3.3 Palkitseminen

Palkitseminen on yksi tärkeä motivaatiokeino. Se voi olla aineellista tai aineetonta (Sistonen 2008, 177). Aineellisesta palkitsemisesta voidaan käyttää myös määritelmää taloudellinen palkitseminen. Yleensä sillä tarkoitetaan työntekijälle maksettavaa palkkaa tai muita etuja, joita ovat esimerkiksi erilaiset vakuutukset tai lisäeläke (Kauhanen 2015, 126, 131). Aineetonta palkitsemista ovat esimerkiksi positiivisen palautteen antaminen, kehittymismahdollisuudet työssä, hyvä työilmapiiri, joustavuus, työn määrä ja laatu, sekä esimerkiksi työtilat ja välineet (Sistonen 2008, 176–177). Aineellinen palkitseminen on siis yleensä rahallista ja konkreettista. Aineeton on suoraan vaikutuksessa motivaatioon ja motivaatiotekijöihin, sekä hyvinvointiin.

Yrityksessä voidaan palkitsemista varten muodostaa palkitsemisstrategia. Siinä tulisi ilmetä palkitsemisen perusteet, tulokset joista palkitaan ja miten palkkiot jaetaan. Ensiksi on kuitenkin selvitettävä palkkapolitiikka, eli millä perustein yrityksessä maksetaan palkkaa (Viitala 2009, 140). Palkka ei varsinaisesti ole palkitsemiskeino, vaikka se määritellään taloudelliseksi eli aineelliseksi palkitsemismuodoksi. Palkalla on kuitenkin merkitystä ja esimerkiksi tieto siitä, että työssä on mahdollisuus saada palkankorotus, motivoi työntekijää ja onkin omalla tavallaan palkitsemiskeino. Yritys voi itse päättää palkitsemiskeinoistaan, mutta sen on noudatettava työehtosopimuksia, sekä työ- ja verolainsäädäntöä (Viitala 2009, 141). Palkitseminen vaatii luovuutta, jotta yritys pysyisi kilpailukykyisenä. Siten olisikin hyvä tiedustella omilta työntekijöiltään, että mitkä palkitsemiskeinot ovat heidän mielestään motivoivia.

Eräs palkitsemisen muoto on tulospalkitseminen. Sillä pyritään lisäämään yrityksen tuottavuutta asettamalla työntekijöille tiettyjä tavoitteita, jotka saavuttaessa työntekijälle maksetaan palkkio. Palkkio toimii täydennyksenä tavallisen palkan lisäksi. Tulospalkkiojärjestelmät vaihtelevat organisaatitasoittain (Kauhanen 2015, 132–133). Tämä palkitsemiskeino toimii hyvin sitouttamisen näkö-

kulmasta, sillä vaihtuvuus on pientä ja tuottavuus kasvaa, sekä tavoitteet motivoivat hyvin työntekijöitä. Kun tavoitteita asetetaan sopivin väliajoin ja niistä maksetaan palkkio, jaksavat työntekijät panostaa työhönsä paremmin.

Palkitsemisessa on otettava huomioon työntekijän yksilöllisyys. Jokainen on eri tasolla ja heitä tulisi palkita sitä mukaan, miten he kehittyvät työssään. Kehitymisestä ja oppimisesta tulisi palkita yhtä lailla kuin suorituksista. Esimiehen on tunnettava työntekijänsä, jotta hän osaa palkita heitä oikein (Sistonen 2008, 190–191). Tärkeää on, että palkitsemisesta hyötyvät yritys ja työntekijä molemmat. Palkitseminen on jatkuvaa, sen eri muodot vain vaihtuvat vuosien varrella. Yrityksen on oltava perillä kilpailijoidensa strategioista ja työntekijöidensä hyvinvoinnista, jotta palkitseminenkin sujuu oikein. Palkitsemisen avulla voidaan myös vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen ja työssä viihtymiseen.

3.4 Tehokas johtaminen

Sitouttamisella on nykyään keskeinen rooli johtamisessa. Lampikoski kirjassaan esittelee Antero Kiiänmaan kommentin: ”Sitoutuminen ja sitouttaminen on nykyaikaisen yritysjohtamisen ja johtamisteorian keskeisimpiä teemoja” (Lampikoski 2005, 46). Tästä voidaan päätellä, että sitouttamisen merkitys yrityksissä on kasvanut ja sitä halutaan korostaa johtamisessa, jotta päästään haluttuihin tavoitteisiin. Sitouttaminen ei siis ole pelkkä käsite, joka tulee esille kun halutaan saada joku tietty työntekijä jäämään organisaatioon, vaan se on merkittävä osa koko yrityksen johtamista ja liiketoimintaa.

Johtamistyyliä on erilaisia, joiden yhdistely tekee johtamisesta tehokasta. Kuuressa eri johtamistyyliä on määritelty johtamiselle tärkeitä ominaisuuksia. Määräävä tyyli on sellainen, jossa esimies on tiukka ja antaa käskyjä, joita täytty noudattaa, tai muutoin seuraa rangaistus. Tämä johtamistyyli on hyvä esimerkiksi muutos- ja kriisitilanteissa. Visionäärinen johtamistyyli tuo esille yrityksen tavoitteet. Siinä esimies ohjaa työntekijöitään toimimaan halutulla tavalla ja antaa niin positiivista kuin korjaavaa palautetta. Ihmiskeskeinen johtamistyyli pitää tärkeänä työmoraaalia ja yhteisön ilmapiiriä. Yksilöiden tunteet otetaan huomioon, sekä vuorovaikutus ja viestintä lujittuvat. Osallistava johtaminen on tärkein johtamistyyli sitouttamisen kannalta. Siinä pyritään antamaan henkilölle mahdollisuus vaikuttaa tulevaisuuteen ja tehdä päätöksiä yhdessä. Ke-

hittymismahdollisuudet ja työntekijöiden kuunteleminen tekee työyhteisöstä tiiviimmän. Tahdittavassa johtamistyyliässä patistetaan työntekijöitä toimimaan suoritusten paineiden alla ja esimies yleensä pyrkii siihen, että työt tehdään hänen ohjaamallaan tavalla. Tämä toimii silloin, kun työntekijät ovat motivoituneita työssään. Valmentava johtamistyyli tavoittelee pitkäaikaista ja jatkuvaa kehittymistä. Työntekijöitä ohjataan ja neuvotaan, sekä heillä on vahva halu kehittyä. (Sistonen 2008, 142–149.)

Tärkeä osa yrityksen johtamista on henkilöstöjohtaminen. Siihen sisältyvät osa-alueet, prosessit, muodostavat koko henkilöstöstrategian. Näitä ovat: henkilöstösuunnittelu, henkilöstön hankinta, perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen, suorituksen seuranta ja palkitseminen, työhyvinvoinnin edistäminen, irtisanominen ja uudelleen sijoittaminen, sekä päivittäisjohtaminen (Viitala 2009, 22). Eli siis henkilöstöjohtamisessa otetaan nimenomaan huomioon työntekijät ja johdetaan organisaatiota siten, että panostetaan työntekijöiden hyvinvointiin ja työmotivaatioon. Yritys huomioi työntekijänsä alusta loppuun saakka, taloudellisista ja tuotannollisista ongelmista huolimatta.

Johtaminen ei kuitenkaan ole helppoa ja siihen sisältyvät omat haasteensa: toimintaympäristön monimutkaistunut, kiristynyt kilpailu, tieto- ja viestintäteknologian hyödyntäminen, muutosten nopeutuminen, kestävä kehitys, riskien kasvu ja niiden ennaltaehkäisy, innovatiivisuuden tarve, sekä henkilöstön moninaisuus (Kauhanen 2015, 31). Jotta johtaminen on tehokasta ja edistää organisaation toimintaa, siinä täytyy muistaa jatkuvat muutokset, kilpailu ja näihin muutoksiin sopeutuminen nopeasti. Mitä nopeammin pystytään esimerkiksi havaitsemaan mahdollisia riskejä, sitä helpommin voidaan ehkäistä niitä.

4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin nettikyselynä SurveyMonkey-nimisellä ohjelmalla, joka lähetettiin VMP Varamiespalvelun työntekijöille. Kohderyhmäksi rajattiin Lappeenrannan ja Imatran alueella työskentelevät työntekijät, jotka olivat työskennelleet VMP:n kautta vuonna 2016. Joukossa oli työntekijöitä, jotka tekevät päivittäin töitä jossakin asiakasyrityksessä, sekä keikkailevia työntekijöitä, joilla töitä on ollut vaihtelevasti. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuk-

senä. Työntekijöille luotiin kysely, sillä siten he voisivat vastata anonyymisti ja rehellisesti kysymyksiin. Kaikki eivät välttämättä uskalla antaa rakentavaa palautetta kasvotusten ja haastattelu olisi ollut haastava tutkimusmuoto ajankäytönkin kannalta.

4.1 Sitouttamisen edut Fegato Oy:lle

Tässä osiossa perehdytään omakohtaisiin kokemuksiin ja ideoihin, jotka ovat kehittyneet työkokemuksen myötä ja yritykseen tutustuttaessa.

Sitouttamisesta hyötyvät aina sekä yritys että työntekijä. Fegato Oy:n (VMP Varemiespalvelu) kannalta sitouttaminen säästää monella tavalla aikaa ja resursseja. Asiakasyrityksille täytyy aina esitellä uudet työntekijät. Kun saadaan sitoutettua työntekijöitä ja pidettyä heidät kirjoilla, heille voidaan tarjota esimerkiksi samalta asiakasyritykseltä olevia keikkatöitä useammin. Asiakasyrityksiä voi olla useampiakin, mutta kun he tottuvat tiettyihin työntekijöihin, helpottuu työvuorojen tarjoaminen ja säästetään aikaa. Vuokrayrityksen ei tarvitse joka kerta ohjeistaa uutta työntekijää ja työvuoroihin kutsumiset helpottuvat huomattavasti. Asiakkaille ei tarvitse soittaa jatkuvasti ja esitellä uusia ehdokkaita, jos työntekijät saadaan pysymään VMP:n kirjoilla ja voidaan tarjota töitä tutuille henkilöille.

Lisäksi työntekijöiden sitouttaminen lisää työntekijöiden tuntemista. Fegato Oy:llä on paljon työnhakijoita ja tekijöitä listoilla ja kaikkia on varmasti vaikea muistaa ulkoa. Sitouttamalla työntekijät opitaan tuntemaan heidät paremmin. Kun työntekijä tunnetaan, hän oppii luottamaan johtoon ja tuntee olonsa arvokkaaksi. Hän kokee, että häntä kohdellaan yksilönä ja hänen tarpeensa otetaan huomioon. Keskustelut työnantajan ja työntekijän välillä muuttuvat avoimemmiksi ja pystytään antamaan esimerkiksi rakentavaa palautetta molemminpuolisesti. Tämä on tärkeää koko organisaation kehittymisen kannalta.

Sitouttamalla työntekijöitä voidaan ”työntekijälistat” pitää sopivan laajuisina. Uusia työpaikkailmoituksia ei tarvitse aina laatia, kun voidaan suoraan tarjota töitä listoilla jo oleville työntekijöille. Tästä hyötyvät tietysti molemmat, sekä yritys että työntekijät. Myös asiakasyritystä helpottaa se, että heille löytyy vuokrayrityksestä tuttu työntekijä, eikä tarvitse tuhlata aikaa haastatteluihin. Tietysti välillä tulee työntekijätarpeita, joihin vaaditaan sellaista osaamista, mitä ei välttä-

mättä löydy vielä. Sellaiset asiakkaat, keneltä kuitenkin osataan odottaa säännöllisin väliajoin työntekijätarvetta, olisivat varmasti tyytyväisiä, kun he saisivat lisätyöhön vuokratyöntekijöitä, jotka ovat tuttuja. Sitouttamalla saadaan kaikki osapuolet tyytyväisiksi, sillä jokainen hyötyy siitä.

Vuokratyöntekijöitä sitouttamalla parannetaan myös yrityksen imagoa. Kun työntekijät viihtyvät yrityksessä, saadaan joukkoon aina uusia työnhakijoita puskaradion ansioista. Tämä tuo positiivista näkyvyyttä myös markkinoilla ja parantaa kilpailukykyä. Lisäksi VMP:n konserni kasvattaa kilpailukykyä ympäri Suomen. Kilpailukyvyn kasvaessa kasvaa myös markkina-arvo ja tämä tuo lisää asiakkaita VMP:lle. Eli hyödyt kasvavat joka osa-alueella.

4.2 Kysely

Kysely laadittiin SurveyMonkey-internetsivuilla. Tutkimus haluttiin tehdä ilmaiseksi, jonka vuoksi laadittiin kymmenestä kysymyksestä muodostuva avoin kysely, jossa kysymyksiin täytyi vastata omin sanoin. Kysely muodostui seuraavista kysymyksistä:

1. Minkä ikäinen olet ja mikä on ammattisi?
2. Oletko tehnyt oman alasi töitä paljon yhteensä vuosina?
3. Oletko saanut oman alasi töitä VMP:ltä?
4. Koetko, että sinulla on mahdollisuus kehittyä työssäsi VMP:llä? Jos, niin miten?
5. Mitkä asiat ovat toimineet ja mihin kaipaisit muutosta?
6. Mikä motivoi sinua työskentelemään?
7. Millainen esimies on mielestäsi hyvä esimies? Entä millaisia ovat hyvät työkaverit?
8. Jos saisit työnantajalta palkan lisäksi muita palkkioita, niin mitä haluaisit saada? (Esim. kulttuurisetelit, alennukset jne)
9. Mistä sait tiedon VMP:stä? Mikä sai sinut hakeutumaan VMP:lle?
10. Minkälainen työilmapiiri on mielestäsi ollut työpaikoilla, joissa olet ollut?
Oletko viihtynyt?

Kysymykset laadittiin opinnäytetyön tekijän omien ajatusten ja Fegato Oy:n ehdottamien kysymysten perusteella. Kysely lähetettiin sähköpostitse 280 työntee-

kijälle ja vastauksia saatiin 18. Valitettavasti vastauksia ei saatu enempää, mutta näistä vastauksista ja omista päätelmistä voidaan muodostaa analyysyjä, joiden avulla voidaan varmasti vaikuttaa sitoutumiseen jollain tavalla. Myös vastausten vähäisyydestä voidaan tehdä päätelmiä. Vastauksia olisi saatu ehkä enemmän, jos työntekijöille olisi lähetetty esimerkiksi muistutusviesti. Eräs keino olisi myös voinut olla jokin kilpailu, kuten arvontaan osallistuminen kyselyyn vastanneiden kesken. Kysely on helppo ohittaa, eivätkä kaikki lue sähköpostiin kovinkaan tiiviisti. Kyselystä oli kuitenkin hyötyä, sillä pelkkä sitouttamisteoria ei riitä auttamaan yritystä työntekijöidensä sitouttamisessa. Etenkin vuokratyöntekijöillä näkemykset voivat olla erilaisia kuin tavallisilla työntekijöillä.

4.3 Tulokset ja analysointi

Kyselyyn vastasi 18 VMP:llä työskentelevää vuokratyöntekijää. Vastanneiden joukossa oli 18–63-vuotiaita, joista nuorimmat olivat lähinnä opiskelijoita. Kysely lähetettiin 280 työntekijälle, mutta vastanneita oli vain 18. Tästä voidaan tehdä erilaisia päätelmiä: työntekijät ovat tyytyväisiä, eivätkä kaipaa muutosta asioihin. Tämä voi olla hyvä merkki. Toisaalta voi olla, että moni kokee VMP:n vain väliaikaisena työpaikkana, eikä ole sen vuoksi vastannut kyselyyn. Tämä tietysti tarkoittaa, että työntekijät eivät ole kovinkaan sitoutuneita.

Ensimmäinen kysymys oli: ”Minkä ikäinen olet ja mikä on ammattisi?” Joukossa oli muutamia vanhempia työläisiä, jotka ovat tehneet töitä vuosikymmenet, sekä opiskelijoita ja nuoria tai vastavalmistuneita. Toinen kysymys kuului: ”Oletko tehnyt oman alasi töitä paljon yhteensä vuosina?”. Joukossa oli vain muutamia, jotka eivät olleet tehneet oman alansa töitä laisinkaan. Päinvastoin, oli myös niitä, kenelle vuosia oli kertynyt monelta kymmeneltä vuodelta. Myös sellaisia oli, joilla kokemusta oli vähän, noin 0,5 – 3 vuotta kertynyt. Voisi kuvitella, että näistä vanhimmat ovat niitä, joille työkokemusta on kertynyt, mutta joukossa oli esimerkiksi yksi 46-vuotias kiinteistöhoitaja, jolla ei ollut oman ammattialansa kokemusta laisinkaan.

Kolmas kysymys kyselyssä oli: ”Oletko saanut oman alasi töitä VMP:ltä?” Vastaukset jakautuivat siten, että noin puolet oli saanut oman alansa töitä ja noin puolet ei ehkä oman alan töitä, mutta muita töitä. Seuraavana kyselyssä kysyttiin kehittymismahdollisuuksista. Neljäs kysymys oli: ”Koetko, että sinulla on

mahdollisuus kehittyä työssäsi VMP:llä? Jos, niin miten?” Tähän tuli vastauksia laajemmin. Esimerkiksi eräs vastaaja oli 49-vuotias kokki, joka oli vasta valmistunut alalta, mutta tehnyt alan töitä koko ikänsä. Hän koki itsensä kehittymisen VMP:n kautta mahdolliseksi, sillä erilaiset kurssit maksavat eikä hän kokenut saavansa sellaista työtä, jossa hän kehittyisi. Hän kuitenkin oli tyytyväinen esimieheen ja informaatioon sekä työohjeistuksiin. Hän oli myös viihtynyt käyttäjäryhmissä, joissa on ollut, joten kehittymismahdollisuudet eivät välttämättä ole hänelle kaikista tärkein tekijä työhön sitoutumisen kannalta.

Myös kaksi muuta vastannutta kokkia oli vastannut töitä olleen riittävästi, mutta kehittymismahdollisuudet ovat olleet heidän mielestään pienet. VMP:n palvelua on kuitenkin taas keuhuttu ystävälliseksi ja neuvot ovat olleet hyviä. Tästä voidaan päätellä, että ravintola-alalla töitä näyttäisi riittävän. Näiden työntekijöiden mielestä kehittymismahdollisuudet ovat kuitenkin alhaiset. Raha toimii motivaation lähteenä. Kun ajatellaan työntekijöiden ikää, voi tämä olla syy siihen, että kehittymismahdollisuuksia ei juuri löydetä: kokemusta on kasvanut jo paljon alalta, eikä enää ole mitään uutta tarjolla. Nuoremmat työntekijät pitävät VMP:tä hyvänä kehittymismahdellisuutena. Esimerkiksi kyselyyn vastannut 20-vuotias ravintola-alan opiskelija sai ensimmäiset ravintola-alan työkokemuksensa juuri VMP:n keikkatöiden kautta.

Vastanneiden joukossa oli myös pari nuorta sähköasentajaa. Molemmat keuhivat saaneensa töitä VMP:n kautta, heistä nuorempi tosin kertoi, että ei oman alan töitä. Hän oli kuitenkin pitänyt eri alan töitä kehittymismahdellisuuksina ja oli tyytyväinen VMP:n toimintaan muuten. Heilläkin palkka toimi tärkeimpänä motivaatiotekijänä, mutta myös työn mielekkyys. Näyttäisi siltä, että nuoret arvostavat työkokemuksen kertymistä, mikä on tietenkin hyvä asia. Joukossa oli myös pari rakennusalan työntekijää. Heilläkin oli kertynyt hieman kokemusta alalta ja he olivat saaneet VMP:n kautta töitä ja olivat tyytyväisiä työilmapiiriin. Kehittymismahdellisuuksia ei kuitenkaan uskottu olevan. Sen sijaan nuoret työntekijät, joilla ei ollut ammattia, uskoivat, että kehittymismahdellisuuksia on.

Viides kysymys kyselyssä oli: ”Mitkä asiat ovat toimineet ja mihin kaipaisit muutosta?” Lähestulkoon kaikki olivat kehuneet VMP:n toimintaa. Ohjeistus ja työvuorojen sopiminen sekä ajoissa maksettu palkka olivat mainittuina monien vas-

tauksissa. Kehitettävää ei paljon ollut. Muutama vastanneista oli toivonut enemmän töitä. Yksi vastanneista toivoi parannusta työvaatteisiin.

Kuudentena kysymyksenä kyselyssä kysyttiin: ”Mikä motivoi sinua työskentelemään?” Nuoresta iästä huolimatta monella vastaajalla motivaation lähteenä on raha, mutta myös lisänä mukava työ. Ehkä tämä osoittaa sen, että nuoremmat työntekijät kokevat kaiken vielä niin uutena, että arvostavat jo pelkkää kokemusta ja työtä enemmän kuin vanhemmat työntekijät, jotka ovat vuosia tehneet samaa työtä ja vastasivat kysymykseen usein vain palkan. Tämä tulisi tietysti huomioida ja pitäisikin pohtia, millä keinoilla voidaan saada innostumaan myös vanhempia työntekijöitä työhön, ilman että motivaatiokkeinona olisi pelkkä raha. Poikkeuksiakin tosin oli. Esimerkiksi eräs kyselyyn vastannut oli 54-vuotias pienkoneasentaja, joka kertoi myös uusien asioiden oppimisen motivoivan palkan lisäksi. Monella myös työn mielekkyys oli merkittävä motivaatiotekijä.

Seitsemäs kysymys kyselyssä oli: ”Millainen esimies on mielestäsi hyvä esimies? Entä millaisia ovat hyvät työkaverit?” Kaikkia yhdisti iästä ja ammatista huolimatta se, että hyvää esimiestä kuvailtiin yleensä sellaiseksi, joka ottaa huomioon ja kuuntelee. Kannustaminen ja ymmärtäminen olivat tärkeitä piirteitä. Myös hyviä työkavereita kuvailtiin sellaisiksi, jotka ottavat toiset huomioon ja ovat avuliaita. Myös sosiaalisuutta ja ammattitaitoa arvostettiin, sekä ystävällisyyttä ja huumorintajua. Muutosta ei juuri kaivattu; moni kehui hyvää ja ammattitaitoista väkeä VMP:llä.

Kahdeksannessa kysymyksessä kysyttiin palkkioista: ”Jos saisit työnantajalta palkan lisäksi muita palkkioita, niin mitä haluaisit saada (esim kulttuurisetelit, alennukset jne?)” Hyvinä etuina ja palkkioina pidettiin liikunta- tai kulttuuriseteleitä. Moni mainitsi toiveina nimenomaan liikuntasetelin ja muutama mainitsi myös työterveyshuollon. Alennuksia toivottiin liikuntapalveluista ja ruokailuista. Fegato Oy:llä on tulossa syksyllä käyttöön alennuskortti, jolla VMP:llä työskentelevät työntekijät saavat tietyistä paikoista alennuksia ja etuja. Tämä varmasti vaikuttaa positiivisesti työntekijöihin. Etuihin ja alennuksiin voisi liittää jonkinlaisia liikuntapalveluja, sillä niitä tunnuttiin kaipaavan.

Toisiksi viimeinen kyselyn kysymys oli: ”Mistä sait tiedon VMP:stä? Mikä sai sinut hakeutumaan VMP:lle?” Tähän oli tullut erilaisia vastauksia. Muun muassa internet ja työttömyys olivat ajaneet monet hakemaan töitä VMP:ltä, lisäksi osa oli kuullut ystävältä tai tutulta VMP:stä ja hakenut itsekin töihin. Syy, miksi VMP:lle oli haettu, oli monella työttömyys. Pari oli myös vastannut, että elämäntilanteeseen sopisi hyvin vuokratyö. Myös VMP:stä yrityksenä oli kuultu positiivista palautetta ja siksi haettu sieltä työtä.

Viimeisessä kysymyksessä kysyttiin vielä työilmapiiristä: ”Minkälainen työilmapiiri on mielestäsi ollut työpaikoilla, joissa olet ollut? Oletko viihtynyt?” Moni oli tyytyväinen näiden työpaikkojen ilmapiiriin, joissa oli ollut. Tämä tietysti on hyvä myös asiakasyritysten kannalta. Yksi kyselyyn vastannut kertoi asiakasyrityksen ilmapiirin olleen hieman ristiriitainen silloin, kun yrityksellä olivat lomautukset käynnissä. Lisäksi joku oli maininnut, että jokaisella työpaikalla saattaa olla aina joku, jonka kanssa ei välttämättä tule niin helposti toimeen. Tämä tietysti on yleistä monissa työpaikoissa, sillä aina kaikki eivät välttämättä tule toimeen toistensa kanssa. Positiivista on kuitenkin se, että työpaikoilla ilmapiiri on ollut pääosin erinomaista, eikä esimerkiksi työpaikkakiusaamisesta tai mistään sen suuremmasta ongelmasta ollut puhetta.

Kysely osoitti, että nuoret työntekijät ovat melko vaatimattomia ja innokkaita työntekijöitä, kunhan vain on töitä tarjolla. Sen sijaan vanhempia työntekijöitä ja kokeneita ammattilaisia tulisi jollain tavalla motivoida enemmän. Palkka itsessään oli monen mielestä työtä motivoiva tekijä, vaikka pitäisi ajatella, että muutkin asiat työssä kiehtovat. Esimiestyöhön oltiin pääosin tyytyväisiä, ainakin VMP:n toiminnan osalta.

Kyselyn tuloksista voidaan myös päätellä, että suurin huoli monella työntekijällä oli töiden vähäisyys. Aina töitä ei ole ollut tarjolla, koska asiakasyritykset eivät olleet tarvinneet tekijää. Moni on tyytynyt kohtaloon ja ymmärtänyt töiden heikon tarjonnan ja on ollut tyytyväinen siihenkin vähäiseen työmäärään, mitä on ollut tarjolla. Tämä kai johtuu siitä, että työmarkkinoiden tilanne yleisestikään ei ole ollut kovin hyvä. Tässä kohtaa voisi tietysti ottaa huomioon työntekijän historian vuokratyörytyksessä: jos työntekijä on saanut pidempiaikaisia töitä vuokratyörytyksen kautta ja ne päättyvät esimerkiksi määräaikaaisuuden vuoksi, voisi hänen kanssaan sopia niin sanotun keskusteluajan, jossa pohdittaisiin tulevaisuutta ja

muita töitä, joita vuokratyö voisi työntekijälle tarjota. Tämä osoittaisi työntekijälle esimiehen tuen jatkoa varten ja saisi työntekijöitä ehkä helpommin sitoutumaan yritykseen jo alusta alkaen.

5 Yhteenveto ja pohdinta

Henkilöstöpalveluala on kasvava toimiala, joka on alkanut kehittyä ja saada suosiota viime vuosina entistä enemmän. Vuokratyö on monelle yritykselle helppo valinta, varsinkin kun työmarkkinat ovat jatkuvassa muutoksessa ja yrityksissä ei voida palkata vakituisia työntekijöitä. Joskus myös tarvitaan sellaista osaamista, jota ei löydy omista työntekijöistä. Yritykset säästävät aikaa luovuttamalla rekrytoinnin ja työntekijöiden etsimisen vuokratyörykselle. Myös julkinen sektori on alkanut hyödyntää henkilöstöpalvelualaa. Esimerkiksi Fegato Oy:llä kokeillaan tällä hetkellä yhteistyötä työvoimatoimiston (TE-toimisto) kanssa. Yhteistyö toimii siten, että Fegato Oy on haastatellut työttömiä ja pohtinut työnhakijoiden kanssa tulevaisuutta ja erilaisia vaihtoehtoja. Tämä voi vaikuttaa yritykseen siten, että se tuo enemmän työntekijöitä yritykseen ja sitä kautta asiakasyrityksille.

Vuokratyössä ongelmana ovat määräaikaiset sopimukset. Nämä ongelmat voidaan kuitenkin osittain myös kääntää mahdollisuuksiksi. Määräaikaisella työsuhteella saadaan työntekijä ainakin hetkeksi sitouduttua vuokratyörykseen ja käyttäjäyritykseen, jossa hän on töissä. Määräaikaisen sopimuksen jälkeen voidaan yrittää etsiä työntekijälle muita töitä muista asiakasyrityksistä, jos sopimusta ei voida edellisessä jatkaa. Tällöin työntekijä pysyisi edelleen vuokratyöryksen kirjoilla, vaikka käyttäjäyritys vaihtuisikin. Käytännössä hänen työsuhteensa ei katkeaisi lainkaan. Työntekijän työuraa ja tulevaisuuden suunnitelmia seuraamalla ja tukemalla saadaan hänet sitoutumaan yritykseen helpommin.

Sitouttaminen on prosessi, joka vaatii esimiehen panostusta heti alusta asti. Jo rekrytoiminnassa on osattava kohdella työntekijää oikealla tavalla ja kuunneltava toiveita. Fegato Oy:llä kysellään jo haastatteluvaiheessa, minkälainen työ on työntekijälle sopivaa. Häneltä kysytään muun muassa seuraavat asiat: Minkälainen työ häntä kiinnostaa? Mihin aikaan hän pystyisi työskentelemään? Millä hän liikkuu töihin? Minkälainen työntekijä hän on?

Haastattelussa pyritään siis selvittämään työntekijästä mahdollisimman paljon. Tärkeää työn tarjoamisen kannalta ovat myös opiskelu, perhe-elämä, harrastukset tai muut työt. Kun työntekijä saa itse kertoa omat aikataulunsa ja saa siis vaikuttaa omiin työaikoihinsa, hänelle tulee heti ensikättelyssä sellainen olo, että hänen toiveensa huomioidaan. Molemminpuolinen joustavuus johtaa hyvään luottamussuhteeseen työnantajan ja työntekijän välille. Tehokas johtaminen onkin merkittävä osa työmotivaation syntyä. Johtaminen vaatii juuri tällaista alusta asti perehtyvää otetta ja moni työntekijöistä arvostaakin esimiestä, joka kuuntelee ja tukee.

Motivaatio on eräs tärkeä osa koko sitouttamisprosessia. Työntekijän on oltava motivoitunut työhönsä, jotta hän haluaisi panostaa työhön ja sitoutua organisaatioon. Kyselytutkimuksen mukaan työhön motivoivat esimerkiksi palkka ja kiinnostava työ. Nämä ovat tekijöitä, jotka riittävät osalla motivaation syntyyn, mutta muita motivoivia tekijöitä ovat esimerkiksi työympäristö ja muut rahalliset edut tai alennukset, joita työntekijänä voi saada. Fegato Oy:n työntekijöiltä kysyttiin kyselyssä, minkälaisia etuja he haluaisivat saada. Moni oli kiinnostunut liikunta- ja kulttuuriseteleistä. Työntekijöille voisi luoda esimerkiksi jatkokyselyn liittyen tähän. Fegato Oy:llä on tulossa syksyllä käyttöön työntekijöiden oma etukortti, jota varten olisi hyvä tiedustella, minkälaisia etuja korttiin olisi hyvä kuulua. Osa alennuksista voisi liittyä ainakin liikuntaan, sillä kyselyssä enemmistö vastasi haluavansa etuja, jotka liittyisivät liikuntapalveluihin.

Motivointiin ei aina kelpaa aineellinen palkitseminen. Aineeton palkitseminen palkan rinnalla vahvistaa sitoutumisen onnistumista. Esimerkiksi työhyvinvointiin tulisi myös panostaa. Työterveyshuolto voisi olla yksi mahdollinen keino lisätä työhyvinvointia. Myös työilmapiiristä on huolehdittava. Tämä onnistuu ainoastaan siten, että ollaan tiiviisti tekemisissä asiakasyritysten kanssa ja kysellään työntekijöiltä mielipiteitä asiakasyrityksistä ja viihtyvyydestä eikä pelkästään pyydetä palautetta työntekijästä. Toisin sanoen jatkuva esimiehen ja työntekijän välinen kontakti ja keskustelut ovat hyväksi. Molempien on pystyttävä antamaan sekä positiivista että rakentavaa palautetta, jotta voitaisiin kehittää toimintaa kannattavammaksi molempien kannalta.

Työntekijöiden sitouttaminen on siis hyödyllistä kaikille sen osapuolille. Organisaatio, joka sitouttaa työntekijänsä työhön, saa pidettyä hyvät ja osaavat työn-

tekijät itsellään, eikä menetä arvokasta tietoa kilpailijoilleen. Yritys saa toisin sanoen sellaista henkistä pääomaa, joka nostaa yrityksen arvoa ja suosiota. Tässä tapauksessa Fegato Oy hyötyy sitouttamisesta, sillä totta kai myös asiakasyritykset hyötyvät siitä. Myös työntekijät viihtyvät sellaisessa työssä, jossa heitä huomioidaan ja heidän työmotivaatioonsa panostetaan. Vuokratyöyrityksiä on paljon muitakin, jonka vuoksi VMP:n kannattaa satsata työntekijöihinsä. Kilpakuomppaneita Lappeenrannassa ovat esimerkiksi Banssi-henkilöstöpalvelut ja Go-On-yhtiöt. Vmp:llä (Fegato Oy) etuna on yrityksen pitkä historia ja kokemus sekä asiakasyritykset monelta eri toimialalta.

Voidaanko työntekijöitä sitten sitouttaa juridisin keinoin? Periaatteessa vuokratyössä yleiset määräaikaiset sopimukset sitouttavat työntekijöitä työhön heidän tietämättään. Jos määräaikaista sopimusta voidaan vielä jatkaa entisen päätyttyä samassa tai jossakin toisessa yrityksessä, niin työntekijä pysyy tällä tavalla VMP:n kirjoilla. Kun hänelle voidaan tarjota erilaisia töitä VMP:n kautta, hänen ei tarvitse hakea muita töitä ja hän pysyy tyytyväisenä. Myös suullisilla sopimuksilla voidaan sitouttaa työntekijöitä. Heidän kanssaan tulisi keskustella työmahdollisuuksista mahdollisimman avoimesti, jotta he uskovat työmahdollisuuksiinsa ja haluavat pysyä yrityksessä. Juridisilla keinoillakin on siis merkitystä sitouttamisessa.

6 Jatkotutkimusideat

Opinnäytetyön tutkimusosion vastaukset jäivät hieman puutteellisiksi vastausmäärän vähäisyyden vuoksi. Jatkotutkimusta ajatellen voitaisiin sitouttamiseen liittyvä kysely tehdä myös työnhakijoille. Kysely voitaisiin toteuttaa samalla periaatteella kuin nettikysely, mutta jakaa paperisena haastattelun yhteydessä, siten että siihen kuitenkin vastattaisiin nimettömästi. Lomakkeen voisi esimerkiksi täyttää työhaastattelun jälkeen ja jättää niin sanottuun ”palautelaatikkoon”. Fegato Oy:llä työhaastatteluja pidetään lähes joka viikko, sillä hakemuksia tulee uusien paikkojen myötä, sekä avoimia hakemuksia täytetään myös tiiviisti, eli haastateltavia riittää. Lisäksi yhteistyön kasvaminen TE-toimiston kanssa lisää uusien hakijoiden ja haastattelujen määrää. Jos kyselylomake jaetaan haastattelun yhteydessä, siihen on ikään kuin pakko vastata ja tällä tavalla saadaan kerättyä vastauksia enemmän. Toimintaa voidaan kehittää helpommin, kun

saadaan enemmän vastauksia ja toiveita. Kysely ei vie paljoa aikaa, etenkin jos sen antaa työhaastattelun yhteydessä tai työhaastattelun jälkeen. Sitä voisi keilla ainakin yhtenä keinona, jos halutaan kerätä lisää tietoa työntekijöitä motivoivista tekijöistä ja heidän toiveistaan jo ennen työsuhteen aloittamista.

Vaikka henkilöstöpalveluala onkin kehittyvä ja kasvava ala, siinä on omat haasteensa. Juuri esimerkiksi sitouttaminen vaatii enemmän työntekijöiden huomiota, sillä vuokratyöntekijöillä töitä ei aina ole varmasti ja etenkin keikkatyöläiset tekevät töitä vain silloin, kun heidät kutsutaan töihin. Joillekin tämä sopii, esimerkiksi opiskelijat hyötyvät parhaiten silloin tällöin tehtävästä työstä ja pienestä lisätienestistä. Mutta etenkin vanhemmat työntekijät, joilla on omalta alaltaan kokemusta vuosien verran, ovat haastavia sitouttamisen kannalta. Sitouttaminen on kuitenkin sellainen prosessi, että se vaatii erilaisia keinoja eriikäisten ja eri ammattiryhmien kannalta. Nuoret ja opiskelijat eivät juuri sitoudu työpaikkoihin, sillä heille opiskelu on tärkeintä, mutta nimenomaan vuokratyöpaikkoihin heitä olisi järkevintä sitouttaa, sillä heille voidaan tarjota töitä heidän oman pystymisensä rajoissa opintojen ohelle.

Kuvat

Kuva 1. Vuokratyöprosessi, s. 9

Kuva 2. Neljä tunteiden perusulottuvuutta, s. 19

Lähteet

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino. [Luettu 19.4.2017]

Henkilöstöpalveluyritystenliitto. Henkilöstöpalveluala.
<http://www.hpl.fi/henkilostopalveluala/yleista-henkilostopalvelualasta.html> [Luettu 28.2.2017]

Hietala, H., Kaivanto K&Schön E. 2014. Vuokratyö. Helsinki: Talentum. [Luettu 23.2.2017]

KvantiMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Mitä laadullinen tutkimus on: lyhyt oppimäärä. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka.
<http://www.fsd.edu.uta.fi/menetelmaopetus/> [Luettu 28.3.2017]

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007 [Luettu 30.3.2017]

Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita Publishing Oy. [Luettu 4.3.2017]

Martela, F. 2015. Tavallinen työnantaja mittaa tyytyväisyyttä, innovatiivinen mittaa innostusta. <http://frankmartela.fi/2015/03/tavallinen-tyonantaja-mittaa-tyytyvaisyytta-innovatiivinen-mittaa-innostusta/> [Luettu 7.3.2017]

Martela, F & Jarenko, K. 2015. Draivi: voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum. [Luettu 8.3.2017]

Moilanen, J-M. 2013. Määräaikaiset ja osa-aikaiset työsopimukset. Helsinki: Talentum. [Luettu 23.2.2017]

Nedeström, M. 2015. Psycon Oy. Sitouttamisen viisi tekijää.
www.psycon.fi/fi/blogi/sitouttamisen-viisi-tekijaa [Luettu 4.3.2017]

Oikeustoimilaki. Laki varallisuus oikeudellisista oikeustoimista 228/1929 [Luettu 2.4.2017]

Repo, H. 2007. Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä ja työmotivaation merkitys yrityksessä. Opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. [Luettu 8.3.2017]

Saarnilehto A. 2009. Sopimusoikeuden perusteet. Helsinki: Talentum. [Luettu 30.3.2017]

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum. [16.3.2017]

Straw, J., Scullard, M., Kukkonen, S & Davis, B. 2015. The work of leaders. Johtamisen parhaatkäytännöt. Miten visio, sitoutuminen ja toteutus muuttavat tapaasi johtaa. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. [Luettu 6.3.2017]

SurveyMonkey. Omat kyselytutkimukset. <http://fi.surveymonkey.com/home/> [Luettu 21.3.2017]

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2006. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. [Luettu 20.4.2017]

Työ- ja elinkeinoministeriö. Vuokratyöopas. https://tem.fi/documents/1410877/2106637/TEM_vuokratyopas_netti.pdf/d3bf1fb0-bd56-4c7f-aa2a-6877fc4429e5 [Luettu 20.4.2017]

Työsopimuslaki 55/2001 [Luettu 2.4.2017]

Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu 2016. Työsuhde. Vuokratyö. <http://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/vuokratyo> [Luettu 10.2.2017]

Valtion virkamieslaki 750/ 1994 [Luettu 30.3.2017]

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen - strateginen kilpailu tekijä. Helsinki: Edita. [Luettu 16.3.2017]

Kopio: VMP:n työntekijät

1. Minkä ikäinen olet ja mikä on ammattisi? 

2. Oletko tehnyt oman alasi töitä paljon yhteensä vuosina? 

3. Oletko saanut oman alasi töitä VMP:ltä? 

4. Koetko, että sinulla on mahdollisuus kehittyä työssäsi VMP:llä? Jos, niin miten? 

5. Mitkä asiat ovat toimineet ja mihin kaipaisit muutosta? 

6. Mikä motivoi sinua työskentelemään? 

7. Millainen esimies on mielestäsi hyvä esimies? Entä millaisia ovat hyvät työkaverit? 

8. Jos saisit työnantajalta palkan lisäksi muita palkkioita, niin mitä haluaisit saada? (Esim kulttuurisetelit, alennukset jne) 

9. Mistä sait tiedon VMP:stä? Mikä sai sinut hakeutumaan VMP:lle? 

10. Minkälainen työilmapiiri on mielestäsi ollut työpaikoilla, joissa olet ollut? Oletko viihtynyt? 

Loppu