

VAASAN YLIOPISTO

JOHTAMISEN YKSIKKÖ

Jussi Puhtimäki

**VUOKRATYÖNTEKIJÖIDEN SITOUTUMINEN JA SEN JOHTAMINEN
KOLMIKANTAISESSA TYÖSUHTEESSA**

Johtamisen

Pro gradu –tutkielma

Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2020

Sisällysluettelo

TIIVISTELMÄ	7
1 Johdanto	9
1.1 Tausta tutkimukselle.....	10
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	11
1.3 Tutkimuksen toteutustapa.....	12
1.4 Tutkimuksen rakenne	13
2 Sitoutuminen	14
2.1 Sitoutumisen hyötyjä	14
2.2 Sitoutuneisuuden eri lajeja	15
2.3 Psykologinen sopimus.....	19
2.4 HR:n rooli sitoutuneisuudessa	22
2.4.1 Sitoutumisen johtaminen kokonaisvaltaisena prosessina	25
2.4.2 Yhtenäiset- vai tilannekohtaiset käytänteet.	28
2.5 Sitoutuneisuuden mittaaminen ja mittaamisen työkaluja	29
2.5.1 Työntekijäkyselyt	31
2.6 Yhteenveto.....	32
3 Sitoutuminen vuokratyössä	36
3.1 Vuokratyöntekijöiden sitoutuminen.....	36
3.1.1 Toive vakituisesta työsuhteesta	38
3.1.2 Vuokratyöntekijöiden psykologinen sopimus	41
3.2 Vuokratyöntekijöiden sitouttaminen	46
3.2.1 HR:n rooli vuokratyöntekijöiden sitouttamisessa	48
3.2.2 Sitoutuminen asiantuntijavuokratyössä.....	54

3.3	Yhteenveto.....	56
4	Metodologia	60
4.1	Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus.....	60
4.2	Aineistonkeruutapana teemahaastattelu.....	61
4.3	Tutkimusprosessin kuvaus	64
4.4	Aineiston analysointi.....	67
5	Tutkimuksen tulokset.....	69
5.1	Psykologinen sopimus.....	69
5.2	Sytä vuokratyövoiman käytölle.....	72
5.3	Vuokratyöntekijöiden sitoutuneisuus ja sitoutuneisuuden mittaaminen.....	75
5.4	Toive vakituisesta työsuhteesta.....	79
5.5	Kolmikantaisuuden merkitys	82
5.6	Yhteenveto tuloksista	85
6	Johtopäätökset	89
6.1	Keskeisimmät havainnot ja johtopäätökset	89
6.2	Reliabiliteetin ja validiteetin arviointi.....	98
6.3	Jatkotutkimusaiheet	100
7	Lähteet	101
	LIITE 1. Teemahaastattelurunko.....	118

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Meyerin ym. (2002) kuvio organisaationaalisen sitoutuneisuuden ilmenemismuodoista ja niiden vaikutuksista. 18

Kuvio 2. Yhteenveto haastateltavien henkilöiden taustatiedoista. 67

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen yksikkö**

Tekijä:	Jussi Puhtimäki
Pro gradu -tutkielma:	Vuokratyöntekijöiden sitoutumisen johtaminen vuokraaja- ja käyttäjäyrityksen näkökulmasta
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri
Oppiaine:	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma
Työn ohjaaja:	Maria Järnlström
Aloitusvuosi:	2018
Valmistumisvuosi:	2020

Sivumäärä: 120

TIIVISTELMÄ

Tämän tutkielman tavoitteena on tutkia sitoutuneisuuden johtamisen tasoa vuokratyön näkökulmasta. Samalla tarkastellaan, millaisena sitoutuneisuus ja sen johtaminen koetaan eri organisaatioissa. Tutkimuksen avulla vuokratyöntekijöitä vuokraavat ja ostavat yritykset saavat kattavampaa kuvaa muun muassa toimivista henkilöstökäytännöistä sitoutuneisuuden johtamiseen liittyen. Samalla se auttaa yrityksiä ennakoimaan vuokratyön mukanaan tuomia seurauksia ja ilmiöitä. Tulosten avulla organisaatio kykenee myös halutessaan punnitsemaan sitä, miten sitoutuneita vuokraajatyöntekijöitä tarvitaan & onko vuokratyövoimaan siirtyminen organisaation omasta näkökulmasta ylipäättään kannattavaa.

Teoreettinen viitekehys tutkimuksessa keskittyy sitoutuneisuuteen, henkilöstöjohtamisen rooliin kyseisessä asiassa sekä erityisesti vuokratyöhön liittyvään sitoutumiseen. Sitoutumisen muodostumisesta on olemassa kattavasti tieteellistä tutkimusta, mutta kun mukaan lisätään kolme osapuolta, joita ovat käyttäjäyritys, vuokratyöntekijä ja vuokraajayritys, niin lainalaisuudet sitoutumisen muodostumisessa ja johtamisessa tarvitsee määrittellä jossain määrin uudelleen.

Tutkimus toteutettiin laadullisena haastattelututkimuksena. Haastatteluun valikoitui 7 organisaatiota ja 11 eri henkilöä (henkilöstöasiantuntijoita ja operatiivisia esimiehiä). Haastattelussa oli mukana sekä vuokraaja- että käyttäjäyrityksiä. Haastattelun tulokset analysointiin siinä esiintyvien teemojen sekä teoriaosuudessa esitetyn tieteellisen tutkimuksen kautta.

Tuloksista voitiin päätellä, että vuokratyöntekijät ovat työnantajien mukaan varsin sitoutuneita, mutta vähemmän sitoutuneita kuin muut työntekijät. Henkilökohtaiset erot korostuivat myös sitoutumisen ilmentyessä & sitoutumisen johtamisessa on suuria eroja yritysten välillä. Tämä näkyi selkeästi myös eroina koetussa vuokratyöntekijöiden sitoutuneisuudessa. Suurilta osin myös vuokratyöntekijöiden työntekoon oltiin varsin tyytyväisiä. Kahdenväliset suhteet organisaatioissa oli yleensä hyvät, mutta tälläkin puolella ilmeni erilaisia haasteita.

Avainsanat: Vuokratyö, sitoutuneisuus, sitoutuneisuuden johtaminen, vuokraajayritys, käyttäjäyritys, henkilöstöjohtaminen, henkilöstökäytännöt.

1 Johdanto

Sitoutumisen positiivista vaikutuksista on tieteellisessä kirjallisuudessa olemassa lukuisia esimerkkejä. Sitoutuneisuuden on todettu muun muassa samanaikaisesti lisäävän organisaation kannalta hyviä lopputuloksia, kuten tehokkuutta ja laadukkuutta, sekä vähentävän negatiivisia vaikutuksia kuten ylimääräisiä henkilöstön irtisanoutumisia, haitallista käyttäytymistä sekä asenteita työpaikalla. Jokainen organisaatio miettii kohdallaan, kuinka sitoutunutta työvoimaa se kulloinkin tarvitsee & kuinka halukas se on edellä mainitun tavoitteen saavuttamiseen panostamaan. Esimerkiksi psykologinen sopimus asettaa kummallekin työn osapuolelle omat odotuksensa, joiden toteutumiseksi sitoutuneisuus hyvin pitkälti perustuu. Tämän sopimuksen toteutumiseen on esimerkiksi työnantajan puolesta mahdollista vaikuttaa muun muassa lukuisten eri henkilöstökäytänteiden avulla.

Entä miten em. asiat toteutuvat vuokratyön kohdalla? Eroaako tämä työntekijäryhmä muista työntekijöistä, sillä kyseessä on työsuhde, jossa on työntekijän lisäksi läsnä kaksi työnantajaa? Vastaavasti voidaan miettiä, ovatko vuokratyöntekijät miten homogeeninen ryhmä & kuinka suuri vaikutus tällä tekijällä on heidän ilmentämään sitoutuneisuuteen sekä henkilöstökäytänteiden vaikuttavuuteen sitoutuneisuutta johdettaessa. Lukuisten tutkimusten avulla on muodostunut käsitys niin vuokratyöntekijöiden sitoutuneisuudesta, motiiveista, kuin mahdollisista keinoista sitoutuneisuuden nostamiseksi (Drukerin ja Stanworthin 2004; Veitch:n ym. 2009 Altreiter ja Flecker 2020 Forden 2006; Hall 2006 ja Biggs 2006). Teorian lisäksi oleellista on myös tarkastella, kuinka hyvin kyseisiä asioita käytännössä sovelletaan, toisin sanoen millaisena sitoutuneisuuden johtaminen organisaatioissa vuokratyöntekijöiden kohdalla todellisuudessa näyttäytyy?

1.1 Tausta tutkimukselle

Organisaation menestys ja suoriutuminen määräytyy hyvin pitkälti siellä työskentelevistä työntekijöistä ja tarkemmin heidän inhimillisestä pääomastaan. (Barney ym. 1991; Caldwell ym. 1990). Strategisesta näkökulmasta menestyminen edellyttääkin, että yrityksen avainhenkilöt saadaan sitoutettua organisaatioon ja tämä voidaan toteuttaa monien erilaisten käytänteiden ja toimintojen avulla (Stock-Homburg ym. 2013; Backhaus ym. 2004).

Työnteko tapahtuu lisäksi yhä useammin perinteisen työsuhteen kontekstin ulkopuolella. (Cappelli ja Keller 2013) Tällöin myös erityisesti työnantajaa saattaa olla vaikeampi määritellä selkeästi ja se asettaa työhön sitoutumisen erilaiseen sekä uudenlaiseen tilanteeseen: mihin sitoutuminen tällöin tulisi kohdistaa? (Gallagher ja McLean Parks 2001; Liden, Wayne & Kraimer 2003)

Nykypäivän työmarkkinoilla on niin ikään havaittavissa varsin paradoksaalinen ilmiö: siinä missä organisaatiot ovat yhä enenevässä määrin riippuvaisia sitoutuneesta työvoimasta, yhä useammalla kilpailukeinolla esimerkiksi tehokkuuden lisäämisessä on vaarana pienentää tätä suuresti kaivattua työntekijän asennetta (Meyer ym. 2010). Kilpailutilanne työmarkkinoilla asettaa organisaatioille painetta kilpailuedun tavoittelulle muun muassa työvoiman joustavuuden ja kulujen minimoimisen kautta (Ashford ym. 2007) & tämä kasvattaa myös epätyypillisten työsuhteiden määrää (Cappelli ja Keller 2013). Näin ollen on entistä tärkeämpää ymmärtää sitoutuneisuuden luonnetta, sen kehittymistä sekä käytännön vaikutuksia (Meyer 2009).

Kilpailuetua voidaan tavoitella myös vuokratyöllä & nykypäivänä monet organisaatiot työllistävät osan työvoimastaan ulkopuolisen vuokraajayrityksen kautta. Tämän vuoksi vuokratyöntekijöitä voidaan pitää jo taloudellisesti merkittävänä joukkona (Woldman ym. 2018). Kantola ja Viitala (2016) toteavatkin kyseisen työmuodon harjoittamisen tulleen jäädäkseen vuokratyöntekijöiden muodostaessa huomattavan osuuden työvoimasta erityisesti tietyillä toimialoilla. Vuokratyövoimaa hyödynnetään esimerkiksi

Suomessa monilla eri aloilla, kuten sähkö-, tukku- vesi-alalla, sekä ravitsemistoiminnan- ja majoitukseen keskittyneissä yrityksissä (Tilastokeskus 2017).

Vuokratyöntekijöiden määrä on tuplaantunut vuosituhaten alussa & sen ennustetaan myös jatkavan tasaista kasvua tulevaisuudessa (de Cuyper ym. 2008). Vuokratyövoiman käyttö on yleisintä matalaa koulutustasoa ja vähäistä perehdytystä vaativissa työtehtävissä, joissa sen käyttö on kaikkein suurinta (Houseman 2010). Vuokratyö ulottuu kuitenkin myös erikoiskoulutusta vaativille toimialoille kuten laskentatoimen, lakiasioiden ja IT-alan puolelle (Peck ym. 2005). Yrityksen johtohenkilöitäkin saatetaan nykyään palkata organisaatioissa vuokraajayritysten välityksellä (Cohany 1996).

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämä tutkimus käsittelee vuokratyöntekijöihin kohdistuvaa sitoutuneisuuden johtamista & siinä pyritään selvittämään organisaatioiden harjoittamia henkilöstökäytänteitä-, motiiveja-, halukkuutta- ja tietoisuutta vuokratyöntekijöiden suhteen. Kohteena ovat vuokraajayritykset sekä työvoimaa vuokraavat käyttäjäyritykset. Tutkimus toteutetaan haastattelujen muodossa haastatteleamalla organisaatioiden henkilöstöasiantuntijoita ja operatiivisia esimiehiä käyttäjäyrityksistä, joilla on käytännön kokemusta vuokratyöhön liittyvästä esimiestoiminnasta. Tavoitteena on asiantuntijahaastatteluiden ja aineiston analyysin avulla saada kuva vuokratyön nykytilasta, erityisesti sitoutuneisuuteen ja siihen liittyvään johtamiseen liittyen.

Edellä mainittuun tavoitteeseen on tarkoitus päästä seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

- Millaisena vuokratyöntekijöiden sitoutuminen sekä sen merkitys koetaan nykyään työnantajapuolella?

- Millä tavalla vuokratyöntekijöiden sitoutumista nykyään johdetaan vuokraaja- ja käyttäjäyrityksissä?

1.3 Tutkimuksen toteutustapa

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jonka kohteena olivat Suomessa toimivat organisaatiot. Kyseisiä organisaatioita oli yhteensä seitsemän & ne voidaan jaotella vuokratyön käyttäjäyrityksiin ja vuokraajayrityksiin. Teemahaastatteluun valittiin kolmen eri vuokraajayrityksen henkilöstöasiantuntijaa. Tämän lisäksi käyttäjäyrityksistä haastateltiin vastaavien asiantuntijoiden lisäksi myös vuokratyöntekijöitä operatiivisella tasolla johtavia esimiehiä. Haastateltavien (käyttäjä)yritysten toimialat vaihtelivat & tällä on pyritty saamaan otoksesta ja aiheen kuvaamisesta mahdollisimman monipuolista. Lisäksi haasteltavat vuokraajayritykset työllistivät vuokratyövoimaa moniin erilaisiin työtehtäviin aina asiakaspalvelijoista asiantuntijoihin.

Haastattelut on toteutettu vuoden 2019 jälkipuoliskolla sekä vuoden 2020 aikana. Tulosten raportointi toteutettiin teemojen avulla tuoden samalla esille keskeisimpiä havaintoja. Johtopäätösten avulla puolestaan vastattiin tutkimukselle määriteltyihin tutkimuskysymyksiin. Tuloksia voidaan hyödyntää sekä käyttäjä- että vuokraajayrityksessä, joissa sitoutuneisuuden johtamiseen halutaan panostaa sekä perehtyä myös organisaation ulkoisen työvoiman- ja epätyypillisessä työsuhteessa olevien henkilöiden kohdalla.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tämän johdantokappaleen jälkeen tutkimus etenee kohti teoriaosuutta, jonka ensimmäisessä luvussa tarkastellaan sitoutumiseen liittyviä keskeisiä tekijöitä, ilmiöitä ja merkittävimpiä tutkimuksia. Tutkimuksen keskeisimmät aiheet tässä kappaleessa ovat sitoutuneisuus käsitteenä, sitoutuneisuuden hyödyt, psykologinen sopimus sekä henkilöstöjohtamisen rooli sitoutuneisuuden johtamisessa. Toisessa luvussa käsitellään niin ikään edellä kuvattuja aiheita vuokratyön asettamasta perspektiivistä. Tämän erottelun avulla pystytään vertaamaan vuokratyötä muihin perinteisiin työsuhdemuotoihin ja samalla havaitsemaan mahdollisia tekijöitä, jotka tekevät siitä ainutlaatuisen työmuodon muihin verrattuna. Eriteltyjä aiheita käsitellään teoriaosassa pääasiassa henkilöstöjohtamisen- sekä työnantajan näkökulmasta.

Teoriaosuuden jälkeen käsitellään metodologiaa (luku 4), joka sisältää tutkimuksen keskeiset menetelmäkuvaukset, kuten tutkimusmenetelmien valinnan, aineistonkeruutavan sekä tutkittavien kohteiden kuvauksen. Kappaleessa kerrotaan myös tutkimusprosessista ja aineiston analyysistä. Metodologia-osuuden jälkeen siirrytään lukuun 5, joka tarkastelee haastatteluista saatuja tuloksia. Tulosten esittelyn jälkeen luku 6 keskittyy puolestaan tuloksista saatuihin johtopäätöksiin sekä tutkimuksen aikana tehtyihin havaintoihin ja niiden analysointiin. Saatuja tuloksia peilataan myös tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin ja viitekehukseen. Lopussa tarkastelen vielä tutkimukseni reliabiliteettia ja validiteettia, kehitysehdotuksia sekä mahdollisia aiheita jatkotutkimuksille.

2 Sitoutuminen

2.1 Sitoutumisen hyötyjä

Mercurion (2015) mukaan akateeminen kirjallisuus ei ole päässyt täysin yksimieliseen tulokseen sitoutuneisuuden luonteesta tai siitä, miten yritykseen kohdistunut sitoutuminen kehittyy. Vielä nykyäänkin sitoutuneisuus (erityisesti termi “engagement”) hakee tarkempaa ja laajemmin hyväksyttävää määritelmää tieteellisessä kirjallisuudessa (Markos ym. 2010). Tämä vaikeuttaa myös toimenpiteiden suunnittelua organisaatioiden yrittäessä vaikuttaa työntekijöidensä sitoutuneisuustasoihin. Myös lukuisat eriävät mielipiteet organisaatioon sitoutumisesta tuovat ilmi aiheeseen liittyvän erimielisyyden yritettäessä määritellä termiä tarkemmin. (Meyer ja Herscovitch 2001). Yhteisiä piirteitä termin määrittelyssä on kuitenkin havaittavissa. Esimerkiksi yhteys irtisanoutumishalukkuuteen on havaittavissa monessa sitoutuneisuutta käsittelevissä tutkimuksissa. Toisin sanoen sitoutuneisuutta pidetään yleisesti tekijänä, jolla on merkittävä vaikutus työntekijän haluttomuuteen vaihtaa työpaikkaa tai irtisanoutua. (Meyer 1990).

Tieteellinen kirjallisuus osoittaa muun muassa tutkimustulosten kautta sitoutuneisuuden ja tuloksellisuuden välisen yhteyden. Organisaatio hyötyy sitoutuneista työntekijöistä monella tavalla. Tehokkaat ja parhaat työntekijät on helpompi pitää organisaatiossa, jos he ovat sitoutuneita organisaatioonsa & samalla myös irtisanoutumiset ja työpaikan vaihtamisaikeet vähenevät. Sitoutuneisuus työntekijöiden puolelta näkyy myös organisaation kannalta parempana tuottavuutena, kannattavuutena, yrityksen kasvuna sekä asiakastytyvyytenä. (Markos ym. 2010.)

Sitoutuneisuus liittyy usein positiivinen käytökseen ja toimintaan, jotka kasvattavat ja parantavat todennäköisesti työntekijöiden tehokkuutta sekä työsuoritusta lähes missä tahansa organisaatiossa (Emerald Insight 2015). Kun työntekijät ovat onnellisia työssään, sillä on positiivisia vaikutuksia organisaation tuottavuuteen sekä negatiivisia vaikutuksia työntekijöiden irtisanoutumiseen ja asiakasvalituksien määrään (André de Waal 2018). Macey:n ym. (2009) tutkimuksessa erot tavallisten työntekijöiden sitoutuneisuudessa olivat niin ikään huomattavat, vertaillen kaikkein menestyneimpiä yrityksiä vähiten menestyviin organisaatioihin. Menestystä mitattiin vertaamalla koko pääoman tuottoastetta, kannattavuutta sekä organisaation markkina-arvoa.

Sitoutumattomista työntekijöistä on puolestaan organisaatiolle monenlaisia haittoja. Esimerkiksi jos työntekijät eivät nauti työskentelystä yhtiössä, he saattavat jopa aktiivisesti toimia organisaation etujen vastaisesti. Sitoutumattomuudesta kärsii usein sekä muut organisaation työntekijät, heidän hyvinvointinsa, että koko yritys taloudellisesti. Sitoutumattomasta käytöksestä aiheutuneet kustannukset ovat esimerkiksi Yhdysvalloissa arvioitu olevan noin 400 miljardia dollaria. (Greenberg, 2011: 54.) Matala sitoutuneisuus näkyy organisaatioissa pahimmillaan myös tuottamattomuutena sekä tieto- ja taitotason katoamisena irtisanoutumisien johdosta. Lisäksi sitouttamattomuus saattaa lisätä poissaoloja ja vähentää asiakassuuntautumista sekä yrityksen katetta (Markos ym. 2010). Onneksi sitoutuneisuuden tasoon ja sen nostamiseen on kuitenkin mahdollista vaikuttaa organisaatioissa monien eri käytänteiden avulla. (Greenberg, 2011: 54.)

2.2 Sitoutuneisuuden eri lajeja

Organisationaalinen sitoutuminen voidaan käsitteenä määritellä muun muassa *affektiivisuuden-, jatkuvuuden- ja normatiivisuuden ulottuvuuksiin*. *Affektiivisessä sitoutumisessa* on kyse sitoutuneisuuden muodosta, jossa on läsnä tunteen muodostama kiintymys työnantajaan. Edellä mainittu tunneside puolestaan vaikuttaa

työntekijän tahtoon pysyä organisaatiossa määritellen samalla työntekijän sitoutuneisuuden tasoa. (Van Breugel, Van Olffen ja Olie 2005). Kaikista sitoutuneisuuden muodoista affektiivinen sitoutuminen vaikuttaa Meyerin (2002) mielestä eniten organisaatioon, sillä sen on todettu korreloivan negatiivisesti asioihin, kuten irtisanoutumiseen tai halukkuuteen vaihtaa työpaikkaa. Samalla se on myös vahvin indikaattori positiivisille ilmiöille, kuten tehokkuudelle, osallistumiselle ja positiiviselle organisaatiokäyttäytymiselle. Mercurion (2015) mukaan puolestaan organisaatioon sitoutumisen ydin löytyy ainoastaan affektiivisesta sitoutumisesta. Voidaankin näin ollen todeta, että eri sitoutuneisuuden muodot eivät ole yhtä tehokkaita tai johda organisaation kannalta haluttuihin tai samoihin lopputuloksiin, kun niitä verrataan keskenään (Allen ja Meyer, 1996; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky 2002).

Työn jatkuvuutta koskevassa sitoutumisessa puolestaan punnitaan työn vaihtamisesta koituvia hyötyjä ja haittoja. Jos jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen on työntekijällä vahvaa, punnitsee hän kyseiset hyödyt nykyisessä työssään todennäköisesti merkittäviksi, eikä todennäköisesti ole halukas irtisanoutumaan uusien työmahdollisuuksien takia. Tämä sitoutuneisuuden muoto perustuu siis työntekijän kokemuksiin kustannuksiin, joita mahdollisesta irtisanoutumisesta seuraa. (Meyer ym. 1996; 2002.) Jatkuvuuteen perustuvan sitoutuneisuuden kannalta on välttämätöntä, että työntekijä tunnistaa tietoisesti eri vaihtoehdot organisaatiossa pysymisen ja lähtemisen väliltä (Ahmad ym. 2018). *Normatiivinen sitoutuminen* puolestaan perustuu työntekijän velvollisuudentuntoon työnantajaa kohtaan. (Meyer ym. 1996; 2002.) Meyer ym. (2010) korostaa erityisesti normatiivista sitoutumista ja sen positiivisia vaikutuksia organisaation kannalta. Heidän tutkimuksensa mukaan, jos sitoutuminen on normatiivista, esimerkiksi työntekijän kokemaa moraalista velvollisuuden tuntoa, saattaa tästä seuranneet hyödyt työnantajalle olla kaikkein suurimmat.

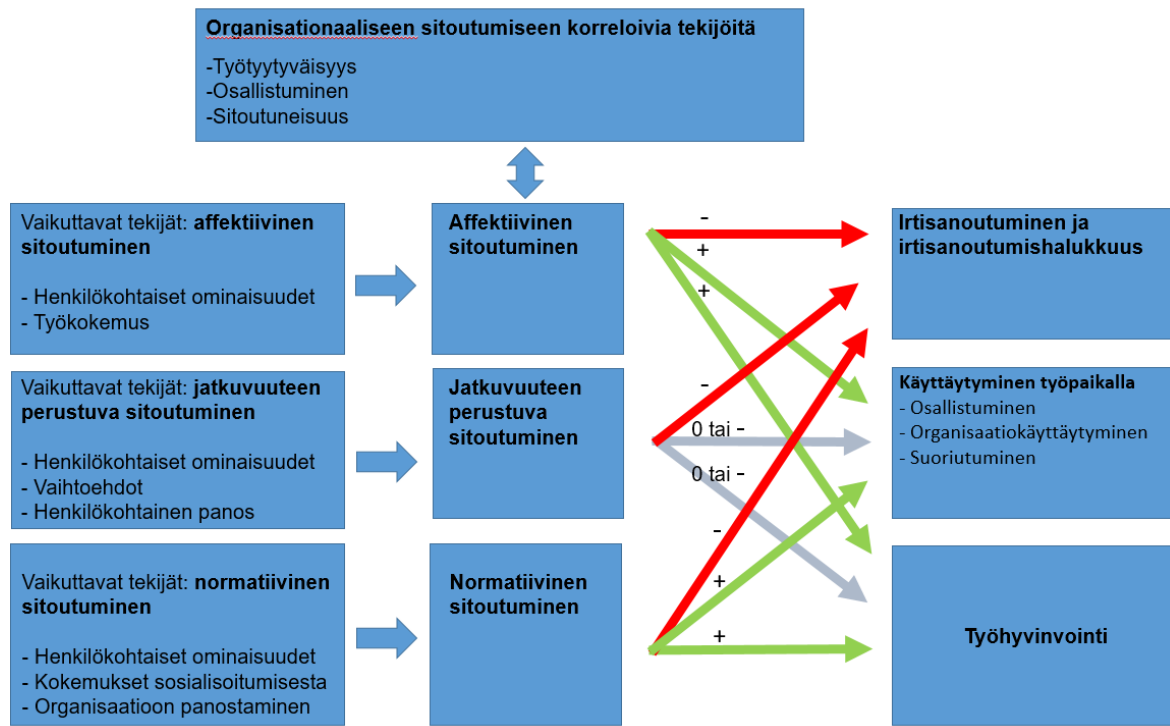
Affektiivinen sitoutuminen on kolmesta sitoutumisen muodosta organisaation kannalta kaikkein tuottoisinta, mutta sitä voi syntyä vain työntekijän itsensä toimesta. Toisin sanoen työnantaja ei voi pakottamalla saada mitenkään työntekijää sitoutumaan

affektiivisesti (Ahmad 2018). Muun muassa Shoren ym. (1995) mukaan affektiivisesti sitoutunut työntekijä koetaan myös usein tuottavammaksi kuin työn jatkuvuuteen sitoutuneisuutensa perustava työntekijä. Mietittäessä sitoutumisen aiheuttajia, affektiivinen ja normatiivinen sitoutuminen ovat tässä suhteessa lähempänä toisiaan kuin työn jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen. Niiden välillä on enemmän yhteisiä korreloivia tekijöitä ja kumpikin sitoutuneisuuden muoto on yhteydessä esimerkiksi prososiaalisempaan käyttäytymiseen työpaikalla sekä organisaatiokansalaiskäyttämiseen. (McDonald ym. 2000.)

Affektiivisen sitoutuneisuuden positiivisista seurauksista johtuen se koetaan usein organisaatioissa kaikkein tärkeimmäksi sitoutumisen muodoksi. Tästä johtuen kyseinen ulottuvuus on edelleen yksi tutkituimmista aiheista sitoutuneisuuteen keskittyvässä tieteellisessä tutkimuksessa. (Mathieu ja Zajac 1990; Randall 1990). Esimerkiksi Marique ym. (2012) toteaa, että affektiivisellä sitoutumisella on lukuisia vaikutuksia, jotka ovat organisaatioiden kannalta hyödyllisiä. Affektiivisen sitoutumisen kanssa positiivisesti korreloivia tekijöitä ovat transformationaalinen johtaminen ja koettu oikeudenmukaisuus, johon juuri edellä mainitulla johtamisella on mahdollista vaikuttaa. Sitoutumisessa on kuitenkin kyse monitasoisesta ilmiöstä, jonka eri ilmenemismuodoilla on toistensa kanssa ristiinmeneviä vaikutuksia. Esimerkiksi matalan affektiivinen sitoutuminen ei suoraan johda työntekijän irtisanoutumiseen, jos muut sitoutuneisuuden osa-alueet ovat korkeammalla tasolla. (Meyer ym. 2002.) Esimiessuhteilla ja esimieheen kohdistuvalla affektiivisellä sitoutuneisuudella on myös merkittävä vaikutus työntekijöiden irtisanoutumisaikaisiin (Vandenberghe ym. 2009).

Meyerin ym. (2002) kehittämä kaavio pyrkii havainnollistamaan organisaationaalisen sitoutuneisuuden kolme eri ulottuvuutta. Kuvio havainnollistaa kolmen affektiivisen-, normatiivisen ja jatkuvuuteen perustuvan sitoutuneisuuden lähteet sekä niiden seuraukset. Kuvioista voidaan päätellä, kuinka kaikki kolme sitoutumismuotoa vaikuttavat negatiivisesti irtisanoutumiseen ja siihen liittyviin aikeisiin, mutta muiden muuttujien kohdalla näiden vaikutukset myös eroavat toisistaan. Affektiivinen sitoutuminen näyttää niin ikään olevan kaikkein korreloivin tekijä positiiviselle

organisaatiokäyttäytymiselle. Normatiivisella sitoutumisella on hieman pienempi vaikutus, kun taas työn jatkuvuuteen perustuvalla sitoutuneisuudella ei oleteta olevan juuri lainkaan vaikutusta kuviossa esitettyihin lopputulemiin, vaan pahimmillaan vaikutukset voivat olla tässä tapauksessa jopa negatiiviset.



Kuvio 1. Meyerin ym. (2002) kuvio organisaationaalisen sitoutuneisuuden ilmenemismuodoista ja niiden vaikutuksista.

Tutkittaessa erityisesti työntekijän ja työnantajan suhdetta liittyen esimerkiksi irtisanoutumiseen, päädytään asiaa tutkimaan sitoutumisen näkökulmasta usein juuri näiden kolmen ulottuvuuden kautta. Tällöin myös huomataan, että edellä mainitun suhteen luonto vaihtelee, riippuen asian näkökulmasta ja perspektiivistä. (Meyer ym. 1990.)

2.3 Psykologinen sopimus

Sitoutuminen ja sitoutuneisuus vaativat sekä aikaa että energiaa. Tämän vuoksi useimmat työntekijät odottavat saavansa työnantajaltaan vastineen sitoutumisestaan. Tällaisia vastikkeita voivat olla esimerkiksi raha, tunnustus, erilaiset hyödykkeet ja muut vastaavat edut. Työnteko perustuu pitkälti tähän sopimukseen, määritellen samalla myös sitoutuneisuuden tasoja. (Vance 2006.) Psykologisella sopimuksella viitataan työntekijän ja työnantajan väliseen näkymättömään sopimukseen. Työntekijän osalta sopimus perustuu työtä ja työyhteisöä kohtaan asetettuihin odotuksiin ja ennako-oletuksiin. Astuessaan organisaation palvelukseen, jokaisella uudella työntekijällä on muodostunut käsitys siitä, mitä työnantaja voi kohtuudella tältä odottaa. Sama koskee reiluna pidettyä palkkiota työnantajan asettamien odotusten täyttämisestä ja annetusta työpanoksesta. Työntekijä punnitsee sopimusta, jonka perusteella tekee päätöksen sen toteutumisesta omalla kohdallaan. Jos psykologinen sopimus työntekijän kohdalla toteutuu, johtaa se usein muun muassa hyvien alaistaitojen noudattamiseen (Puusa, Reijonen, Juuti ja Laukkanen 2014: 237-238). Vastavuoroisuuden toteutumattomuus voi puolestaan johtaa esimerkiksi työntekijöiden vähäisempään sitoutumiseen. Lisäksi työnantajien ilmentäessä sitoutumattomuutta työntekijää kohtaan, voivat työntekijät perustella sillä myös omaa sitoutumattomuuttaan. (Viitala ym. 2005: 196).

Samalla kyseinen sopimus toimii hyvänä työkaluna ja viitekehyksenä tutkittaessa työntekijän ja työnantajan välisiä suhteita. Sitä on pidetty myös kriittisenä tekijänä pyrittäessä ymmärtämään työntekijöiden asenteita ja organisaatiokäyttäytymistä (Conway ym. 2002). Conway ym. (2002) korostaa, että tämä sopimus vaikuttaa työntekijöihin päivittäisellä tasolla, jonka huomioiminen on varsin oleellista työnantajan kannalta.

Toisaalta taas McDonaldirin ym. (2000) mukaan psykologinen sopimus on tärkeässä roolissa, mutta sen merkitykset ja vaikutukset työntekijän toiminnassa korostuvat usein vain, jos jotain sopimuksen kannalta olennaista tulee ilmi. Tällaisia tapauksia ovat

esimerkiksi sopimuksen rikkoutuminen tai tietystä tilanteesta johtuva sopimuksen luonteen muuttuminen. Robinsonin ym. (1994) tutkimuksissa 55 prosenttia vastaajista koki, että työnantaja oli jossain määrin rikkonut kyseistä sopimusta ensimmäisen kahden vuoden aikana. Vastaavasti sopimus oli pitänyt ensimmäiset kaksi vuotta 44:n prosentin kohdalla.

Riippuen siitä, kuinka monet työntekijän odotukset täyttyvät, sitä vahvempi psykologinen sopimus muodostuu. Erityisen haastavan tästä sopimuksesta tekee sen epävirallinen ja kirjoittamaton luonne. Se ei välttämättä tule lainkaan näkyväksi, jolloin sen täyttämiseen ei välttämättä kiinnitetä tarpeeksi huomiota. Esimerkiksi juuri työntekijän sitoutuminen ja sisäinen motivaatio ovat hyvin pitkälti myös edellä mainitun sopimuksen varassa. Ulkosyntyinen motivaatio puolestaan on varsin heikkoa, laskien herkästi vastoinkäymisten kohdalla. Tällainen motivaatio ei myöskään lisää sitoutuneisuutta lainkaan, toisin kuin sisäinen motivaatio. Motivaation tasot ja ilmenemismuodot konkretisoituvat hyvin esimerkiksi muutostilanteissa. (Aarnikoivu 2010: 25-26). Oikea johtamistyyli, joka tukee organisaation henkilöstöstrategiaa, on tärkeässä roolissa myös psykologista sopimusta solmittaessa. Jos näin ei ole, pahimmillaan se saattaa johtaa tehottomuuteen ja täyttymättömän sopimuksen syntymiseen (McDermott ym. 2013).

Psykologisen sopimuksen ilmenemismuoto on muuttunut vuosien saatossa ja nykyään se näyttäätyy varsin erilaisessa muodossa kuin ennen. Puhuttaessa uudesta sopimuksesta viitataan muun muassa organisaation koventuneisiin vaatimuksiin työntekijää kohtaan. Vaadittavan työsuorituksen lisäksi odotetaan, että työntekijät ovat valmiita jatkuvaan itsensä kehittämiseen sekä osallistumaan organisaation muutosprosesseihin. Myös urakehitys mielletään pääasiassa omalle vastuulle. Työsuhteen elinikäinen kesto ei myöskään ole enää itseisarvo, vaan työsuhteen odotetaan kestävän siihen saakka, kuin työntekijä tuottaa arvoa organisaatiolle. Vastavuoroisesti työnantajan tehtäväksi jää palkan maksu, sekä sellaisten puitteiden luonti, joka auttaa työntekijää itsensä kehittämisessä & sitä kautta myös uudestaan työllistymisessä tulevaisuudessa. (Viitala ym. 2005.)

Psykologinen sopimus voidaan jakaa myös relationaaliseen ja transaktionaaliseen ulottuvuuteen. Transaktionaalisessa ulottuvuudessa sopimuksen painopiste on taloudellisissa ominaisuuksissa. Ne sisältävät muun muassa halukkuutta tehdä ylitöitä sekä työskennellä tehokkaasti esimerkiksi urakkapalkalla, työntekijän kuitenkin kokematta lainkaan uskollisuutta tai sitoutuneisuutta organisaatiota kohtaan. Vastavuoroisesti työnantajalta odotetaan mahdollisimman korkeaa suoritukseen perustuvaa palkkiota. Tällaista psykologisen sopimuksen muodostanutta työntekijän suhdetta kuvaa tyypillisesti korkea palkkataso ja matala pitkälle aikavälille kohdistuva sitoutuminen. (Rousseau 1990.)

Relationaalisessa sopimuksessa puolestaan painottuu työntekijän uskollisuus organisaatiota kohtaan sekä työnantajan velvollisuus pitää huolta työsuhteen säilymisestä (McDonald ym. 2000). Tällaisessa suhteessa työntekijä on usein halukas solmimaan pitempiaikaisen suhteen organisaatioonsa (Rousseau 1990). Nämä kaksi sopimuksen ulottuvuutta voidaan myös karkeasti erotella toisistaan aikajänteen mukaan, sillä transaktionaaliselle sopimukselle on ominaisempaa lyhytkestoisuus ja relationaaliselle sopimukselle pitkäaikaisuus. Psykologinen sopimus ei tässä suhteessa kuitenkaan aina ole ehdoton. Sopimuksen luonne tulee nähdä sen sijaan jatkumona jossa nämä kaksi ulottuvuutta edustavat vastakkaisia päitä. (McDonald ym. 2000).

Sitoutuneisuuden kannalta voidaan relationaalisen sopimuksen todeta synnyttävän sitä runsaasti enemmän, kun taas transaktionaalisuuteen perustuvassa sopimuksessa sitoutumista ei synny yleensä juuri ollenkaan. Onnistuminen esimerkiksi affektiivisen- ja normatiivisen sitoutuneisuuden kasvattamisessa edellyttää organisaatiolta painotusta erityisesti psykologisen sopimuksen relationaaliseen puoleen (McDonald ym. 2000). Toisaalta jos esimerkiksi työsuhde ja sen muoto on vastaanotettu vapaaehtoisesti, voidaan Rabassinin (2016) mukaan olettaa, ettei työntekijä ole juurikaan kiinnostunut suhteensa vahvistamisesta työnantajaansa kohtaan. Mitä työmotivaatioon tulee, McDermott ym. (2013) toteaa, ettei transaktionaalisempi malli ole kuitenkaan aina huonompi tapa motivoida työntekijöitä. Johtamistyylin koettu arvo riippuu pikemminkin siitä, miten se ilmentää ja vaalii työntekijään kohdistuvaa psykologista sopimusta.

2.4 HR:n rooli sitoutuneisuudessa

Sitoutuneisuutta on mahdollista hallita ja johtaa organisaation toimesta. Näin on myös mahdollista päästä organisaation kannalta haluttuihin lopputuloksiin, kuten esimerkiksi irtisanoutumisten vähentymiseen (Kim ym. 2017). Sitoutuneisuus on myös vahva tekijä mittaamaan hyvinvointia sekä organisaation että työntekijän näkökulmasta. Näin ollen myös henkilöstöjohtamisessa tulisi tiedostaa työntekijöiden sitoutuneisuuden taso omassa organisaatiossa, sekä erilaisten siihen liittyvien mittareiden vaikutus. Näin mahdollistetaan myös edellä mainittujen tasojen nostaminen tulevaisuudessa (Emerald Insight 2015). Sitoutuneisuudesta huolehtiminen on toteutettava lisäksi ylhäältä päin, sillä sitoutuneisuutta ei voida olettaa tapahtuvan työntekijän kohdalla, jos sitä ei millään tavalla johdeta (Markos ym. 2010).

Organisaatioiden harjoittavat henkilöstökäytänteet ovat siitäkin syystä olennaisia, että työntekijä arvioi niiden perusteella, kuinka hyvin tai huonosti häntä yrityksessä kohdellaan (Mitlacher 2008). Tämän arvion pohjalta muodostuu niin ikään käyttäytyminen ja asenteet, jota työntekijä ilmentää päivittäisessä työssään (Takeuchi ym. 2007). Koettaessa esimerkiksi kyseiset käytänteet tyydyttäväksi, on sillä positiivinen vaikutus organisaatiokansalaiskäyttäytymiseen sekä negatiivinen vaikutus irtisanoutumishalukkuuteen. Henkilöstökäytänteiden vaikutuksen ja reagoinnin taso vaihtelee jonkin verran eri työntekijäryhmien välillä, kuten normaaliin työntekijöiden, johtajien ja asiantuntijoiden välillä & tämä heijastuu myös heidän organisaatioon kohdistettuun sitoutumiseen. (Kinnie ym. 2005).

Henkilöstökäytänteet voivat ilmentää niin myös työntekijän tulevaisuuden tarpeita ja sitoutumishalukkuutta työnantajan kohdalla. Esimerkiksi lisäkoulutuksen tarjoaminen viestii työntekijälle tulevaisuuden mahdollisuuksista, joita tarjolla olevilla

koulutusmahdollisuuksilla on mahdollista hyödyntää (McDermott ym. 2013). (Alfes ym. 2013.) Lisäksi työntekijän ja organisaation yhteensopivuus on myös osoitettu olevan vaikuttava tekijä suoriutumiseen (Verquer ym. 2003) ja sitoutumiseen (esim. Saks ja Gruman,2011).

Kouluttamisen vaikutukset affektiiviseen sitoutumiseen voivat olla merkittävät, sillä se antaa viitteitä myös organisaation sitoutumishalusta, jonka lisäksi siitä saatu pääoma auttaa myös uudelleen työllistymisessä, esimerkiksi kulloisenkin määräaikaisuuden päätyminen jälkeen. (Chambel ja Castanheira 2012.) Henkilöstön kouluttamista on myös pidetty yhtenä tärkeimmistä henkilöstökäytännöistä. (Chew ym. 2008). Sen on sanottu myös symboloivan työnantajan työntekijään kohdistuvaa sitoutuneisuutta ja sitoutumisvalmiutta (Storey ja Sisson 1993). Koulutetun työvoiman voisi myös olettaa vaihtavan organisaatiotaan suhteellisen matalalla kynnyksellä, mutta tutkimukset kouluttamisen vaikutuksista työasenteisiin puhuvat toista kieltä. Tulokset lukuisilta eri aloilta osoittavat, että organisaation onnistuessa täyttämään työntekijän urakehitystä koskevat odotukset, sillä on positiivisia vaikutuksia työntekijän sitoutumiseen organisaatiossa. (esim. Detoro ja McCabe 1997; Storey ja Sisson 1993).

Chew ym. (2008) puolestaan raportoi ristiriitaisimmista tutkimustuloksista liittyen kouluttamiseen liittyviin vaikutuksiin. Niiden mukaan henkilöstön sitoutuminen ei välttämättä nouse koulutustarjonnan lisääntyessä. Tämä saattaa johtua esimerkiksi tarjolla olevan koulutuksen ristiriidasta suhteessa työntekijän omiin ura- ja kehittymistavoitteisiin. Myös paineet liittyen aikaan, henkilöstöön, budjettiin tai koulutuksen puitteisiin saattavat vaikuttaa edellä kuvattuun ilmiöön (Gomez-Mejia ym. 1995), sillä ne saattavat vaikuttaa koulutuksen tasoon ja sisältöön (Chew 2008).

Chew:n ym. (2008) mukaan myös palkitseminen ja työntekijän- sekä työnantajan yhteensopivuus vaikuttavat myös merkittävästi sitoutuneisuuteen ja työntekijän haluun pysyä osana organisaatiotaan. Yhteensopivuus on merkittävä tekijä, sillä sitoutuneisuutta saattaa entisestään lisätä tilanne, jossa työntekijä kokee omien arvojen olevan tasapainossa organisaation arvojen kanssa. Työntekijän muiden pätevyyksien

kuten tieto- ja taitotasojen lisäksi myös tähän asiaan tulisi kiinnittää huomiota, tähdittäessä mahdollisimman sitoutuneeseen työvoimaan.

Sitoutuneisuuden tasoon vaikuttaa niin ikään suhteet esimieheen sekä koko organisaatioon. Sitoutuneisuudella on mahdollista saavuttaa positiivisia lopputuloksia organisaatiossa & parhaimpina keinoina sen saavuttamiseksi Alfes ym. (2013) pitää työntekijää tukevaa ja arvostavaa ilmapiiriä sekä hyviä esimiehsuhteita. Organisaatioiden johdon tulisikin pyrkiä näyttämään työntekijöille, että heitä arvostetaan, pitäen samalla kuitenkin mielessä myös yhtiön oman parhaan ja intressit. Tällä on mahdollista kasvattaa työntekijöiden motivaatiota, jolloin heistä tulee myös entistä sitoutuneempia (Kantola ym. 2016: 97).

Suan Choon (2013) mukaan organisaation rooli työntekijöiden sitouttamisessa on ilmeinen. Hänen tutkimuksensa mukaan työnantajalla on 43.2 prosentin vaikutusmahdollisuudet työntekijän sitoutumista koskevassa kokonaisuudessa. Tämä on huomioitava myös henkilöstöjohtamisessa & parhaiten se pystytään toteuttamaan, kun HR:n toteuttama strategia on linjassa yhtiön muun strategian kanssa.

Vuonna 2013 Suan Choon teki lisäksi havainnon, joka erosi muista vastaavaa aihetta tutkineista tutkimuksista. Kyseisen havainnon mukaan organisaation kommunikaatiolla saattaa olla negatiivisia vaikutuksia työntekijöiden sitoutumiseen, positiivisten vaikutusten sijasta. Tulosta tulkittiin pohdinnalla, jonka mukaan epämotivoivana tekijänä saattaa olla itse palaute ja siihen reagointi. Palaute saattaa olla vaatimusta sopeutua tiukentuneisiin aikatauluihin tai asiakkailta tulleita tuotteen laatuvaatimusten kiristymistä, jotka esimerkiksi stressin kokemisen kautta vähentävät myös työntekijän sitoutumistasoa. Näin ollen itse palautteeseen ja sen antamiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota, muun muassa muotoilemalla organisaation kommunikoinnin mahdollisimman motivoivasti sekä tarjoamalla palautetta ja tunnustusta työsuorituksista. Esimerkiksi tunnustuksen antamisella työntekijöille sekä myös palkitsemisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden ilmentämään sitoutumiseen. (Suan Choon 2013.)

Muun muassa demografisilla tekijöillä on Meyerin ym. (2002) mukaan verraten vähän vaikutusta organisaatiota kohtaan koettuun sitoutuneisuuden tasoon, toisin kuin esimerkiksi työntekijöiden aikaisemmalla kokemuksella. Tutkimustulokset tältä osalta eivät merkittävästi eroa, kun asiaa tutkii eri kulttuurien näkökulmasta. Lisäksi suurin korreloivin tekijä affektiiviseen sitoutumiseen puolestaan löytyy organisaation tarjoaman tuen puolelta. Näyttää siltä, että saadakseen työntekijät sitoutumaan työnantajaansa kohtaan, myös organisaation on kyettävä osoittamaan tukensa yrityksensä työntekijöille. Tämän voi toteuttaa esimerkiksi tarjoamalla mahdollisimman tukeva työympäristö (Vandenberghen ym. 2009). Perryer ym. (2010) korostaa tuen merkitystä, sillä vaikka sitoutuneisuus olisikin matalaa, voi organisaatio tukea osoittamalla- & konkreettisilla toimenpiteillä vähentää työntekijän halukkuutta lähteä organisaatiosta.

Sitoutuneisuutta arvioidessa ja johtamisessa on myös tärkeää miettiä organisaatiokohtaisesti, kuinka sitoutunutta henkilöstöä yritys kulloinkin tarvitsee & miten haluttuun lopputulokseen päästään parhaiten sekä kuinka paljon kyseiset käytännöt maksavat. (Vance 2006.) Tutkimuksilla onkin tapana painottaa pelkästään sitoutuneisuuden positiivisia vaikutuksia organisaation suoriutumiskykyyn. Sen sijaan asiaa tulisi lähestyä myös hyötyjen ja haittojen punnitsemisen kautta tehtäessä sitoutumiseen liittyviä päätöksiä. Aivan kuten muutkin päätökset, sitoutuneisuutta koskevat ratkaisut tulisi arvioida kulujen ja saatavien hyötyjen välisen suhteen kautta, painottamatta kumpaakaan edellä mainittua lähestymistapaa kuitenkaan liian yksipuolisesti (Markos ym. 2010).

2.4.1 Sitoutumisen johtaminen kokonaisvaltaisena prosessina

Organisaatiot mittaavat ja määrittelevät sitoutuneisuutta yleensä eri tavoin. Tähän ole olemassa vain yhtä oikeaa tapaa ja näin ollen tehtäessä päätöksiä oikeanlaisista henkilöstöresurssien investoinneista, asiaa on tarpeen miettiä organisaation omasta

näkökulmasta & huomioida samalla yrityksen strategia ja käytettävissä oleva työvoima. Sitoutuneisuudesta huolehtiminen ja siihen panostaminen organisaatiossa on tämän lisäksi kokonaisvaltainen prosessi, joka lähtee liikkeelle jo tulevan työtehtävän suunnittelusta, edeten rekrytointiin, työntekijän valintaan, perehdyttämiseen, palkitsemiseen ja työn johtamiseen. (Vance 2006.)

Albrecht ym. (2015) kiinnittää huomion neljään HR:n osa-alueeseen, jotka ovat tärkeitä työntekijöiden sitoutumisen vahvistamisessa. Ne ovat *henkilöstön valinta, sosiaalistaminen, suorituksen johtaminen ja kouluttaminen*. Myös Markos ym. (2010) korostaa, että sitoutuneisuuden johtaminen alkaa välittömästi työnantajan ja työntekijän kohdatessa ensimmäistä kertaa (Markos ym. 2010).

Henkilöstön valinta. Harter ja Blacksmith (2010) toteaa, että korkean tason työntekijät ovat kiinnostuneita haastavista työtehtävistä, jossa on samalla mahdollista kehittyä ja sitoutua. Saadaksean tällaiset työntekijät organisaatioonsa, jotka ovat myös valmiita sitoutumaan, toimimaan tehokkaasti ja tuottavasti, työnantajan tulee tarjota ympäristö, joka sopii yhteen edellä mainittujen tavoitteiden kanssa (Morgeson ja Dierdorff 2011). Työnantajan halutessa edellä mainittuja työntekijöitä organisaatioonsa, sen tulisi henkilöstökäytänteidensä avulla pyrkiä toteuttamaan se mahdollisimman tarkasti. *Henkilöstön valinnan* osalta tämä on mahdollista toteuttaa soveltamalla tieteellisesti todistettuja menetelmiä, jolla sitoutuneisuuden tasoa on mahdollista ennustaa valittavien henkilöiden joukosta (Guest, 2014). Konkreettisesti tämä on mahdollista esimerkiksi yhdistämällä persoonallisuusarviointeja, strukturoituja haastatteluja, käytännön harjoitteita ja pätevyyksien tarkastelua rekrytointiprosessiin. Organisaatiot, jotka henkilöstöjohtamisessaan keskittyvät erityisesti sitoutuneisuuteen strategiassaan, saattavat suosia hakuprosesseissaan työntekijöitä, joiden persoonallisuuden piirteet osuvat enemmän ekstroversion, tunnollisuuden ja emotionaalisen tasapainoisuuden puolelle (Albrecht ym. 2015) Tämän jälkeen on puolestaan tärkeää varmistaa, että valittujen henkilöiden sitoutuneisuudesta pidetään huolta ja myös vahvistetaan. Tämä onnistuu Albrecht:n ym. (2015) mukaan, sillä että työntekijät tutustutetaan ja *sosiaalistetaan organisaatioon* sisään.

Tullessaan uuteen organisaatioon, uudella työntekijällä on sekä toiveita että huolia uutta työtään kohtaan. Edellä koetun tason voimakkuuteen organisaatio voi myös itse vaikuttaa esimerkiksi epävarmuustekijöiden vähentämisellä sekä pitämällä huolta työntekijän odotusten täyttymisestä, joka parhaimmillaan johtaa myös sitoutuneisuustasojen nousuun. Tätä kutsutaan organisaation sosiaalistamiseksi, joka on esimerkiksi Louisin (1980, s. 229-230) toimesta määritelty prosessiksi, jossa työntekijä tulee hyväksyneeksi arvot, kyvykkyydet, odotetun käytöksen sekä tärkeät sosiaaliset aspektit, jotka ovat olennaisessa osassa oman roolin hyväksymisessä ja organisaation jäseneksi tulemisessa. Tutkimustulokset edellä mainitun prosessin vaikutuksista ovat hieman ristiriitaisia, sillä tutkimustulokset tukevat sosiaalistamisen sekä suorita- (Saks ym. 2007) että työn resursseihin liittyviä epäsuoria positiivisia vaikutuksia (Gruman 2011).

Sosialisoitumisen jälkeen henkilöstökäytänteiden tulisi keskittyä työntekijän korkeatasoisen suoriutumisen ja sitoutuneisuuden tukemiseen ja sen mahdollistamiseen. (Albrecht ym. 2015) Tämä suorituksen johtaminen pitää sisällään laajan valikoiman prosesseja, kuten esimerkiksi tiimi- ja henkilökohtaisten suoritusten edistämistä organisaation tavoitteiden näkökulmasta (Aguinis ja Pierce 2008; DeNisi ja Pritchard 2006). Albrecht ym. (2015) suosittelee, että suorituksen johtamisen prosessi tulisi keskittyä kolmeen eri osa-alueeseen: tulossopimukseen, sitoutuneisuuden fasilitointiin, sekä sitoutuneisuuden arviointiin ja palautteeseen. Lopuksi Henkilöstöasiantuntijoiden tulee vielä tarjota systeemit ja prosessit, jolla esimerkiksi tiimit ja yksittäiset työntekijät voivat tunnistaa omat kehitystarpeensa ja hakeutua tarvittaessa koulutukseen, jos se on organisaation ja työntekijän kannalta hyödyllistä ja kannattavaa. Näin koulutus ja kehittymisaloitteilla henkilöstöjohdolla on Albrecht ym. (2015) mukaan mahdollisuus luoda ja ylläpitää henkilöstön sitoutumista.

2.4.2 Yhtenäiset- vai tilannekohtaiset käytänteet.

Hyvien henkilöstökäytänteiden on nähty olevan sekoitus eri käytänteitä, joiden avulla henkilöjohtamiseen liittyvässä kirjallisuudessa on lisäksi havaittavissa kolme eri näkökulmaa (Chew ym. 2008). Universaalissa näkökulmassa painotetaan tunnistettavissa olevia parhaita käytäntöjä, joita hyödyntämällä yrityksen on mahdollista tehostaa toimintaansa. (Kochan ja Osterman 1994; Pfeffer 1994). Kontingenssi lähestymistapa puolestaan painottaa tilannekohtaista lähestymistapaa ratkaisujen löytämisessä, jolloin kulloisetkin henkilöstökäytänteet on syytä räätälöidä kontekstin mukaan (Youndt ym. 1996). Kolmas lähestymistapa perustuu näkemykselle, joka korostaa henkilöstökäytänteiden ja organisaation strategian yhteensopivuutta, tähdättäessä mahdollisimman hyvään lopputulokseen (Becker ja Gerhart 1996). Keskityttäessä työntekijöiden sitoutumiseen ja sen parantamiseen, niihin liittyvät henkilöstökäytänteet menevät usein päällekkäin edellä mainittujen näkökulmien kesken. Esimerkiksi kouluttautuminen, henkilökunnan ja organisaation yhteensopivuus, palkitseminen ja haastavat työtehtävät esiintyvät olennaisena osana kaikissa kolmessa lähestymistavassa. (Beck 2001; Clarke 2001; Parker ja Wright 2000; Stein 2000; Tsui ym. 1997).

Mitä tulee henkilöstökäytänteiden erotteluun eri työntekijäryhmien kesken, empiirinen tutkimus ei ole vielä täysin pystynyt selventämään, missä määrin ja missä tilanteissa henkilöstökäytänteiden tulisi olla eroteltuja ja työntekijäkohtaisia. Lisäksi tutkimukset liittyen käytänteiden hajauttamiseen henkilöstön kohdalla keskittyvät pääasiassa vain edellä mainitun positiivisiin vaikutuksiin. Tällöin vaarana on, muiden työntekijöiden suhtautuminen, esimerkiksi kollegoidensa parempaan kohteluun henkilöstökäytänteiden muodossa saattaa johtaa organisaation kannalta negatiivisiin lopputuloksiin, varsinkin jos tämä asia jätetään huomioimatta johtamisen osalta. (Marescaux ym. 2012).

Tutkimusten valossa myös tiedetään, että työntekijöillä on taipumusta verrata omaa työtilannetta keskenään kollegoidensa kanssa, arvioidessaan oman työsuhteensa

kulloistakin tilannetta & muodostaen omia ryhmiä tämän vertailun pohjalta (Greenberg ym. 2007). Vaikka organisaatio saattaa hyötyä henkilöstökäytänteiden erittelystä työntekijöiden kesken, esimerkiksi sitoutuneisuuden, tehokkuuden ja käyttäytymisen muodossa, edellä mainitut negatiiviset vaikutukset saattavat kuitenkin nollata kyseiset saavutetut hyödyt. Näin ollen henkilöstökäytänteiden erottelua voidaan pitää ristiriitaisena vaihtoehtona, sillä sen vaikutukset voivat olla sekä positiiviset että negatiiviset (Marescaux ym. 2012). Negatiivisilla vaikutuksilla tässä suhteessa näyttää olevan lisäksi suurempi vaikutus verrattuna positiivisiin vastineisiin (Baumeister ym. 2001). Sosiaalinen vertailu henkilöstökäytänteiden välillä työntekijöiden kesken vaikuttaa suuresti sitoutuneisuuden tasoon. (Marescaux ym. 2012).

Marescaux:n ym. (2012) mukaan juuri sosiaalisen vertailun vuoksi, henkilöstökäytänteiden erottelu työntekijöiden kesken voi johtaa kumpaan tahansa lopputulokseen, mutta työntekijöiden ollessa tyytyväisiä tässä tilanteessa myös sitoutuminen organisaation kasvaa työntekijöiden keskuudessa. Erottelusta saamat hyödyt eivät aina kuitenkaan ole yksiselitteisiä. Siitä on mahdollista hyötyä esim. affektiivisen sitoutuneisuuden muodossa, jossa henkilöstökäytänteet koetaan myönteisiksi. Tämän lisäksi on olemassa myös joitain käytänteitä kuten kouluttautuminen ja henkilöstön kehittäminen, joissa käytänteiden standardointi kokoko henkilökunnan kesken saattaa olla toimivampi vaihtoehto, sillä se on taannut esimerkiksi paremman affektiivisen sitoutuneisuuden tason.

2.5 Sitoutuneisuuden mittaaminen ja mittaamisen työkaluja

Työntekijöiden tunteet ja tunnekokemukset ovat hyvin yksilöllisiä & voivat vaihdella riippuen esimerkiksi paikasta, ajasta, persoonallisuudesta, arvoista sekä tavoitteista. Lisäksi organisaatiot saattavat määritellä sitoutumisen organisaatioon sekä

ylipäättään sitoutuneisuuden usealla eri tavalla. Tästä huolimatta joitain yhteisiä teemoja ja nimittäjiä on varsin helppo löytää sitoutuneisuutta mitattaessa. (Vance 2006.).

Sitoutuneisuutta ja sen tasoa mitattaessa on tärkeää määritellä kyseisen käsitteen keskeiset mittarit (Emerald Insight 2015). Tällaisena mittarina voidaan pitää muun muassa *työn resursseja*. Käytettävissä olevat resurssit määrittelevät varsin pitkälti työntekijöiden suoriutumista työstään. Näitä sitoutumisen kannalta keskeisiä resursseja ovat muun muassa kollegoiden ja esimiesten tuki, palaute tehdystä työstä, vaadittava taitotaso, itsenäisyys & mahdollisuudet oppia. Sitoutumista on näin ollen mahdollista yleensä kasvattaa, jos yrityksissä keskitytään esimerkiksi johonkin edellä mainitun resurssin ylläpitämiseen ja sen kehittämiseen. Henkilökohtaiset resurssit ovat positiivista itsearviointia, joka liittyyvät muun muassa sinnikkyuteen. (Bakker ym. 2009). Puhuttaessa edellä mainitusta viitataan yleensä myös työntekijän kykyyn ja taitoon hallita ympärillään tapahtuvia tilanteita (Hobfoll, Johnson, Ennis & Jackson 2003). Henkilökohtaiset resurssit auttavat myös tavoitteiden saavuttamisessa, psykologisten rasiustekijöiden hallitsemisessa sekä henkilökohtaisessa kasvussa ja kehittämisessä (Bakker ym. 2009). Kuten sitoutumiseen, myös työn resurssien kokemukseen vaikuttavat myös ihmisen persoonalliset tekijät (Albrecht ym. 2015).

Myös sitoutumisen eri muotoja on mahdollista mitata erikseen. Esimerkiksi Allen ja Meyer (1990) kehittivät itsearviointikyselyn (24 kysymystä liittyen affektiiviseen-, jatkuvuuteen- ja normatiiviseen sitoutumiseen), jolla sitoutuneisuutta on mahdollista mitata. Mallissa on kolme keskeistä tavoitetta: erotella ja määritellä asenteellisiin tekijöihin liittyvä sitoutuminen kolmeen edellä mainittuun osa-alueeseen; luoda kullekin sitoutumisen muodolle omat mittarit; ja osoittaa niiden toisistaan riippumattomat ja itsenäiset vaikutukset. Malli on onnistunut näyttämään, kuinka näitä kolmea eri sitoutuneisuuden muotoa voidaan erikseen mitata. Menetelmä koostuu kolmesta osiosta, jossa yhden kunkin osion kahdeksan kysymyksen avulla pyritään kartoittamaan vastaajan affektiivista-, työn jatkuvuuteen perustuvaa- & normatiivista sitoutuneisuutta. (Allen ja Meyer 1990.)

2.5.1 Työntekijäkyselyt

Perinteisillä työntekijäkyselyillä on varsin helppo kerätä tietoa myös sitoutuneisuudesta, mutta siitä saatavalla tiedolla on vaarana jäädä varsin vajavaiseksi sitoutuneisuuden moniulotteisuuden vuoksi, sillä ne tarjoavat usein melko karkean kuvauksen organisaation tilanteesta. Tästä huolimatta ne ovat kuitenkin varsin päteviä työkaluja, joita johdon tulisi mahdollisimman aktiivisesti käyttää hyödyksi. Tällöin myös päätöksenteko tulee monipuolisemmaksi, kun työntekijöiden ajatukset ja näkökulmat tulevat huomioon otetuksi. Lisäksi kriittiset tekijät pystytään myös samalla tunnistamaan helpommin, jolloin niihin pystytään reagoimaan nopeammin sekä laittamaan kuntoon tarvittaessa. (Kantola ym. 2016: 97.) Henkilöstökyselyistä saadut tulokset voivat paljastaa, miten hyvin erilaiset käytänteet ovat onnistuneet saavuttamaan haluttuja lopputuloksia & miten sitoutuneisuutta on mahdollista kohottaa HR käytänteillä sekä sitoutumiseen liittyvillä investointipäätöksillä. (Vance 2006.)

Nykyään myös teknologia on myös madaltanut kynnystä teettää kyselyitä sekä analysoida niistä saatua aineistoa. Erityisesti avointen kysymysten esittäminen kyselylomakkeessa on yleistynyt, joka tuo myös omat haasteensa kyselytutkimuksen teettämiseen. Yksi huomion arvoinen ilmiö liittyy negatiiviseen palautteeseen, jota esimerkiksi tyytymättömät työntekijät antavat suhteessa enemmän kuin tyytyväiset työntekijät. (Saari ym. 2004). Saari ym. (2004) huomasi myös, että mitä pitempi palautekyseessä oli, sitä todennäköisimmin siinä ilmeni negatiivisia sävyjä. Avointen kyselyiden käyttö onkin herättänyt runsaasti ristiriitoja ja keskustelua tiedemaailmassa (Converse 1987) & niistä saatuihin tuloksiin organisaation tulisi suhtautua varauksellisesti ja harkitsevasti (Saari ym. 2004). Myös tuloksia analysoivia henkilöitä on hyvä varoittaa sekä tiedottaa tulosten mahdollisesta negatiivisen sävyn painottumisesta. Tällöin tiedon vastaanottajan on helpompi suhtautua tuloksiin oikealla tavalla & samalla välttää liiallista ja turhaa huomion kiinnittämistä edellä mainittuihin kommentteihin ja vastauksiin (Borg 2005; Macey 1996). Avointen kysymysten lisäksi voidaan käyttää myös rajattuja kysymyksiä, mutta tällöin tulee varmistaa, että näistä saatavat tulokset ovat

yhdenmukaiset avointen kysymysten kanssa, eivätkä anna samoihin kysymyksiin liittyvissä asioissa eri tuloksia. Lisäksi kyselyyn vastanneiden määrän jäädessä matalaksi, saatuja tuloksia ei välttämättä voida kuitenkaan pitää luotettavina, mikä hankaloittaa myös kyselyn tulosten vertailua ja analysointia. Pieni vastaajien määrä lisää sattuman vaikutusta tutkimuksessa. (Saari ym. 2004)

Yhteisiä teemoja, joita sitoutuneisuuden mittaamiseen käytettävissä kyselylomakkeissa on havaittavissa, ovat esimerkiksi linkit työtyytyväisyyteen ja -ylpeyteen sekä työhön liittyvä molempien osapuolten arvostus. Sitoutuneisuutta mitattaessa kyselyiden avulla organisaatiot pyrkivät usein kartoittamaan työntekijöiden asenteita ja mielipiteitä työnantajastaan ja ne keskittyvät usein seuraaviin aiheisiin:

- Ylpeys työskennellä kyseisen työnantajan alaisuudessa
- Tyytyväisyys työnantajaa kohtaan
- Työtyytyväisyys
- Mahdollisuudet suoriutua hyvin haastavista työtehtävistä
- Tunnustus ja positiivinen palaute tehdystä työstä
- Esimiehen tuki
- Valmius tehdä enemmän, kuin minimivaade
- Oman työtehtävän merkityksen ymmärrys organisaation kokonaisuudessa
- Mahdollisuudet kehittyä työntekijänä
- Aikomukset pysyä saman työnantajan alaisuudessa tulevaisuudessakin.

(Vance 2006.)

2.6 Yhteenveto

Sitoutuneisuutta on vieläkin vaikea määritellä tyhjentävästi ja kattavasti. Ristiriitaisista määrittelyistä huolimatta myös yhteisiä tekijöitä on havaittavissa, kuten yhteys irtisanoutumiseen. Selvää on kuitenkin se, että sitoutunut työvoima tuo organisaatiolle monia hyötyjä, jotka näkyvät niin työntekijöiden työhyvinvoinnissa kuin organisaation tuloksellisuudessa ja tehokkuudessa. Vastaavasti sitoutumaton työvoima voi saada

aikaiseksi organisaation kannalta haitallisia tai kielteisiä vaikutuksia, nostaan samalla turhien kustannusten määrää

Sitoutuminen voidaan siis määritellä eri tavoin & termi itsessään sisältää monia eri ulottuvuuksia kuten Allenin ja Meyerin organisaationaalisen sitoutuneisuuden määritelmät. Affektiivinen sitoutuminen on yksi eniten tutkituista sitoutuneisuuden muodoista, sillä tutkimukset korostavat erityisesti sen moninaisia vaikutuksia organisaation näkökulmasta. Lisäksi tutkimukset ovat osoittaneet, että eri sitoutuneisuuksien muotojen välillä ilmenee jonkin verran päällekkäisyyksiä, mutta samalla niiden vaikutukset ovat jossain määrin myös toisistaan riippumattomia. Toisin kuin työn jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen, normatiivinen- ja affektiivinen saa organisaation kannalta enemmän myönteisiä ilmenemismuotoja, jotka liittyvät muun muassa työhyvinvointiin, suoriutumiseen ja irtisanoutumishaluttomuuteen.

Psykologinen sopimus on myös olennaisessa roolissa tutkittaessa työntekijöiden sitoutuneisuutta, eikä sitä ole järkevää jättää ulkopuolelle tutkittaessa kyseistä ilmiötä. Tämä sopimus itsessään vaikuttaa työntekijöiden sitoutumishalukkuuteen, perustuen henkilön arviointiin siitä, kuinka vastapuoli kyseistä sopimusta noudattaa. Tämä tulisikin tiedostaa organisaatioissa, erityisesti jos sitoutuneisuutta halutaan niiden strategisissa suunnitelmissa vaalia ja johtaa. Haastavaksi tämän kuitenkin tekee psykologisen sopimuksen kirjoittamaton luonne. Lisäksi sen määrittely voidaan myös nähdä olevan jossain määrin aikaan sidonnaista, sillä sen sisältö on muuttunut vuosien saatossa. Aivan kuten sitoutuneisuuttakin, myös psykologisen sopimuksen täyttymiseen ja sen johtamiseen voidaan vaikuttaa johtamisen keinoin. Tässä korostuu muun muassa tilannekohtaisuus mietittäessä esimerkiksi sopimuksen transaktionaalisuuden ja relationaalisuuden välisiä painotuksia.

Sitoutuneisuus on monitasoinen ja monimutkainen ilmiö, mutta sitä on silti mahdollista johtaa ja edistää organisaation toimesta. Tässä muun muassa henkilöstöjohtaminen on tärkeässä roolissa, sillä sen vastuulla on sitoutuneisuuden vaaliminen ja johtaminen muun muassa henkilöstökäytänteiden avulla. Näitä käytänteitä on olemassa verraten

paljon & niiden tehokkuus riippuu muun muassa organisaation ympäristöstä, työntekijöistä ja resursseista.

Toimivia henkilöstökäytänteitä ovat muun muassa organisaation tarjoama tuki, työn resurssit, esimiehuhteet, vapauden- ja vastuun antaminen sekä kommunikaatio. Myös koulutuksen tarjoaminen kuuluu olennaisena osana tehokkaiiin henkilöstökäytänteisiin, joskin sen vaikutus sitoutumiseen saattaa olla myös riippuvainen muista muuttujista, jonka vuoksi koulutustarjonta on syytä suunnitella tapauskohtaisesti.

Tärkeää sitoutumisen johtamisessa on myös miettiä, kuinka sitoutunutta työvoimaa organisaatio ylipäättään tarvitsee. Samalla tulisi myös miettiä näiden panostusten kustannuksia suhteessa niistä saatuun hyötyyn. Sitoutumisen johtamisessa on myös tiedostettava sen kokonaisvaltainen luonne, sillä ollakseen tehokasta, sen täytyy alkaa jo työnantajan ja työntekijän ensikohtaamisista, ulottuen koko työsuhteen ajalle, muun muassa sosiaalistamiseen, suorituksen johtamiseen, palkitsemiseen sekä kouluttautumiseen.

Henkilöstökäytänteiden harjoittamista voi lähestyä harjoittamalla niitä universaalisti, tilannekohtaisesti tai koko organisaation strategiaa painottavasti. On kuitenkin vaikeaa varmuudella sanoa, mikä kolmesta edellä mainitusta lähestymistavasta absoluuttisesti- tai tilannekohtaisesti tehokkain. Sitoutuneisuuden taso tilannekohtaisia käytänteitä käyttäen nousee vain, jos käytänteiden räätälöinti on toteutettu kaikkia osapuolia tyydyttävällä tavalla, sillä tyytymättömyys voi kumota täysin ne positiiviset vaikutukset, jolla henkilöstökäytänteiden yksilöinnillä alun perin pyrittiin.

Sitoutumista voidaan mitata & sille onkin kehitetty lukuisia eri keinoja, malleja ja mittareita. Esimerkiksi työn- ja henkilökohtaiset resurssit ovat sellaisia mittareita, joita käytetään eri mallissa ja menetelmissä. Sitoutuneisuutta voidaan mitata myös muun muassa erilaisilla työntekijäkyselyillä ja Allenin ja Meyerin kehittämällä menetelmällä. Näin organisaatio pystyy asettamaan sitoutuneisuuden mitattavaan muotoon, saada

käsityksen sitoutuneisuuden tasoista, sekä tarvittaessa puuttumaan sitoutuneisuuden kannalta tarvittaessa oleellisiin asioihin.

3 Sitoutuminen vuokratyössä

Vuokratyö on yksi epätyypillisen työsuhteen muodoista. Termillä viitataan kolmikantaiseen työsuhdemuotoon, johon kuuluu työntekijä, vuokraajayritys sekä käyttäjäyritys. Vuokraajayritys toimii työntekijän vuokranvälittäjänä käyttäjäyritykselle (Vigneau 2001). Vastuu asioista, kuten työsopimuksen tekemisestä, palkan- ja vastaavien kulujen maksamisesta on vuokraajayrityksellä, joka toimii samalla työntekijän työnantajana. Työ itsessään tapahtuu käyttäjäyrityksessä, jonka vastuulle jää vuokratyöntekijän työhön opastus, johto- sekä valvontavelvollisuus (Toimihenkilöliitto Erto 2016). Kenties merkittävimpiä syitä vuokratyövoiman käytölle ja ilmiön yleistymiselle on ollut joustavuus, jota se tuo sitä hyödyntävälle käyttäjäyritykselle (Burgess ja Connel 2002).

3.1 Vuokratyöntekijöiden sitoutuminen

Biggs:n (2006) mukaan vuokratyöntekijöiden sitoutuminen on huomattavasti matalammalla tasolla verrattuna vakituiseen työvoimaan. Forden (2006) mukaan vuokratyöntekijät kertovat tuntevansa vähemmän lojaaliutta työnantajansa kohtaan ja heidän halukkuus pysyä työskentelemässään organisaatiossa on vähäisempään kuin muiden työntekijäryhmien. Lisäksi he ovat yleensä muita tyytymättömämpiä työtilanteeseensa, kuin organisaation muut työntekijät. Asiaan voi vaikuttaa esimerkiksi kustannustehokkuuteen pyrkiminen, joka usein on syy vuokratyövoiman käytölle. Tämä saattaa heijastua ulospäin esimerkiksi juuri matalana sitoutuneisuuden tasoina vuokratyöntekijöitä kohtaan.

Vuokratyöntekijät ovat kuitenkin Hallin (2006) mukaan yleensä varsin tyytyväisiä työhönsä. Kolme neljäsosaa vuokratyötä tehneistä kertoo viihtyneensä työssään. Luku on tästä huolimatta kuitenkin pieni, jos sitä verrataan vakituiseen työvoimaan, joiden joukkoon moni vuokratyöntekijä mieluummin kuuluisi. Altreiter ja Flecker (2020) eivät niin ikään löytäneet yhteyttä tyytymättömyyden ja vuokratyön väliltä. Tästä huolimatta myös he totesivat tyytyväisyyden olevan vuokratyöntekijöillä vähäisempää kuin vakituisilla työntekijöillä. Edellä mainittuun ilmiöön vaikutti eniten koettu epävarmuus työsuhteen jatkosta sekä työn tekoon liittyneet olosuhteet. Altreiter ym. (2020) saivat puolestaan todisteita, jossa vuokratyöntekoon ollaan niin ikään tyytyväisiä, mutta harmia herättää eniten käyttäjäyrityksen päätös olla vakinaistamatta työsuhdetta. Samassa tutkimuksessa sitoutumisen havaittiin olevan tyypiltään työn jatkuvuuteen perustuvaa. Wilkin (2013) toteaa vuokratyöntekijöiden olevan kaikkein vähiten tyytyväisiä työsuhteeseensa, kun asiaa tarkastellaan laajemmin ottamalla vertailuun mukaan vakituisten työntekijöiden lisäksi myös käyttäjäyrityksen sisäiset määräaikaisten työntekijät. Nämä erot eivät ole valtavia, mutta silti huomattavia. On kuitenkin huomioitavaa, että vuokratyöntekijöiden kokemuksiin saattaa vaikuttaa myös se, millä talouden sektorilla kulloinkin toimitaan (Chambel ym. 2016).

Veitch:n ym. (2009) mukaan suurin osa aiheeseen liittyvistä tutkimuksista ei kuitenkaan ole löytänyt merkittävän suuria eroja vakituisten työntekijöiden ja vuokratyöntekijöiden sitoutuneisuudessa käyttäjäyritystä kohtaan. Vuokratyöntekijöiden affektiivinen-, normatiivinen ja työn jatkuvuuteen perustuva sitoutuneisuus ovat heidän tutkimuksensa perusteella toisiinsa verratessa lähes samalla tasolla. Erot eivät tämän mukaan ole huomattavan suuria. Affektiivista sitoutuneisuutta näyttäisi Dačiulytė:n ym. (2012) mukaan olevan eniten ja normatiivista sitoutuneisuutta vähiten. Organisaationaalinen sitoutuminen kattaa vuokratyöntekijöidenkin kohdalla kaikki kolme edellä mainittua sitoutuneisuuden ulottuvuutta, joskin niiden välisten yhdistelmien taso ja määrä voivat vaihdella (Dačiulytė:n ym. 2012).

Drukerin ja Stanworthin (2004) tutkimuksessa todettiin vuokratyöntekijöiden olevan sitoutuneempia vuokraajayritystään kohtaan. Vuokratyöntekijöillä todettiin olevan

huomattavan positiiviset suhteet vuokraajarytykseen, kun taas odotukset käyttäjäryitystä kohtaan olivat kriittisemmällä tasolla. Woldmanin ym. (2018) mukaan puolestaan vuokratyön kahdesta osapuolesta, käyttäjäryitykseen ollaan useammin enemmän keskittyneitä. Tämä näkyy esimerkiksi vuokratyöntekijöiden odotuksista pätevyysien ja kehitysmahdollisuuksista huolehtimisessa, joka asetetaan usein käyttäjäryityksen tehtäväksi. Samalla myös näiden odotusten täytyessä sillä on tässä yhteydessä myös suurin positiivinen vaikutus vuokratyöntekijöiden affektiiviseen sitoutumiseen. Vuokratyöntekijät saattavat odottaa vuokraajaryitykseltä vain muodollisissa asioita liittyen työsuhteeseensa. Käytännössä tämä koskee esimerkiksi virallisia työsuhteeseen liittyviä sopimuksia ilman sen suurempaa tunnesidettä tai sitoutumishalukkuutta. Vaikka myös vuokraajaryitys voi tarjota työntekijälleen mahdollisuuksia kehittyä ja lisätä omia pätevyksiään, tämä saattaa jäädä edellä mainitusta syystä vaille huomiota. (Woldman ym. 2018.) Veitch:n ym (2009) mukaan vuokratyöntekijät sitoutuvat pääasiassa molempiin organisaatioihin yhtä suuresti. Heidän mukaansa positiiviset kokemukset organisaation tarjoamasta tuesta mahdollistaa vahvan sitoutumisen niin käyttäjäryitykseen kuin vuokraajaryitykseenkin.

3.1.1 Toive vakituisesta työsuhteesta

Työntekijän tavoite lunastaa itselleen vakituinen suhde käyttäjäryityksestä liittyä olennaisesti sitoutumiseen, sillä se saattaa usein olla sitoutuneisuuden osoittamisen päämotiivi. Viitalan ym. (2005: 191) vuokratyön vaikutuksista työpaikan vakinaistamisessa on olemassa ristiriitaisia tutkimustuloksia. Riippuen esimerkiksi maasta tai tutkimuksien näkökulmasta, osa tutkimuksista on tukenut niin kutsuttua ”ponnahduslauta teoriaa” vuokratyön antamista mahdollisuuksista ponnistaa kohti vakituisimpia työpestejä. Toisaalta osassa tutkimuksista on päädytty kuitenkin päinvastaisiin tuloksiin kyseisen teorian paikkansa pitävyydestä (Givord ym. 2015).

Sitoutuminen ja ahkeruuden osoittaminen nähtiin Viitalan ym. (2005: 191) tutkimuksissa käyttäytymisperustaisena ja välinearvoisena, sillä sen osoittamisella vuokratyöntekijä saattoi tähdätä vain työpaikkansa vakinaistamiseen.

Vuokratyöntekijän mahdollisuudet saavuttaa työpaikkansa vakinaistaminen ovat yleensä huonot, jos kyseinen työntekijä kokee kuuluvansa työyhteisön ulkopuolelle. Näin ollen muilta työntekijöiltä sekä esimiehiltä tuleva tuki on ensiarvoisen tärkeää, sillä näiden suhteiden merkitys asenteisiin ja sitoutumiseen on tutkimusten valossa todettu varsin ilmeisiksi. (Galais ym. 2018.) Viitalan ym. (2005: 147, 149, 153) tutkimuksessa ilmeni, että vuokratyöntekijäjäitä pidetään myös varsin sitoutuneina henkilöstöpäälliköiden mielestä. Opiskelijat nähtiin ainoana ryhmänä vuokratyöntekijöiden sisällä, jotka olivat tyytyväisiä työsuhteensa määräaikaaisuuteen, eivätkä he kokeneet yhtä suurta tarvetta pestinsä vakinaistamisesta.

Konkreettisimmillaan motiivi vakinaistumisesta nähtiin ilmentyvän muun muassa ahkeruutena, vähäisinä sairaspöissaoloina sekä halukkuutena osallistua käyttäjäryityksessä järjestettyihin erinäisiin tapahtumiin ja tilaisuuksiin. Sitoutumisen tasoon nähtiin myös vaikuttavan esimerkiksi lähiympäristön yleinen työllisyystilanne, jossa kyseistä tasoa nosti esimerkiksi vaihtoehtojen niukka lukumäärä. Sitoutuminen ja ahkeruuden osoittaminen nähtiin Viitalan ym. (2005: 191) tutkimuksissa käyttäytymisperustaisena ja välinearvoisena, sillä sen osoittamisella vuokratyöntekijä saattoi tähdätä vain työpaikkansa vakinaistamiseen. Jos vuokratyöntekijän ensisijainen tavoite on vakinaistaa työsuhteensa, kyseinen työntekijä saattaa lisäksi sietää paremmin huonompia työoloja ja työn uuvuttavuutta. Tämä perustuu haluun tuoda esille oma työpanos ja ahkeruus työpaikan vakinaistamisen toivossa (Rabassini 2016).

Hallin (2006) tutkimuksissa ilmenee, että kaksi kolmasosaa vuokratyöntekijöistä olisi mieluummin vakituksessa työsuhteessa vuokratyön sijaan. Hänen analyysinsa mukaan asenteet työtä kohtaan verrattuna tavallisiin työntekijöihin ovat heikommat varsin monella osa-alueella. Joskus väliaikainen työsuhde vastaanotetaan vastentahtoisesti, jolloin työntekijän ainoa motiivi työn vastaanottamiseen saattaa olla toive vakituisen työpaikan saamisesta (De Cuyper, De Jong, De Witte, Silla ja Bernhard-Oettel 2009).

Givord ym. (2015) mukaan määräaikaiset työsuhteet voivat toimia ponnahduslautana työntekijän tavoitellessa työsuhteensa vakinaistamista, mutta erityisesti vuokratyöhön

liittyvissä tilanteissa kyseinen lopputulema on paljon harvinaisempaa. Givord ym. (2015) toteaa myös, että työttömänä olemisella ja vuokratyön tekemisellä on lähes yhtä suuret todennäköisyydet onnistua vakinaisen työpaikan löytämisessä. Myös Hardy ja Walker, 2003 sekä Isaksson ja Bellagh, (2002) toteavat, että huomattava enemmistö vuokratyöntekijöistä tavoittelee työsuhteensa vakinaistamista, vuokratyösuhteessa pysymisen sijaan. Hopp:n ym. (2016) mukaan keskimääräinen onnistumisprosentti työpaikan vakinaistamiseen käyttäjäryityksessä on 14,3 %. Suomessa palvelualan ammattiliitto (2020) kertoo noin 5 %:n vuokratyöntekijöistä työllistyvän myöhemmin vakituisesti käyttäjäryitykseen.

Tanskasen mukaan (2008b) Suomessa vain noin 7 prosenttia vuokratyöntekijöistä työllistyy lopulta käyttäjäryityksen sisälle. Tämä työhallinnon vuosittaiseen vuokratyöselvitysteen perustuva aineisto ei kuitenkaan erottele, kuinka moni tästä ryhmästä siirtyy määräaikaiseen ja vakituiseseen työsuhteeseen. Luku on varsin pieni, joten vuokratyön voidaan todeta olevan vain harvojen kohdalla portti vakituisempiin työtehtäviin. Lisäksi Tanskanen (2008b) toteaa, että yli kahdenkymmenen prosentin luvut liittyen työsuhteen vakinaistamiseen eivät välttämättä perustu tutkimuksiin, vaan vuokraajaryitysten edustajien omiin arviointeihin.

Väliaikaisia työsuhteita nähdään harvoin pitkän aikavälin ratkaisuksi, esimerkiksi palkkauksesta ja työsuhte-etuuksista johtuen. Edellä mainittu ratkaisu toteutuu yleensä vain harvojen kohdalla, kuten esimerkiksi vanhempien työntekijöiden kohdalla. Sen sijaan väliaikaisen työntekijän kokiessaan työsuhteensa pitkäkestoiseksi, myös todennäköisyys vahvempien suhteiden solmimiseen organisaation kanssa kasvaa (Druker ym. 2004).

Hopp:n ym. (2016) mukaan korkeamman taito- tai koulutustason omaavat henkilöt onnistuvat useimmin tavoiteltaessa vakituista työsuhdetta määräaikaisena työntekijänä. Muiden työntekijöiden kohdalla tilanne on paljon hankalampi, useamman työntekijän kokiessa mahdollisuutensa työpaikan vakinaistamiseen olevan jopa täysin

olemattomat. Vuokratyösuhteen jatkuessa pitkään, voi sillä olla jopa työntekijää leimaava vaikutus, joka hankaloittaa tilannetta entisestään.

Chambelin ym. (2015) tutkimuksissa ilmeni, että tarjoamalla koulutusta, jonka motiiviksi on tulkittavissa työsuhteen pitkäaikaisuus, on mahdollista kasvattaa vuokratyöntekijöiden sitoutumista molempia työnantajaosapuolia kohtaan. Tällöin affektiivinen sitoutuminen kasvaa työntekijän saadessa koulutuksen ansiosta lisäpätevyksiä itselleen. Esimerkiksi Virtanen ym. (2005) toteaa, että työllistämistoimenpiteet (esimerkiksi juuri lisäkouluttautumismahdollisuudet) ovat tärkeässä roolissa, kun yritetään vähentää vuokratyöntekijöiden epävarmuutta työtään kohtaan ja siitä aiheutunutta stressiä sekä mahdollista loppuun palamista.

Sitoutuminen vuokraajayritykseen tuo enemmän koulutusmahdollisuuksia riippumatta työntekijän uratavoitteista. Osallistumiset esimerkiksi lisäkoulutuksiin takaavat usein varmemmin pitemmän työsuhteen koostuen usein perättäisistä määräaikaishuutoista (Finegold ym. 2005). Vastavuoroisesti käyttäjäyrityksen vuokratyöntekijälle tarjoamat lisäkoulutukset lisäävät niin ikään työntekijän sitoutumista kohdeyritykseen. Samalla se nostaa vuokratyöntekijöiden työllistettävyyssastetta sekä pätevyksiä (Chambel ym. 2015).

3.1.2 Vuokratyöntekijöiden psykologinen sopimus

Työsopimus itsessään ei määrittele työntekijän asenteita ja käyttäytymistä työnantajaa kohtaan, vaan se määräytyy siitä suhteesta, jonka molemmat osapuolet toistensa välille muodostaa. Tämä pätee myös vuokratyöntekijöihin, sillä heille esimerkiksi sosio-emotionaalisten suhteiden muodostaminen on tärkeää, vaikka heidän työsuhteensa olisikin lyhytkestoinen. (Rabassini 2016.)

Vuokratyön kolmikantaisuus tekee myös psykologisesta sopimuksesta ja sen muodostumisesta erityisen verrattuna perinteiseen työsuhteeseen, sillä vuokratyöntekijä solmii kyseisen sopimuksen kahden eri työnantajan kanssa

samanaikaisesti (Cullinane ym. 2006). Tästä johtuen psykologisen sopimuksen vaikutukset saattavat erota tavallisten ja epätyypillisten työsuhteiden kohdalla. Näin ollen edellä mainitun asian tutkimustuloksiin tavallisten työsuhteiden kohdalla tulisi suhtautua varauksella, jos niitä yritetään yleistää suoraan myös epätyypillisiin työsuhteisiin (Guest 2004). Lisäksi psykologista sopimusta kolmikantaisessa työsuhteessa on tutkittu varsin vähän (Claes 2005).

Aivan kuten muutkin työntekijät, vuokratyöntekijät ovat kykeneväisiä muodostamaan luottamuksellisen suhteen käyttäjärytymkseen ja tämän lisäksi myös vuokraajarytymkseen. Sen rikkoutuminen on kuitenkin mahdollista molempien kohdalla, laskien samalla kyseiseen organisaatioon kohdistuvaa sitoutumista. Psykologiset sopimukset muodostuvat kuitenkin tässä tapauksessa erikseen ja toisistaan riippumatta, joten esimerkiksi sen rikkoutuminen vuokraajarytymksen kohdalla ei se välttämättä vaikuta ollenkaan käyttäjärytymkseen. Vuokratyöntekijän on niin ikään mahdollista luoda molemminpuolinen luottamussuhde samanaikaisesti kumpaankin työnantajaosapuoleen. Myös affektiivista sitoutumista on mahdollista kokea molempia organisaatioita kohtaan yhtä aikaa (Lapalme ym. 2011; Connelly ym. 2007; Coyle-Shapiro ja Morrow 2006; Liden ym. 2003; McClurg 1999; Moorman ja Harland 2002; Slattery ja Selvarajan 2005). Morf: n ym. (2014) mukaan psykologisen sopimuksen tullessa täytetyksi molempien työnantajaosapuolten kanssa vaikuttaa positiivisesti työntekijän kokemaan tyytyväisyyteen, sitoutuneisuuteen ja irtisanoutumishaluttomuuteen kummankin organisaatioiden kohdalla.

Epätyypillisessä työsuhteessa olevat työntekijät voivat muodostaa yhtä vahvan- & joissain tapauksissa vahvemman psykologisen sopimuksen kuin organisaation vakituiset työntekijät. Sopimus voi myös sisältää relationaalisia elementtejä eikä suhde ole välttämättä täysin transaktionaalinen. Määräaikaisten työntekijöiden psykologisen sopimuksen tasoa, korkeaa sitoutuneisuutta ja tyytyväisyyttä saattaa esimerkiksi selittää työsuhteen lyhytkestoisuus, jonka aikana psykologisen sopimukseen liittyviä laiminlyöntejä tai rikkeitä ei vielä ole kerennyt tapahtumaan, sillä rikkeiden mahdollisuus kasvaa, mitä pidempään työsuhde jatkuu. (McDonald ym. 2000)

Rousseaun ja Wade-Benzonin (1995) mukaan määräaikaisilla työntekijöillä on kuitenkin tapana solmia eriluontoinen psykologinen sopimus verrattuna vakituisiin työntekijöihin. määräaikaisten työntekijöiden solmimaa sopimusta kuvataankin enemmän transaktionaalisemmaksi kuin relationaalisemmaksi. Relationaaliseen sopimukseen puolestaan kuuluvat vahvasti muun muassa sitoutuneisuus organisaatioon sekä kiinnostus työtyytyväisyyttä kohtaan. Edellä mainittu suhteen muoto vaikuttaa vahvasti työntekijän ilmentämään käyttäytymiseen organisaatiossa. Aiheesta on kuitenkin olemassa varsin ristiriitaisia tuloksia, sillä McDonaldin ym. (2000) tutkimuksissa ilmeni, että kahden edellä mainitun työntekijäryhmän kohdalla vaihtelu relationaalisen ja transaktionaalisen sopimuksen välillä ei ole huomattavia eroja. Tämän lisäksi lyhytkestoisissa työsuhteissa työtyytyväisyys ja sitoutuneisuus saatettiin kokea jopa korkeammaksi kuin vakituksessa työsuhteessa.

Näin ollen väliaikaisen työntekijän on mahdollista McDonaldin Ym. (2000) mukaan muodostaa myös relationaalisuuteen pohjautuva psykologinen sopimus. Joissain tapauksissa väliaikaisten työntekijöiden vastapuolelle asettamat odotukset saattavat olla jopa korkeammat verrattuna vakituisten työntekijöiden vastaaviin vaateisiin. Samalla määräaikaiseenkin työsuhteeseen on mahdollista mennä relationaalinen ajattelutapa edellä. Määräaikaisten työntekijöiden kohdalla ei näin ollen kannata panostaa pelkästään psykologisen sopimuksen transaktionaaliseen ulottuvuuteen, vaan myös relationaalisuuden, jos halutaan pitää koko henkilökunnan sitoutuneena, sekä samalla vastaavasti hyötyä siitä. (McDonald ym. 2000)

Kolmikantaisessa työsuhteessa vuokratyöntekijä kokee yleensä vuokraajayrityksen olevan vastuussa työsuhteiden tasapainottamisesta työskennellessään käyttäjäyrityksessä. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että vuokraajayrityksen oletetaan pitävän huolta myös psykologisen sopimuksen vahvistamisesta työntekijän ja käyttäjäyrityksen välillä. (Morf ym. 2014)

Vuokratyöntekijän suhteet käyttäjärytykseen ja vuokraajarytykseen kehittyvät kuitenkin eri reittiä. Niinpä psykologisen sopimuksen rikkoutuessa toisen osapuolen kohdalla, ei sillä ole vaikutusta sitoutumiseen toista osapuolta kohtaan. Siinä missä sitoutuminen vuokraajarytystä kohtaan korreloi positiivisesti sitoutumiseen käyttäjärytystä kohtaan, tilanne ei välttämättä ole sama päinvastaisessa tilanteessa. Lapalme, Simard ja Tremblay (2010). Toisin kuin Druker ja Stanworth (2004), Van Breugelin ym. (2005) mukaan vuokratyöntekijä sitoutuu paremmin käyttäjärytykseen, kuin vuokraajarytykseen (Van Breugel ym. 2005) & Woldmanin ym. (2018) mukaan vuokratyöntekijät saattavat kokea psykologisen sopimuksen käyttäjärytyksen kanssa tärkeämmäksi kuin vuokraajarytyksen kanssa solmitun vastaavan sopimuksen.

Morf:n ym. (2014) mukaan käyttäjärytykseen kohdistuva sitoutuneisuus on yleensä stabiilimpaa, eikä siihen vaikuta paljoa vuokraajarytyksen toiminta. Käyttäjärytyksen toiminnalla puolestaan näyttäisi olevan enemmän sitoutumiseen liittyviä vaikutuksia myös vuokraajarytykseen. Kun käyttäjärytyks onnistuu täyttämään psykologisen sopimuksen, se vaikuttaa positiivisesti vuokratyöntekijöiden työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Lisäksi mitä paremmin vuokraajarytyks onnistuu puolestaan sopimuksen solmimisessa, sitä sitoutuneempi vuokratyöntekijästä tulee & sitä todennäköisimmin kyseinen työntekijä on halukas jatkamaan vuokraajarytyksen alaisuudessa.

Giunchin ym. (2015) mukaan affektiivinen sitoutuminen heijastui mahdollisesti vain käyttäjärytyksestä vuokraajarytykseen, mutta ei kuitenkaan vastavuoroisesti toisin päin. Lisäksi affektiivista sitoutumista esiintyy, jos käyttäjärytyksen koetaan kohtelemaan työntekijää kohtuudella tämän vaatimusten mukaisesti. Heidän mukaansa molempien osapuolten on kuitenkin mahdollista solmia molemminpuolinen sopimus, johon kummatkin ovat valmiita investoimaan.

Vaikka käyttäjärytykseen kohdistunut sitoutuminen vaikuttaa myös vuokraajarytykseen, ei sillä ole juurikaan vaikutusta vuokratyöntekijän irtisanomisaikaisiin koskien jälkimmäistä työnantajaa. Kyseiseen sitoutumiseen vaikuttaa enemmän esimerkiksi työntekijän pitkän aikavälin suunnitelmat

vuokraajayrityksen suhteen. (Morf ym. 2014.) Vuokraajayritys on myös yleensä vuokratyösuhteessa vakituisempi osapuoli, sillä työsuhde siellä on yleensä pitkäkestoisempi ja vakaampi, kun taas käyttäjäyritys saattaa vaihdella useampaankin kertaan saman vuokratyösuhteen aikana (Liu ym. 2010). Tämä osaltaan selittää myös, miksi psykologinen sopimus käyttäjäyrityksessä ei välttämättä vaikuta työntekijän irtisanoutumishalukkuuteen vuokraajayritystä kohtaan. Vuokraajayrityksen vakinaisemmasta roolista johtuen vuokratyöntekijä saattaa toisinaan jopa painottaa pelkästään psykologista sopimusta vuokraajayritystä kohtaan, tämän arvioidessa pitkän aikavälin työnäkymiä kyseisen yrityksen kohdalla (Seinen 2006).

Kun työnantaja rikkoo psykologista sopimusta, luottamus työnantajaa kohtaan kärsii ja samalla vuokratyöntekijän affektiivinen sitoutuminen laskee. Lopputulos on sama, oli kyseessä sitten käyttäjäyritys tai vuokraajayritys. Käyttäytymisen tasolla kyseisen sopimuksen rikkoutuminen kohdistuu ja vaikuttaa kuitenkin vain käyttäjäyritykseen. Tämä saattaa selittyä sillä, että vuokraajayritys koetaan etäisempänä yksikkönä verrattuna käyttäjäyritykseen, jossa päivittäinen työskentely tapahtuu. Toiseksi vuokratyöntekijät eivät välttämättä ymmärrä heidän toimintansa vaikutuksia vuokraaja- ja käyttäjäyrityksen välisiin suhteisiin. Esimerkiksi onnistuneet työsuoritukset ja vuokratyösuhteet auttavat vuokraajayritystä hyvien sopimussuhteiden ylläpitämisessä asiakasyritysten kanssa. Siinä missä sitoutuminen vuokraajayritykseen vaikuttaa suoraan myös käyttäjäyritykseen sitoutumiseen, ei samaa vaikutusta ole kuitenkaan havaittavissa päinvastaisessa tilanteessa. (Lapalme ym. 2011.)

Chambel ym. (2006) korostaa erityisesti sosioemotionaalisia tekijöitä sopimusta solmittaessa, sillä niillä on suuri vaikutus myös työntekijöiden organisaatiokäyttäytymiseen. Myös he löysivät vahvistusta ilmiölle, jossa vuokratyöntekijät kokiessa käyttäjäyrityksen tarjoamat puitteet vajavaisemmiksi esimerkiksi sosioemotionaalisesta näkökulmasta, se saa heidät keskittymään enemmän työn transaktionaalisiin elementteihin psykologista sopimusta solmittaessa. Vahvemman sopimusten mahdollisuus kuitenkin kasvaa yleensä vain, jos väliaikaiset työntekijät ovat rekrytoitu suoraan yritykseen eikä esimerkiksi vuokraajayrityksen

kirjoille. Tällöin sopimuksesta on mahdollisuus tulla yhtä vahva kuin vakituisilla työntekijöillä. Myös väliaikaisen sopimuksen jatkamisella tai työpaikan vakinaistamisella on suuri vaikutus psykologisen sopimuksen vahvistumiseen.

Rabassini (2016) toteaa, että vuokratyöntekijät eivät juurikaan odota saavansa organisaationaalista tukea, jolloin heihin kohdistuva tuki henkilöstökäytänteiden muodossa vaikuttaa erittäin positiivisesti vaalittaessa esimerkiksi hyvää ja eheää psykologista sopimusta. Näyttäisi myös siltä, että organisaatiolta koetun tuen vaikutukset sitoutumiseen ovat samanlaisia sekä vakituisten- että myös vuokratyöntekijöiden kohdalla, jos heidän sitoutuneisuutensa tasot ovat alun perin yhtä korkeita (Veitch ym. 2009).

3.2 Vuokratyöntekijöiden sitouttaminen

Johdon ajattelussa korostuu usein painotus työntekijän sitoutumisen tärkeydestä, sen ylläpitämisestä ja vaalimisen tarpeesta. Samaan aikaan kuitenkin henkilöstön vuokraus on lisääntynyt, joka osaltaan vaikeuttaa tätä tavoitetta tai asettaa sen paikoin ristiriitaiseen asemaan. (Gallie ym. 2001). Forden ym. (2006) mukaan organisaatioiden turvautuminen vuokratyövoimaan johtuu usein pyrkimyksistä kustannustehokkuuteen & paineesta vähentää työvoiman hankkimiseen kohdistuneita kuluja. Tämä osaltaan asettaa vuokratyöntekijöiden sitoutuneisuuden haasteelliseen asemaan. Drukerin ym. (2004) mukaan näyttäisi siltä, että vuokratyöntekijän odotetaan ilmentävän lojaaliutta, sitoutuneisuutta ja korkeaa motivaatiota, mutta vastineeksi tästä työnantaja on valmis tarjoamaan verraten vähän vastineeksi.

Työyhteisön osapuolet, kuten esimiehet, henkilöstöjohtajat, vuokratyöntekijät ja vakituiset työntekijät korostavat kuitenkin kaikki sitoutuneisuuden merkitystä myös

vuokratyöntekijöiden kohdalla. Kolmikantainen työsopimus ei kuitenkaan yleisesti tarjoa tähän parhaita mahdollisia lähtökohtia. Se ei esimerkiksi anna viitteitä organisaation sitoutumishalusta vuokratyöntekijää kohtaan pitkällä aikavälillä. Tämä puolestaan vain korostaa psykologisen sopimuksen merkitystä sitoutumiseen liittyvissä asioissa. (Viitala ym. 2005: 189.)

Kun työntekijä on samanaikaisesti kahden eri työnantajan alaisuudessa, se osaltaan hankaloittaa myös sitoutuneisuuden kohdistamista. Esimerkiksi käyttäjäryityksellä on hallussaan monia työkaluja (kuten johtamistyyli, työolot tai työtyytyväisyys), jolla se pystyy sitoutuneisuuteen vaikuttamaan. Tästä huolimatta kannustin sitoutuneisuuden rakentamiselle saattaa tällä osapuolella olla epäselvä. (Forde ym. 2006). Henkilöstökäytänteillä on kuitenkin selvä vaikutus affektiiviseen sitoutumiseen, eikä esimerkiksi työsuhteen pituudella ole tähän paljoa vaikutusta. Niin kauan kuin organisaatiot ovat valmiita tukemaan vuokratyöntekijöitä henkilöstökäytänteiden avulla, peilautuu se vastavuoroisesti takaisin positiivisena työasenteena ja käyttäytymisenä (Rabassini 2016).

Jos käyttäjäryitys ei ole valmis investoimaan työntekijäänsä tavalla, joka ilmentää sitoutumista pitkällä aikavälillä, ei affektiivista sitoutuneisuutta juurikaan synny. Lisäksi samaan lopputulokseen voidaan päätyä, jos työ ei tuota tunneperustaista palkitsevaisuutta, toimien samalla vahvistavana tekijänä affektiiviselle sitoutumiselle. Työnantaja on usein myös valmis purkamaan vuokratyöntekijän työsopimuksen heti, jos osapuolten tarpeet jäävät saavuttamatta. Muun muassa näiden tekijöiden seurauksena sitoutuneisuudesta tulee enemmän laskelmoivampaa. Tällöin työmotivaatiosta voi tulla tilannekohtaista & ponnistelut työssä tehdään samalla vain itsensä vuoksi, työnantajan sijasta. (Viitala ym. 2005: 194-195.)

Huoli vuokratyöntekijöiden matalasta sitoutumisesta on perusteltua erityisesti tilanteissa, jossa kyseisen työntekijäryhmän irtisanoutumiset johtavat työmäärän lisääntymiseen muiden työntekijöiden kohdalla. Matala sitoutuneisuus saattaa entisestään lisätä irtisanoutumista, jos vuokratyöntekijä löytää itselleen vakituisen työn

jostain muualta. Myös itse irtisanoutuminen on varsin helppoa, sillä sen pystyy tekemään usein ilman irtisanoutumisaikaa. Toisaalta myös kaikkein epämotivoituneimmat vuokratyöntekijät voidaan näitä samoja periaatteita ja käytäntöjä hyödyntäen irtisanoa tavallista nopeammin pois organisaatiosta (Viitala ym. 2005: 77, 81)

Vuokratyöntekijän odotukset, käyttäjäryitysten tarjoamista kehittämis- ja pätevyyksien parantamismahdollisuuksista korreloi Woldmanin ym. (2018) mukaan kyseiseen yritykseen kohdistuvaan affektiiviseen sitoutumiseen. Sama pätee myös vuokraajaryitykseen, mutta sen vaikutus on edellä mainittua pienempi. Pettymys edellä mainittuja mahdollisuuksia ja niihin liittyvää tarjontaa kohtaan vaikuttavat puolestaan enemmän vuokraajaryitykseen, kuin käyttäjäryitykseen. Mitä enemmän vuokratyöntekijä odottaa kehitysmahdollisuuksia vuokraajaryitykseltä, sitä suurempaa affektiivista sitoutuneisuutta koetaan käyttäjäryitystä kohtaan (Woldman ym. 2018).

3.2.1 HR:n rooli vuokratyöntekijöiden sitouttamisessa

Henkilöstöjohtamiseen liittyvässä kirjallisuudessa ei ole vielä täysin ymmärretty kaikkia vuokratyöntekijöihin liittyviä tekijöitä (Hopp ym. 2016). Esimerkiksi työsopimuksen sopimushenkistä luonnetta voidaan pitää myös tekijänä selitettäessä vuokratyöntekijöiden mahdollista heikompaa työhyvinvointia sekä motivaatiota työskennellä mahdollisimman tehokkaasti organisaation eteen. Tämä voi johtaa organisaation kannalta taloudellisesti haitallisiin lopputuloksiin, minkä vuoksi onkin tärkeää suunnitella vuokratyöntekijöihin kohdistuva johtaminen mahdollisimman hyvin. (Bernhard-Oettel ym. 2008.)

Chambel ym. (2016) tutki organisaatioiden harjoittamien henkilöstökäytänteiden suhdetta ja vaikutusta sekä vuokratyöntekijöiden että vakituisten työntekijöiden affektiiviseen sitoutumiseen ja työn imuun. Tulokset vahvistivat organisaation käytännön tekojen vaikutusta ja vaikutusmahdollisuuksia (vuokra)työntekijöiden hyvinvointiin ja sitä kautta sitoutumisen tasoon. Tutkimus osoitti positiivisen suhteen

harjoitettujen käytänteiden ja sitoutuneisuuden välillä. Jos henkilöstöjohtamisen käytänteet koettiin sopivan yhteen työntekijän tarpeiden sekä tavoitteiden kanssa & jos kokemukset näistä käytänteistä olivat positiivisia, sitoutuneisuus ja työn imu lisääntyi kaikkien työntekijäryhmien kohdalla. Näin ollen panostus henkilöstökäytänteisiin vuokratyöntekijöidenkin kohdalla on kannattavaa, eikä sitä kannata kokea pelkkänä organisaation kulueränä. Vuokratyöntekijöiden sitoutuneisuuden nousu edellä mainituissa tilanteissa saattaa johtua myös heidän matalista odotuksista henkilöstökäytänteitä kohtaan, jotka kuitenkin on mahdollista osoittaa vääriksi hyvien käytänteiden kautta. Hyviä henkilöstökäytänteitä ovat esimerkiksi kouluttaminen, esimiehen tuki, urakehitystuki ja osallistaminen (Kroon 2013). Drukerin ym. (2004) mukaan puolestaan organisaatioon kohdistuva sitoutuneisuus saattaa nousta, kun solmitut työsopimukset tehdään pitempikestoisiksi. Forden ym. (2006) mukaan sama vaikutus saadaan, kun parannetaan vuokratyöntekijän mahdollisuuksia työsuhteen vakinaistamiselle.

Työntekijät, jotka arvostavat vuokratyön tuomaa vapautta ei voida Kroonin ym. (2013) sitouttaa edes hyvällä henkilöstöjohtamisella. Tämän työntekijäryhmän kohdalla psykologista sopimusta ei työnantajan kohdalla ole mahdollista täyttää esimerkiksi edellä mainituilla henkilöstöjohtamisen käytänteillä. Tilannetta on tällöin järkevämpi lähestyä muilla keinoin, esimerkiksi mahdollistamalla hyvät puitteet itsenäiselle työlle sekä parantamalla etätömahdollisuuksia ja työnajan joustavuutta. (Mitlacher 2008.) Urakehitystään tärkeänä pitävät työntekijät ovat puolestaan päinvastaisia esimerkkejä & monipuoliset henkilöstökäytänteet ovat erinomaisia keinoja vähentää vuokratyöntekijän irtisanoutumishalukkuutta näissä tilanteissa. (Kroon ym. 2013).

Vapauteen perustuvan motivaation tekee työnantajan näkökulmasta haasteelliseksi jo pelkästään se, että työnteko itsessään saattaa olla ristiriidassa kyseisen motivaation kanssa (Kroon ym. 2013). On myös mahdollista, että esimerkiksi korkeasti koulutetut työntekijät eivät halua sitoutua vuokratyöhön. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että vuokratyö nähdään näiden työntekijöiden kohdalla lyhytaikaisena ratkaisuna, jonka lisäksi he kokevat mahdollisuutensa saada parempi työ itselleen keskipertoa

korkeammaksi. Tällöin esimerkiksi työsuhde ilman kolmannen osapuolen olemassaoloa saatetaan kokea mielekkäämmäksi ja houkuttelevammaksi vaihtoehdoksi (Woldman ym. 2018).

Joillekin työntekijöille vuokratyösuhde on joustavuutensa ja vapautensa puolesta parempi vaihtoehto. Tämä pätee erityisesti niiden kohdalla, jotka eivät tavoittele pitempiaikaisia työsuhteita (Cohany 1996). Heihin kohdistetulla henkilöstökäytänteillä ei juurikaan saavuteta samanlaisia lopputuloksia. Näin ollen tieto vuokratyöntekijöiden työkohtaisesta motivaatiosta on kriittisen tärkeää henkilöstöjohtamisen kannalta, jotta heihin kohdistuneet käytänteet pystytään räätälöimään ja kohdentamaan mahdollisimman tehokkaasti. Tämä koskee sekä työntekijöiden sitouttamista vuokraajayritykseen että myös käyttäjäyritykseen (Foote 2004; Kroon ym. 2013).

Myöskään nuoret työntekijät, jotka eivät ole uraorientoituneita ja keskittyivät työhönsä pääasiassa lyhyellä aikavälillä ja joiden irtisanoutumisprosentti on suuri, eivät välttämättä ole kiinnostuneita kehittämis- ja koulutustarjonnasta. Tämä saattaa osin selittää Kinnien ym. (2005) tutkimustulokset, joissa todettiin esimerkiksi juuri kouluttautumisella olevan olematon merkitys koettuun sitoutuneisuuden tasoon. Sen sijaan enemmän painoarvoa tällaisten työntekijöiden kohdalla näyttäisi olevan tunnustuksen saamisella, kommunikaatiolla ja tuella työtehtäviin liittyvissä asioissa.

Mitlacher (2005) mukaan monipuolisemmat henkilöstökäytännöt tuottavat parempia tuloksia kuin perinteisemmät, vanhanaikaisemmat käytänteet. Tästä huolimatta vuokratyöntekijät nähdään yleensä enemminkin hyödykkeenä, vakituista työntekijää alempiarvoisena sekä helpommin korvattavissa olevana. Tilanne nähdään usein samana, vaikka kyseisen kohderyhmän panoksella ja toiminnalla on keskeinen merkitys yrityksen tulokseen. Lisäksi työsuoritusta vuokratyössä on pahimmillaan kuvattu prosessiksi, jossa on karsittu pois kaikki mahdollinen löysä (Tanskanen 2008).

Toisaalta pelkkä käyttäjäyrityksen päätös vuokratyövoiman käyttöönotosta saatetaan ottaa huonosti vastaan vakituisen henkilöstön keskuudessa, mikä näkyy työntekijöiden

sitoutumisen huonontumisessa. Turvauduttaessa vuokratyövoiman käyttöön, käyttäjäyrityksen on tärkeää harkita kyseistä päätöstä ja sen merkitystä organisaation kannalta. (Biggs ym. 2006.). Pahimmillaan henkilöstöjohto käyttäjäyrityksessä joutuu kuitenkin itse ratkomaan vuokratyöntekijöistä aiheutuneita ongelmia, joita on koitunut epävarmasta, sitoutumattomasta ja epäluotettavasta työstä sekä sen laadusta. (Hall 2006.)

Vuokratyöntekijöiden sitoutumisten tasoa on kuitenkin mahdollista parantaa esimerkiksi työn kannustavuuteen liittyvillä menetelmillä. Ne sisältävät muun muassa tapoja ratkoa työssä kohdattuja ongelmia, laadukasta urajohtamista, sekä tapoja, joilla vuokratyöntekijät otetaan vastaan yrityksessä. Vuokratyöläisen kokiessa heidän panoksellaan olevan organisaation kannalta hyötyä, on todettu automaattisesti vaikuttavan positiivisesti sitoutuneisuuden tasoon. (Van Olffen ym. 2005.) Lisäksi vuokratyöntekijöiden sisäisestä- ja ulkoisesta motivaatiosta huolehtiminen sekä lyhyellä- että pitkällä aikavälillä on mitä todennäköisimmin suunta, johon organisaatioiden tulisi edetä johdettaessa myös ulkopuolelta vuokrattuja työntekijöitä. (Pei-Chen Chen ym. 2017). Esimerkiksi työtä rikastamalla on nähty olevan avainrooli sitoutuneisuuden kasvattamisessa. Työn rikastamisen keinot, kuten esimerkiksi omien kehittymismahdollisuuksien lisääminen ja osallistaminen (Wood, 1999), saattavat kuitenkin olla asioita, josta vuokratyöntekijä pääsee harvemmin hyötymään, kuin vakituudessa työsuhteessa olevat kollegat. (Forde ym. 2006).

Vuokratyöntekijän sitoutumiseen vaikuttaa positiivisesti Dačiulytė:n ym. (2012) mukaan työympäristö, erilaisten työhön liittyvien taitojen hyödyntämismahdollisuudet, sekä autonomian taso. Negatiivisia vaikutuksia seuraa puolestaan muun muassa uramahdollisuuksien- ja koulutusmahdollisuuksien puutteellisuudesta, palkkoihin liittyvästä tyytymättömyydestä sekä turvattomuuden tunteesta työpaikkaan liittyen. Haasteita vuokratyöntekijöiden sitoutumiselle asettavat niin ikään mahdollinen ulkopuoliseksi jääminen organisaatiossa (Hellgren 2000), epätasa-arvon kokeminen työsuhteessa, jota kyseinen työntekijä tasapainottaa mahdollisesti sitoutumistaan vähentämällä (De Witte ja Naswall 2003).

Työntekijän antama panos on lisäksi riippuvainen henkilökohtaisesta kokemuksesta ja suhteesta työnantajaan. Tällaisen suhteen laatu esimerkiksi vuokratyöntekijöiden osalta on parannettavissa juuri perinteisillä keinoilla, joita HR on soveltanut vakituistenkin työntekijöiden kohdalla (Mitlacher 2005). Chambelin ym. (2016) mukaan tähdätessä affektiivisesti sitoutuneeseen työvoimaan, sekä korkean työn imun tasoon, korkeatasoiset henkilöstökäytänteet tulisi suunnata kaikille organisaation työntekijöille, sillä riippumatta työntekijän statuksesta tai työ sopimuksen muodosta, kokemus näiden käytänteiden toimivuudesta on suoraan yhteydessä edellä mainittuihin ominaisuuksiin ja lopputulemaan. Torkan ym. (2010) korostaa työtehtävien samankaltaisuuden merkitystä sitoutumisen kannalta. Vuokratyöntekijöiden työtehtävät on asetettava samanlaisiksi vakituisten työntekijöiden kanssa. Samalla tulisi minimoida työntekijöiden väliset erot henkilöstökäytänteisiin liittyen. Tällä on mahdollista saavuttaa työntekijäryhmien välillä lähes olematon ero työhön liittyvässä sitoutumisessa. Vakituiset- sekä vuokratyöntekijät kokevat heihin kohdistetut käyttäjäryityksen henkilöstökäytänteet kuitenkin eri tavalla. Ensiksi mainittu ryhmä kokee yleensä käytänteet säädellyiksi ja valvotuiksi, kun taas vuokratyöntekijät saattavat usein mieltää käyttäjäryityksen heihin kohdistamat henkilöstötoimenpiteet käyttäjäryityksen kannalta valinnanvaraiseksi (Chambel ym. 2016).

Vuokraajaryityksen onnistuessa tukemaan työntekijäänsä työnhakuun liittyvässä toiminnassa sekä vähentämään epävarmuutta työn jatkuvuutta kohtaan, saattaa sillä olla lujittava vaikutus työntekijän sitoutumiseen erityisesti vuokraajaryitystä kohtaan. Epävarmuus työn jatkuvuutta kohtaan voidaan näin ollen todeta ainakin osittain todeta joutuvan ristiriidasta sitoutumisen ja koetun epävarmuuden välillä. Jos sitoutuminen edellä kuvattujen seikkojen vuoksi laskee vuokraajaryitystä kohtaan, ongelma voi pahimmillaan levitä käyttäjäryitykseen (Cuyper ym. 2009). Työnantajan kannalta on siksi tärkeää esimerkiksi löytää keinoja, joilla organisaatiot pystyvät myötävaikuttamaan vuokratyöntekijän työllistettävyyteen, vastavuoroisena palveluksena kyseisten työntekijöiden antamalle työpanokselle (Woldmanin ym. 2018).

Huolehtimalla vuokratyöntekijöiden hyvinvoinnista käyttäjäyritys saa vastavuoroisesti työntekijöitä, joiden asenne työtään ja käyttäjäyritystä kohtaan pysyi positiivisena. Jos työntekijä kokee todella kuuluvansa osaksi käyttäjäyritystään, myös affektiivisen sitoutuneisuuden tasot nousevat (Esim. Allen ym 2003). Affektiiviseen sitoutumiseen vaikuttaa myös edellä mainitun ryhmän kohdalla myös työsuhteen kesto ja työn näkymät. Sitoutuneisuuden taso on korkeampi yleensä niillä vuokratyöntekijöillä, joiden työsuhdenäkymät ovat pidempiaikaisempia. (Giunchin ym. 2015)

Työskennellessään kolmikantaisessa työsuhhteessa, työntekijä saattaa työskennellä lyhyessä ajassa verraten monen organisaation eli käyttäjäyrityksen kanssa, joilla on usein keskenään erilaiset henkilöstökäytänteet. Tämä osaltaan saattaa myös hankaloittaa kyseisten käytänteiden tehokkuutta, yritettäessä sitouttaa työntekijä pysymään vuokraajayrityksessä. Samalla voi olla mahdotonta välttää tilanteita, jossa työntekijä ei punnitsisi näiden kahden eri organisaation henkilöstökäytänteitä keskenään, tehden niistä omia johtopäätöksiään. (Mittlacher 2008.) Näin ollen vuokratyöntekijöiden tehokas hyödyntäminen edellyttää säännöllistä kommunikointia käyttäjä- ja vuokraajayrityksen välillä. Yritysten tulisi sopia selkeistä- ja yhdenmukaisista säännöistä sekä käytänteistä. (Gossett 2006.)

Connel ym. (2002) toteaa, että perehdyttämistä lukuun ottamatta vuokraajayrityksellä on yleensä suurin vastuu henkilöstöhallinnosta ja henkilöstökäytänteistä huolehtimisesta. Erityisesti, jos vuokratyövoimaa käytetään vain joustavuuden tavoitteluun, kyseiselle aihealueelle ei anneta käyttäjäyrityksessä juuri ollenkaan painoarvoa, vaikka vuokratyövoiman rekrytointia itsessään voidaan pitää strategisena tekona HR:n näkökulmasta. Samalla panostus vuokratyöntekijöiden sitoutumisen johtamiseen voi jäädä olemattomaksi. Joskus vuokratyövoiman käyttöönotto voidaan kyseisten työntekijöiden kohdalla tulkita niin ikään siten, että vuokraajayrityksellä todetaan olevan päävastuu myös hallinnollisista asioista vuokratyöntekijöihinsä liittyen. Vuokraajayritys helpottaa kuitenkin usein myös käyttäjäyrityksen henkilöstöä, keventämällä esimerkiksi rekrytoinnin taakkaa, joka voi olla varsin aikaa vievä prosessi.

Tämä edellyttää myös sitä, että käyttäjäryityksien on osattava valita huolella heille sopiva- ja mahdollisimman laadukas vuokraajaryitys. (Feldman ym. 1994)

Vuokraajaryitykset auttavat myös usein vuorotyöntekijää työsuhteeseen liittyvissä asioissa, jotka heijastuvat myös työnantajien keskinäisiin suhteisiin. Vuokraajaryitys auttaa muun muassa työntekijää suhtautumaan tulevaan työsuhteeseen, kertomalla mitä kyseiseltä työltä on odotettavissa. Tässä onnistuessaan sillä voi olla positiivisia vaikutuksia myös käyttäjäryitykseen, esimerkiksi vuokratyöntekijän menestyksen kautta. Vuokraajaryitys voi niin ikään parantaa vuokratyöntekijöiden tilannetta, esimerkiksi palkkaneuvotteluiden kautta & vaatimalla heille parempia työolosuhteita käyttäjäryityksen puolelta. (Smith ym. 2009.)

Pahimmillaan vuokratyön luonteesta ja tarkoituksesta johtuen käyttäjäryitys saattaa esimerkiksi tarkoituksen mukaisesti salata joitain työhön liittyviä olennaisia tietoja vuokratyöntekijöiltään. Työnantaja ei välttämättä halua, että vuokratyöntekijä pääsee vertailemaan työsuhte-etuuksiaan vakituisten työntekijöiden kanssa (Hopp ym. 2016). Vastaavasti vuokratyöntekijöiden lojaalius ja kapasiteetti kärsii, jos he eivät koe saavansa kohtuullista palkkiota ja etuuksia tekemistään työtehtävistä (Ward tm. 2001).

3.2.2 Sitoutuminen asiantuntijavuokratyössä

Asiantuntijatyötä tekevät vuokratyöntekijät eroavat usein hieman muista, esimerkiksi työmotiiviansa pohjalta. Useimmin nämä motiivit liittyvät omaan työuraan, vapauteen ja itsenäisyyteen. Nämä motiivit vaikuttavat myös suoraan henkilöstöjohtamiseen, sillä organisaation henkilöstökäytänteiden vaikutukset eroavat yleensä toisistaan, liittyen juuri siihen, millainen motiivi edellä mainittuun ryhmään kuuluvalla vuokratyöntekijällä on. (Kroon ym. 2013.) Mitlacherin (2008) mukaan asiantuntijavuokratyötä ei myöskään voi enää pitää marginaalisena ilmiönä. Ilmiönä se on ottanut jo varsin vakinaisen paikan organisaatioiden toimintaan liittyvänä ilmiönä. Lisäksi kyseisten työntekijöiden sitouttaminen vuokraajaryitykseen on yleensä yksi organisaation tärkeimmistä

strategisista arvoista (Kroon ym.2013). Lisäksi asiantuntijatehtävien sitoutuneisuuteen näyttää ensisijaisesti vaikuttavan muun muassa palkitseminen, sorituksen arviointi, tunnustus, osallistaminen, kommunikointi ja työ- ja vapaa-ajan tasapainotus. Heidän sitoutuneisuutensa perustuu yleensä myös itse työtehtäviin, organisaation sijasta (Kinnie ym. 2005).

Vuokraaja- ja käyttäjäyrityksen henkilöstökäytänteet tulisivat olla keskenään toisiaan tukevia myös asiantuntijatehtäviä tekevien vuokratyöntekijöiden kohdalla. (Kroon ym. 2013). Yrityksissä, joissa halutaan panostaa määräaikaisten työntekijöiden osaamiseen ja sen johtamiseen, tulisi miettiä keinoja myötävaikuttaa heidän kehittymiseensä ja asiantuntijuuden laajentamiseen (Devine ym. 2008). Lisäksi pitääkseen nämä työntekijät itsellään, vuokraajayrityksen tulisi taata kilpailukykyiset henkilöstökäytänteet verrattuna käyttäjäyritykseen (Kroon ym. 2013).

Asiantuntijatkin haluavat kuulua joukkoon omassa työyhteisössään, joten kyseiseen seikkaan tulee kiinnittää erityistä huomiota. Samoin heidän työllistettävyyttään ja ohjeistusta uralla etenemiseen tulisi tukea. Konkreettisimmin tämä onnistuu vuokraajayrityksen tehokkaalla ja helposti tavoitettavalla informoimisella, lisäkoulutuksen sekä uran kehittämismahdollisuuksien tarjoamisella. Lisäksi vuokraajayrityksissä toimivien esimiesten tuella on suuri merkitys vuokratyöntekijän kannalta (Kroon ym. 2013). Kyseisten työntekijöiden kohdalla voitaisiin myös panostaa enemmän asiantuntijoiden omaavan tiedon todelliseen hyödyntämiseen. Asiantuntijuuden ja osaamisen katoaminen organisaatioissa epätyypillisen työsuhteen päätyttyä saattaa asettaa yritykselle haasteita, jonka huomiotta jättäminen ei välttämättä ole kannattavaa (Devine ym. 2008).

Pitkään siantuntijatyötä tehneet vuokratyöntekijät omaavat usein suurimman halukkuuden lähteä muualle vuokraajayrityksen palkkalistoilta. Kyseinen tilanne pätee kuitenkin vain pääasiassa sellaisten työntekijöiden kohdalla, joilla on motiivi luoda omaa työuraansa (Kroon ja Freese 2013). Tällaiset työntekijät saattavat olla huolissaan vuokratyön negatiivisista vaikutuksista uraansa kannalta (Devine ym. 2008).

Asiantuntijatyötä tekevän vuokratyöntekijän työllistettävyyden tarve saattaa lisäksi laskea ajan myötä, etenkin työntekijän onnistuessa kartuttamaan itselleen riittävän määrän työkokemusta. Samalla kyseisten työntekijöiden halu päästä vakituisen työsuhteeseen lisääntyy, johon vuokraajayrityksen saattaa olla vaikea vastata. Tilanne ei kuitenkaan ole sama niiden työntekijöiden kohdalla, jotka arvostavat työssään eniten vapautta ja joustavuutta (Kroon ym. 2013).

Palkatessa väliaikaista työvoimaa asiantuntijatehtäviin, työnantajalla saattaa olla epäilyksiä kyseisten työntekijöiden motivaatiosta ja sitoutumishalukkuudesta. Tutkimukset kuitenkin osoittavat tällaisten työntekijöiden olevan tehtävissään vähintään yhtä motivoituneita kuin vakituiset työntekijätkin. Motivaatiota on mahdollista lisäksi parantaa tarjoamalla väliaikaisille työntekijöille (esimerkiksi projektiluontoisessa työssä) alusta loppuun vastuu tekemästään työstä, sekä antamalla palautetta tästä työsuorituksen päätyttyä. (Allan ja Sienko 1998.)

3.3 Yhteenveto

Vuokratyö eroaa perinteisestä työnantajan ja työntekijän välisestä suhteesta sen kolmikantaisuutensa johdosta. Työntekijän lisäksi työsuhteessa on mukana kaksi muuta osapuolta, käyttäjäyritys ja vuokraajayritys, joka tuo mukanaan uusia ominaisuuksia työsuhteeseen liittyen. Tarkasteltaessa erityisesti vuokratyöntekijöiden sitoutuneisuutta, huomataan sen tason olevan tieteellisten tutkimusten mukaan yleensä vähäisempää kuin vakituisten työntekijöiden kohdalla. Tästä huolimatta työtyytyväisyyden taso vuokratyössä koetaan kuitenkin varsin korkeaksi. Tähän vaikuttaa muun muassa sopimuksen kolmikantaisuus, joka hankaloittaa sitoutuneisuuden syntymistä ja osoittamista eri tavoin sekä työnantajan irtisanomismahdollisuus, jonka kynnys on matalampi vuokratyösuhteessa. Vaarana on

myös, että sitoutuneisuudesta tulee edellä mainituissa työsuhteissa laskelmoivampaa, joka tuottaa organisaatiolle vähemmän hyötyjä kuin muut sitoutuneisuuden muodot.

Tulokset sitoutuneisuuden kohdistamisesta ovat jossain määrin ristiriitaisia, verratessa vuokratyöntekijöiden sitoutuneisuutta vuokraajayrityksen ja käyttäjäyrityksen välillä. Erot eivät välttämättä ole suuret & tärkeämpää on huomio, jonka mukaan vuokratyöntekijän on mahdollista sitoutua molempiin työnantajaosapuoliin.

Usean vuokratyöntekijän tavoitteena on lunastaa vakituinen työsuhte käyttäjäyrityksestä & tämä motiivi vaikuttaa myös työntekijän sitoutuneisuuteen. Työsuhteen vakinaistaminen näissä tilanteissa on kuitenkin haastavaa & siinä onnistutaan melko harvoin. Ponnahduslautateoria vuokratyösuhteen mahdollistamasta työpaikan vakinaistamisesta pitääkin näin ollen paikkansa vain pienen osan työntekijöistä kohdalla. Vuokratyösuhteet saatetaan myös nähdä vain lyhyen aikavälin ratkaisuksi, jolloin niihin ei olla valmiita panostamaan kunnolla pitemmällä aikavälillä. Toisaalta lyhyet työsuhteet saattavat kuitenkin joissain tapauksissa lisätä työntekijän ilmentämää sitoutuneisuutta.

Lisäkoulutuksen tarjoaminen vuokratyöntekijöille näyttäisi tutkimusten valossa olevan tehokas keino osoittaa sitoutumishalukkuutta kyseiselle kohderyhmälle, joka samalla ilmentää työnantajan sitoutumishalukkuutta- ja pitää toiveita yllä työsuhteen pitkäaikaisuuteen liittyen. Toive vakituisesta työpaikasta saattaa lisäksi saada vuokratyöntekijän ilmentämään sitoutuneisuutta osoittavaa käytöstä työpaikallaan.

Myös psykologinen sopimus solmitaan kahden eri työnantajaosapuolten kanssa. Nämä sopimukset muodostuvat toisistaan erillään & esimerkiksi sen rikkoutuessa toisen osapuolen kohdalla, vaikutusten heijastuminen toiselle työnantajalle ovat tilanneriippuvaisia. Työntekijän on kuitenkin mahdollista muodostaa luottamuksellinen sopimus sekä käyttäjäyrityksen kuin vuokraajayrityksenkin kanssa, joka ilmenee muun muassa affektiivisena sitoutumisena. Psykologinen sopimuksen relationaalisuus ja

transaktionaalisuus on myös mahdollista saavuttaa edellä mainittujen työntekijöiden kohdalla.

Myös vuokratyöntekijöiden sitoutumiseen on mahdollista vaikuttaa henkilöstöjohtamisen- ja henkilöstökäytänteiden kautta. Jo pelkästään päätös vuokratyövoiman rekrytoimisesta käyttäjäryityksessä on suuri henkilöstökäytänteesiin liittyvä päätös, jota on syytä miettiä huolella. Toisaalta vuokratyöntekijöissä on olemassa ryhmiä, jotka eivät ole lainkaan valmiita sitoutumaan käyttäjä- tai vuokraajaryitykseen. Tämä sitoutuneisuushaluttomuus johtuu muun muassa motivaationaalisista tekijöistä, vapauden arvostamisesta ja persoonallisista tekijöistä. Tällöin henkilöstökäytänteiden tulisi lähestyä kyseisiä työntekijöitä esimerkiksi työn itsenäisyyttä-, etätyömahdollisuuksia- ja työn joustavuutta lisäävien käytänteiden avulla.

Hyviä henkilöstökäytänteitä vuokratyöntekijöiden sitouttamiseksi ovat muun muassa ulkoisesta- ja sisäisestä motivaatiosta huolehtiminen, onnistunut vastaanottaminen yritykseen, urajohtaminen, työtehtävien laatiminen samankaltaisiksi kuin muiden työntekijöiden sekä epävarmuuden oman työsuhteen jatkumisesta vähentäminen. Vuokratyöntekijöiden sitouttamiseen toimii suuri osa samoista käytänteistä, joita organisaatiot soveltavat talon sisäisten työntekijöidenkin kohdalla. Lisäksi on huolehdittava, etteivät käyttäjäryityksen ja vuokraajaryityksen harjoittamat henkilöstökäytänteet ole ristiriidassa toistensa kanssa.

Myös asiantuntijat muodostavat osan vuokratyöntekijöistä & heidän sitouttamisensa käyttäjäryitykseen saattaa usein olla perusteltua esimerkiksi heidän tietopääomansa tuottaman hyödyn ansiosta. Hyvin todettuja sitouttamiskeinoja tämän ryhmän kohdalla ovat muun muassa palkitseminen, sorituksen arviointi, tunnustus, osallistaminen, kommunikointi ja työ- ja vapaa-ajan tasapainotus. Asiantuntijat eivät vuokratöissä ole vähemmän motivoituneita kuin muut työntekijät, joskin he ovat todennäköisemmin enemmän uraorientoituneita. Näin ollen he odottavat työnantajiltaan usein urakehitykseen liittyvää tukea, joka on mahdollista toteuttaa siihen liittyvien

henkilöstökäytänteiden keinoin. Haasteena kuitenkin on, että edellä mainittujen työntekijöiden kartuttaessa ammattitaitoa ja kokemusta, heitä saattaa alkaa houkuttelemaan työtehtävät muualla kuin vuokratöissä. Tällöin heidän sitoutuneisuus saattaa laskea huomattavasti.

4 Metodologia

Metodologian osuudessa käydään läpi tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja aineistonkeruutavat. Samalla esitellään tutkimukseen osallistuneet organisaatiot anonymiperiaatteen rajoja noudattaen. Tässä luvussa havainnollistetaan niin ikään tutkimuksen viitekehystä ja keskitytään tutkimusprosessin vaiheiden kuvauksiin. Myös aineiston analysointiin on perehdytty tässä luvussa tarkemmin.

4.1 Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus valikoitui tutkimuksessa käytettäväksi menetelmäksi, sillä tavoitteenani oli selvittää yritysten henkilöstöjohton näkemyksiä, kokemuksia ja käytänteitä sitoutuneisuuteen liittyen. Halusin niin ikään selvittää ja vertailla haastatteluiden avulla, millainen on sitoutuneisuuden johtamisen nykytila, sekä mitä mahdollisia eroja niissä ilmenee esimerkiksi vuokraajayritysten ja käyttäjäyritysten välillä. Halusin niin ikään tutkia aihetta työnantajan näkökulmasta, joka on aiheeseen tutustumiseni perusteella harvinaisempaa, joskin mielestäni yhtä oleellista. Tutkimuksen tarkoituksena on vastata kahteen vuokratyöhön liittyvään kysymykseen:

-Millaisena vuokratyöntekijöiden sitoutuminen sekä sen merkitys koetaan nykyään työnantajapuolella?

-Millä tavalla vuokratyöntekijöiden sitoutumista nykyään johdetaan vuokraaja- ja käyttäjäyrityksissä?

Kuvailevalle tutkimusotteelle on Hirsjärven ym. (2008, 134-135) mukaan ominaista tarkat kuvaukset esimerkiksi henkilöistä, tapahtumista ja tilanteista sekä näiden

keskeisten ilmiöiden dokumentointi. Tämä tutkimus sopii edellä mainittuun kategoriaan, sillä se pyrkii ymmärtämään sitoutumisen johtamista, sen nykytilaa ja eroja vuokraaja- ja käyttäjäryitysten välillä. Kyseinen selvitys toteutetaan haastattelemalla vuokratyön asiantuntijoita sekä ilmiön parissa työskenteleviä henkilöitä, joiden kuvauksista myös itse tutkimusaineisto koostuu.

Tutkimuksessa on tarkoitus selvittää sitoutuneisuuteen liittyviä teemoja haastattelemalla ja kysymällä haastateltavien rehellisiä mielipiteitä tutkittavan aiheen kannalta oleellisista kysymyksistä, jolloin niitä käsitellään fakthanäkökulmasta. Erityisesti huomio kohdistuu haastateltavien antamiin arvioihin, mielipiteisiin ja faktoihin, jota voidaan Alasuutarin (2011: 91) mukaan pitää laadullisen tutkimuksen tunnusmerkkinä. Tutkittavaa todellisuutta arvioidaan aineiston kautta, jossa haastateltavien kertomuksia tarkastellaan fakthanäkökulmalle ominaisten linssien sekä perspektiivien kautta. Myös laadullisessa tutkimuksessa kiinnostus voidaan kohdistaa merkityksien löytämisen- ja laadullisten tekijöiden lisäksi myös määrällisiin elementteihin, jotka kuuluvat määrällisen tutkimuksen osa-alueelle. Määrällisten- ja laadullisten tutkimusmenetelmien käyttö samassa tutkimuksessa ei ole ennen kuulumatonta & niitä voidaankin tarpeen vaatiessa soveltaa rinnakkain eri yhteyksissä. (Hirsjärvi ym. 2009: 160-161.) Koska tutkimukseni on toteutettu teemahaastattelujen muodossa, painotus on kuitenkin tämän vuoksi käytännössä täysin laadullisella osa-alueella.

4.2 Aineistonkeruutapana teemahaastattelu

Haastattelu on yksi perinteisimmistä tiedonhankinnan perusmuodoista & tietyillä tieteenoilla myös eniten käytetty menetelmä. Tämä johtuu muun muassa sen joustavuudesta, jonka ansiosta sitä voidaan soveltaa hyvin monissa tutkimuksissa. Haastattelu on näin ollen varteenotettava vaihtoehto lähes kaikissa tapauksissa ja sen

avulla on mahdollista myös saada hyvinkin syvällistä tietoa tutkittavasta aiheesta. (Hirsjärvi ja Hurme 2008: 11). Edellä mainittu pätee myös tässä tutkimuksessa, sillä haastatteluiden avulla saadaan esille tulleiden teemojen- ja kokemusten kautta selville, millainen kuva tutkittavien organisaatioiden sitoutuneisuuden johtamisesta muodostuu. Teoriaa ja tieteellistä tutkimusta vuokratyöhön ja siihen liittyvään sitoutuneisuuteen on olemassa varsin runsaasti, muuta haastatteluiden avulla päästään näkemään, millä asteella näitä kyseisiä tekijöitä organisaatioissa todellisuudessa tiedostetaan, hyödynnetään ja sovelletaan.

Tutkimukseen vastanneiden anonymiteetti halutaan varmistaa, joten taustakysymyksien avulla tuodaan esille vain välttämättömät haastateltavaan liittyvät tiedot. Teemoja tutkimuksessa esiintyi 5 & ne sisältävät 3-9 tarkentavaa kysymystä. Teemat keskittyivät taustatietojen lisäksi organisaatioiden kokemaan sitoutuneisuuden merkitykseen, vuokratyön käytön motiiveihin, psykologiseen sopimukseen, henkilöstökäytänteisiin sitoutuneisuuteen liittyen, sitoutuneisuuteen- ja sen mittaamiseen, vuokratyöntekijöiden vakinaistamiseen & vuokratyön kolmikantaisuuteen.

Teemahaastattelua voidaan myös kutsua puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Puolistrukturoidun haastattelun yksi ominaispiirre liittyy haastattelun näkökohtiin. Kaikkia niitä ei ole täysin lyöty lukkoon (Hirsjärvi ja Hurme 2008: 47), joten tämä mahdollistaa uusien ja yllättävienkin näkökulmien mahdollisen esiin nousun, jota tässä tutkimuksessa ei välttämättä ole osattu huomioida. Tästä huolimatta teemahaastattelu mahdollistaa samalla keskittymisen ennalta määriteltyihin ja suunniteltuihin teemoihin, jotka tutkimuksen kannalta nähtiin olennaiseksi. (Hirsjärvi ja Hurme 2008: 47). Puolistrukturoidusta haastattelusta saadaan yleensä myös tietoa, joka ei ole oleellista tutkittaan aiheen näkökulmasta (Hirsjärvi ja Hurme 2008: 36). Edellä mainittu riski on olemassa myös tässä tutkimuksessa. Tämä voidaan kuitenkin nähdä osana luonnollista vuorovaikutustilannetta & haastateltavan tehtävänä on ohjata tarvittaessa haastateltava takaisin olennaisten kysymysten ääreen.

Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005: 63) tiivistää faktanäkökulman keskeisen sisällön. Sille on ominaista perehtyminen tutkimus- ja tiedekirjallisuuteen, aikaisempaan tietämykseen asiasta sekä haastatteluihin. Faktanäkökulman mukaan kaikkea kuultua (esimerkiksi juuri haastattelutilanteessa) ei pidä ottaa totena. Tärkeintä on, että kyseistä tietoa tarkastellaan faktojen näkökulmasta. Näytenäkökulmalle puolestaan on ominaista sen nimensä mukainen näytepainotus. Tässä näkökulmassa näyte voi toimia aineistona itsessään, vaikka se ei anna kaikkia todellisia tietoja tutkittavasta ilmiöstä, vaan se ikään kuin heijastaa sellaisenaan tutkittavaa todellisuutta (Alasuutari 2011 90-92, 112-113).

Aineisto toimii näytteenä vuokratyöhön liittyvän sitoutumisen johtamisen tilasta Suomessa, sekä käyttäjäyritysten että vuokraajayritysten osalta. Haastattelijoiden oletetaan lisäksi kuvaavan todellisuutta sellaisena, kuin he sen näkevät. (Puusa 2011, 119.) Samalla se sisältää kuitenkin faktanäkökulmalle ominaisia elementtejä, sillä siinä tutkitaan myös haastateltavien näkemyksiä ja kokemuksia vuokratyöhön liittyen. Laadullisessa tutkimuksessa on usein läsnä molemmat näkökulmat & niitä voi olla välillä hyvinkin vaikea erottaa toisistaan (Puusa 2011, 119). Myös tässä tutkimuksessa rajapinta edellä mainittujen tekijöiden välillä voidaan niin ikään todeta varsin häilyväksi.

Tutkimuksessa mukana olleet organisaatiot voidaan jaotella kahteen kategoriaan, jotka ovat vuokratyövoimaa myyvät vuokraajayritykset sekä kyseisiä palveluita ostavat käyttäjäyritykset. Osa yrityksistä on kansainvälisiä ja osa kotimaisia. Yhteistä kuitenkin on, että kaikki haastateltavat organisaatiot harjoittivat liiketoimintaa Suomessa. Vuokraajayritykset toimivat pelkästään omalla toimialallaan & käyttäjäyritykset sijoittuivat puolestaan eri puolille yrityssektoria kaupan alasta energia-alalle. Eri organisaatioita ja toimialoja mukaan ottamalla saatiin vertailtua myös eri liiketoimintalojen eroja ja yhtäläisyyksiä tutkimukseen liittyvissä keskeisissä teemoissa. Anonymiteetin vuoksi yrityksistä ei anneta tarkempaa kuvausta tai lisätietoa.

4.3 Tutkimusprosessin kuvaus

Tutkimuksen suunnittelu lähti tarpeesta selvittää vuokratyön nykytilaa ja tarkemmin siihen liittyvää työntekijöiden sitoutuneisuutta. Perehdyttyäni tieteelliseen kirjallisuuteen aiheesta, tutkittava aihe tutkimuskysymyksineen alkoi lopulta hahmottumaan. Sitoutumista on aiheena tutkittu melko paljon, mutta vähemmän vuokratyön näkökulmasta. Teoriaan perehtyminen nosti myös esille keskeiset sitoutumiseen liittyvät osa-alueet, jotka päätin ottaa tarkempaan tarkasteluun tutkimustani varten. Samalla myös viitekehys tarkentui & rajasi aiheen lopulta järkeväksi kokonaisuudeksi, josta tutkimus eteni kohti haastattelun suunnittelua.

Psykologinen sopimus on yksi keskeisin tekijä työntekijän sitoutumiseen, joka muodostuu työnantajan ja työntekijän välille, riippumatta työsuhteen muodosta. Molemmipuoliset odotukset määrittelevät pitkälti sitoutuneisuuden tason, jonka vuoksi tähän seikkaan haluttiin tutkimuksessa kiinnittää huomiota. Vuokratyön käytön syitä on myös monia & nämä tekijät voivat niin ikään olla suuressa roolissa sekä työnantajan ilmentämässä sitoutumishalukkuudessa että työntekijän kohdistamassa sitoutuneisuudessa. Näin ollen koin oleelliseksi selvittää myös haastateltavien yritysten syyt- ja tarpeet vuokratyövoiman käytölle.

Seuraavassa haastattelun osa-alueessa perehdyin sitoutuneisuuden tasoon ja sitoutuneisuuden johtamiskäytäntöihin, sillä halusin saada kuvan siitä, kuinka tärkeäksi vuokratyöntekijöiden sitoutuneisuus vuokra- sekä käyttäjäyrityksissä koetaan. Lisäksi halusin myös saada käsityksen henkilöstökäytänteistä, joita vuokratyöntekijöihin kohdennetaan haastattelemini yritysten osalta. Yhtenä merkittävänä ilmiönä tieteellisessä kirjallisuudessa korostuu vuokratyöntekijöiden kokema epävarmuus työsuhteen jatkuvuuteen liittyen, mikä toimii samalla tekijänä sitoutuneisuuden tason määrittelemisessä. Tämän vuoksi siihen on perehdytty yhtenä osa-alueena. Halusin selvittää, miten tämä ilmenee käytännössä, sekä miten kyseinen tekijä on otettu

huomioon yritysten henkilöstöjohtamisessa. Viimeisenä osa-alueena päätin keskittyä vuokratyösuhteen kolmikantaisuuteen, sillä se tekee edellä mainitusta työsuhteesta hyvin erikoislaatuisen. Halusin selvittää, kumpaan organisaatioon vuokratyöntekijä sitoutuu enemmän, mitä haasteita kolmikantaisuus aiheuttaa sekä millaiset suhteet vuokraajayrityksillä ja käyttäjäyrityksillä on keskenään. Näistä edellä mainituista teemoista muodostui lopulta tutkimuksen viitekehys ja teemahaastattelurunko, jota haastatteluiden toteutuksessa käytettiin. Ne ovat tarkoin valittu teoriaosuuden keskeisistä havainnoista, jonka on tarkoitus toimia tukena haastattelusta saadun materiaalin tulkinnassa.

Kaikkiaan 24:lle organisaatiolle lähetettiin tutkimushaastattelupyyntö sähköpostitse, jonka lisäksi yhtä yritystä lähestyttiin suullisesti. Sähköpostiviestissä kerrottiin tutkimuksen aiheesta, sen taustasta, sekä tiedusteltiin halukkuutta lähteä mukaan. Lisäksi selvennettiin tutkimukseen liittyviä käytännön järjestelyjä, siihen liittyvää anonymiteetin suojaa sekä kerrottiin, millaisia yrityksiä tutkimuksessa haluttiin haastatella. Tutkimushaastattelut toteutettiin 2019 kesän ja 2020 kesän välisenä aikana & haastateltavat kohdentuivat vuokraajayritysten ja käyttäjäyritysten henkilöstöasiantuntijoihin, sekä käyttäjäyrityksessä operatiivisella tasolla vuorotyöntekijöitä johtaviin esimiehiin.

Lopulta haastatteluihin valikoitui 3 vuokraajayrityksen henkilöstöasiantuntijaa, 4 käyttäjäyrityksen asiantuntijaa, 3 operatiivisen tason esimestä, joilla oli kokemusta päivittäisestä esimestoiminnasta vuokratyöntekijöiden kanssa, sekä yksi käyttäjäyrityksen työntekijä, joka toimi molemmilla edellä mainituilla tehtäväalueilla. Yksi vuokraajayrityksistä keskittyi käytännössä pääasiassa asiantuntijavuokratyön ja toimihenkilöpuolen vuokrauksiin. Kaksi muuta vuokraajayritystä työllisti vuokratyöntekijöitä laajemmalla sektorilla toimialojen suhteen, muuta kyseisillä yrityksillä selkeä pääpaino oli suorittavammassa työssä. Kaksi haastateltavasta käyttäjäyrityksestä puolestaan keskittyi kaupan alalle. Toisessa kaupan alan haastattelussa haastateltiin samanaikaisesti henkilöstöasiantuntijaa ja operatiivista esimestä & toisessa yrityksessä haastateltava henkilö edusti molempia ryhmiä.

Vuokratyötä käytettiin näissä yrityksissä pääasiassa keikkatyönä, jonka lisäksi toinen yrityksistä piti muutamaa vuokratyöntekijää myös jatkuvasti omilla listoillaan. Kaksi muuta käyttäjäyritystä toimi energia-alalla, josta toisella oli suorittavan työn osalta käytäntönä, että kaikki uudet henkilöt aloittavat ensin vuokratyösuhteessa, josta on myöhemmin mahdollista päästä yrityksen sisäiseksi työntekijäksi. Toisessa energia-alan yrityksessä ei ollut kyseistä käytäntöä, vaan vuokratyöntekijöitä käytettiin pääasiassa kysynnän puskurina. Lisäksi operatiivinen esimies tässä organisaatiossa työskenteli tehtävässä, jossa vuokratyöntekijät sijoittuvat toimihenkilö- ja asiantuntijapuolelle. Henkilöstöasiantuntijoilta kysyttiin haastattelun osalta kaikki teemahaastattelurungon sisältäneet kysymykset. Operatiivisten esimiesten kodalla käytettiin niin ikään samaa haastattelurunkoa, mutta osa kysymyksistä (kuten sitoutumisen mittaamiseen liittyvät kysymykset) jätettiin kysymättä.

Kaikki haastattelut toteutettiin puhelimen tai videopuhelun välityksellä. Haastateltavilta tiedusteltiin työsuhteeseen liittyvät keskeiset taustatekijät, joita oli työsuhteen kesto nykyisessä organisaatiossa, asema, uran pituus nykyisen työnantajan alaisuudessa, koulututusta ja kyseiseen taustaan liittyvä valmistumisvuosi. Haastateltavien taustat on lueteltu alla olevassa taulukossa. Molemmista rooleista viitataan taulukossa siihen, että haastateltava toimi organisaatiossa sekä operatiivisena esimiehenä päivittäisellä tasolla että vastasi myös vuokratyöntekijöihin liittyvästä henkilöstöjohtamisesta ylemmällä tasolla.

Haastattelut olivat pituudeltaan pääsääntöisesti 30-60 minuuttia. Ainoastaan yksi haastattelu (Käyttäjäyritys 1, operatiivinen esimies) kesti alle 15 minuuttia. Ennen haastattelua oli tehty selväksi, että organisaation ja henkilön anonymiteetti taataan, mutta tämä seikka tuotiin vielä esille haastattelun alussa. Tämän jälkeen siirryttiin suoraan haastattelukysymysten pariin. Kysymykset sai halutessaan nähdä ennakkoon & tätä oikeutta käyttikin suurin osa haastateltavista. Haastattelun nauhoittaminen ja

puhtaaksi kirjoittaminen annettiin henkilöille tiedoksi suullisesti haastattelun alussa tai sen päätyttyä.

Haastateltava	Työsuhde alk.	Nykyinen asema	Koulutustusta	Valmistunut
Vuokraajayritys 1 (henkilöstöasiantuntija)	2003	seniorikonsultti	Valtiotieteiden maisteri	2002
Vuokraajayritys 2 (henkilöstöasiantuntija)	2018	henkilöstökonsultti	Tradenomi	2006
Vuokraajayritys 3 (henkilöstöasiantuntija)	2016	henkilöstökonsultti	Kauppätieteiden maisteri	2118
Käyttäjäyritys 1 (henkilöstöasiantuntija 1)	2017	henkilöstöpäällikkö	Maisteri: kauppa- ja hallintotieteet	2006 (KTM)
Käyttäjäyritys 1 (henkilöstöasiantuntija 2)	2004	Luottamusmies	automaatioasentaja	2004
Käyttäjäyritys 1 (operatiivinen esimies)	2010	Operational Manager	kone- ja tuotantotekniikan insinööri	1999
Käyttäjäyritys 2 (henkilöstöasiantuntija)	1999	Myymläpäällikkö	Kaupallinen koulutus	2008
Käyttäjäyritys 2 (operatiivinen esimies)	2011	asiakaspalvelupäällikkö	Johtamisen erikoisammattitutkinto	2019
Käyttäjäyritys 3 (Molemmat roolit)	1979	palvelupäällikkö	Markkinoinnin sihteeri + ammattitutkinnot	1985-2003
Käyttäjäyritys 4 (henkilöstöasiantuntija)	2013, 2015	Työsuhdepäällikkö	Kauppätieteiden maisteri	2015
Käyttäjäyritys 4 (operatiivinen esimies)	1995	Cluster Lead –positio	Kauppätieteiden maisteri	1996

Kuvio 2. Yhteenvedo haastateltavien henkilöiden taustatiedoista.

4.4 Aineiston analysointi

Tutkijan tekemät perusvalinnat ohjaavat tutkimusta ja sen analysointia aina johonkin suuntaan. Yksi tärkein tekijä tutkimuksen suunnan määrittämisessä on se, mitkä yksityiskohdat kerätystä aineistosta päätetään ottaa tarkempaan tutkintaan. Päätökset esille nostettavista yksityiskohdista aineistossa tulisi tehdä pääsääntöisesti teorian ja tutkimuskirjallisuuden pohjalta. (Koskinen ym. 2005: 230). Näin on pyritty tekemään myös tässä tutkimuksessa. Lähestymistavaksi aineiston analyysille valikoitui aineistoon tutustuminen, havaintojen pelkistäminen, sekä edellä mainittuihin liittyvä tulkinta.

Haastattelujen avulla aineistosta saadaan usein runsas. Jos haastattelussa onnistutaan pääsemään syvään dialogiin haastateltavan kesken, mahdollistetaan samalla mahdollisimman rikkaan aineiston tuottaminen. Yleensä kaikkea materiaalia ei myöskään ole tarpeen ottaa tarkempaan analyysiin. (Hirsjärvi ym. 2008: 135.) Myös tämä tutkimus tuotti varsin paljon aineistoa, jonka vuoksi haastattelijoiden vastaukset kerättiin myös allekkain erilliselle tiedostolle pelkistetympään muotoon. Tällä oli tarkoitus saada ne kätevästi verrattavaan muotoon, sekä pelkistää vastaukset, karsimalla välistä kaikki tutkimuksen kannalta epäolennainen tieto.

Onnistunut tulkinta on yksi jokaisen laadullisen tutkimuksen päätavoitteista. Tämä voi usein kuitenkin olla varsin haastavaa, sillä tulkintatapoja on olemassa lukuisia, samoin eri näkökulmia. Tärkeää kuitenkin on, että myös tutkimusta lukevat henkilöt kykenevät samaistumaan tutkijan näkökulmaan ja löytämään samat asiat, jotka tutkija on niin ikään huomannut. Tämä ei kuitenkaan aina tarkoita sitä, että näkökulmasta tarvitsisi olla samaa mieltä. Erinäisien syitten takia kvalitatiivinen tutkimus on usein varsin tulkinnallista. Tulkintaa voi kuitenkin varmentaa tiettyjä menettelytapoja hyödyntäen. (Hirsjärvi ym. 2008: 13151-152.) Tässä tutkimuksessa tulkinta on vahvasti painottunut teoriaosuudessa esitettyihin tutkimuksiin ja itse teoriaan & tulkintaa peilataan niin ikään vahvasti myös teoreettiseen viitekehykseen. Myös haastatteluissa esille nousseita yksittäisiä huomioita on tarvittaessa nostettu esille, jos se on koettu olevan tarpeen & tutkimuksen kannalta olennaista. Tutkimuksen havainnot tuodaan esille samassa järjestyksessä, missä ne temahaastattelurungon mukaisesti kysyttiin haastateltavilta.

5 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tuottamat haastattelutulokset on esitelty tässä kappaleessa & ne käydään läpi teemahaastattelurungon mukaisessa järjestyksessä. Sanoja, josta on mahdollisuus paljastua yrityksen tai haastateltavan henkilön nimi on sensuroitu, korvaamalla se anonyymiin muotoon, kuten esimerkiksi ”henkilö” tai ”organisaatio”, jonka lisäksi kontekstia on selvennetty tarvittaessa sulkumerkintöjen avulla. Tämä osio sisältää myös suoria lainauksia haastateltavilta, jonka on tarkoitus havainnollistaa tutkimuksessa saatuja tuloksia. Haastateltavat on nimetty sen perusteella, onko kyseessä vuokraaja- vai käyttäjäyritys sekä millainen positio haastateltavalla henkilöllä oli (esimerkiksi Vuokraajayritys 1, henkilöstöasiantuntija). Viittausten leikkauksesta kertoo merkintä (- -).

5.1 Psykologinen sopimus

Vuokraajayrityksissä nähtiin työnantajalle asetetut odotukset pitkälti ihmisestä riippuvaisiksi. Koetut odotukset vaihtelivat myös paljon vuokraajafirmojen kesken, aina vähäisistä odotuksista perustason odotuksiin sekä korkeisiin odotuksiin. Samalla odotusten katsottiin jossain myös kohdistuvan enemmän käyttäjäyritykseen.

”- - Se mitä me ollaan rekrytoimassa & ettimässä, niin senhän, sen ei aina välttämättä tarvitse olla se, että kohtaa meitä, vaan se kohtaa sen asiakkaan - -.” (Vuokraajayritys 1, henkilöstöasiantuntija)

”- - odotukset meiltä varmaan perusjuttua, että maksetaan palkat ajoissa ja... sellasta luontevaa asiointia, että ei varmaa enää hirveitä odotuksia siinä vaiheessa verrattuna sitten siihen hakijana olemiseen.” (Vuokraajayritys 2, henkilöstöasiantuntija)

Käyttäjäritysten osalla odotukset työnantajaa kohtaan vaihteli vieläkin suuremmin. Kaupan alalla odotukset koettiin varsin maltillisiksi, keskittyen paljon esimerkiksi työnantajan tarjoamaan työn joustoon. Energia-alalla työskentelevien vuokratyöntekijöiden odotukset liittyivät muun muassa vaatimuksiin modernista ja siististä työympäristöstä, urakehityksestä, palkitsemisesta, työhyvinvoinnista huolehtimisesta, oikeudenmukaisuudesta ja työn jatkuvuudesta. Toimihenkilö- ja asiantuntijapuolella odotusten koettiin olevan jossain määrin riippuvaisia työtehtävistä, mutta pääasiassa odotusten ei koettu eroavan vakituisten työntekijöiden kohdalla. Eroja henkilöstöasiantuntijoiden ja operatiivisten esimiesten vastauksissa oli varsin vähän.

” - - oman ajankäytön merkitys vaan korostuu. Et he haluavat tehdä töitä vain silloin, kun haluavat, myös vuokrafirmalla.” (Käyttäjäritys 3, molemmat roolit)

” - - oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu. Ainakin me toivotaan ja uskotaan, ku henkilöt on ollu meillä kauan, että se on se kantava voima, miksi he haluaa tulla meille.” (Käyttäjäritys 1, henkilöstöasiantuntija 1)

Sekä vuokraaja- että käyttäjäritykset kokivat vuokratyöntekijän asettamat odotukset kohtuullisiksi ja toteutettavissa oleviksi. Yhdessäkään vuokraajyrityksen haastattelussa ei tuotu esille tapauksia, joissa odotukset olisivat liian suuret, joita olisi mahdotonta toteuttaa. Vuokraajyrityksen kautta töitä hakevan odotuksiin liittyy luonnollisesti toive työpaikan saamisesta. Tämä sinänsä on täysin kohtuullinen perusodotus, mutta tämän toteutuminen riippuu myös osittain markkinatilanteesta ja sitä kautta tarjolla olevista työpaikoista, jollaista ei aina pystytä takamaan. Ainoa seikka, joka todettiin hieman haastavaksi odotuksiin liittyen, oli jousto, jota Käyttäjäritys numero 3 koki olevan liian suuri & joskus hankaloittavan työvuorojen suunnittelua.

” - - mut eihän me hirveesti tästä niin kun tykätä, että me tehdään valmista listaa heille, ni he sitten sanovat perästä päin, että ei tää käykkään, mull on tos menoa & tollonkaan ei käy & tää on se suurin ongelma.” (Käyttäjäritys 3, molemmat roolit)

”Mun mielestä on ihan kohtuullista & kyllä kaikilla saa olla ne omat odotukset, mut se, et pystytäänkö me niihin vastaamaan, niin riipuu tosi paljon tilanteesta.”
(Vuokraajayritys 3, henkilöstöasiantuntija)

Vuokraajayritysten odotuksissa korostui eniten luottamuksellisuus. Tärkeänä pidettiin, että sovitusta asioista pidettäisiin kiinni ja työsuoritus hoidettaisiin aina kunnialla. Myös motivaatio ja innokkuus työtä kohtaan koettiin keskeiseksi. Käyttäjäyritysten puolella korostui niin ikään samoja teemoja, kuten yhteisten pelisääntöjen noudattaminen ja sovituisissa asioissa pysyminen. Lisäksi kaupan alalla korostui myös substanssiosaaminen, sillä rahastamisen hallitseminen oli välttämätöntä työn onnistumisen kannalta. Toimihenkilö ja asiantuntijapuolella oltiin kärsivällisiä odotusten kanssa, perehdytyksen määritellesä pitkälti kyseisen asian. Operatiivisen tason ja henkilöstöammattilaisten odotukset olivat niin ikään linjassa keskenään.

”No kyllä me odotetaan semmosta asiantuntevuutta tossa kassalla, että osaavat sen kassan ja osaavat sen hyvän asiakaspalvelun - -.” (Käyttäjäyritys 2, operatiivinen esimies)

” - - on se perehdytysaika, ei odotetakaan, että kaikki heti osaa kaiken, vaan sit perehdytetään ne henkilöt ihan normaalisti ja vähitellen lisätään sitä osaamisvaatimusta.” (Käyttäjäyritys 4, operatiivinen esimies)

Odotusten koettiin kohtaavan yleensä varsin hyvin, joskin toisinaan vaihdellen. Lähes kaikki haastattelijat kiinnittivät huomiota eri seikkoihin. Vuokraajayrityspuolella nostettiin esille heidän oman toiminnan merkitys odotusten kohtaamiseen, joita voitiin parantaa esimerkiksi tutustumalla käyttäjäyritykseen mahdollisimman hyvin ennen rekrytointia. Myös odotusten kohtaamista ennemmin asiakasyritykseen korostettiin yhden vuokraajafirman kohdalla. Tämän lisäksi ulkopuolisten tekijöiden merkitys odotusten kohtaamiseen nostettiin esille yhdessä haastattelussa.

Käyttäjärytyspuolella oli niin ikään havaittavissa jossain määrin odotusten kohtaavan, joskin vastakkaisia näkemyksiä esiintyi runsaammin. Kaupan alalla toimineiden käyttäjäritysten vastaukset erosivat keskenään varsin paljon, toisen organisaation kokiessa odotusten kohtaavan, kun taas toinen koki välillä, että nopealla aikataululla työvuoroihin palkatuilla vuokratyöntekijöillä saattoi ilmetä puutetta perusosaamisessa. Energia-alalla odotukset kohtasivat yleisesti ottaen hyvin, joskin yhtenä erona esille nousi ristiriita näkemyksestä, joka koskee työsuhteen vakinaistamista. Asiantuntija ja toimihenkilöpuolella korostui jälleen perehdytyksen merkitys, jonka lisäksi odotusten nähtiin kohtaavan todella hyvin. Näkemyseroja ei juurikaan ollut operatiivisten esimiesten ja henkilöstöasiantuntijoiden kanssa.

” - - se tavoite on päästä vuokran kautta talon kirjoille, niin se odotus, että kuinka kauan menee, ennen kun tulee tarvetta sille vakinaistamiselle, tai pääsee, tai tulee se paikka auki, mihin voi kouluttautua eteenpäin, niin se on semmonen vaikea asia.”
(Käyttäjäritys 1, henkilöstöasiantuntija 2).

5.2 Syitä vuokratyövoiman käytölle

Vuokratyövoiman hankinnan syyt olivat varsin moninaiset. Niitä olivat muun muassa erinäiset projektit, kustannustehokkuus, jousto, työvoiman lisätarve, työvoiman paikkaaminen, matala riski, kiire, sijaisuudet ja kesätyörekrytoinnit. Myös näiden suhteiden kestot vaihtelivat kuukausista ja pisimmillään asiantuntijavuokratyössä noin vuoteen.

Käyttäjäpuolella syyt vuokralaisten hankintaan olivat niin ikään moniulotteiset. Jousto mainittiin kaikkein useimmiten, jonka lisäksi vuokralaisia palkattiin sekä keikkaluontoisesti että täysipäiväisesti. Kaupan alan yritykset kertoivat haastattelussa

erilaisista käytänteistä, jossa toinen vuokrasi vuokratyöntekijöitä vain keikkaluontoisiin tehtäviin ja toinen sekä keikkaluontoisesti että täyspäiväisesti. Myös energiasektorilla käytänteet erosivat. Toisessa yrityksessä kaikki työntekijät aloittivat suorittavissa töissä vuokran kautta, josta saattoi olla mahdollista myöhemmin vakinaistua. Toinen yritys puolestaan palkkasi vuokratyövoimaa vastaavissa tehtävissä pääasiassa joustomielessä & täyspäiväinen työvoima koostui pääasiassa talon sisäisestä henkilöstöstä. Kuitenkin molemmissa yrityksissä jousto koettiin pääsyyksi vuokratyövoiman käytölle. Toimihenkilö- ja asiantuntijapuolella vuokratyövoimaa käytettiin pitkälti projekteihin joko tekemään itse projektia tai tuuraamaan vakituista henkilöstöä, jotka siirtyivät kyseisen projektin pariin.

Kaksi vuokraajayritystä työllisti työntekijöitä varsin laaja-alaisesti, painotuksen ollessa kuitenkin suorittavassa työssä. Palveluntarjonta kattoi kuitenkin erityisosaamista vaativia töitä ja suorarekrytointeja. Pääpaino näillä yrityksillä oli kuitenkin suorittavassa työssä. Yksi haastateltavista vuokraajayrityksistä keskittyi pääasiassa kokonaan asiantuntijavuokratyöhön & kyseisen organisaation palvelut kattoivat henkilöitä kesätyöntekijöistä toimitusjohtajiin. Projekt- ja konsulttityö oli myös suuri työllistäjä viimeksi mainitun yrityksen kohdalla. Käyttäjäpuolella haastatellut yritykset vuokrasivat yhtä yritystä lukuun ottamatta pääasiassa keikkatyöhön kassalle, suorittavaan työhön, kuten teolliseen tuotantoon ja kassatyöhön. Viimeiseksi haastateltu yritys käytti vuokratyövoimaa sekä suorittavassa työssä että asiantuntija- toimihenkilötyössä.

Sekä vuokraajayritykset että käyttäjäyritykset kuvailivat vuokratyöntekijöiden työskentelyä samalla tavalla. Sama vastaus, missä paria poikkeusta lukuun ottamatta oltiin hyvin tyytyväisiä, toistui useasti. Ainoastaan yksi käyttäjäyrityksistä koki jo esille tulleen jouston puutteen vaikuttavan varsin negatiivisesti koettuun tyytyväisyyteen. Tässäkin tapauksessa kuitenkin koettiin vuokratyöntekijöiden työpanos lähtökohtaisesti hyväksi. Edellä mainitut harvat poikkeukset tyytyväisyydessä koettiin myös johtuvan muun muassa osaamattomuuden puutteesta, henkilökemioiden kohtaamattomuudesta, asiakaspalvelun laaduttomuudesta tai odotusten

kohtaamattomuudesta. Tästä asiasta vallitsi näin ollen lähes yhteinen käsitys vuokra- ja käyttäjäyrityksissä sekä myös operatiivisella- ja henkilöstöammattilaistasolla.

”Tietenkin aina välillä tapahtuu sitä, että ei ihan oikeen odotukset puolin ja toisin kohtaa & sit siinä kohtaa ehkä parempi, ettei jatka niissä tehtävissä, mitä meillä on tarjolla, että tietenkin se on sitte puolin ja toisin hyvä tunnistaa & käydä läpi siinä aikases vaihees. Mut kaiken kaikkiaan odotukset on kohdattu hyvin.” (Käyttäjäyritys 4, henkilöstöasiantuntija)

Vuokraajayritykset kertoivat, että vaihtuvuutta esiintyy vuokratyöntekijöiden kohdalla. Tähän vaikuttavia syitä olivat muun muassa määräajaksi solmitut työsuhteet, projektien kertaluontoisuus, riippuvuus asiakkaan tarpeista ja työntekijöiden henkilökohtaisista intresseistä. Hyvällä tutustumisella vuokraajayritykseen, pitkäaikaisten sopimusten solmiminen, uuden työpaikan etsiminen vanhan päätyttyä mainittiin muun muassa keinoina vähentää edellä mainittua ilmiötä.

Käyttäjäyritysten puolella vastaukset vaihtelivat enemmän. Esimerkiksi yrityksissä, jossa vuokratyö oli kaikille työntekijöille tehtaan puolella portti vakituiseen työhön, vaihtuvuus koettiin kaikkein pienimmäksi. Toisaalta taas toisessa kaupan alan yrityksessä, jossa vuokratyövoimaa käytettiin vain keikkaluontoisesti, vaihtuvuus koettiin olevan paljon suurempaa. Myös käyttäjäyritysten kohdalla henkilökohtainen elämäntilanne, lisätyövoiman tarve, esim. tilauskannan määrittelemänä nähtiin syiksi kyseiseen vaihtuvuuteen, samoin työsuhteiden määräaikaisuus.

”Hyvin vähästä. Vaihtuvuus tulee oikeestaan siitä, että vuokratyöntekijä lähtee opiskelemaan, tai armeijaan. Mutta yhtä lailla, kuin mejän oman henkilökunnan kanssa, niin vuokratyöntekijöiden vaihtuvuus on erittäin vähäistä.” (Käyttäjäyritys 1, henkilöstöasiantuntija 1)

”Vaihtuuhan se. Se vaihtuu opiskelijoiden mukaan, että sitten, kun he lähtee taas jonnekki muualle kouluun, niin sitten tulee ne uudet opiskelijat - -.” (käyttäjäryitys 2, operatiivinen esimies)

5.3 Vuokratyöntekijöiden sitoutuneisuus ja sitoutuneisuuden mittaaminen

Vuokraajayrityksen haastateltavat kokivat sitoutumisen olevan jossain määrin kohtalaisella tasolla. Sitoutuneisuuden merkkinä nähtiin esimerkiksi henkilön halukkuus olla vuokraajayrityksen kirjoilla pitkään. Toisaalta taas yksi vuokraajayritys myönsi, että vakituinen työsuhde koetaan lähtökohtaisesti halutummaksi, jolloin sitoutumisen osoittaminen saattoi vain olla välinearvo tavoiteltaessa vakituista työsuhdetta.

Käyttäjäryityspuolella jaettiin jossain määrin sama huomio, tosin heidän kohdallaan sitoutuminen nähtiin myös paikoin vuokraajayritystä korkeampana. Erityisesti toimihenkilöpuolella ja asiantuntijatehtävissä sitoutuneisuus vuokratyöntekijöillä koettiin hyvin korkeaksi. Toisaalta taas kaupan alalla koettu sitoutuneisuus oli huomattavasti vähäisempää, jonka selittäjänä koettiin olevan muiden asioiden kuin vuokratyön priorisointi.

”No onkin (vuokratyöntekijät sitoutuneita), mutta kyllä mä silti sanon, että tietysti jos se vakityön sieltä löytyy, niin kyllä varmasti se on sitten se houkuttelevampi vaihtoehto varmasti, et tietysti must tuntuu, et monet haluaa myös vuokratyön kautta näyttää sitten, et jos meidän asiakasyritys pystys vakinaistamaan heidät, ni sitten pystyis tavallaan näyttämään siellä, ni tavallaan se sitouttais jollain tavalla. Et sitten toiveena on, että työllistyis vakinaisesti sinne asiakasyritykseen, mutta tohon on jotenkin vaikea sanoa.” (Vuokraajayritys 3, henkilöstöasiantuntija)

”On ollu ihan tosi hyvin sitoutuneita, että laitoinkin tohon edelliseen, että on oltu usein sopimuskauden loppuun, että en muista vuokrasta, että oisko kukaan lopettanu aikasemmin.” (Käyttäjäryitys 4, operatiivinen esimies)

Pelkästään sitoutumiseen keskittyntä mittausta, ei harrastettu käyttäjä- eikä vuokraajaryityksissä. Vuokraajaryitykset toteuttivat kuitenkin työtyytyväisyyskyselyjä, jonka kaikki haastateltavat mainitsivat kysyttäessä sitoutuneisuuden mittaamisesta. Vaihtuvuutta ja lähdön syitä kuitenkin tarkkailtiin, johon yksi haastattelija totesi, että kyseiseen aihealueeseen kiinnitetään erityisen suurta huomiota. Työtyytyväisyyskyselyt mainittiin yhden käyttäjärityksen toimesta, jonka lisäksi myös yksi haastateltavista sanoi, että vuokratyöntekijät eivät osallistu kyselyiden vastaamiseen. Tämän lisäksi myös poissaoloseuranta ja irtisanoutumisseuranta mainittiin joissain haastatteluissa, sillä se nähtiin muun muassa ilmentävän mahdollisesti sitoutuneisuutta, jonka lisäksi niiden avulla koettiin pystyvän tarvittaessa reagoimaan, jos kyseisissä mittareissa esiintyisi jotain hälyttävää. Myös yhteistyö vuokraajaryityksen kanssa mainittiin keinona saada käsitystä vuokratyöntekijöihin liittyvästä sitoutuneisuudesta.

Yksi vuokrayryitys koki vuokratyöntekijöiden ilmentävän affektiivista sitoutuneisuutta, jos työilmapiiri on kunnossa. Samalla työntekijän halu kokea uutta alaa vuokratyön muodossa nähtiin niin ikään tärkeänä sitoutuneisuuden tason määrittäjänä. Toinen vuokraajaryityksistä koki, että sekä työn jatkuvuuteen perustuvaa sitoutuneisuutta että affektiivista sitoutuneisuutta esiintyy työntekijöillä, mutta kumpikaan näistä ei korostu toista enemmän. Kolmas vuokraajaryityksistä koki sitoutuneisuuden olevan laskelmoivaa, eli työn jatkuvuuteen perustuvaa, normatiivisen sitoutumisen olevan niin ikään lähes olematonta. Lisäksi kyseinen haastateltava mainitsi vuokratyöntekijöiden sitoutuneisuuden kohdistuvan enemmän käyttäjäritykseen, vaikka koki samalla, että työntekijät viihtyvät myös vuokraajaryityksessä.

Myös laskelmoivuus eli jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen oli yleistä käyttäjäritysten kohdalla. Joistain haastatteluista oli mahdollisesti havaittavissa pieniä merkkejä affektiivisesta sitoutuneisuudesta, mutta pääpaino oli selkeästi kuitenkin

ensiksi mainitun kohdalla. Joissain tapauksissa jatkuvuuteen perustuva sitoutuneisuus oli varsin korkealla tasolla.

”En mä usko sitä (velvollisuuden tuntoa) ollenkaan. Oman porukan kesken tietysti on, mutta en mää nää vuokratyöntekijöillä tällästä. Niin kun mä sanoi, ni he tulee vaan töihin & tekee sen keikan. Ei niillä on mitään semmosta...” (Käyttäjyryitys 3, molemmat roolit)

” - -meidän kilpailijalla oli 50 paikkaa auki ja he haki vastaavaan työtehtävään henkilöitä & meiltä ei hakenut, kun yksi niihin kyseisiin tehtäviin & hänkään ei ottanut paikkaa vastaan, että se että kun tarjotaan jonkun muun yrityksen omille kirjoille, niin se ei saa meiltä porukkaa lähtemään.” (Käyttäjyryitys 1, henkilöstöasiantuntija 1)

Vuokraajayritykset tukivat työntekijöidensä kouluttautumista. Käytännössä tämä näkyi mahdollisuuksina lisäpätevyyskoulutuksille, itseopiskeluratkaisuina ja erilaisina opintopistejärjestelmillä. Myös mahdollisuus oppisopimuskoulutukseen mainittiin yhden haastattelijan toimesta tässä yhteydessä. Käyttäjyryitysten kohdalla lisäkouluttaminen oli vähäisempää. Ainoastaan yksi haastateltavista mainitsi henkilöstökäytänteitä kysyttäessä mahdolliset lisäkoulutukset niin suorittavan työntekijöiden- kuin toimihenkilöiden- ja asiantuntijoiden kohdalla.

Joo & tossa kun on sitten koulutukset, niin kyllä heille on järjestetty koulutusta ihan samalla tavalla, että yhteiset koulutukset ilman muuta, että esim. pidempi työsuhde, niin jo esim. palkanlaskennan koulutusta tai TES –koulutusta tai sellasta, et ei heitä oo niistä ulkopuolelle jätetty, et ihan hyvin on voitu järjestää sellasia maksullisia koulutuksia. (Käyttäjyryitys 4, operatiivinen esimies)

”- - Koulutusmahdollisuuksiin, niin meillä on tarjolla itseoppimisympäristöä, ihan nettipohjaisia työkaluja.” (Vuokraajayryitys 2, henkilöstöasiantuntija)

Lisäpalkitsemisen mahdollisuus tuotiin esille vuokraajayrityksissä & yksi haastateltavista mainitsi myös vuokratyöntekijän kanssa käytävästä palkkaneuvottelusta.

Pikapalkitseminen mainittiin myös kahdessa vuokraajayrityksessä, josta toinen sijoittui toimihenkilö ja asiantuntijapuolelle. Muuten ainakin rahallinen palkitseminen oli vähäisempää käyttäjäyritysten puolella. Lisäksi yksi haastatteliijoista kertoi vuokratyöntekijöiden kuuluvan kannustepalkkajärjestelmän ulkopuolelle.

” - ja pikapalkkioitakin on jaettu, siinäkin pitää siteen vaan antaa vähän eri tavalla, mutta mahd. hyvin pyritään kohtelemaan kaikkia ihan samalla tavalla. Seki tekee siinä, että koetaan olevan ihan samalla tavalla osa tiimiä. Ja sit esimerkiksi jotku joululahjat, niin tietenkään he ei saa samaa joululahjaa, mutta on annettu joku muu lahja. Että pyritään huomioimaan kaikilla mahdollisilla tavoilla, et mikä sitten vaan onnistuu.”
(Käyttäjäyritys 4, operatiivinen esimies)

Yhteensopivuudesta keskusteltiin enemmän vuokraajayritysten kanssa. Siellä keinoina tämän varmistamiseen nähtiin muun muassa huolellinen rekrytointiprosessi, joka piti sisällään muun muassa, yhteydenottoja aiemmille esimiehille, persoonallisuus- ja henkilöarviointeja, suosittelijoiden kysyntää, keskustelut asiakasyritysten kanssa sekä tiivis yhteistyö käyttäjäyrityksiin. Käyttäjäyrityspuolella asiantuntija ja toimihenkilöpuolelle keskittynyt haastateltava mainitsi yhteensopivuudesta saman tyyppisiä teemoja, painottaen osaamisprofiilia ja henkilön soveltuvuutta tiimiin.

Yleisin teema urakehitykseen liittyen oli vuokraajayritysten kohdalla vastaus, jossa ”ei olla vuokratyöntekijän uran esteenä hänen päättäessä vaihtaa työpaikkaa”, joskin tämän asian suhteen työntekijöiltä odotettiin oma-aloitteisuutta. Yksi vuokraajayrityksistä sanoi pitävänsä kehityskeskusteluista ja kartoittavan tässä yhteydessä myös työntekijän uratoiveita & tarvittaessa toimimaan niiden toteutumisen eteen. Urakehitystä ei huomioitu lainkaan kaupan alalla toimineiden käyttäjäyritysten kohdalla & sen koettiin olevan vuokraajayrityksen vastuulla. Ainostaan toimihenkilö ja

asiantuntijapuolella urakehityksestä mainittiin, että sitä pyritään huomioimaan vuokratyöntekijöiden kanssa käytävissä kehityskeskusteluissa.

Keinoja epävarmuuden vähentämiseksi työsuhteen jatkuvuuteen liittyen oli varsin vähän tarjolla. Tällaista tilannetta pyrittiin ratkomaan kahden eri haastattelijan mukaan avoimuudella ja avoimella tiedottamisella. Käytännössä tämä tarkoitti, että työtilanteesta pyritään antamaan aina mahdollisimman realistinen ja avoin kuva työtilanteesta, missä kulloinkin ollaan.

Yksi vuokraajayrityksen haastateltavista kertoi heidän pyrkivän yhdenmukaisiin käytänteisiin muun muassa tarjoamalla vastaavia etuisuuksia vuokralaisille, joita myös käyttäjäyritysten vakituisilta työntekijöiltä löytyy. Käyttäjäyrityksissä näkyi niin ikään pyrkimys yhtenäisiin käytänteisiin. Haasteellisin tekijä tämän toteutukselle oli työsuhteeseen liittyvät lainsäädännölliset tekijät, jonka vuoksi esim. työterveyspalvelut erosivat vakituisista työntekijöistä. Jotkin lahjat kuuluivat myös vuokratyöntekijöille, mutta erilaiset palkkiobonukset jäivät tältä ryhmältä saamatta. Vaatetus käyttäjäyrityksissä oli usein samaa, tai lähes samankaltaista vakituisen työvoimaan verrattuna, eli tällä ei juuri eroteltu edellä mainittuja työntekijäryhmiä.

”Kaikilla on yrityksemme leimalla varustettu kulkukortti ja työvaatteet on standardi kamaa. Ei se niinku näy silleen, että eroteltais niinkään. Visuaalisesti, eikä muutenkaan.”
(Käyttäjäyritys 1, henkilöstöasiantuntija 2)

5.4 Toive vakituisesta työsuhteesta

Kaikki vuokraajayrityksen haastateltavat kertoivat huomanneensa epävarmuutta vuokratyöntekijän työn jatkuvuuteen liittyen. Tämä myös usein nostettiin suoraan keskusteluun vuokratyöntekijöiden toimesta, johon avoin ja rehellinen palaute sekä

tiedottaminen työsuhteen jatkoon liittyvistä asioista koettiin parhaaksi lääkkeeksi. Osittain asiassa koettiin kuitenkin olevan käyttäjäyrityksen armoilla, sillä jos työntekijätarve sieltä loppuu, niin vuokraajayritys ei voinut tehdä asian estämiseksi välttämättä mitään. Ainoaksi vaihtoehdoksi jää yrittää etsiä vuokratyöntekijälle uusi työpaikka, jota ei koskaan täydellä varmuudella pystytä takaamaan. Asiantuntijatyön parissa työskentelevä vuokraajayrityksen haastateltava sanoi epävarmuuden olevan nykyään vähäisempää kuin aiemmin. Vuokratyöntekijöiden uudelleen työllistymistä pyrittiin tukea parhaan mukaan. Kaupan alalla keikkatyötä tekevät vuokratyöntekijät eivät kuitenkaan haastateltavien mielestä ilmentäneet tätä epävarmuutta juuri ollenkaan. Samoin myös asiantuntija- ja toimihenkilöyötä tekevien vuokratyöntekijöiden epävarmuus koettiin yllättävän vähäiseksi. Suorittavan työn osalta tämä epävarmuus oli myös energia-alalla hieman näkyvissä.

Vuokraajayrityksen haastatteluissa ilmeni, että suurin osa vuokratyöntekijöistä on halukas vakinaistamaan oman työsuhteensa. Kaksi kolmesta totesi halukkuuden olevan 75-100 %:n luokkaa. Kolmas yrityksistä, joka keskittyi asiantuntijavuokratyöhön, koki halukkuuden olevan vähäisempää, joskin samalla huomattavaa. Tässä halukkuudessa oli kuitenkin havaittavissa jakauma erityyppisten työntekijöiden kohdalla. Erityisesti korostuivat opiskelijat, kesätyöntekijät & henkilöt, jotka olivat tyytyväisiä vuokratyösuhteeseensa. Näiden kohdalla haastattelijat eivät nähneet halua vakinaistaa omaa työsuhdettaan. Sama huomio esimerkiksi opiskelijoista korostui myös käyttäjäyritysten haastatteluissa, joiden vastaukset olivat lisäksi melko samanlaisia vuokraajayritysten kanssa. Henkilökohtaisten syiden vaikutusta vakinaistamishalukkuuteen tuotiin myös esille.

"No näistä pitkäaikasista varmaan kaikki (haluaisi vakinaistaa oman työsuhteensa) - -"
(Käyttäjäyritys 1, henkilöstöasiantuntija 2)

Yksi vuokraajayrityksen haastateltavista kertoi vakinaistamiseen liittyvän motiivin näkyvän ulkoisesti näyttämisen haluna. Kyseiset henkilöt saattavat myös nostaa esille

työsuhteen jatkuvuuteen liittyvän epävarmuuden sekä vakinaistamishalukkuuden. Samoja asioita ei ollut havaittavissa käyttäjäyritysten kohdalla.

Vakinaistaminen vuokraajayrityksissä ei ollut yleistä, joskin sen määrä vaihteli yrityksen mukaan. Sen raportoitiin haastateltavien mukaan olevan mahdollisesti alle 5 %, tai 10-20 prosentin luokkaa vuositasolla. Kolmas haastateltavista ei osannut kommentoida tarkkaa lukua vakinaistamiseen liittyen. Myös suorarekrytoinneista mainittiin, joka saattaa vaikuttaa vakinaistamislukuihin. Vakinaistamista tapahtui niin ikään käyttäjäyrityksissä vaihtelevasti. Yleisintä se oli yrityksessä, jossa kaikki tuotannossa olevat työntekijät tulevat aluksi vuokrasuhteen kautta organisaation kirjoille. Annettu luku erosi kuitenkin merkittävästi riippuen siitä, oliko kyseessä esimiehen vai asiantuntijan vastaus. Vähäisempää vakinaistaminen oli kaupan allalla, jossa osan vuokratyöntekijöistä kerrottiin hylänneen tarjouksen, kun tälle oli tarjottu mahdollisuutta vakituisesta työsuhteesta. Asiantuntija ja toimihenkilöpuolella vakinaistamisen koettiin olevan yleistä, mutta samalla vuokratyötä ei pidetty porttina vakituiseseen työsuhteeseen.

Jossain määrin vuokratyöntekijöiden vakinaistaminen koettiin tärkeäksi vuokraajayrityksistä, vaikka tätä ei kuitenkaan pidetty itseisarvona. Edellä mainitussa korostui muun muassa tilannekohtaisuus ja työkuorman määrä käyttäjäyrityksissä. Vakinaistamiseen oli kuitenkin joissain määrin havaittavissa selkeää tahtotilaa osan vuokraajayritysten kohdalla. Käyttäjäyritysten kohdalla vakinaistamisen tarpeellisuus oli rajusti jakautunut kaupan alan ja energia-alan välillä. Ensiksi mainitussa vakinaistamista ei koettu ollenkaan tärkeäksi, painotuksen ollessa selkeästi vakituisissa työntekijöissä. Jälkimmäisen kohdalla vakinaistaminen koettiin tärkeämmäksi & tätä perusteltiin muun muassa palkitsemisella hyvästä työstä ja hyvän organisaatiomaineen ylläpitämisellä.

”Kyllä me tykätään vakinaistaa, riippuen tietysti tilanteesta. Mutta ei se nyt välttämättä niin tärkeä loppupeleissä toisaalta ole, että riippuu niin tilanteesta. Mielelläänhan me tarjottais vakinaisia hommia sinänsä, mutta...” (Vuokraajayritys 2, henkilöstöasiantuntija)

5.5 Kolmikantaisuuden merkitys

Kaikki vuokraajayrityksen haastateltavat kokivat vuokratyöntekijöiden sitoutuvan enemmän käyttäjäyritykseen. Alussa sitoutuminen saattoi kohdistua vuokraajayritykseen, mutta heti työntekijän siirryttyä asiakasyritykseen, tämän suhteen todettiin kääntyvän. Sitoutumisen painottumista käyttäjäyritykseen ei kuitenkaan pidetty huonona asiana. Kaksi haastateltavista sanoi rekrytoinnin jälkeen heidän roolinsa olevan käytännössä hallinnollista ja keskittymistä päivittäisten asioiden rullaamiseen. Myös tukea oltiin valmiita tarjoamaan tarvittaessa. Kolmas haastattelijoista näki vuokraajayrityksen roolin aktiivisemmaksi rekrytointipäätöksen jälkeen. Energia-alan haastatteluissa oltiin samoilla linjoilla vuokraajayritysten kanssa. Kaupan alalla puolestaan koettiin tilanteen olevan toisenlainen. Muun muassa keikkatyötä tekevät vuokralaiset eivät nähty olevan juurikaan sitoutuneita käyttäjäyritykseen.

” - - sitten, kun se aloittaa sen päivittäisen työn, ni sit se erkaantuu meistä enemmän, että se on siellä asiakasyrityksessä se päivittäinen työnjohto ja perehdytys, ni se sitouttaa sitten siihen itse yritykseen - -.” (Vuokraajayritys 2, henkilöstöasiantuntija)

” - - ku meillä on niitä vuoroja harvoin, ku ne on vaan niitä sairaslomia, niin ei he varmaan koe olevansa ”Meidän yrityksen työntekijöitä.”” (Käyttäjäyritys 2, operatiivinen esimies)

Suhteet käyttäjäyrityksiin koettiin vuokraajayrityksissä hyvänä. Yhteistyöhön pyrittiin säännöllisesti muun muassa asiakaskäyntien, vuorovaikutuksen HR järjestelmien perehdyttämisen avulla. Yksi haastattelijoista kertoi vuorovaikutuksen olevan viikoittaista ja joidenkin kohdalla päivittäistä. Yksi haastattelijoista kertoi kuitenkin, ettei hän vastaa työssään kyseisestä osa-alueesta. Myös käyttäjäyrityksissä koettiin kahdenväliset suhteet varsin hyviksi, joskin eroavaisuuksia esiintyi kommentaissa enemmän. Energia-alan yritykset kokivat suhteet erittäin hyviksi. Yhteistyö on koettu tiiviiksi ja vuokraajayritys nähtiin muun muassa hakijamarkkinan arvostettuna

asiantuntijana. Kaupan alalla suhteita kuvailtiin virallisemmiksi ja yhteistyö vähäisemmäksi, joskin niihin oltiin kuitenkin varsin tyytyväisiä.

"Kyllä se mun mielestä on tosi tiivistä ja hyvää se yhteistyö ollu, että ehkä se on vähän heidänkin rooli muuttunu tässä viime vuosina, tai vuosikymmenen aikana, et heistä on tullu vähä semmosia asiantuntijoita tässä työmarkkinatilanteessa täällä alueella- -"

(Käyttäjäyritys 4, henkilöstöasiantuntija)

"Ihan ok:t, ei siinä mitään oo. Toimintatapakulttuuri ei vaan kohtaa tätä meidän tapaa toimia. Me ollaan aika lailla ihmiskeskeinen ryhmä, niin tää on vähä semmonen, et en mä voi sanoa, et vuokrafirma ois mitenkään ihmiskeskeinen." (Käyttäjäyritys 3, molemmat roolit)

Haasteita sitoutuneisuudella asetti käyttäjäyritysten vuokratyövoimaan kohdistunut kilpailuttaminen. Yksi haastatteliijoista kuitenkin totesi, että hyvällä yhteistyöllä ja yhteistyön syventämisellä, myös kilpailutusta on mahdollista vähentää. Lisäksi kilpailutuksesta huolimatta yhteistyötä pyrittiin syventämään kahdenvälisissä suhteissa. Yksi käyttäjäyrityksistä koki olevansa organisaatiossa kärkipäässä vuokraajayrityksien kanssa tehtävässä yhteistyössä & erityisesti sen tiiviydessä. Sitoutuneisuuden kuvailtiin muun muassa ilmentyvän kumppanuutena. Kaupan alalla yhteistyötä ei kuitenkaan koettu aivan samanlaiseksi. Kokoontuminen vuokraajayritysten kanssa oli vähäisempää & kahdenvälistä sitoutuneisuutta ei juurikaan koettu toisen kaupan alan haastattelijan mielestä. Yksi käyttäjäyrityksistä kertoi käyttävänsä yhtä vuokrafirmaa, mutta laajentamassa sen kahteen myöhemmin, sillä se koettiin hyödyllisemmäksi vaihtoehdoksi. Muut haastattelijat eivät kommentoineet juurikaan asiaa kilpailuttamiseen liittyen.

"- - tiedämme, että olemme siinä Suomessa hyvin, sanotaanko kärkijoukoissa, jotka tekevät niin tiivistä yhteistyötä vuokrafirmojen kanssa." (Käyttäjäyritys 1, henkilöstöasiantuntija 1)

”En mä koe, et mä oisin hirveesti sitoutunu vuokrafirmaan. Koska ne tulee tavallaan jeesaamaan meille niihin pattitilanteisiin & eipä sen enempää.” (Käyttäjäryitys 3, molemmat roolit)

Vaikka suhteet koettiin hyväksi, niin ristiriitatilanteita on ilmennyt henkilöstökäytänteissä kahden työnantajaosapuolen välillä. Edellä mainitut tilanteet ovat kuitenkin olleet varsin harvassa. Alussa asioiden huolellinen selvittäminen nähtiin syyksi, jonka vuoksi yksi haastateltavista vuokraajaryityksistä kertoi, ettei ristiriitakijöitä ole juurikaan esiintynyt. Yksi vuokraajaryityksen haastatteliijoista kertoi niin ikään, että heillä on olemassa monipuoliset ja tehokkaat käytännöt tällaisten tilanteiden ratkomiseen tarvittaessa. Äärimmäisenä ratkaisuna mainittiin myös yhden haastattelijan toimesta yhteistyön katkaiseminen pahimmassa tapauksessa. Ristiriitoja liittyi myös jonkin verran työehtosopimukseen liittyvissä tulkinnoissa. Toimihenkilö ja asiantuntijatyön puolella ilmeni niin ikään yksi työehtosopimuksen tulkintaan liittyvä ristiriitatilanne. Kaupan alalla ei ristiriitoja puolestaan ollut tullut vastaan. Yksi energia-alan organisaatioista mainitsi myös ristiriidan palkanmaksukäytännöissä, jotka erosivat 2 eri vuokrafirman kanssa keskenään. Eräs haastatteliijoista kertoi, että poikkeavia käytänteitä voi esiintyä, mutta ne eivät tästä huolimatta ole aiheuttaneet kitkatilanteita työnantajien välillä.

”Vuokrafirmalaiset on kuitenkin koulutettu mejän yksikössä, niin meillä on sama tapa toimia, oli yksikkö sitten suuri tai pieni, mutta en oo kyllä huomannu tällasta (ristiriitatilanteita)” (Käyttäjäryitys 3, molemmat roolit)

”Äsken tuli mieleen, et yks asiakasyritys, lähti muuttamaan, tai olis lähteny muuttamaan TES:iä toiseksi, että ois tavallaan palkka tippunu aika paljon jo olemassa olevien työntekijöiden kohdalla, että me ilmoitettiin, että me ei lähetä mukaan siihen ollenkaan. Katsotaan, kuinka se menee, että loppuuko mejän yhteistyö kokonaan - -” (Vuokraajaryitys 2, henkilöstöasiantuntija)

5.6 Yhteenveto tuloksista

Psykologinen sopimus

Vuokratyöntekijöiden odotukset vaihtelivat suuresti henkilön mukaan. Lisäksi monesti tuli esille, että hakijat ovat varsin nuoria & usein kyse saattaa olla hakijan ensimmäisistä työkokemuksista. Selkeää vaikutusta työtehtävän, työnantajan tai toimialaan liittyen ei ollut havaittavissa.

Odotusten koettiin niin ikään kohtaavan varsin hyvin vuokratyöntekijöiden ja työnantajien välillä. Ainoastaan yksi haastattelijoista koki odotusten kohtaavan vain jotenkuten, johtuen keikkatyön mukanaan tuovista haasteista. Myös yksi käyttäjäryityksen haastateltavista mainitsi, että vuokraajaryitykset ovat onnistuneet rekrytointitilanteessa antamaan todellisen kuvan käyttäjäryityksen tarjoamista työtehtävistä, mikä näkyi heidän mielestään vuokratyöntekijän realistisina odotuksina.

Lähes kaikki haastattelijat pitivät vuokratyöntekijöiden työhön kohdistuneita odotuksia kohtuullisina ja toteutettavissa olevina. Ainostaan yksi haastattelijoista toi esille tähän liittyvän haasteen, joka oli joustamattomuuden puute. Odotuksia pidettiin siis varsin kohtuullisina lähes kaikkien haastateltavien osalta.

Syitä vuokratyövoiman käytölle

Vuokraajaryitysten haastattelijat antoivat varsin laajan kirjon tarpeista, joihin vuokratyöntekijöitä heiltä hankittiin. Pestien pituus vaihteli kuukausista noin vuoden pituisiin määräaikaisiin sopimuksiin, jonka lisäksi kesätyöntekijät kuuluivat niin ikään vuokrattavien henkilöiden tarvelistalle joissain tapauksissa.

Kaikki haastattelijat kertoivat olevansa pääsääntöisesti tyytyväisiä vuokratyöntekijöiden työntekoon. Usein mainittiin myös joistain tapauksista, jossa tyytymättömyys oli johtanut työsuhteen purkuun asti, joskin nämä tapaukset olivat harvinaisempia.

Vaihtuvuus puolestaan koettiin eri tavalla haastateltavien kesken. Kaikki vuokraajayritykset kokivat vaihtuvuuden määrän eri tavalla melko suuresta määrästä varsin pieneen vaihteluun. Myös vuokratyöala mainittiin eräässä haastattelussa olevan tekijä itsessään, joka altisti vaihtuvuudelle. Lisäksi käyttäjäyritysten vastaukset erosivat keskenään. Energia-alan yritykset kokivat vaihtuvuuden olevan varsin pientä

Vuokratyöntekijöiden sitoutuneisuuden johtaminen

Vuokratyöntekijöiden sitoutuneisuus nähtiin jossain määrin hyväksi, joskin vaihtelua tulkinnoissa esiintyi varsin paljon. Esimerkiksi. Kaupan alan käyttäjäyritykset kuvasivat sitoutuneisuuden tasoa vaihtelevasti. Energia-alalla puolestaan tuotannon esimiehen ja henkilöstöasiantuntijoiden näkemys sitoutumisen ilmenemisenä työpaikkaan liittyvänä vaihtamishalukkuutena jaettiin molemminpuolisena. Toimihenkilö ja asiantuntijatyötä tehneiden vuokratyöntekijöiden sitoutuneisuus nähtiin kaikista haastatteluista olevan korkeimmalla tasolla.

Suurin sitoutuneisuuden ilmentymä haastatteluissa oli työn jatkuvuuteen perustuva sitoutuneisuus, joka tuli ilmi siinä, että suurin osa haastatteliijoista mainitsi sanan ”laskelmoiva” sitoutuneisuuden tyyppiä kysyttäessä. Myös affektiivista sitoutuneisuutta uskottiin olevan jonkin verran ja normatiivista sitoutuneisuutta ei esiintynyt juuri lainkaan. Lisäksi haastattelijoiden antamista esimerkeistä sitoutuneisuuden ilmenemisessä oli usein havaittavissa eniten työn jatkuvuuteen perustuvia ominaispiirteitä, jossa sitoutuneisuus punnittiin työn vaihtamisesta koituvien kustannusten kautta.

Sitoutumista mitattiin organisaatioissa jossain määrin. Yleisimmin tämä perustui työtyytyväisyyskyselyihin & erilaisten mittareiden, kuten poissaoloihin- & työsuhteiden päättymisiin liittyvään seurantaan. Kaupan alan yritykset eivät mitanneet sitoutuneisuutta millään tasolla, osittain vuokratyön keikkaluontoisuuden takia. Erityisesti sitoutuneisuuden luonteeseen perehtyvää mittaria ei kuitenkaan ollut yhdelläkään haastateltavista organisaatioista.

Sitoutumisen johtamiseen esitettiin vuokraajayrityksissä monia käytänteitä, joista jotkin olivat keskenään samanlaisia. Palkitsemista esiintyi jossain määrin kaikkien kohdalla, samoin rekrytoinnin huolellisuus ja siihen liittyvät käytänteet mainittiin puhuttaessa työntekijän ja työnantajan yhteensopivuuden varmistamisesta. Koulutusmahdollisuuksia tarjottiin jossain määrin, toisissa organisaatioissa enemmän, kuin toisissa. Urakehitys oli niin ikään varsin vaihtelevaa. Se koettiin olevan varsin usein toisen organisaation tai työntekijän vastuulla. Toimihenkilö ja asiantuntijapuolella käytänteet olivat kaikkein monipuolisimmat.

Toive vakituisesta työsuhteesta ja epävarmuus työsuhteen jatkuvuudesta

Epävarmuutta työsuhteen jatkuvuuteen liittyen koettiin vähiten asiantuntijavuokratyötä työllistävän organisaation kohdalla & tämä mielipide myös jaettiin vastaavan tahon käyttäjäyrityksessä, jossa epävarmuutta esiintyi niin ikään haastattelijan mielestä yllättävän vähän. Muissa vuokraajayrityksissä epävarmuutta esiintyi enemmän. Myös käyttäjäyrityksissä esiintyi jossain määrin epävarmuutta jatkuvuuteen liittyen. Kyseiseen ilmiöön ei kuitenkaan näyttänyt vaikuttavan haastateltavien toimiala. Yhdessä organisaatiossa oli tilanne, jossa sai käytännössä jatkaa vuokratyösopimusta niin kauan, kun vain työn hoiti hyvin. Tämä todennäköisesti oli selittävin tekijä sille, miksi epävarmuus tässä organisaatiossa koettiin varsin vähäiseksi. Keinot epävarmuuden välttämisen vähentämiseen vaihtelivat puolestaan haastateltavien keskuudessa. Vuokraajayritykset kokivat kuitenkin olevan tässä asiassa jossain määrin käyttäjäyrityksen- ja heidän työtarpeensa armoilla

Halu vakinaistaa työsuhte oli korkeaa, jos kyseessä oli työntekijä, jonka elämäntilanne oli varsin vakaa. Tämän ryhmän vastapuolena voitiin nähdä pääasiassa nuoret vuokratyöntekijät ja opiskelijat, joiden halu vakinaistua oli usein vähäisempää ja joskus olematonta. Mielenkiintoisin huomio oli eräässä käyttäjäyrityksessä, jossa operatiivisen esimiehen arvio vakinaistumisien vuosittaisesta määrästä oli puolet pienempi, mitä vastaavan yrityksen henkilöstöasiantuntijoilla.

Vakinaistamista ei koettu kovin tärkeäksi vuokraajayrityksissä, joskin sen tarve etenkin työntekijän näkökulmasta tunnistettiin. Vaikka vakinaistamista ei pidetty itseisarvona, niin vuokratyöntekijöitä oltiin suurimmalta osalta valmiita vakinaistamaan, jos heitä pidettiin erityisen hyvinä työntekijänä.

Kolmikantaisuuden merkitys vuokratyössä

Vuokratyöntekijöiden sitoutuneisuus koettiin kohdistuvan organisaatioiden kesken varsin mielenkiintoisella tavalla, sillä sen havaittiin menevän usein ristiin vuokraaja- ja käyttäjäyritysten kohdalla. Työnantajan roolit ja valvoitteet koettiin niin ikään varsin erilaisiksi riippuen haastateltavien toimialasta ja yritysmuodosta.

Vuokraajayrityksen haastattelussa korostui halu pitää yllä yhteistyötä, kysyttäessä heidän ja käyttäjäyritysten välisestä suhteesta. Suhteita haluttiin vaalia, kehittää ja syventää, joskin suurimmaksi haasteeksi tälle nähtiin kilpailutus, jota käyttäjäyritykset harjoittivat usein vuokratyötä hankkiessaan.

Sitoutuneisuutta kuvattiin riippuen haastateltavasta syvälliseksi, pinnalliseksi tai jotain tältä väliltä. Lisäksi pieniä ristiriitoja käytänteissä esiintyi kaikissa haastatelluissa organisaatioissa, kuitenkin vähäisessä määrin, mutta ainoastaan yksi haastateltavista kertoi sen pahimmillaan johtavan yhteistyön

6 Johtopäätökset

Tutkielman viimeinen luku käsittelee tutkimuksen johtopäätökset, jotka perustuvat teoriaosuuden asioihin, edellisessä kappaleessa esitettyihin tuloksiin, sekä niiden pohjalta tehtyihin havaintoihin. Samalla otetaan kantaa myös tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin, tarkastellen johtopäätöksiä samalla tutkimuksen viitekehyksellisistä näkökulmista. Myös tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti otetaan tarkemman tarkastelun kohteeksi. Lopuksi esitellään vielä mahdolliset jatkotutkimusaiheet vuokratyöhön liittyvään tutkimukseen, sekä esitellään tähän tutkimukseen liittyviä parannusehdotuksia.

6.1 Keskeisimmät havainnot ja johtopäätökset

Millaisena vuokratyöntekijöiden sitoutuminen nähdään- ja millaiseksi sen merkitys koetaan nykyään työnantajapuolella?

Tutkimukseen osallistuvien henkilöiden mukaan vuokratyöntekijöiden odotukset olivat varsin kohtuullisia, joka todennäköisesti edesauttoi psykologisen sopimuksen solmimisessa. Kukaan haastateltavista ei kertonut kyseisen sopimuksen rikkoutumisista. Vuokratyö on niin ikään malliesimerkki Viitalan ym. (2005) kuvailemasta uudesta sopimuksesta, erityisesti sen puolesta, että vuokratyö on hyvin harvoin työntekijöillä pitkän tähtäimen vaihtoehto. Myös työnantajaan kohdistuvat odotukset ovat linjassa kuvatus uuden sopimuksen kanssa. Tämä saattaa asettaa tietyt lähtökohdat psykologisen sopimuksen muodostumiselle.

Vuokratyösuhde antaa niin ikään lähtökohdat enemmän transaktionaaliselle sopimukselle kuin relationaaliselle sopimukselle, sillä kyseiselle työsuhteelle on

tyypillisempää lyhytkestoisuus ja taloudellisten asioiden painotus, pitempiäikaisten suhteiden ja työsuhteen säilymisestä huolehtimisen sijaan (Rousseau 1990). Tämä näky erityisesti kaupan alan käyttäjäyrityksissä sekä myös jossain määrin energia-alla, vuokraajayritysten yrittäessä vastavuoroisesti solmia relationaalisempaa sopimusta työntekijöidensä kanssa. Yksi työnantajan velvollisuuksista relationaalisessa sopimuksessa on työsuhteen säilymisestä ylläpitäminen (McDonald, 2000), johon nimenomaan vuokraajayritykset panostivat käyttäjäyritystä enemmän.

Odotusten katsottiin kuitenkin kohtaavan, joka osaltaan on merkki vahvasta psykologisesta sopimuksesta. Niin työnantajapuolen kuin työntekijäpuolen odotukset eivät olleet kohtuuttomia, mikä tekee myös sopimuksen rikkoutumisesta haastavaa. Palkka-asioita ei kuitenkaan kysytty haastattelussa, joka itsessään on myös yksi merkittävistä tekijöistä psykologisen sopimuksen muodostumisessa. Ainoa tulkittavissa oleva ilmentymä sopimuksen noudattamattomuudesta oli jouston puute, joka yhdessä haastattelussa tuli ilmi. Tämä voi osaltaan selittyä Viitalan (2005: 196) sekä Puusan, Reijosen, Juutin ja Laukkasen (2014: 237-238) havainnoilla, että punnitessaan sopimusta, vuokratyöntekijä on punninnut sen toteutumista, päätyen tulokseen, että käyttäjäyritys ei ilmennä vahvaa sitoutumista tätä kohtaan. Se on voinut näin ollen vastavuoroisesti vaikuttaa työntekijöihin, joka on ilmennyt juuri haluttomuutena sitoutua takaisin käyttäjäyritykseen. Toisaalta kyse voi myös olla työntekijöiden vapautteen perustuvasta motiivista, jonka vuoksi psykologista sopimusta on mahdotonta solmia tässä tapauksessa vahvalle pohjalle.

Haastatteluiden perusteella vuokratyöntekijät pystyivät muodostamaan luottamuksellisen psykologisen sopimuksen kumpaankin työnantajaan, joka on linjassa teoreettisen tutkimuksen kanssa (mm Lapalme ym. 2011; Connelly ym. 2007; Coyle-Shapiro ja Morrow 2006; Liden ym. 2003; McClurg 1999; Moorman ja Harland 2002; Slattery ja Selvarajan 2005). Sitoutuneisuus kohdistui silti lähes aina enemmän jompaankumpaan yrityksistä. Koska sopimuksen rikkoutumisia myöskään ei tullut esille, niin on myös mahdotonta arvioida, olisiko tällaisilla tapauksilla ollut ristikkäisiä vaikutuksia organisaatioiden sitoutumiseen vuokratyöntekijöiden kohdalla.

Relationaalisia elementtejä oli käyttäjärytyspuolella eniten toimihenkilö- ja asiantuntijapuolella, sekä käyttäjärytyksessä, jossa kaikki aloittivat tuotannossa vuokratyön kautta. Näillä kahdella yrityksellä oli haastatteluiden perusteella monipuolisimmat henkilöstökäytänteet, jotka niin ikään todennäköisesti parhaiten mahdollistivat relationaalisen sopimuksen muodostumisen. Esimerkiksi kyseisen yrityksen mainitsema työnkierto voi toimia hyvänä käytänteenä, mikä rikastaa työtä & vaikuttaa samalla nostavasti myös sitoutuneisuuden kasvuun (Wood 1999). Torkan ym. (2010) mukaan työntekijät ja käytänteet tulisivat olla vuokratyöntekijöillä ja vakituisilla työntekijöillä samaa tasoa, jos sitoutuneisuutta haluaa vaalia. Käyttäjärytyksissä työntekijät kuvattiin usein hyvin samankaltaisiksi tässä suhteessa. Eroja esiintyi enemmän henkilöstökäytänteiden yhtenäistämisen & parhaimmissakin esimerkeissä lakisääteiset asiat kolmikantaisuuteen liittyen asetti suurimmat haasteet täydelliselle tasavertaisuudelle. Tästä huolimatta kaikkien haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että vuokratyöntekijöitä kohdeltiin ja johdettiin pääsääntöisesti hyvin tasavertaisesti.

Tutkimus toi esille kuitenkin tieteellisessä tutkimuksessa todetun erimielisyyden sitoutuneisuuden kohdistumisesta kolmikantaisessa työsuhteessa, sillä haastatteluissa ei tullut esille ilmiötä, jossa sitoutuneisuus tai psykologinen sopimus olisi yksipuolisesti kohdistunut enemmän käyttäjä- tai vuokraajarytykseen. Morf:n ym. (2014) havainnon mukaan vuokraajarytys kokee vastuun psykologisen sopimuksen vahvistamisesta myös käyttäjärytyksessä, mikä tuli esille myös jossain määrin tässä tutkimuksessa.

Selittäviä tekijöitä sitoutuneisuuden kohdistukseen voidaan pitää muun muassa vuokratyöntekijöiden motiivia, joka esimerkiksi vakinaistamishalukkuuden kautta vaikuttaa työntekijän kohdistamaan sitoutuneisuuteen, sekä eroja työasetelmissä, jota käyttäjärytykset vuokratyöntekijöiden osalta harjoittivat. Ei siis liene ihme, että vuokraajarytyksiin oltiin sitoutuneita enemmän esimerkiksi silloin, kun tehtiin pääasiassa keikkatyötä. Vastaavasti elämässä vakinaisemmassa asemassa olleet vuokratyöntekijät, jotka eivät keikkaa tehneet, olivat luonnollisesti enemmän sitoutuneita käyttäjärytykseen.

Kilpailutilanne työmarkkinoilla asettaa organisaatioille paineita kilpailuedun tavoittelulle muun muassa työvoiman joustavuuden kautta (Ashford ym. 2007), mikä kasvattaa samalla epätyypillisten työsuhteiden määrää (Cappelli ja Keller 2013). Tälle havainnolle saatiin tutkimuksessa lisää tukea, sillä suurimpia syitä vuokratyövoiman käytölle kerrottiin olevan muun muassa juuri työvoiman jousto, kysynnän puskurointi, sekä sairaslomien tuuraamiset. Tämä on voinut myös vaikuttaa siihen, että erityisesti kaupan alalle hakeutui kertoman mukaan Cohanyn (1996) kuvauksen mukaisia vuokratyöntekijöitä, jotka pitivät työn vapautta ja joustavuutta erinomaisena vaihtoehtona.

Viitalan (2005: 191) osoittama motiivi työpaikan vakinaistamishalukkuudesta ja sen vaikutuksesta vuokratyöntekijöiden käyttöön ja työntekoon tuli jossain määrin esille, mutta se ei täysin selitä sitä, miksi vuokratyöntekijöiden työpanokseen oltiin tyytyväisiä niin suuressa määrin. Suurempana selittävänä tekijänä on todennäköisimmin vahva psykologinen sopimus, joka muun muassa sitoutuneisuuden kautta vaikuttaa myös hyvään työpöjälkeen. Jos psykologinen sopimus työntekijän kohdalla toteutuu, johtaa se usein myös hyvien alaistaitojen noudattamiseen (Puusa, Reijonen, Juuti ja Laukkanen 2014: 237-238). Tämä on tulkittavissa varsin monen haastattelun osalta niin käyttäjäyrityksissä kuin vuokraajayrityksissä, vaikka poikkeuksiakin oli.

Forden (2006) mukaan vuokratyöntekijät tuntevat vähemmän lojaaliutta työnantajaansa kohtaan ja heidän halukkuutensa pysyä työskentelemässään organisaatiossa on yleensä vähäisempää. Tämä saattaa selittää sen, miksi vaihtuvuus oli haastatteluiden mukaan yleistä tai parhaimmillaankin silti yleisempää kuin vakituisten työntekijöiden osalla. Myös opiskelijoiden määrä näytti korreloivan vaihtuvuuden kanssa, joka ilmensi kyseisen ryhmän sitoutumishalukkuutta. Opiskelijoita ei nähty välttämättä sitoutumattomimmiksi, mutta tästä huolimatta vaihtuvuus oli suurta juuri siellä, missä näitä kyseisiä työntekijöitä esiintyi suuresti. He vaikuttivat olevan erityisesti kaupan alalla malliesimerkkejä siitä, kuinka työn vapautteen perustuva motivaatio ja sitoutuminen Kroonin ym. (2013) mukaan ilmenee.

Luvun 3.1 kolmen ensimmäisen kappaleen kuvaus vuokratyöntekijöiden sitoutuneisuudesta antaa varsin huonon kuvan vuokratyöntekijöiden ilmentävästä sitoutuneisuudesta, mutta se vastaa silti suurimmaksi osaksi myös tästä tutkimuksesta saatuja tuloksia. Tämän lisäksi tulokset eivät tue Veitch:n ym. (2009), eikä Torkan ja Schynsin (2010) väiteitä, joiden mukaan eroja sitoutumisessa vakituiseen työvoimaan ei esiinny. Vuokratyöntekijöiden työtyytyväisyydestä ei kuitenkaan todettu olevan ongelmia, joka niin ikään tukee teoriaosuudessa esitettyä havaintoa. Työtyytyväisyys voi korreloida suurestikin sitoutuneisuuden kanssa, joskaan termit eivät kuvaa samaa asiaa.

Matalasta sitoutumisesta johtunutta irtisanoutumisriskiä ei haastatteluissa koettu kovin suuriksi. Irtisanoutumisen riski voitiin nähdä olevan korkeampi vuokraajayrityksissä kuin käyttäjäyrityksissä, erityisesti silloin, jos puhuttiin määräaikaisuuden sisällä puretuista sopimuksista. Tämän lisäksi irtisanoutuminen vuokraajayrityksestä voi samalla tarkoittaa vakinaistumista käyttäjäyritykseen. Matala sitoutuneisuus saattaa entisestään lisätä irtisanoutumista, jos vuokratyöntekijä löytää itselleen vakituisen työn jostain muualta. (Viitala ym. 2005: 77, 81), joka tuli tutkimuksessa esille myös vuokraajayrityksien osalta. Samalla myös irtisanoutuminen voidaan tehdä usein ilman irtisanoutumisaikaa (Viitala ym. 2005: 77, 81), jota esimerkiksi kaupan alat käyttäjäyrityksen osasivat hyödyntää tehokkaasti.

Dačiulyté:n (2012), havaitsemaa affektiivista sitoutuneisuutta ei myöskään juurikaan esiintynyt, joskin normatiivista sitoutuneisuutta koettiin olevan kaikkein vähiten. Sitoutuminen oli kaikkein selkeimmin havaittavissa laskelmoivaksi ja työn jatkuvuuteen perustuvaksi. Affektiivista sitoutumista esiintyi hyvin vähän & parhaimmillaankin sen ilmeneminen oli tulkinnanvaraista. Työn jatkuvuuteen liittyvä sitoutuneisuus on yleensä kaikkein heikoin sitoutuneisuuden muoto, jonka vuoksi matalaa sitoutuneisuutta saattoi usein selittää merkittävässä määrin juuri tämä sitoutuneisuustyyppi. Myös asiantuntija työssä, jossa sitoutuneisuus voitiin tulkita erityisen korkeaksi, saattoi olla laskelmoivaa. Tämä tuli esille siinä, että kyseisiä paikkoja oli yleensä vähän tarjolla, joka nostaa työsuhteen vaihtamisesta koituvat kustannukset varsin suuriksi. Myös suuri vaihtuvuus

voi huomattavissa määrin johtua työn jatkuvuuteen perustuvasta sitoutuneisuudesta, jota vuokratyöntekijöillä todettiin olevan.

Millä tavalla vuokratyöntekijöiden sitoutumista nykyään johdetaan vuokra- ja käyttäjäyrityksissä?

Jos sitoutuneisuutta mitattiin, se oli vuokraajayritysten kohdalla poikkeuksia lukuun ottamatta suurelta osin työtyytyväisyyskyselyiden varassa. Esimerkiksi työn resursseihin perustuvaa mittausta ei mainittu yhdessäkään haastattelussa, samoin ei myöskään mittaristoa perustuen sitoutuneisuuden muotoon (Allen ja Meyerin itsearviointikysely 1990). Käyttäjäyrityksissä mittaaminen jakautui siten, että se oli paikoittain olematonta & paikoittain sille oli käytössä joitain mittareita sekä seurantatyökaluja. Hyvä sitoutumisen johtaminen ei kuitenkaan tarkoita, että esimerkiksi juuri Allenin ja Meyerin mallia olisi pakko käyttää, mutta toisaalta pelkkä työtyytyväisyyskyselyiden varassa oleva mittaaminen voi olla niin ikään liian vajavaista tähdittäessä monipuoliseen sitoutuneisuuden vaalimiseen.

Eryteisesti käyttäjäyrityspuolella mittaamisen tärkeys saatetaan kokea hyvin eri tavoilla, kun taas vuokraajapuolella se voi työn luonteen puolesta olla enemmän itsestään selvää, varsinkin kun vuokratyöntekijöiden todellinen työnantaja on työsopimuksen perusteella vuokraajayritys. Käytettävissä olevat mittaristot ja menetelmät koettiin kuitenkin hyödyllisiksi, sillä niiden perusteella koettiin pystyvän reagoimaan tarvittaessa, jos esimerkiksi sitoutuneisuudessa havaittiin olevan jotain huonosti, tai jos sen vaikutuksesta huomattiin ilmenevän joitain organisaation kannalta haitalliseksi koettuja ilmiöitä.

Sitoutuneisuuden johtamista voidaan tarkastella myös Albrecht:n ym. (2015) esittämän 4 osa-alueen kautta (*henkilöstön valinta, sosiaalistaminen, suorituksen johtaminen ja kouluttaminen*). Kolmikantaisuus tuo tähän varsin mielenkiintoisen asetelman, sillä henkilöstön valinta on suurelta osin vuokraajayrityksen harteilla, joskaan vuokratyöntekijä ei kuitenkaan tule työllistymään nimenomaiseen yritykseen. Lopullisen

valinnan henkilöstä tekee lisäksi käyttäjäyritys, perustuen tietenkin vuokraajayrityksen ehdottamiin henkilöihin. Sosiaalistaminen ja suorituksen johtaminen puolestaan painottuu enemmän yleensä käyttäjäyrityksen vastuulle, ja kouluttaminen voidaan nähdä kaikkein tasapuolisimmin jakautuvaksi näiden kahden työnantajaosapuolen välillä. Tutkimuksessa vuokraajayritykset näyttivätkin tuovan monipuolisemmin esille käytänteitään henkilöstön valintaan liittyen, kun taas käyttäjäyrityksissä painotus oli enemmän suorituksen johtamisessa ja sosiaalistamisessa. Vastaavasti koulutukseen liittyvissä asioissa oli havaittavissa jonkin verran yhteistyötä työnantajien välillä. Oli siis selkeästi havaittavissa, että näiden neljän osa-alueen roolitus oli varsin hyvin omaksuttu kummankin osapuolen osalta.

Erityisesti käyttäjäyrityksissä sosiaalistamista painottavat haastateltavat (esimerkiksi tasavertaista kohtelua korostaneet), raportoivat sitoutumisen olevan joissain tapauksissa suurempaa kuin muilla. Kouluttamisen vaikutusta sitoutuneisuuteen oli vaikeampi arvioida vuokraajayritysten osalta, joista kaikki tarjosivat koulutuspalveluita vuokratyöntekijöilleen jossain määrin. Sen sijaan sitoutuneisuus näytti olevan suurempaa, niiden yritysten kohdalla, jotka kouluttamiseen panosti enemmän.

Urakehitys ja palkitseminen, tarkemmin näiden käytäntöjen harjoittamisen vaikutus saattoi näkyä niin ikään sitoutuneisuudessa. On organisaation näkökulmasta ymmärrettävää, että jos vuokratyöntekijöitä käytetään pääasiassa keikkatyöläisinä, ei urakehityksestä huolehtimista koeta tarpeelliseksi, samoin ei myöskään henkilöstön sisällyttämistä erilaisiin palkkiojärjestelmiin tai pikapalkkiokäytänteisiin. Kyseiset työntekijät saattavat niin ikään olla juuri niitä, jotka eivät ainakaan urakehityksestä ole kiinnostuneita & joiden sitoutumista voi olla lähes mahdotonta johtaa millään henkilöstökäytänteillä (Cohany 1996). Näin ollen puutteellisista käytänteistä huolimatta, tämä saattaa olla organisaation näkökulmasta oikea lähestymistapa kyseisessä tilanteessa. Lisäksi tunnustuksen antaminen, hyvä kommunikaatio (joka koettiin kuitenkin yhdessä käyttäjäyrityksessä suureksi haasteeksi) & tuki voivat olla riittäviä ja samalla ainoita käytänteitä, jota on järkevää toteuttaa sitoutuneisuutta johdettaessa edellä kuvatussa tapauksessa (Kinnen ym. 2005). On myös syytä korosta,

että työntekijällä itsellään on myös vastuu omasta urakehityksestä, eikä sitä voi pelkästään kaataa jommankumman tai molempien työntajien vastuulle.

Myös asiantuntijapuolella vuokratyöntekijöiden sitoutumiseen oli panostettu & sen tunnustaminen oli kaikista haastatteluista selkeimmin havaittavissa. Kinnien ym. (2005) mukaan asiantuntijatehtävien sitoutuneisuuteen näyttää ensisijaisesti vaikuttavan muun muassa palkitseminen, suorituksen arviointi, tunnustus, osallistaminen, kommunikointi ja työ- ja vapaa-ajan tasapainotus, joista suurin osa myös mainittiin tämän tutkimuksen haastattelussa.

Yleisimmin toistuva teema haastatteluissa oli sitoutuneisuuden riippuminen henkilöryhmistä. Jos opiskelijat ja työn vapautta arvostavat henkilöt jätetään pois laskuista, niin tässä tutkimuksessa voidaan yhtyä toteamaan kuten Hardy ja Walker (2003) sekä Isaksson ja Bellagh (2002), että suurin osa vuokratyöntekijöistä havittelee työpestinsä vakinaistamista käyttäjäyrityksessä. Työn vapautta arvostavia ja erityisesti nuoriksi mainittuja henkilöitä esiintyi paljon kaupan alan käyttäjäyrityksissä, asiantuntija- ja toimihenkilöpuolella sekä jossain määrin myös energia-alan tuotannollisella puolella. Heidän vaikutuksensa näkyy todennäköisesti niissä kommentteissa, jossa epävarmuuden koettiin olevan vähäistä.

Vapauteen perustuvan motivaation tekee työnantajan näkökulmasta haasteelliseksi jo pelkästään se, että työnteko itsessään saattaa olla ristiriidassa kyseisen motivaation kanssa (Kroon ym. 2013). Tämä näkyi myös osassa haastatteluissa ja on näin ollen ymmärrettävää, että toinen kaupan alan yrityksistä ei huomionnut epävarmuuden vaikutusta työsuhteen jatkuvuuteen liittyen lainkaan henkilöstökäytänteissään vuokratyöntekijöiden osalta. Toinen kaupan yrityksistä oli ratkaissut ongelman lupaamalla työsuhteen jatkuvuuden vakituiselle vuokralailleen niin pitkäksi aikaa, kun työ hoituu tyydyttävällä tavalla. Tämä osaltaan on varmasti vaikuttanut suuresti koetun epävarmuuden vähäisyyteen & jälkimmäisellä käytänteellä on varmasti saatu vuokratyövoimasta sitoutuneempaa verrattuna ensiksi mainittuun kaupan alan käyttäjäyritykseen.

Edellä kuvattu työntekijäryhmä kuului kuitenkin vähemmistöön & suurin osa vuokratyöntekijöistä todettiin kuuluvan niihin, joille työsuhteen vakinaistaminen oli tärkeä tavoite. Tämä ilmiö oli siis linjassa teoreettisen pohjan kanssa. Epävarmuutta koitettiin kuitenkin vähentää monin keinoin, vaikkei siihen aina koettukaan olevan mahdollisuuksia. Tämä ominaisuus tulee kuitenkin työsuhteen muodon takia olemaan aina läsnä vuokratyössä, joten se on varsin helppo tunnistaa, jos sellaista esiintyy. Jos jatkoa ei pystytä takamaan, on samalla myös epävarmuuden tunnetta mahdotonta lieventää, joka tekee kyseisen osa-alueen johtamisesta varsin haasteellista. Tämän vuoksi olikin ymmärrettävää, että osa yrityksistä valitsi avoimen ja nopean tiedottamisen työtilanteesta ja sen muutoksista parhaaksi vaihtoehdoksi, jolla kamppailla edellä mainittua ilmiötä vastaan. Palautteen antaminen ja kommunikaatio voidaan kuitenkin kokea muun muassa Suan Choonin (2013) tuomien esimerkkien mukaan negatiiviseksi. Kyseinen asia riippuu eri tekijöistä, jolloin niiden sisältö saatetaan kokea stressiä aiheuttaviksi.

Viitalan ym. (2005: 191) ja Givord:n ym. (2015) esittämiä näkemyksiä ponnahduslautateoriasta päästiin myös punnitsemaan tässä tutkimuksessa. Teoriaosuuden tutkimuksissa keskiarvo eri tutkijoiden esittämille arvoille vakinaistamismahdollisuudesta vuokratyössä oli noin 9%, joka oli myös suhteellisen lähellä haastattelussa arvioituja lukuja. Luku on varsin pieni, varsinkin jos sitä punnitsee henkilöihin, jotka haaveilevat juuri kyseisestä vakinaistamisesta.

Vancen (2006) ja Markos:n (2010) näkemykset vakinaistamisen tarpeellisuudesta ovat kuitenkin olennaisia huomioita organisaation näkökulmasta. Hyötyjä, haittoja, kuluja tulisi niin ikään sitoutuneisuuden johtamisessa punnita järkevästi, eikä huolimattomilla käytänteillä tai vakinaistamisilla saavuteta välttämättä mitään etua, etenkin jos näitä prosesseja ei suunnitella huolella. Näin ollen, vaikka halu vakinaistua olisikin iso & vaikka se koettaisiinkin myös työnantajan näkökulmasta tärkeäksi, kannattaa vakinaistamisen taustalla olla aina perustellut, järkevät ja taloudelliset syyt.

Vuokratyöstä johtuvasta asetelmasta voidaan usein tulkita, että vuokraajayrityksellä on ainakin taloudellisesti suurempi kannustin syventää yhteistyötä ja sitoutuneisuutta käyttäjäyritysten kanssa. Tämän johtopäätöksen voi vetää myös tämän tutkimuksen haastattelumateriaalista. Tätä voi selittää myös se, että työntekijä saattaa vaatia enemmän vuokraajayritykseltä, jonka rooli työnantajana voidaan todeta olevan yleensä vastuullisempaa (Morf ym. 2014). Haastatteluissa vuokraajayritykset niin ikään tuntuivat hyväksyneen-, sekä myös ottavan tarkoituksella aktiivisemmän roolin suhteiden ylläpitämisessä, joiden vaaliminen koettiin heidän kohdallaan tärkeämmäksi, verrattuna käyttäjäyrityksiin. Vastaavasti sama tulkinta käyttäjäyritysten kohdalla oli erilaisempaa, vaihdellen jälleen toimialakohtaisesti. kahtiajako näkyi selkeästi transaktionaalisen ja syvemmän kumppanuuden suhteen, josta ensiksi mainittu oli tyypillistä kaupan alalla ja jälkimmäinen energia-alan käyttäjäyrityksissä.

6.2 Reliabiliteetin ja validiteetin arviointi

Tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin huomioiminen on tärkeää tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta. Reliabiliteetilla voidaan tutkimuksen näkökulmasta tarkoittaa muun muassa sitä, että sama tulos on saavutettavissa, vaikka saman tutkimus toistettaisiin eri henkilöiden toimesta, tai että kahden tutkijan on mahdollista päästä tutkimukseen liittyvissä arvioissaan samaan lopputulokseen. Kahta identtistä tutkimustulosta ja samaa tutkimusta on kuitenkin mahdotonta toteuttaa, jonka vuoksi reliabiliteetin on syytä suhtautua samanaikaisesti jossain määrin varauksellisesti. (Hirsjärvi ym. 2008: 186). Validiteetista puhuttaessa kyse on siitä, miten hyvin väitteet, tulokset ja tulkinnat ilmaisevat asioita, joihin alun perin oli tutkimuksessa tarkoituskin viitata. (Koskinen ym. 2005: 254 -255).

Tarkalla metodologisella kuvauksella sekä kattavilla taustatiedoilla tutkimukseen- ja sen toteutukseen liittyen, on mahdollista parantaa myös validiteettia. Näiden lisäksi validiteettia on huomioitu esimerkiksi välttelemällä liian johdattelevia kysymyksiä haastattelutilanteessa, kysymällä tarvittaessa täsmentäviä kysymyksiä ja tiivistämällä haastattelijoiden antamia vastauksia, jos sen koettiin olevan tarpeellista. Näillä keinoilla pystytään parantamaan sisäistä validiteettia eli tutkimuksen sisäistä ristiriidattomuutta ja loogisuutta (Koskinen ym. 2005: 254-255). Korkeaa sisäistä validiteettia tukee myös se, että haastattelututkimus pohjaa vahvasti teoreettiseen pohjaan aiemmasta tutkimuksesta. Tässä tutkimus onnistui varsin hyvin, joskin joitakin asioita ei teoriakatsauksessa osattu ottaa huomioon ennen haastatteluiden toteuttamista. Suurin kyseisiä asioista liittyi vuokraajayritysten kilpailuttamiseen. Ulkoista validiteetti olisi tutkimuksen kannalta ollut sitä enemmän, mitä useampaa yritystä tutkimukseen olisi haastateltu.

Suurimmat ongelmat tutkimuksen validiteettiin ja reliabiliteettiin liittyvät otannan kokoon. Laajemman kuvan saamiseksi tutkitusta ilmiöstä edellyttää enemmän haastateltavia henkilöstöammattilaisia sekä operatiivisia esimiehiä. Nyt tutkimus keskittyi pelkästään tietyille toimialoille ja työntekijäpuolille, joten tutkimus myös muiden alojen kohdalla olisi tarpeen. Tällöin myös tulosten yleistettävyys paranisi. Lisäksi on syytä miettiä, kannattaisiko kaikki haastattelukysymykset sittenkin kysyä kaikilta haastatteluun osallistuvilta kattavamman datan saamiseksi. Kysymysten rajaaminen saattoi rajata turhaan oleellisia ja tärkeitä vastauksia esimerkiksi toimihenkilöpuolelta, jonka haastateltava haastateltiin operatiivisen esimiehen roolissa.

6.3 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksessa selvitettiin vuokratyöhön liittyvää sitoutuneisuuden johtamista organisaatiollisesta näkökulmasta, jonka lisäksi sitä vertailtiin keskenään käyttäjäryitysten ja vuokraajaryitysten kanssa. Tutkimusta olisi hyvä laajentaa esimerkiksi haastatteleamalla lisää vuokra- ja käyttäjäryityksiä, jolla saataisiin entistä laajempi kuva kotimaassa toimivista vuokraaja- ja käyttäjäryityksistä, erityisesti heidän harjoittamasta sitoutuneisuuden johtamisesta. Laajemmalla aineistolla pystyttäisiin muun muassa vertailemaan vielä enemmän tutkimuksen teema-aiheita ja niiden toteutumista keskenään, jonka pohjalta olisi mahdollista luoda enemmän toimivia käytänteitä, jolla vuokratyöntekijöiden sitoutuneisuutta saataisiin parannettua. Vastaavasti laajempi tutkimusmateriaali tämän tyyppisestä tutkimuksesta kartoittaisi niin ikään sitoutuneisuuden keskimääräistä tilaa vuokratyöntekijöiden keskuudessa. Tämän avulla organisaatiot voisivat reagoida ja ennakoida paremmin vuokratyön mukanaan tuomiin ilmiöihin ja mukauttaa toimintastrategiaansa tämän perusteella tehokkaammaksi. Lisäksi mitä laajempaa tutkimustietoa aiheesta on, sitä paremmin organisaatiot voivat hyötyä ja haittoja punnitessaan tehdä ylipäätään päätöksen vuokratyövoiman käyttöönottoon (sekä siihen liittyvään sitoutuneisuuden johtamisen tärkeyteen) liittyen.

Tutkimus toi tutkimus antoi osviittaa myös siihen, kuinka esimerkiksi kaupan alalla henkilöstökäytännöt sitoutuneisuuden johtamisessa saattavat erota suurestikkiin toisistaan. Näin ollen laajemman ymmärtämisen saamiseksi olisi otollista tutkia edellä mainittuja asioita myös pelkästään kaupan alan näkökulmasta. Tällöin pystyttäisiin selvittämään muun muassa, millaisia vuokratyöntekijöitä hakeutuu keskimäärin kaupan alalle, mitkä ovat toimivat käytännöt heidän sitoutuneisuutensa johtamiseen sekä miten luoda hyvät kahdenväliset suhteet käyttäjäryitysten ja vuokraajaryitysten välillä. Lisätutkimuksella pystyttäisiin niin ikään selvittämään ovatko alalle hakeutuneet vuokratyöntekijät ylipäätään sitoutuneita & millä käytännöillä edellä mainittua seikkaa pystyy henkilöstöjohtamisen keinoin hallitsemaan, jos se ylipäätään on edes mahdollista, jos siihen käyttäjäryityksessä löytyy tahtotilaa.

7 Lähteet

Aarnikoivu, H. (2010): Työelämä: menesty ja voi hyvin. Helsinki: WSOY pro. s.25-29

Aguinis, H. & Pierce, C.A. (2008), "Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 29, pp. 139-145.

Ahmad, A. (2018). The relationship among job characteristics organizational commitment and employee turnover intentions: A reciprocation perspective. *Journal of Work-Applied Management*, 10(1), 74-92.

Albrecht, Simon L., Bakker, Arnold B., Gruman, Jamie A., Macey, William H. and Saks, Alan M. (2015), Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage, *Journal of organizational effectiveness*, vol. 2, no. 1, pp. 7-35.

Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. *The international journal of human resource management*, 24(2), 330-351.

Allan, P., Sienko, S. (1998): Job motivations of professional and technical contingent workers: are they different from permanent workers? *Journal of Employment Counseling*. 35:4: s.169

Allen, D., Shore, L. and Griffeth, R. (2003), "The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process", *Journal of Management*, Vol. 29 No. 1, pp. 99-118.

Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252–276.

Altreiter, C. & Flecker, J. (2020). 'I Get Money for What I Like Doing Best': The Class Origin of Young Blue-Collar Workers and their Commitment to Work. *Work, Employment and Society*

Ashford, George & Blatt, 2007Ashford, S. J., George, E., Blatt, R. (2007). 2 old assumptions, new work: The opportunities and challenges of research on nonstandard employment. *The Academy of Management Annals*, 1, 65–117

Bakker, A. B., Albrecht, S. L. & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 4–28.

Baumeister, R.F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C. & Vohs, K.D. (2001). 'Bad is stronger than good'. *Review of General Psychology*, 5: 4, 323–370.

Beck, S. (2001), "Why associates leave, and strategies to keep them", *New Jersey Law Journal*, March 26, p. 31.

Becker, B. % Gerhart, B. (1996), "The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, pp. 779-801.

Biggs, David & Stephen, Swailes (2006): Relations, commitment and satisfaction in agency workers and permanent workers. *Employee Relations*. 28:2: s.130-143

Borg, I. (2005, April). Who writes what kinds of comments? Some new findings. In A. I. Kraut (Chair), Grappling with write-in comments in a web-enabled survey world. Symposium conducted at the 20th annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Los Angeles.

Burgess, J. Connell, J. (2002): "In search of flexibility: Implications for temporary agency workers and human resource management." *Australian Bulletin of Labour*. 28:4: s.272

Cappelli, P. & Keller, J. R. (2013). Classifying work in the new economy. *Academy of Management Review*, 38, 575–596

Chambel, M. J., Curral, L., Espada, M., Sobral, F. (2015): Training, exhaustion, and commitment of temporary agency workers: A test of employability perceptions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 24:1: s.15-30

Chambel, M. J. & Castanheira, F. (2006). Different temporary work status, different behaviors in organization. *Journal of Business and Psychology*, 20, 351–367.

Chambel, M. J., Castanheira, F., Sobral, F. (2016). Temporary agency versus permanent workers: A multigroup analysis of human resource management, work engagement and organizational commitment. *Economic and Industrial Democracy*, 37(4), 665-689.

Chambel, M. J., Sobral, F., Espada, M., Curral, L. (2015). Training, exhaustion, and commitment of temporary agency workers: A test of employability perceptions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(1), 15-30.

Chambel, M.J., Castanheira, F. (2012). Training of temporary workers and the social exchange process

Chew, J. & Chan, C. C. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International journal of manpower*, 29(6), 503-522.

Choo, L. S., Mat, N., Al-Omari, M. (2013). Organizational practices and employee engagement: A case of Malaysia electronics manufacturing firms. *Business Strategy Series*.

Claes, R. (2005), "Organization promises in the triangular psychological contract as perceived by temporary agency workers, agencies, and client organizations", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 17 No. 3, pp. 131-142

Clarke, KF. (2001), "What businesses are doing to attract and retain employee - becoming an employer of choice", *Employee Benefits Journal*, March, pp. 34-7.

Cohany, Sharon R. (1996): Workers in alternative employment arrangements. *Monthly Labor Review*. 119:1-2: s.31-45

Connelly, C. E., Gallagher, D. G., Gilley, K. M. (2007). Organizational and client commitment among contracted employees: A replication and extension with temporary workers. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 326–335

Conway, N. & Briner, R. B. (2002). A daily diary study of affective responses to psychological contract breach and exceeded promises. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 287–302

Converse, J. M. (1987). *Survey research in the United States: Roots and emergence 1890-1960*. Los Angeles: University California Press.

Coyle-Shapiro, J. A.-M. & Morrow, P. C. (2006). Organizational and client commitment among contracted employees. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 416–431.

Cullinane, N. and Dundon, T. (2006), "The psychological contract: a critical review", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 8 No. 2, pp. 113-129

Cuyper, N. D., Bernhard-Oettel, C., Berntson, E., Witte, H. D., Alarco, B. (2008). Employability and employees' well-being: Mediation by job insecurity 1. *Applied Psychology*, 57(3), 488-509.

De Pei-Chen Chen ym. 2017)., N., De Jong, J., De Witte, H., Silla, I., Bernhard-Oettel, C. (2009): Motives for accepting temporary employment: a typology. *International journal of manpower*. 30:3: s.237-252

D. F. Caldwell, J. A. Chatman, and C.A. O'Reilly, "Building organizational commitment: A multifirm study," *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, pp. 245-261. 1990.

Dačiulytė, r. & Aranauskaitė, a. (2012). Temporary employees'organizational commitment and its determinants: analysis of temporary agency workers. *Human Resources Management & Ergonomics*, 6(2).

David J. McDonald Peter J. Makin, (2000),"The psychological contract, organisational commitment and job satisfaction of temporary staff", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 21 Iss 2 pp. 84 – 91

David, H. & Houseman, S. N. (2010). Do temporary-help jobs improve labor market outcomes for low-skilled workers? Evidence from" Work First". *American Economic Journal: Applied Economics*, 2(3), 96-128.

de Cuyper, N. , de Jong, J. , de Witte, H. , de Isaksson, K. , Rigotti, T. and Schalk, R. (2008), "Literature review of theory and research on the psychological impact of temporary employment: towards a conceptual model", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 10 No. 1, pp. 25-51.

De Cuyper, Nele, Notelaers, De Witte, Hans (2009): Job insecurity and employability in fixed-term contractors, agency workers, and permanent workers: associations with job satisfaction and affective organizational commitment. *Journal of occupational health psychology*. 14:2: s.193-205

de Waal, André. "Increasing organisational attractiveness: The role of the HPO and happiness at work frameworks." *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance* (2018).

DeNisi, A.S. and Pritchard, R.D. (2006), "Performance appraisal, performance management and improving individual performance: a motivational framework", *Management and Organization Review*, Vol. 2, pp. 253-277.

Detoro, I. and McCabe, T. (1997), "How to stay flexible and elude fads?", *Quality Progress*, Vol. 30, pp.55-61.

Devine, K., Hurst, D., Redpath, L. (2008): Knowledge workers, managers, and contingent employment relationships. *Personnel review*. 38:1: s.74-89

Druker, J. & Stanworth, C. (2004). Mutual expectations: A study of the three-way relationship between employment agencies, their client organizations and white-collar agency "temps". *Industrial Relations Journal*, 35(1), 58–75.

"Engagement in the workplace: Identifying its key drivers", *Development and Learning in Organizations* (2015): An International Journal, Vol. 29 Issue: 3, pp.24-26

Feldman, D. C., Doeringhaus, H. I., Turnley, W. H. (1994). Managing temporary workers: A permanent HRM challenge. *Organizational Dynamics*, 23(2), 49–63

Finegold, Levenson, Van Buren (2005): Access to training and its impact on temporary workers. *Human Resource Management Journal*. 15:2: s.66-85

Foote, David A. (2004): Temporary workers: Managing the problem of unscheduled turnover. *Management Decision*. 42:8 s.963-973

Forde, C. & Slater, G. (2006). The nature and experience of agency working in Britain: What are the challenges for human resource management? *Personnel Review*,

Galais, N. and Moser, K. (2018), "Temporary agency workers stepping into a permanent position: social skills matter", *Employee Relations*, Vol. 40 No. 1, pp. 124-138

Gallagher, D. G. & McLean Parks, J. M. (2001). I pledge thee my troth... contingently: Commitment and the contingent work relationship. *Human Resource Management Review*, 11, 181–208.

Gallie, D., Felstead, A. & Green, F. (2001), "Employer policies and organizational commitment in Britain 1992-97", *Journal of Management Studies*, Vol. 38 No. 8, pp. 1081-101.

Givord, P. & Wilner, L. (2015). When does the stepping-stone work? Fixed-term contracts versus temporary agency work in changing economic conditions. *Journal of Applied Econometrics*, 30(5), 787-805.

Giunchi, M., Chambel, M. J., Ghislieri, C. (2015). Contract moderation effects on temporary agency workers' affective organizational commitment and perceptions of support. *Personnel Review*.

Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B. and Cardy, R.L. (1995), *Managing Human Resources*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ].

Gossett, Loril M. (2006): Falling between the Cracks Control and Communication Challenges of a Temporary Workforce. *Management Communication Quarterly*. 19:3: s.376-415

Greenberg, J.(2011): *Behavior in organizations*. Harlow: Pearson. S. 53-54

Greenberg, J., Ashton-James, C.E. and Ashkanasy, N.M. (2007). 'Social comparison processes in organizations'. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102: 1, 22–41.

Guest, D. (1999). 'HRM: the workers' verdict'. *Human Resource Management Journal*, 3: 9, 5-25.

Guest, D. (2004), "Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence", *International Journal of Management Reviews*, Vols 5-6 No. 1, pp. 1-19

Guest, D.E. (2014), "Employee engagement: a skeptical analysis", *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 1, pp. 141-156.

Hakanen, J. (2009). *Työn imun arviointimenetelmä*. Helsinki Työterveyslaitos.

Hall, R. (2006): Temporary agency work and HRM in Australia. *Personnel Review*. 35:2:158-174

Hardy, D. J. & Walker, R. J. (2003). Temporary but seeking permanence: A study of New Zealand temps. *Leadership & Organization Development Journal*, 24, 141 – 152.

Harter, J.K. and Blacksmith, N. (2010), "Employee engagement and the psychology of joining, staying in, and leaving organizations", in Linley, P.A., Harrington, S. and Garcea, N. (Eds), *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work*, Oxford University Press, Oxford, pp. 121-130.

Hirsjärvi, S, Remes, P., Sajavaara P. 2008. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki. Tammi.

Hirsjärvi, S., P. Remes ja P. Sajavaara (2009). *Tutki ja kirjoita*. 15. painos. Helsinki:

Hopp, C., Minten, A., Toporova, N. (2016). Signaling, selection and transition: empirical evidence on stepping-stones and vicious cycles in temporary agency work. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(5), 527-547.

Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., Jackson, A. P. (2003). " Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women": Correction to Hobfoll et al.(2003).

Isaksson, K. S.Bellagh, K. (2002). Health problems and quitting among female "temps". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 27 – 45.

J. Barney, "Firm resources and sustained competitive advantage," *Journal of Management*, vol. 17, no. 1, pp. 99-120. 1991.

Jaros, S. J. (2009). Measurement of commitment. In H. J. Klein, T. E. Becker, J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 347–381). Florence, KY: Routledge/Taylor and Francis Group.

K. Backhaus, and S. Tikoo, "Conceptualizing and researching employer branding," *Career Development International*, vol. 9, no. 5, pp. 501-517. 2004.

Kantola, jenni ja Viitala, Riitta (2016): Temporary agency workers shake a work community: a social capital perspective. *Employee Relations*. 38:2: s.147-162

Kim, W., Kim, J., Woo, H., Park, J., Jo, J., Park, S.-H., Lim, S. Y. (2017). The Relationship Between Work Engagement and Organizational Commitment: Proposing Research Agendas Through a Review of Empirical Literature. *Human Resource Development Review*, 16(4), 350–376.

Kinnie, N, Hutchinson, S, Purcell, J, Rayton, B., Swart, J 2005, 'Satisfaction with HR practices and commitment to the organisation: why one size does not fit all' *Human Resource Management Journal* , vol. 15, no. 4, pp. 9- 29.

Kochan, T. and Osterman, P. (1994), *The Mutual Gains Enterprise*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Koskinen I., Alasuutari P. ja Peltonen T. (2005): Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino

Kroon, B. & Freese, C. (2013). Can HR practices retain flexworkers with their agency? *International Journal of Manpower*, 34(8), 899–917.

Lapalme, M. È., Simard, G., Tremblay, M. (2011). The influence of psychological contract breach on temporary workers' commitment and behaviors: A multiple agency perspective. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 311-324.

Lapalme, Marie-Ève, Simard, Gilles & Tremblay & Michel (2010): The influence of psychological contract breach on temporary workers' commitment and behaviors: A multiple agency perspective. *Journal of Business and Psychology*. 26:3: s.311-324

Liden, R. C., Wayne, S. J., Kraimer, M. L., Sparrowe, R. T. (2003). The dual commitment of contingent workers: An examination of contingents' commitment to the agency and the organization. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 609–625.

Liu, C.-T. , Wu, C. and Hu, C.-W. (2010), "Managing temporary workers by defining temporary work agency service quality", *Human Resource Management*, Vol. 49 No. 4, pp. 619-646.

Lopes, S. & Chambel, M. J. (2014). Motivations of temporary agency workers and context free well-being: Work engagement as a mediator. *Tékhne*, 12, 38–47.[doi:10.1016/j.tekhne.2015.01.003](https://doi.org/10.1016/j.tekhne.2015.01.003)

Louis, M.R. (1980), "Surprise and sense making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 64, pp. 226-251.

Macey, W. H. (1996). Dealing with the data: Collecting, processing, and analysis. In A. I. Kraut (Ed.), *Organizational surveys* (pp. 204-232). San Francisco: Jossey-Bass.

Macey, W.H., Schneider, B., Barbera, K.M. and Young, S.A. (2009), *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*, Wiley-Blackwell, Malden, WA

Manuela Morf, Alexandra Arnold, Bruno Staffelbach, (2014) "The double psychological contracts of temporary agency workers", *Employee Relations*, Vol. 36 Issue: 6, pp.708-726

Marescaux, E., De Winne, S., Sels, L. (2012). HR practices and affective organisational commitment: (when) does HR differentiation pay off? *Human Resource Management Journal*, 23(4), 329–345.

Marique, G., Stinglhamber, F., Desmette, D., Caesens, G. and De Zanet, F. (2012), "The relationship between perceived organizational support and affective commitment: a social identity perspective", *Group & Organization Management*, Vol. 38 No. 1, pp. 68-100.

Markos, S. & Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International journal of business and management*, 5(12), 89.

Mathieu, J.E. and Zajac, D. (1990), "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment", *Psychological Bulletin*, Vol. 108 No. 2, pp. 171-194

McClurg, L. N. (1999). Organizational commitment in the temporaryhelp service industry. *Journal of Applied Management Studies*, 8, 5–25.

Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 14, 389- 414.

Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.

Meyer(Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 37–68). New York: Routledge.

Meyer, J. P. & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20(4), 283–294.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52.

Mitlacher, L. W. (2005): Temporary agency work, the changing employment relationship and its impact on human resource management. *Management Revue*. 16:3 s.370-388

Mitlacher, Lars W. (2008) Job quality and temporary agency work: Challenges for human resource management in triangular employment relations in Germany. *The International Journal of Human Resource Management*. 19:3: s.446-460

Moorman, R. H. & Harland, L. K. (2002). Temporary employees as good citizens: Factors influencing their OCB performance. *Journal of Business and Psychology*, 17, 171–187.

Morgeson, F.P. and Dierdorff, E.C. (2011), "Work analysis: from technique to theory", in Zedeck, S. (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol.2, American Psychological Association, Washington, DC, pp. 3-41.

Palvelualojen ammattiliitto (PAM) [online] (2020): Vuokratyö
<URL:<https://www.pam.fi/wiki/vuokratyo.html>>

Parker, O. and Wright, L. (2000), "Pay and employee commitment: the missing link", *Ivey Business Journal*, Vol. 65, pp. 70-9.

Peck, J., Theodore, N., Ward, K. (2005). Constructing markets for temporary labour: employment liberalization and the internationalization of the staffing industry. *Global Networks*, 5(1), 3-26.

Perryer, C., Jordan, C., Firms, I., Travaglione, A. (2010). Predicting turnover intentions: The interactive effects of organizational commitment and perceived organizational support. *Management Research Review*, 33(9), 911-923.

Pfeffer, J. (1994), *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Work Force*, Harvard Business School Press, Boston, CA.

Puusa, A. ja Juuti, P. 2011. Laadullisen lähestymistavan yleistymisen kulttuurinäkökulman myötä. Teoksessa Puusa, A. ja Juuti, P. (toim.) 2011. Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: Johtamistaidon opisto (JTO), 31.

Puusa, Reijonen, Juuti, Laukkanen (2014): Akatemiasta Markkinapaikalle. Helsinki Talentum. s. 237-238

R. Stock-Homburg, *Personalmanagement: Theorien, Konzepte, Instrumente*. 3 ed. Wiesbaden: Springer Gabler. 2013.

Rabassini, I. (2016). An analysis of associations between human resources practices, affective commitment, exhaustion and cynicism of temporary workers (Doctoral dissertation).

Randall, D.M. (1990), "The consequences of organizational commitment: methodological investigation", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 11 No. 5, pp. 361-378.

Rousseau, D. M. (1995). Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements. Newbury Park, CA: Sage.

Rousseau, D. M. & Wade-Benzoni, K. A. (1995). Changing individual–organization attachments: A two-way street.

Rousseau, D.M. (1990), "New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts", *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 11, pp. 389-400.

Saari, L. M. & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(4), 395-407.

Saks, A.M. and Gruman, J.A. (2011), "Getting newcomers engaged: the role of socialization tactics", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 26 No. 5, pp. 383-402.

Saks, A.M., Uggerslev, K.L. and Fassina, N.E. (2007), "Socialization tactics and newcomer adjustment: a meta-analytic review and test of a model", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 70, pp. 413-446.

Seinen, I. and Schram, A. (2006), "Social status and group norms: indirect reciprocity in a helping experiment", *European Economic Review*, Vol. 50 No. 3, pp. 581-602.

Shore, L.M. and Shore, T.H. (1995), "Perceived organizational support and organizational justice", in Cropanzano, R. and Kacmar, K.M. (Eds), *Organizational Politics, Justice and Support: Managing Social Climate at Work*, Quorum Press, pp. 149-164.,

Shore, L.M., Barksdale, K. and Shore, H.T. (1995), "Managerial perception on employee commitment to organization", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, pp. 1593-1615

Slattery, J. P. & Selvarajan, T. T. R. (2005). Antecedents to temporary employee's turnover intention. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12, 53–65.

Smith, V. & Neuwirth, E. B. (2009). Temporary Help Agencies and the Making of a New Employment Practice. *Academy of Management Perspectives*, 23(1), 56–72.

Stein, N. (2000), "Winning the war to keep top talent: yes you can make your workplace invincible!", *Fortune*, Vol. 141, p. 132

Storey and Sisson, K. (1993), *Managing Human Resources and Industrial Relations*, Open University Press, Buckingham.

Suomen virallinen tilasto (SVT): Työvoimatutkimus [verkkójulkaisu]. ISSN=1798-7830. Työllisyys Ja Työttömyys 2017, 2 Työllisyys ja työttömyys vuonna 2017.

Tanskanen IV, Antti (2008b) Vuokratyö väylänä vakituiseen työsuhteeseen? Työelämän tutkimus 6 (2008): 2, 185–191.

Tanskanen, Antti (2008): Modernia orjatyötä? Analyysi vuokratyön oikeudenmukaisuusongelmista. *Sosiologia*. 45 3, 233-247

Toimihenkilöliitto Erto [online] (2016). <https://www.erto.fi/tyosuhdeopas/vuokratyö>

Torka, Nicole & Schyns, Birgit (2010): On the job and co-worker commitment of Dutch agency workers and permanent employees. *The International Journal of Human Resource Management*. 21:8 s.1307-1322

Tsui, A.S., Pearce, J.1., Porter, 1.W. and Tripoli, A.M. (1997), "Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off?", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, pp. 1089-121.

Van Breugel, G., Van Olffen, W., and Olie, R. (2005), "Temporary liaisons: the commitment of 'temps' towards their agencies", *Journal of Management Studies*, Vol. 42 No. 3, pp. 539-566.

Vance, R. J. (2006). Employee engagement and commitment. *SHRM foundation*.

Vandenberghe, C. & Bentein, K. (2009). A closer look at the relationship between affective commitment to supervisors and organizations and turnover. *Journal of Occupational and organizational psychology*, 82(2), 331-348.

Veitch, R. W. & Cooper-Thomas, H. D. (2009). Tit for tat? Predictors of temporary agency workers' commitments. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47(3), 318-337.

Verquer, M.T., Beehr, T.A. and Wagner, S.H. (2003), "A meta-analysis of the relationship between person-organization fit and work-related attitudes", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 63, pp. 473-489.

Vigneau, Christophe (2001): Temporary agency work in France. *Comp. Lab. L. ja Pol'y J.* 23: (45)

Viitala, R J. Mäkipeltola (2005). Työntekijä vuokrattuna. Vuokratyövoiman käytön vaikutuksia työyhteisössä. Työpoliittinen tutkimus 283. Helsinki: Hakapaino Oy.

Virtanen, M., Kivimäki, M., Joensuu, M., Virtanen, P., Elovainio, M. & Vahtera, J. (2005). Temporary employment and health: A review. *International Journal of Epidemiology*, 34, 610–622.

Ward, K., Grimshaw, D., Rubery, J. & Beynon, H. (2001). Dilemmas in the management of temporary work agency staff. *Human Resource Management Journal*, 11(4), 3-21.

Wilkin, C. L. (2013). I can't get no job satisfaction: Meta-analysis comparing permanent and contingent workers. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 47-64.

Woldman, N., Wesselink, R., Runhaar, P. & Mulder, M. (2018). Supporting temporary agency workers' affective commitments: exploring the role of opportunities for competence development. *Human Resource Development International*, 21(3), 254-275.

Wood, S. (1999), "Human resource management and performance", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 1 No. 4, pp. 367-413.

Wright, P. and Boswell, W. (2002). 'Desegregating HRM: a review and synthesis of micro and macro Human Resource Management research'. *Journal of Management*, 28: 3, 247-276.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational behavior*, 74(3), 235-244.

Youndt, M.A., Snell, S.A., Dean, J.W. and Lepak, D.P. (1996), "Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, pp.836-65.

Yun, S., Takeuchi, R. & Liu, W. (2007). Employee self-enhancement motives and job performance behaviors: Investigating the moderating effects of employee role ambiguity and managerial perceptions of employee commitment. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 745.

LIITE 1. Teemahaastattelurunko

Alleviivatut kysymykset kysytään pelkästään henkilöstöasiantuntijan roolissa vastaavilta henkilöiltä

Taustakysymykset haastateltavalle:

-Työsuhteen Kesto 25 vuotta

-Asema

-Koulutus KTM

-Valmistusvuosi

Psykologinen sopimus

Millaisia odotuksia vuokratyöntekijöillä on? Ovatko nämä odotukset mielestänne kohtuullisia ja toteutettavissa olevia?

Millaisia odotuksia teillä on vuokratyöntekijöille?

Miten hyvin odotukset mielestänne kohtaavat? Hyvin ovat hoituneet tähän saakka

Miksi vuokratyötä

Mihin tarpeisiin vuokratyövoimaa yrityksessänne pääasiassa käytetään?

Millaisiin työtehtäviin vuokratyöntekijöitä hankitaan?

Oletteko olleet tyytyväisiä vuokratyöntekijöihin (työn tekoon)?

Onko vaihtuvuus suurta vuokratyöntekijöiden kohdalla? Mistä mahdollisesti johtuu?

Vuokratyöntekijöiden sitoutuneisuus

Ovatko vuokratyöntekijät mielestänne sitoutuneita?

Seuraatteko tai mittaatteko vuokratyöntekijöiden sitoutumista? Jos niin miten?

Millaisilla henkilöstökäytännöillä organisaationne johtaa vuokratyöntekijöiden sitoutumista?

-Kouluttaminen

-palkitseminen

-yhteensopivuus

-kommunikaatio

-esimiehen tuki/esimiestoiminta

-urakehitys

-Epävarmuuden työn jatkuvuudesta vähentäminen

-Tuki

Toive vakituisesta työsopimuksesta

Miten epävarmuus työsuhteen jatkosta näyttäytyy vuokratyöntekijöiden kohdalla?
Miten tähän asiaan on pyritty vaikuttamaan?

Kuinka suureksi arvoisitte vuokratyöntekijöidenne halukkuuden vakinaistaa työsuhteensa? Kuinka pyritte huomioimaan tämän?

Miten tämä motiivi ilmenee vuokratyöläisen käyttäytymisessä?

Kuinka moni vuokratyöntekijöistä vakinaistetaan yrityksessänne?

Koetteko vuokratyöntekijöiden vakinaistamisen kannaltanne tarpeelliseksi?

Kolmikantaisuuden merkitykset

Sitoutuvatko vuokratyöntekijänne mielestänne enemmän käyttäjä- vai vuokrayritykseen?

Millaiset suhteet teillä on käyttäjä/vuokraajayritykseen?

Miten sitoutuneisuus ilmenee kahdenvälisissä suhteissanne? (käyttäjäyritys ja vuokraajayritys)

Esiintyykö vuokratyöntekijöihin liittyvissä henkilöstökäytänteissä ristiriitoja organisaatioiden välillä? Jos on ilmennyt, niin miten ne on pyritty ratkaisemaan?