



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Roosa Tanskanen

## **Psykologinen sopimus vuokratyöntekijään**

Henkilöstövuokrausyrityksen edustajan näkökulma

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Pro gradu -tutkielma  
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2024

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Roosa Tanskanen
<b>Tutkielman nimi:</b>	Psykologinen sopimus vuokratyöntekijään : Henkilöstövuokrausyrityksen edustajan näkökulma
<b>Tutkinto:</b>	Kauppateiden maisteri
<b>Oppiaine:</b>	Henkilöstöjohtaminen
<b>Työn ohjaaja:</b>	Maria Järnlström
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2024
<b>Sivumäärä:</b>	74

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tässä tutkielmassa käsitellään psykologisen sopimuksen ilmenemistä vuokratyösuhteessa henkilöstövuokrausyrityksen edustajan näkökulmasta suhteessa vuokratyöntekijään. Vuokratyö on yleistynyt työsuhteiden muoto, jossa työsuhteen osapuolia on tavanomaisen kahden sijaan kolme: vuokratyöntekijä, henkilöstövuokrausyritys ja asiakasyritys. Henkilöstövuokrausyritys toimii työntekijän virallisena työnantajana, jolta asiakasyritys vuokraa työntekijän käyttöönsä. Psykologinen sopimus on puolestaan työsuhteen osapuolten käsitys molemminpuolisista velvoitteista. Vuokratyösuhteessa psykologisia sopimuksia on osapuolten tapaan enemmän kuin tavanomaisessa työsuhteessa. Vuokratyösuhteiden psykologisia sopimuksia on kuitenkin tutkittu melko vähän, ja silloinkin lähinnä vuokratyöntekijän näkökulmasta. Tässä tutkielmassa keskityttiin tarkastelemaan aihetta henkilöstövuokrausyrityksen edustajan näkökulmasta.

Tutkielman tavoitteena oli lisätä tietoisuutta psykologisen sopimuksen ilmenemisestä vuokratyösuhteessa eri osapuolten näkökulmasta. Tutkimusongelmana oli selvittää, millaiseksi henkilöstövuokrausyrityksen edustajat kokevat psykologisen sopimuksen työntekijöihinsä. Tutkielmaa tehdessä aiheeseen lähdettiin ensin tutustumaan aiheesta aiemmin tehtyihin tutkimuksiin perehtymällä. Näistä muodostettiin tutkimukselle teoreettinen viitekehys. Teoriatietoa kerätessä huomattiin, että psykologista sopimusta on tutkittu enimmäkseen tavanomaisissa työsuhteissa. Jonkin verran löytyi myös tutkimuksia, joissa on tutkittu psykologisen sopimuksen ilmenemistä vuokratyösuhteessa. Näissä aihetta oli kuitenkin lähestytty yleensä vuokratyöntekijän näkökulmasta. Kahdesta muusta näkökulmasta tehtyjä tutkimuksia löytyi huomattavasti vähemmän.

Tilanteen korjaamiseksi tutkimus rajattiin henkilöstövuokrausyrityksen edustajille suoritettavaksi haastattelututkimukseksi. Haastattelumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu haastattelu ja aineiston analysointimenetelmäksi teemoittelu. Haastateltaviksi valikoitui viisi henkilöstövuokrausyrityksessä työskentelevää henkilöä, jotka toimivat vuokratyöntekijöiden virallisina työnantajien edustajina eli yhteyshenkilöinä. Haastatteluaineistoa analysoimalla aiheesta muodostui viisi teema, joilla tuloksia jäseneltiin. Teemat olivat työyhteisö, odotukset ja velvollisuudet, vuorovaikutus, ristiriidat ja sitoutuminen.

Tuloksista muodostettiin johtopäätökset, joiden mukaan henkilöstövuokrausyrityksen edustajien kokema psykologinen sopimus vuokratyöntekijöihinsä on enemmän transaktionaalinen kuin relationaalinen. Transaktionaalisella tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että työsuhteen odotukset ja toimintatavat perustuvat enimmäkseen konkreettisesti sovittuihin asioihin ja ammattiroolien noudattamiseen, eivätkä niinkään henkilökohtaisiin suhteisiin tai lojaaliuteen, kuten relationaalisten sopimusten kohdalla.

---

**AVAINSANAT:** psykologinen sopimus, vuokratyö, henkilöstövuokrausyritykset, yhdyshenkilöt

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymys	8
1.2	Tutkielman rakenne	8
2	Psykologinen sopimus vuokratyöntekijään	9
2.1	Psykologinen sopimus	9
2.1.1	Psykologisen sopimuksen tausta	10
2.1.2	Psykologisen sopimuksen syntyminen	12
2.1.3	Psykologisen sopimuksen osapuolet	12
2.1.4	Psykologisen sopimuksen tyypit	13
2.1.5	Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen	16
2.2	Vuokratyö	17
2.2.1	Vuokratyön yleisyys	19
2.2.2	Vuokratyön hyödyt	20
2.2.3	Vuokratyön haitat	21
2.3	Psykologinen sopimus vuokratyösuhteessa	24
2.3.1	Psykologinen sopimus vuokratyösuhteessa työntekijän näkökulmasta	25
2.3.2	Psykologinen sopimus vuokratyösuhteessa asiakasyrityksen näkökulmasta	27
2.3.3	Psykologinen sopimus vuokratyösuhteessa henkilöstövuokrausyrityksen edustajan näkökulmasta	29
3	Tutkimuksen menetelmät	32
3.1	Aineistonkeruu	33
3.2	Kohdeyritys ja haastateltavat	34
3.3	Aineiston analysointi	35
4	Tutkimustulokset	37
4.1	Työyhteisö	37
4.2	Odotukset ja velvollisuudet	38
4.3	Vuorovaikutus	42

4.4	Ristiriidat	48
4.5	Sitoutuminen	53
5	Johtopäätökset	58
5.1	Tulosten yhteenveto	58
5.2	Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitukset	66
5.3	Jatkotutkimusehdotukset	67
	Lähteet	68
	Liitteet	73
	Liite 1. Haastatteluissa käytetty kysymysrunko	73

## **Kuviot**

**Kuvio 1.** Työntekijän ja työnantajan välinen vaihtosuhte (mukaillen Shore & Barksdale, 1998). 15

## **Taulukot**

**Taulukko 1.** Relationaaliset ja transaktionaaliset psykologiset sopimukset (mukaillen Rousseau, 1990). 14

**Taulukko 2.** Psykologisen sopimuksen kuusi tyyppiä (mukaillen Janssens ja muut, 2003). 16

**Taulukko 3.** Haastateltavat. 35

# 1 Johdanto

Vuokratyövoiman käyttö yleistyy koko ajan, ja sen myötä yhä useampi henkilö päätyy työuransa aikana vuokratyöntekijäksi (Hannula & Leskinen, 2023). Samaan aikaan yhä useampi löytää itsensä myös tilanteesta, jossa toimii vuokratyöntekijän esihenkilönä. On selvää, että vuokratyön yleistyminen muuttaa työelämää sekä sitä, millaisiksi työsuhteet muodostuvat. Tavanomaiseen työsuhteeseen kuuluu kaksi osapuolta, työntekijä ja työnantaja. Vuokratyösuhteessa osapuolia on kolme (Jerónimo ja muut, 2023), mikä jo itsessään muuttaa työsuhteen asetelmaa. Yhden esihenkilön ja työnantajan sijaan työntekijällä onkin kaksi organisaatiota, joiden kanssa hän on tekemisissä. Nämä ovat henkilöstövuokrausyritys ja asiakasyritys (Jerónimo ja muut, 2023).

Henkilöstövuokrausyritys toimii työntekijän virallisena työnantajana ja hoitaa kaikki hänen työsuhteeseensa liittyvät asiat palkanmaksua myöten (Viitala, 2014). Työntekijä ei kuitenkaan tee varsinaisia töitään henkilöstövuokrausyritykselle, vaan hän tekee ne asiakasyritykselle, joka on vuokrannut työntekijän käyttöönsä henkilöstövuokrausyritykseltä (Viitala, 2014). Näin ollen työntekijällä saattaa olla myös useampi kuin yksi esihenkilö. Henkilöstövuokrausyrityksessä työntekijän asioista vastaava henkilöä saatetaan kutsua esihenkilön sijaan myös yhteyshenkilöksi. Asiakasyrityksessä työntekijällä saattaa puolestaan olla esihenkilön kaltainen henkilö opastamassa häntä työn tekemiseen, mutta jolta kuitenkin puuttuu tavanomaisen esihenkilön vastuut työsuhteen ylläpidosta.

Tällainen jaettu johtajuus useamman organisaation kesken asettaa esihenkilötyön mielenkiintoiseen valoon, kun vuokratyöntekijän virallinen esihenkilö, eli henkilöstövuokrausyrityksen edustaja, ei tavanomaisen työsuhteen tapaan työskentelekään työntekijänsä kanssa samassa työpaikassa. Vuokratyösuhteita on tutkittu melko vähän, ja vielä vähemmän on tutkittu niissä ilmeneviä psykologisia sopimuksia (Guest, 2004). Psykologinen sopimus on työsuhteen osapuolten käsitys molemminpuolisista velvoitteista (Kochan ja muut, 2019). Psykologisia sopimuksia on puolestaan tutkittu tyyppillisissä työsuhteissa, mutta melko vähän epätyypillisissä

työsuhteissa, joita vuokratyösuhteetkin ovat (Druker & Stanworth, 2004). Vuokratyösuhteessa psykologisia sopimuksia on osapuolten lukumäärän tavoin useampia kuin tavanomaisessa työsuhteessa, sillä jokaisella työsuhteen osapuolella on oma psykologinen sopimuksensa kumpaankin kahteen muuhun osapuoleen (Cropanzano ja muut, 2022).

Joissakin aikaisemmissa tutkimuksissa on tarkasteltu vuokratyöntekijöiden kokemuksia psykologisista sopimuksista (McLean Parks ja muut, 1998), mutta muiden osapuolten näkökulmasta aihetta on tutkittu hyvin vähän (Gallagher & McLean Parks, 2001). Tässä tutkielmassa katseet käännetään henkilöstövuokrausyrityksen suuntaan. Toisin kuin yksilöllä, organisaatiolla ei voi olla omaa psykologista sopimusta (Rousseau, 1989). Aihetta lähestytäänkin sen vuoksi selvittämällä henkilöstövuokrausyrityksessä työskentelevien yksilöiden kokemuksia psykologisista sopimuksista suhteessa vuokratyöntekijöihinsä. Henkilöstövuokrausyrityksen edustajia kutsutaan tässä tutkielmassa myös yhteyshenkilöiksi.

Tarkoituksena on selvittää, millaisena henkilöstövuokrausyrityksen edustajat näkevät heidän ja vuokratyöntekijöiden välisen psykologisen sopimuksen. Psykologista sopimusta kartoitetaan henkilöstövuokrausyrityksen edustajille tehtävällä haastattelututkimuksella, jossa kysellään heidän ajatuksiaan työyhteisöstä, työsuhteen osapuolten välisistä odotuksista ja velvollisuuksista, vuorovaikutuksesta, ristiriidoista ja työsuhteeseen sitoutumisesta.

Aihetta on tärkeää tutkia, jotta voidaan saada lisää tietoa siitä, millaisia vuokratyösuhteet ja esihenkilötyö niissä ovat (McLean Parks ja muut, 1998). Asetelman vahvuudet ja heikkoudet on hyvä tiedostaa, jotta vuokratyösuhteiden yleistyessä myös niiden toimivuutta voidaan kehittää. Aihe on tärkeä myös työntekijän aseman turvaamisen kannalta, jotta hänen oikeutensa asianmukaiseen työsuhteen hoitoon ja esihenkilötyöhön toteutuu muuttuvissa työsuhteissa.

## 1.1 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymys

Tutkielman tavoitteena on lisätä tietoisuutta psykologisen sopimuksen ilmenemisestä vuokratyösuhteessa lähestymällä aihetta psykologisen sopimuksen näkökulmasta vähiten tutkitun osapuolen eli henkilöstövuokrausyrityksen kautta. Tutkimusongelmana on selvittää, millainen on vuokratyöntekijän yhteyshenkilöinä toimivien henkilöstövuokrausyrityksen edustajien psykologinen sopimus vuokratyöntekijöihinsä. Tutkimuskysymykseksi muotoutui:

Millaiseksi henkilöstövuokrausyrityksen edustajat kokevat psykologisen sopimuksen vuokratyöntekijöihinsä?

## 1.2 Tutkielman rakenne

Tutkielma koostuu viidestä pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa eli johdannossa esitellään aihe sekä käydään läpi keskeiset käsitteet, tutkimusongelma ja tutkielman rakenne. Toisessa luvussa syvennytään aiheesta aikaisemmin tehtyihin tutkimuksiin ensin psykologisen sopimuksen osalta, sitten vuokratyön osalta ja lopuksi tutustutaan psykologista sopimusta vuokratyösuhteissa tutkineisiin julkaisuihin. Kolmannessa luvussa tutustutaan tutkimuksen teossa käytettyihin menetelmiin, eli tässä tapauksessa laadulliseen tutkimuksen tekoon puolistrukturoidulla haastattelulla ja aineiston analysointiin teemoittelemalla. Neljännessä luvussa esitellään tutkimustuloksia henkilöstövuokrausyrityksen edustajien kokemasta psykologisesta sopimuksesta viiden eri teeman kautta. Viidennessä eli viimeisessä luvussa käydään läpi johtopäätökset, tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusehdotukset.

## 2 Psykologinen sopimus vuokratyöntekijään

Tässä luvussa perehdytään psykologisesta sopimuksesta ja vuokratyöstä tehtyihin aiempiin tutkimuksiin, eli tämä luku kattaa työn teoriaosuuden. Ensin tutustutaan psykologisen sopimuksen käsitteeseen ja ominaisuuksiin, jonka jälkeen luvun toisessa osiossa siirrytään tarkastelemaan vuokratyötä, sen yleisyyttä sekä hyöty- ja haittapuolia. Kolmannessa ja viimeisessä osiossa tarkastellaan puolestaan näitä kahta ilmiötä yhdessä eli psykologisen sopimuksen ilmenemistä vuokratyösuhteessa sen kolmen eri osapuolen näkökulmista.

### 2.1 Psykologinen sopimus

Psykologisen sopimuksen käsitteen ensimmäiset maininnat ovat peräisin varhaisen organisaatiotutkimuksen ja -teorian julkaisuista, jolloin Argyris (1960) kuvasi psykologisen sopimuksen koostuvan työntekijöiden ja esihenkilöiden välisistä kirjoittamattomista sopimuksista (Rousseau, 1989). Suurempaan tietoisuuteen psykologisen sopimuksen toi kuitenkin Rousseau vuoden 1989 julkaisullaan. Rousseau (1989) kuvailee psykologisen sopimuksen olevan kokoelma yksilöllisiä uskomuksia vastavuoroisista velvoitteista, joita työsuhteisiin liittyy yksilön ja organisaation välillä. Keskeistä siinä on kokemus lupauksesta, jonka yksilöt ovat antaneet sitoutuakseen vastavuoroisten velvoitteiden toteuttamiseen toistensa hyväksi (Rousseau, 1989). Botha ja muut kävivät vuoden 2021 julkaisussaan läpi psykologisista sopimuksista tehtyjä julkaisuja vuosien varrelta ja tulivat siihen tulokseen, että Rousseau'n määritelmä on edelleen laajalti käytössä puhuttaessa psykologisista sopimuksista, eikä määritelmää ole juurikaan modernisoitu.

Rousseau'n tavoin myös Kochan ja muut (2019) kuvailevat psykologista sopimusta yksilön ja työnantajan väliseksi molemminpuoliseksi velvoitteiksi. Janssens ja muut (2003) puolestaan määrittelevät psykologisen sopimuksen olevan työntekijän ja työnantajan välisten lupauksen ja maksujen vaihtosopimus. Topan ja muiden (2022) mukaan

psykologinen sopimus on joukko yksilöllisiä uskomuksia, joita henkilöllä on vaihtosuhteessa asetetuista vastavuoroisista velvoitteista ja eduista.

Rousseaun lisäksi muita jo varhain psykologisista sopimuksista kirjoittaneita ovat esimerkiksi Schein (1980) sekä Nicholson ja Johns (1985). Scheinin (1980) mukaan psykologinen sopimus tehdään yksilön ja organisaation välille (Rousseau, 1989). Hänen mukaansa työsuhteeseen liittyvät kirjoittamattomat sopimukset voivat muuttua ajan myötä sekä vaihdella selkeydeltään työsuhteen eri vaiheissa (Rousseau, 1989). Robinson ja muut (1994) kuvailevatkin, että vanhojen sopimusehtojen päälle voi tulla uusia ehtoja esimerkiksi organisaatiomuutosten yhteydessä. Sopimuksen sisällöstä onkin Scheinin (1980) mukaan neuvoteltava jatkuvasti uudelleen (Rousseau, 1989). Nicholsonin ja Johnsin (1985) mukaan psykologinen sopimus on puolestaan osa organisaatiokulttuuria (Rousseau, 1989). Heidän mukaansa psykologiset sopimukset määrittelevät, miten kulttuuri toteutuu (Rousseau, 1989). Guestin (2004) mukaan psykologisella sopimuksella on vahvempi yhteys asenteisiin ja käyttäytymiseen kuin virallisella työsopimuksella.

Rousseau (1989) toteaa, että yksi psykologisille sopimuksille tyypillisistä piirteistä on se, että yksilö uskoo osapuolten välisiin vastavuoroisiin velvoitteisiin. Toinen tyypillinen piirre on, että toinen osapuoli on tarjonnut tai maksanut vastikkeen sitä vastaan, että toinen osapuoli täyttää lupauksensa (Rousseau, 1989). Kolmantena piirteenä hän mainitsee sen, että sekä lupaus että vastike ovat erittäin subjektiivisia kokemuksia ja olemassa lähinnä yksilön omassa todellisuudessa (Rousseau, 1989). Neljänneksi ja viimeiseksi piirteeksi hän mainitsee, että yksilö pitää sopimusta osana laajempaa suhteen kokonaisuutta, joka vallitsee osapuolten välillä, ja että hän liittyy tähän sopimukseen oletuksia hyvästä kohtelusta ja luottamuksesta (Rousseau, 1989).

### **2.1.1 Psykologisen sopimuksen tausta**

Psykologisen sopimuksen perustan muodostaa vastavuoroisuuden normi, jossa ihmiset tarjoavat apuaan heitä itseään auttaneille henkilöille (Gouldner, 1960). Vastavuoroisuus

on siis pohjimmiltaan sosiaalinen normi, jota kohtaan ihmisillä on yleisesti ottaen arvostusta (Rousseau, 1989). Rousseau (1989) mukaan psykologinen sopimus ei ole kuitenkaan täysin verrattavissa vastavuoroisuuden sosiaaliseen normiin, sillä hänen mukaansa psykologinen sopimus on muutakin kuin vain sosiaalisesti omaksuttu normi. Psykologiseen sopimukseen kuuluu yksilön usko siihen, että tulevasta vastineesta on annettu lupaus, jonka myötä toiselle sopimuksen osapuolelle on myös syntynyt velvollisuus tarjota sopimukseen kuuluvia tulevia etuja. Gouldnerin (1960) mukaan sosiaalisiin normeihin liittyvän vastavuoroisuuden ei aina tarvitse olla täysin tasavertaista, mutta sen sijaan psykologisessa sopimuksessa luvatus ja saadun välillä on eri tavalla merkitystä (Rousseau, 1989).

Rousseau (1989) mukaan psykologisen sopimuksen käsitettä on muissa tutkimuksissa käsitelty paljon myös osana normatiivisia uskomuksia (Schein, 1980; Nicholson & Johns, 1985). Sopimuksellisiksi katsotaan sellaiset normatiiviset uskomukset, jotka liittyvät vastavuoroisuuden velvoitteisiin (Rousseau, 1989). Käytettäessä palkitsemista esimerkkinä, voidaan ajatella, että palkkapäivänä saatu tiettyä suoritusta seuraava palkka koetaan sopimukselliseksi, kun taas epä johdonmukaisesti annettua satunnaista palkkiota ei koeta sopimukselliseksi (Rousseau, 1989).

Psykologisten sopimusten taustalla on myös Adamsin (1965) tasa-arvoteoria, joka käsittelee odotuksia yleisemmällä tasolla kuin ne psykologisissa sopimuksissa käsitetään (Rousseau, 1989). Rousseau (1989) mukaan psykologisia sopimuksia voidaan pitää tasa-arvoteorian erityistapauksena. Tasa-arvoteoriassa odotukset syntyvät sosiaalisista vihjeistä ja oikeudenmukaisuuden standardeista (Rousseau, 1989). Joku voi esimerkiksi odottaa, että hänen kuuluisi tienata enemmän kuin jonkun toisen, mutta se ei vielä välttämättä muodosta psykologista sopimusta, vaan on pelkkä itse asetettu odotus (Rousseau, 1989). Psykologisen sopimuksen edellytyksenä olisi se, että henkilö uskoisi toimintansa olevan sidottu toisen osapuolen eli työnantajan toimintaan (Rousseau, 1989). Pelkkä tyytymättömyys palkkaan ei välttämättä tarkoita, että henkilö uskoisi, että työnantajalla on velvollisuus antaa palkankorotus (Rousseau, 1989). Voidaan siis

ilmeisesti ajatella, että tämä velvollisuusolettama erottaa psykologisen sopimuksen pelkästä odotuksesta.

### **2.1.2 Psykologisen sopimuksen syntyminen**

Rousseaun (1989) mukaan psykologisilla sopimuksilla on tärkeä rooli työntekijän ja työnantajan välisissä suhteissa. Nicholsonin ja Johnsin (1985) mukaan sopimukset syntyvät vastavuoroisessa kommunikaatiossa organisaation kanssa. Psykologinen sopimus syntyy yksilön kokiessa, että hänen tekemänsä panostukset velvoittavat organisaatiota vastavuoroisuuteen (Rousseau, 1989). Keskeistä siinä on nimenomaan yksilön subjektiivinen usko velvoittamisen vastavuoroisuuteen, mikä voi erota muiden osapuolten kokemuksesta (Rousseau, 1989). Molemmat osapuolet saattavat elää siinä uskossa, että kumpikin osapuoli on hyväksynyt samat sopimusehdot, mutta edelleen kyse on vain uskomuksista, jotka eivät välttämättä vastaa todellisuutta (Robinson ja muut, 1994).

Salancikin ja Pfefferin (1978) sosiaalisen informaation käsittelyteorian mukaan yksilöiden ajatuksiin ja käytökseen vaikuttavat enemmän avoimesti ja julkisesti tehdyt sitoutumukset kuin sellaiset, jotka on tehty yksityisesti ilman todistajien läsnäoloa. Avoimet lupaukset lisäävät yksilön uskoa sopimuksen olemassaoloon, ja usko sopimukseen on sitä voimakkaampi, mitä todennettavammin tällainen lupaus on annettu (Rousseau, 1989). Todennettavuutta lisää esimerkiksi lupauksen antaminen kirjallisena (Rousseau, 1989).

### **2.1.3 Psykologisen sopimuksen osapuolet**

Tutkimuksissa on tyypillisesti ajateltu jo Argyriksen vuoden 1960 julkaisusta alkaen, että psykologisen sopimuksen osapuolia ovat työntekijä yksilönä sekä organisaatio (Rousseau, 1989). Muiden tavoin myös Shore ja Barksdale (1998) kirjoittavat julkaisussaan, että

vaihtosuhteessa on kaksi osapuolta, jotka ovat työntekijä ja työnantaja. Psykologisen sopimuksen käsitettä tarkastellessa keskitytään kuitenkin usein työntekijän näkökulmaan, sillä vain yksilöllä voi olla psykologinen sopimus (Rousseau, 1989). Vaikka organisaatio on sopimuksen toinen osapuoli, organisaatiolla ei voi Rousseau (1989) mukaan olla psykologista sopimusta, sillä organisaatio ei ole havaitseva yksilö. Yksittäiset organisaation jäsenet voivat kuitenkin henkilökohtaisesti havaita psykologisen sopimuksen työntekijöidensä kanssa (Rousseau, 1989).

Psykologiset sopimukset ovat Rousseau (1989) mukaan erittäin subjektiivisia, eikä työsuhteen osapuolten tarvitse olla psykologisesta sopimuksesta samaa mieltä. Jokaisella osapuolella on oma yksilöllinen psykologinen sopimuksensa (Rousseau, 1989). Konflikteja syntyy sitä vähemmän, mitä vertailukelpoisempia nämä sopimukset ovat keskenään (Rousseau, 1989). Yhteneväiset sopimukset tekevät suhteesta myös vakaamman, ja suhteen jatkuminen on myös todennäköisempää (Rousseau, 1989). Erilaiset sopimukset voivat Rousseau (1989) mukaan johtaa ajan myötä vähäisempään myöntävyisyyteen ja ennalta-arvaamattomiin reaktioihin. Hänen mukaansa keskenään eriävät psykologiset sopimukset tarkoittavat käytännössä osapuolten erilaisia havaintoja velvoitteista, lupauksista ja sitoumuksista (Rousseau, 1989).

#### **2.1.4 Psykologisen sopimuksen tyypit**

Rousseau (1989) mukaan psykologisia sopimuksia on kahdenlaisia, relationaalisia ja transaktionaalisia (ks. taulukko 1). Bothan ja muiden (2021) mukaan tämä onkin eniten käytetty psykologisten sopimusten tyyppi jaottelu. Rousseau (1989) mukaan relationaaliset psykologiset sopimukset ovat luonteeltaan avoimia esimerkiksi keston suhteen, ja niihin liittyy ei-rahallisia tekijöitä kuten lojaalius. Tämänkaltaisiin töihin saatetaan palkata kokematon henkilö sillä ajatuksella, että hänestä tulisi pitkäaikainen työntekijä, joka sitten koulutetaan juuri kyseisiin tehtäviin (Rousseau, 1990). Työsuhteen kestoa ei ole välttämättä määritelty kovin tarkasti, tai työtehtävien laajuus voi vaihdella ja muokkaantua ajan myötä (Rousseau, 1989).

Transaktionaaliset psykologiset sopimukset puolestaan keskittyvät rahaan, ja ne ovat usein lyhytaikaisia (Rousseau, 1989). Tyypillistä on, että työlle sovitaan jokin tietty aika, tehtävä ja maksettava korvaus (Rousseau, 1990). Työntekijä kokee tällaisen tehtävän olevan usein enemmänkin ponnahduslauta hänen uralleen kuin pysyvä ja pitkäaikainen työpaikka, johon sitoutua (Robinson ja muut, 1994). Työtehtävien laajuus on myös usein suppea ja tarkasti ennalta määritelty (Rousseau, 1990).

**Taulukko 1.** Relationaaliset ja transaktionaaliset psykologiset sopimukset (mukaillen Rousseau, 1990).

	Relationaalinen	Transaktionaalinen
<b>Fokus</b>	Taloudellinen ja ei-taloudellinen, sosioemotionaalinen, luontainen	Taloudellinen, ulkoinen
<b>Aikaväli</b>	Määrittelemätön	Päättävä, täsmällinen
<b>Pysyvyys</b>	Dynaaminen	Muuttumaton
<b>Laajuus</b>	Levittäytynyt	Suppea
<b>Havaittavuus</b>	Subjekttiivinen	Julkisesti havaittava

Shore ja Barksdale esittelivät vuoden 1998 julkaisussaan mallin, jossa työntekijän ja työnantajan välinen vaihtosuhte luokitellaan neljään tyyppiin (ks. kuvio 1). Nämä tyypit määräytyvät sen mukaan, miten työntekijän ja työnantajan velvollisuudet ovat keskenään tasapainossa sekä missä määrin osapuolet ovat itse veloitettuja (Shore & Barksdale, 1998). Velvollisuuden voidaan katsoa olevan korkea tai matala (Shore & Barksdale, 1998). Korkea velvoite tarkoittaa sitä, että osapuolella katsotaan olevan korkea velvollisuus täyttää tietty sopimusehto, ja matala puolestaan tarkoittaa hyvin rajallista tai olematonta velvollisuutta ehdon täyttämiseen (Shore & Barksdale, 1998).

Neljä tyyppiä muodostuvat siten, että joko työntekijällä ja työnantajalla on molemmilla samanaikaisesti keskinäiset korkeat tai matalat velvoitteet, tai toisella on korkeat ja toisella keskimääräiset tai matalat velvoitteet (Shore & Barksdale, 1998). Työntekijän

katsotaan olevan ylivelvoitettu silloin, kun hänellä on korkeat velvoitteet, ja samanaikaisesti työnantajalla on keskimääräiset tai matalat velvoitteet (Shore & Barksdale, 1998). Työntekijä on puolestaan alivelvoitettu, jos häntä koskevat keskimääräiset tai matalat velvoitteet, ja työnantajalla on samanaikaisesti korkeat velvoitteet (Shore & Barksdale, 1998).

		Työnantajan velvoitteet	
		Korkeat	Keskimääräiset/ matalat
Työntekijän velvoitteet	Korkeat	<b>Keskinäiset korkeat velvoitteet</b>	<b>Työntekijä ylivelvoitettu</b>
	Keskimääräiset/ matalat	<b>Työntekijä alivelvoitettu</b>	<b>Keskinäiset matalat velvoitteet</b>

**Kuvio 1.** Työntekijän ja työnantajan välinen vaihtosuhte (mukaillen Shore & Barksdale, 1998).

Oman mallinsa psykologisista sopimuksista ovat luoneet myös Janssens ja muut (2003), joiden mukaan psykologisia sopimuksia on kuutta eri tyyppiä (ks. taulukko 2). Nämä tyypit ovat mallin mukaan heikko, vahva, instrumentaalinen, sijoittava, lojaali ja irrallinen psykologinen sopimus. Tutkimuksessa heikoksi psykologiseksi sopimukseksi nimettiin ryhmä, jonka vastaajat kokivat sekä omat että työnantajansa velvoitteet kaikin puolin mataliksi. Vastavuoroisesti ryhmän, joka koki työnantajan sekä työntekijän velvollisuudet korkeiksi, Janssens ja muut (2003) nimesivät vahvan psykologisen sopimuksen edustajiksi. Instrumentaalinen psykologinen sopimus on puolestaan sellainen, jossa työntekijällä on korkeat odotukset työnantajansa kohtaan, mutta hän kokee omat velvollisuutensa työnantajaa kohtaan mataliksi (Janssens ja muut, 2003).

**Taulukko 2.** Psykologisen sopimuksen kuusi tyyppiä (mukaillen Janssens ja muut, 2003).

<b>Heikko</b>	Työnantajalla ja työntekijällä matalat velvoitteet
<b>Vahva</b>	Työnantajalla ja työntekijällä korkeat velvoitteet
<b>Instrumentaalinen</b>	Työnantajaa kohtaan korkeat odotukset, mutta työntekijällä itsellään matalat velvoitteet
<b>Sijoittava</b>	Työnantajaa kohtaan kohtuulliset odotukset, mutta työntekijällä itsellään korkeat velvoitteet
<b>Lojaali</b>	Pitkäaikaisen osallistumisen ja tasa-arvoisen kohtelun korostaminen
<b>Irrallinen</b>	Ei pitkäaikaista osallistumista, mutta korkeat henkilökohtaiset investoinnit

Neljäs ryhmä on Janssensin ja muiden (2003) mukaan sijoittavat, joilla on työnantajaansa kohtaan kohtuulliset odotukset, mutta kokevat omien velvollisuuksiensa olevan korkeat. Jos taas tutkimuksen vastauksissa painottuivat pitkäaikainen osallistuminen sekä tasa-arvoisen kohtelun korostaminen, luokiteltiin tämän ryhmän vastaajat lojaalisen psykologisen sopimuksen omaaviksi (Janssens ja muut, 2003). Irrallinen psykologinen sopimus on puolestaan sellainen, jossa vastaaja sai erityisen alhaiset pisteet pitkäaikaisesta osallistumisesta, mutta korkeat pisteet henkilökohtaisesta investoinnista (Janssens ja muut, 2003).

### 2.1.5 Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen

Yksi keino ymmärtää psykologisia sopimuksia on tarkastella psykologisen sopimuksen rikkoutumista. Rikkoutumisella tarkoitetaan sopimuksen ehtojen noudattamatta jättämistä (Rousseau, 1989). Psykologisen sopimuksen tapauksessa rikkomisen tarkoittaa erityisesti sitä, että organisaatio tai muu osapuoli ei vastaa työntekijän panokseen tavalla, joka vastaa yksilön uskomusta organisaatiolle kuuluvista velvollisuuksista (Rousseau, 1989). Topa ja muut (2022) määrittelevät psykologisen sopimusrikkomuksen olevan subjektiivinen kokemus, jolla tarkoitetaan toisen osapuolen

käsitystä siitä, että toinen osapuoli on laiminlyönyt asianmukaiset velvollisuutensa ja lupauksensa.

Psykologisen sopimuksen ehtojen noudattamatta jättäminen merkitsee täyttämättömien odotusten lisäksi vahinkoa organisaation ja yksilön väliselle suhteelle, eikä vahingoittunut suhde palaudu helposti (Rousseau, 1989). Rousseau (1989) vertaa tilannetta siihen, että henkilö ryöstää pankin, mutta hänen jäädessään kiinni riittäväksi korvaukseksi ei katsota sitä, että hän palauttaa rahat takaisin, sillä aiheutettu vahinko on suurempi kuin varastettu rahasumma. Samalla tavalla psykologisen sopimuksen rikkoutuminen aiheuttaa sen, että luottamus ja hyvä usko heikentyvät ja altistavat suhteen traumaattiselle tilalle (Rousseau, 1989). Sen jälkeen luottamus joudutaan luomaan uudelleen (Rousseau, 1989). Uudelleenluominen voi vaatia saman prosessin toistamista, joka aikoinaan johti suhteen syntymiseen (Rousseau, 1989).

Rousseau (1989) mukaan ”uhri” kokee vihaa, loukkaantumisen tunnetta ja kaunaa uskoessaan suhteen toisen osapuolen rikkoneen psykologisen sopimuksen. Reaktion voimakkuutta lisää se, että reaktio ei johdu pelkästään tiettyjen palkkioiden tai etujen täyttämättä jäämisestä, vaan siihen liittyy myös kokemus yleisempien uskomusten rikkoontumisesta koskien henkilöiden kunnioittamista ja muita käyttäytymismalleja, jotka liittyvät luottamusta vaativiin suhteisiin (Rousseau, 1989). Tämän lisäksi psykologisen sopimuksen rikkoutuminen johtaa usein myös kasvaneeseen vaihtuvuuteen, työtehtävien lisääntyneeseen laiminlyöntiin ja työntekijöiden vähäisempään halukkuuteen edustaa organisaatiota positiivisesti ulkopuolisille (Turnley & Feldman, 1999). Rikkomukset johtavatkin usein sellaiseen käytökseen, joka on haitallista organisaatiolle (Turnley & Feldman, 1999).

## **2.2 Vuokratyö**

Yritysten työvoiman tarve ei aina ole vakio. Viitalan (2014) mukaan yrityksille tulee joskus eteen tilapäisiä ja määräaikaista työvoimatarpeita, kuten sesonkeja, tuotantopiikkejä,

messuja tai kampanjoita. Työntekijöiden rekrytointi ja työsuhteiden solmiminen on kuitenkin sen verran työlästä ja byrokraattista, että siihen ei välttämättä kannata ryhtyä hyvin lyhyiden työsuhteiden takia (Viitala, 2014). Tällaisissa tilanteissa voi tulla ajankohtaiseksi työvoiman vuokraus (Viitala, 2014).

Vuokratyösuhteita kutsutaan myös kolmikantaisiksi työsuhteiksi. Kolmikantaisen työsuhteen määritelmä on peräisin Euroopan unionin vuonna 1982 laatimasta määritelmästä, jossa vuokratyön katsottiin olevan henkilöstövuokrausyrityksen, työntekijän ja asiakasyrityksen välinen kolmenvälinen työsuhde (Jerónimo ja muut, 2023). Vuokratyöhön liittyy siis kolme osapuolta, jotka ovat työvoimaa vuokraava yritys eli henkilöstövuokrausyritys, työvoimaa käyttöönsä tilaava yritys eli asiakasyritys ja itse työvoima eli työntekijät (Jerónimo ja muut, 2023).

Viitalan (2014) mukaan vuokratyössä on kyse siitä, että työnantaja antaa omat työntekijänsä toisen yrityksen käyttöön, ja työntekijöitä käyttöönsä vuokrannut yritys puolestaan maksaa tästä korvauksen. Henkilöstövuokrausyritys ja asiakasyritys muodostavat siis välilleen liiketoimintasopimuksen, jossa sovitaan maksusta sekä siitä ajasta jolle asiakasyritys saa henkilöstövuokrausyrityksen työntekijät käyttöönsä (Jerónimo ja muut, 2023). Asiakasyritys koordinoi itse työn tekemistä, mutta ilman työsopimuksen muodostamista työntekijän kanssa (Jerónimo ja muut, 2023).

Viitalan (2014) mukaan vuokratyön yhteydessä toimitaan kuten muissakin tilanteissa, joissa yritys tilaa toiselta yritykseltä palveluita maksua vastaan. Ensin yritys, joka tarvitsee tilapäistä työvoimaa, tekee tilauksen (Viitala, 2014). Sitten yritykset tekevät työvoiman käytöstä sopimuksen sille ajalle, jolle työvoimaa halutaan vuokrata (Viitala, 2014). Viitalan (2014) mukaan vuokraussopimukset voivat vaihdella muutamista tunneista vuosiin, mutta tyypillisesti ne kestävät muutamia kuukausia (Viitala, 2014). Sopimuksen ollessa selvillä, vuokrausyritys luovuttaa työntekijänsä työvoimaa tilanneen yrityksen käyttöön ja laskuttaa yritystä sopimuksen mukaisesti.

Vuokratyösuhteessa työntekijän ja henkilöstövuokrausyrityksen välillä on työntekijän ja työnantajan välinen suhde, jossa henkilöstövuokrausyritys kantaa työnantajan vastuun (Imhof & Andresen, 2018). Työsuhde solmitaan siis vuokratyöntekijän ja henkilöstövuokrausyrityksen välille, jonka jälkeen vuokratyöntekijä kuuluu henkilöstövuokrausyrityksen henkilöstöön (Viitala, 2014). Henkilöstövuokrausyritys on työntekijän varsinainen työnantaja, joka hoitaa työsuhteen virallisen puolen ja työntekijälle kuuluvat edut, kuten palkkauksen, työterveyden ja -eläkkeet, mutta ei hoida työntekijän päivittäisiin työtehtäviin liittyviä asioita (Viitala, 2014).

Asiakasyrityksellä on puolestaan vastuullaan työntekijöiden valvominen ja työnteon johtaminen (Viitala, 2014). Asiakasyrityksen velvollisuuksiin kuuluu myös lain ja sopimusten mukaisten työaikojen noudattaminen ja työturvallisuudesta huolehtiminen (Viitala, 2014). Työympäristö on puolestaan henkilöstövuokrausyrityksen ja asiakasyrityksen yhteinen vastuualue (Jerónimo ja muut, 2023). Jerónimon ja muiden (2023) mukaan kolmikantaisuuden yksityiskohdat voivat kuitenkin vaihdella käytetyn sopimustyyppin mukaan.

Vuokratyössä on pohjimmiltaan kyse työvoiman ulkoistamisesta eli tilanteesta, jossa yritys käyttää ulkopuolisen yrityksen tarjoamia työntekijöitä (Jerónimo ja muut, 2023). Ulkoistamalla yritys voi vähentää sisäistä työvoimaansa ja siten kustannuksiaan (Jerónimo ja muut, 2023). Viime vuosina tutkijat ovat alkaneet keskittyä yhä enemmän tutkimaan työsuhteiden kolmikantaisuutta ja siihen liittyviä kysymyksiä (Jerónimo ja muut, 2023). Jerónimon ja muiden (2023) mukaan on tärkeää ottaa tällaiset työsuhteet huomioon tutkittaessa työympäristöjä.

### **2.2.1 Vuokratyön yleisyys**

Vuokratyötä tekevien määrä on kasvanut viimeisen kymmenen vuoden aikana (Hannula & Leskinen, 2023). Vuonna 2022 vuokratyötä teki Suomessa 60 000 henkilöä, mikä on 2,7 prosenttia kaikista palkansaajista (Hannula & Leskinen, 2023). Vuonna 2008

vuokratyötä tekevien osuus oli vielä yhden prosentin verran (Hannula & Leskinen, 2023). Hannulan ja Leskisen (2023) mukaan vuokratyö on kaikkein yleisintä majoitus- ja ravitsemustoiminnassa, jossa vuokratyöntekijöiden osuus oli vuoden 2023 toisella vuosineljänneksellä kahdeksan prosenttia. Majoitus- ja ravitsemustoiminnan jälkeen suurimmat vuokratyöntekijöiden osuudet kaikista palkansaajista olivat hallinto- ja tukipalvelutoiminnan, kuljetuksen ja varastoinnin sekä tukku- ja vähittäiskaupan aloilla, joilla osuus oli 4–7 prosenttia.

Vuokratyötä tekevien osuus Suomessa on Eurostatin mukaan lähes sama kuin muissa EU-maissa, joiden keskiarvo on 2,6 prosenttia palkansaajista (Hannula & Leskinen, 2023). Yhdysvalloissa henkilöstöpalvelualan yritykset kuuluvat suurimpien työnantajien joukkoon ja ovat jatkuvassa kasvussa maailmanlaajuisesti (Jerónimo ja muut, 2023). Yhdysvalloissa henkilöstöpalvelualan myynti oli yhteensä 138,5 miljardia dollaria vuonna 2018 ja lisääntyi 3,4 prosenttia vuoteen 2017 verrattuna (Jerónimo ja muut, 2023).

### **2.2.2 Vuokratyön hyödyt**

Baporikarin (2017) mukaan henkilöstö on organisaatioiden strategisin kilpailutekijä nykypäivänä. Henkilöstöresurssit ovatkin nykyään keskeisessä asemassa yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa, sillä nopean kasvun aikakaudella yrityksissä tarvitaan tehokkaampaa työajan hallintaa kilpailukyvyyn saavuttamiseksi (Van Arsdale, 2013). Työnantajat arastelevat kokopäiväisten tai sopimussuhteisten työntekijöiden palkkaamista, sillä pitkäaikaiseen työntekijään sitoutuminen tuo riskejä siinä, että ei voida etukäteen tietää riittääkö tulot työsuhteen ylläpitämiseksi siinä vaiheessa, kun talous tai tuotanto mahdollisesti supistuu (Jerónimo ja muut, 2023).

Taloustilanteen heiketessä vuokratyöntekijöistä voidaankin helposti hankkiutua eroon, ja näin vältetään myös irtisanomis- ja työttömyysetuuksien maksaminen (Jerónimo ja muut, 2023). Samalla saadaan nopeasti kustannussäästöjä ja pystytään suojaamaan yrityksen ydinosaamista ja kouluttamaan vakituista henkilöstöä (Jerónimo ja muut,

2023). Vuokratyövoiman käytön kannattajat korostavat joustavuudesta syntyvää parempaa suorituskykyä, joka seuraa siitä, että on mahdollisuus keskittyä aiempaa enemmän strategiaan valintoihin ja esimerkiksi vetäytyä epäsuotuisissa skenaarioissa (Jerónimo ja muut, 2023).

Viitalakin (2014) toteaa vuokratyövoiman käytön hyödyiksi kustannusten ja ajan säästymisen sekä sen, että henkilöstövuokrausyritys kantaa vastuun kaikista työntekijään liittyvistä hallinnollisista asioista ja hoitaa hänelle tarvittaessa sijaisen. Vaikka asiakasyritys maksaisi vuokratyöntekijöille saman verran palkkaa kuin omille työntekijöilleen, he säästävät silti rahaa siinä, että nämä työntekijät eivät ole heidän palkkalistoillaan, ja heille maksetaan vain suoritettavien tehtävien ja projektien mukaan (Cropanzano ja muut, 2022). Asiakasyrityksen vastuulla on ainoastaan työhön opastaminen ja perehdyttäminen (Viitala, 2014). Cropanzanon ja muiden (2022) mukaan vuokratyövoimaa käyttämällä voidaan myös säästää huomattavia summia työntekijöiden koulutuksen ja kehittämisen kustannuksissa. Dey ja muut (2012) mainitsevat muiden tavoin hyviksi puoliksi kustannusten vähentämisen sekä lisäksi irtisanottujen työntekijöiden nostamien oikeusjuttujen riskin vähenemisen.

Työntekijän näkökulmasta vuokratyön hyviä puolia on sen suoma vapaus, jonka myötä pystyy jonkin verran vaikuttamaan siihen, missä ja milloin työskentelee sekä valitsemaan mielenkiintoisia työtehtäviä (Hopp ja muut, 2016). Vuokratyöntekijät, joilla on jonkinlaista erityisosaamista, pystyvät neuvottelemaan itselleen parempia työehtoja, ja heille voi olla jopa suotuisampaa olla vuokratyöntekijä kuin vakituinen työntekijä (Hopp ja muut, 2016).

### **2.2.3 Vuokratyön haitat**

Lopesin ja Chambelin (2014) mukaan vuokratyöntekijät useimmiten toivovat sitä, että asiakasyritys palkkaisi heidät. Työntekijät näkevät tilapäisen työn keinona osoittaa olevansa hyviä työntekijöitä, jotta heidät palkattaisiin pysyvään työsuhteeseen

asiakkaalle (Hopp ja muut, 2016). Tilapäisen työn käytön yleistyessä vakinaistuminen ei ole kuitenkaan aina mahdollista.

Tilapäisen työn käyttö on pohjimmiltaan seurausta hallitusten poliittisista valinnoista, joilla on pyritty luomaan joustavuutta työllisyyden syntymiseen (Van Arsdale, 2013). Se on johtanut tilanteeseen, jossa työntekijöille erinomaiset olosuhteet ja kiinteät sopimukset tarjoavien yritysten on vaikea kilpailla markkinoilla, joilla on mahdollisuus käyttää tilapäistä henkilöstöä (Jerónimo ja muut, 2023). Hopp ja muut (2016) mainitsevat tilapäiseen työhön liittyvän lainsäädännön olevan myös aloittelevaa ja rajallista ja liittyvän lähinnä asioihin, kuten vuokra-ajat, työsopimussäännöt ja syrjintärangaistukset.

Vuokratyöntekijät ovat lisäksi usein liittoon kuulumattomia ja matalapalkkaisia, mikä ei myöskään ratkaise köyhyyden lisääntymisen ongelmaa (Jerónimo ja muut, 2023). Useimmat vuokratyöntekijät saavat vähimmäispalkkaa tai keskimääräistä alhaisempaa palkkaa, jota vähentää lisäksi eri työpaikkojen välille muodostuva odotusaika (Jerónimo ja muut, 2023). Tällainen palkkaus vähentää tyytyväisyysastetta (Jerónimo ja muut, 2023). Vähäisemmän palkan lisäksi vuokratyöntekijöillä on harvemmin pääsyä koulutuksiin ja vähemmän työtyytyväisyyttä ja työsuhdeturvaa (Hopp ja muut, 2016).

Liittovallan puuttuessa, kolmikantaisessa työsuhteessa työntekijällä on vain rajallinen määräysvalta, jolla voi lähinnä kieltäytyä tai lähteä työstä, mutta se taas voi vaikuttaa mahdollisuuksiin tulla valituksi seuraaviin työmahdollisuuksiin (Jerónimo ja muut, 2023). Henkilöstövuokrausyritykset puolestaan hyötyvät siitä, että kun on paljon työttömyyttä, on myös enemmän vuokratyöntekijöitä (Jerónimo ja muut, 2023). Kun vuokratyöntekijöitä on paljon, yrityksillä on myös suurempi valta palkata työvoimaa halvalla ja joustavasti (Van Arsdale, 2013).

Kochanin ja muiden (2019) mukaan ammattiliittojen taantuminen on heikentänyt ja heikentää työsuhteita. Bureau of Laborin vuoden 2018 tilastojen mukaan Yhdysvalloissa

liittoon kuuluvien määrä laski vuoden 1983 noin 20,1 prosentista 10,7 prosenttiin vuoteen 2017 mennessä (Kochan ja muut, 2019). Ulkopuolisten taloudellisten intressien valta on myös aiempaa suurempaa (Kochan ja muut, 2019). Henkilöstövuokrausyrityksen ja asiakasyrityksen väliseen suhteeseenkin liittyy mahdollinen ristiriita siitä, että henkilöstövuokrausyritys haluaa tehdä voittoa, ja asiakasyritys haluaa puolestaan saada mahdollisimman laadukkaan, joustavan ja edullisen tuotteen tai palvelun (Baatartogtokh ja muut, 2018).

Vuokratyöntekijät saattavat myös sitoutua työhön ja yritykseen vähemmän kuin tavanomaista työtä tekevät, mikä taas voi heikentää asiakasyrityksen ja vuokratyöntekijöiden välistä luottamusta (Jerónimo ja muut, 2023). Winklerin ja Mahmoodin (2015) mukaan vuokratyöntekijöiden asema on siitä erikoinen, että he eivät ole asiakasyrityksen työntekijöitä, vaikka tekevätkin siellä töitä, mutta samalla heillä ei ole kuitenkaan myöskään varsinaista sisäpiiriin kuuluvan työntekijän asemaa henkilöstövuokrausyrityksessäkään. Tällaisen ulkopuolisuuden takia työntekijöiden on haastavaa kokea yhteenkuuluvuuden tunnetta tai uskollisuutta asiakasyritykselle (Winkler & Mahmood, 2015). Usein he tuntevatkin asemansa epäedulliseksi verrattuna tavallisiin työntekijöihin, eivätkä välttämättä pääse osallistumaan esimerkiksi juhliin, jotka on tarkoitettu vain asiakasyrityksen varsinaisille työntekijöille (Winkler & Mahmood, 2015).

Flickingerin ja muiden (2016) mukaan työntekijälle ei tarjoudu väliaikaisessa työjärjestelyssä mahdollisuutta rakentaa laadukkaita suhteita asiakasyrityksensä esihenkilöiden kanssa verrattuna vakituisiin työntekijöihin. Tästä syystä työtyytyväisyys ei voi nousta samalle tasolle ja vaihtuvuus on sen takia todennäköisempää. Viitala (2014) mainitsee myös esihenkilö–alaisuhteiden muodostumisen vaikeuden siinä, että vuokratyöntekijät eivät ole varsinaisia organisaation jäseniä ja suhteet ovat lyhytkestoisia. Hän mainitsee myös eriarvoisuuden kokemuksen, joka saattaa syntyä vakituisten ja vuokratyöntekijöiden välille siinä, että heillä saattaa olla keskenään erilaiset palkitsemisjärjestelyt, kehittymismahdollisuudet ja työsuhte-edut (Viitala,

2014). Viitala (2014) korostaakin, että näistä syistä työvoiman vuokraus tulisi tehdä huolella, ja että vuokratyöntekijöiden asemaan tulisi kiinnittää huomiota, jotta he kokisivat työyhteisössä olemisen mielekkääksi.

Underhillin ja Quinlanin (2011) mukaan vuokratyöntekijät kokevat myös enemmän riskejä kuin vakituiset työntekijät. Davis-Blaken ja muiden (2003) mukaan on tyypillistä, että vuokratyöntekijät suorittavat rutiininomaisia ja vähäisempää pätevyyttä vaativia tehtäviä. Samalla vuokratyöntekijöiden käyttö aiheuttaa suuremman onnettomuusrisikin. Yhteiskunnan kannalta vuokratyövoiman käytöllä voi olla kääntöpuolensa siinä, että työmarkkinoilla on vähemmän osaavaa työvoimaa (Cropanzano ja muut, 2022).

Vuokratyövoiman käytössä ei usein ilmene ongelmia vielä lyhyellä aikajänteellä ja silloin kun tarpeet ovat tilapäisiä (Viitala, 2014). Ongelmia saattaa kuitenkin ilmetä herkemmin silloin, jos vuokratyövoiman käyttö pitkittyy ja vakiintuu (Viitala, 2014). Henkilöstö voi tulkita vuokratyövoiman käytön niin, että yritys on haluton sitoutumaan työntekijöihinsä (Viitala, 2014). Vakituksille työntekijöille vuokratyövoiman vaihtuvuus voi puolestaan olla raskasta, sillä he päätyvät silloin usein perehdyttämään näitä työntekijöitä omien töidensä ohella (Viitala, 2014).

### **2.3 Psykologinen sopimus vuokratyösuhteessa**

Edellisessä luvussa käsitelty työelämän muutos ja vuokratyön käytön lisääntyminen ovat Cropanzanon ja muiden (2022) mukaan johtaneet tilanteeseen, jossa nämä uudet työjärjestelyt ovat muuttaneet tavanomaista psykologista sopimusta, joka on vallinnut työelämässä työntekijöiden ja työnantajien välillä jo vuosikymmenien ajan. Kolmikantaiseen työsuhteeseen muodostuu kolme toisiinsa kytkeytyvää psykologista sopimusta, jotka ovat henkilöstövuokrausyrityksen ja asiakasyrityksen välillä, asiakasyrityksen ja työntekijän välillä sekä henkilöstövuokrausyrityksen ja työntekijän välillä (Cropanzano ja muut, 2022). Cropanzanon ja muiden (2022) mukaan näiden kolmisuuntaisten suhteiden dynamiikkaa ei ymmärretä kovin hyvin, ja niitä pitäisi tutkia

lisää, jotta saataisiin lisää tietoa siitä, miten eri toimijat käyttävät näitä suhteitaan strategisesti.

Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan psykologisen sopimuksen, eli käsityksen molemminpuolisista velvoitteista, ilmenemistä vuokratyösuhteessa kaikkien sen kolmen osapuolen näkökulmasta. Ensin keskitytään työntekijän näkökulmaan, sen jälkeen asiakasyrityksen näkökulmaan ja lopuksi siirrytään tämän tutkielman varsinaiseen aiheeseen eli henkilöstövuokrausyrityksen edustajan näkökulmaan.

### **2.3.1 Psykologinen sopimus vuokratyösuhteessa työntekijän näkökulmasta**

Lapalmen ja muiden (2011) mukaan vuokratyöntekijöiden on mahdollista kehittää sosiaalinen vaihtosuhde kaikkiin organisaatioihin, joiden kanssa he ovat vuorovaikutuksessa. McLean Parksin ja muiden (1998) mukaan on aiheellista tutkia vuokratyön vaikutusta psykologiseen sopimukseen, sillä työntekijä muodostaa tällöin kaksi psykologista sopimusta, yhden tämän palkkaavan henkilöstövuokrausyrityksen kanssa ja toisen asiakasyrityksen kanssa, jossa hän työskentelee.

Monet tutkijat ovat pohtineet vuokratyöntekijöiden sitoutumista työsuhteeseen. Lapalmen ja muiden (2011) mukaan tällaisessa kolmikantaisessa työsuhteessa työntekijä täyttää lupauksensa henkilöstövuokrausyritykselle sitä kautta, että työskentelemällä asiakkaalle hän turvaa omalta osaltaan henkilöstövuokrausyrityksen suhteen asiakkaaseen. Samalla hän täyttää lupauksensa myös asiakkaan suuntaan tekemällä varsinaisen työn heidän palveluksessaan (Lapalme ja muut, 2011).

Joissakin aikaisemmissa tutkimuksissa on väitetty, että määräaikaiset työntekijät olisivat vakituisia työntekijöitä vähemmän sitoutuneita, mutta Gustin (2004) mukaan psykologinen sopimus voi olla jopa myönteisempi heillä, jotka tekevät joustavaa työtä kuin vakituista työtä tekevillä. Gallagher ja McLean Parks (2001) muistuttavat, että sitoutuminen ei ole kaikissa epätyypillisissä työsuhteissa edes tarkoituksenmukaista.

Vallas ja Hill (2012) ovat puolestaan sitä mieltä, että kulttuurinen muutos on vaikuttanut individualistisuuden korostumiseen, joka puolestaan johtaa työntekijät sisäistämään ajatuksen siitä, että he ovat ”vapaita agenteja”, jotka eivät juurikaan sitoudu heitä työllistäviin organisaatioihin.

Wartzman (2017) on puolestaan sitä mieltä, että sitoutumiseen vaikuttaa ennen kaikkea työnantajan strategiset valinnat ja se, että ne osoittavat aiempaa vähemmän sitoutumista työntekijöilleen. Tätä tukee myös Eisenbergerin (1986) näkemys siitä, että sitoutumisen ollessa vastavuoroista, työntekijät voivat kehittää kiintymystä työnantajaansa vasta, kun he ovat varmoja, että työnantaja on heihin sitoutunut (Retkowsky ja muut, 2022). Sitoutuminen viestittää, että sosiaalinen vaihtosuhde on läsnä. Shore ja Barksdale (1998) havaitsivat, että kun työntekijät kokivat, että heidän ja työnantajan välillä vallitsivat korkeat keskinäiset velvoitteet, näiden työntekijöiden vaihtuvuusaikeet olivat tällöin alhaisemmat ja sitoutuminen puolestaan korkeampaa. Kun taas työnantajalla oli korkeat velvoitteet, ja työntekijän velvoitteet kohtalaisia tai alhaisia, niin silloin työntekijöillä oli korkeimmat vaihtoaikheet ja alhaisin sitoutuminen (Shore & Barksdale, 1998).

Rousseau (1989) mukaan on olemassa tekijöitä, jotka voivat edistää uskoa organisaation vastavuoroisuuden veloitteeseen. Niitä ovat esimerkiksi pitkäaikainen työsuhde, organisaatiospesifien taitojen kehittäminen ja matalan palkan kestäminen työpaikan säilyttämisen toivossa. Kochan ja muiden (2019) mukaan sitoutumista ja luottamusta voidaan edistää tarjoamalla työntekijöille koulutusmahdollisuuksia, hyvä palkka sekä turvaa työllisyydestä.

Psykologisen sopimuksen rikkoutumista vuokratyöntekijän näkökulmasta ovat tutkineet Lapalme ja muut (2011), joiden mukaan molemmilla yrityksillä on vaikutusta kokonaisluottamukseen, jota työntekijä kokee työsuhteessa ja tätä kautta myös siihen, miten hän kokee sitoutumisen tai psykologisen sopimuksen rikkoutumisen. Jos toinen yrityksistä rikkoo psykologisen sopimuksen, on työntekijällä tämän jälkeen vähemmän

luottamusta. McLean Parks ja muiden (1998) mukaan sopimuksen rikkoutuessa työntekijä ei välttämättä osaa kohdentaa kokemuksiaan vain sopimuksen rikkoneeseen osapuoleen, vaan rikkomuksen vaikutus ikään kuin leviää myös toiseen organisaatioon, jonka kanssa hän on tekemisissä esimerkiksi juuri kolmikantaisen työsuhteen kaltaisessa tilanteessa. McLean Parks ja muiden (1998) mukaan kolmikantaisessa työsuhteessa on myös riski sille, että yrityksillä saattaa olla keskenään erilaiset odotukset työntekijän suhteen esimerkiksi hänen velvollisuuksiinsa ja suoriutumiseensa liittyen.

Guestin (2004) mukaan työntekijöiden psykologisia sopimuksia tutkittaessa merkitystä on myös sillä, onko työntekijä valinnut vuokra tai muun epätyypillisen työn omasta tahdostaan esimerkiksi elämäntilanteensa vuoksi vai onko hän ajautunut tilanteeseen vastoin tahtoaan esimerkiksi organisaation päätöksellä. Retkowskyn ja muiden (2022) mukaan vuokratyöntekijät kokevat todennäköisesti alhaisempaa henkilön ja uran välistä yhteensopivuutta myös lyhyemmissä jaksoissa, sillä he usein pyrkivät pysyvään työsuhteeseen työnantajansa kanssa. Drukerin ja Stanworthin (2004) tutkimuksessa suurin osa vuokratyöntekijöistä ei ajatellut vuokratyön olevan heille pitkäaikainen vaihtoehto.

### **2.3.2 Psykologinen sopimus vuokratyösuhteessa asiakasyrityksen näkökulmasta**

Lapalmen ja muiden (2011) tutkimus todistaa, että vuokratyöntekijät voivat olla sitoutuneita sekä asiakasyritykseen että heidät palkanneeseen henkilöstövuokrausyritykseen. Settoonin (1996) mukaan yksilöt osoittavat suurta sitoutumista silloin, kun he huomaavat organisaation käyttäytyvän tavalla, joka viestii tuesta ja huolenpidosta. Siksi organisaatioidenkin olisi hyvä kiinnittää huomionsa siihen, miten ne voisivat viestiä sitoutumistaan työntekijöilleen. Cropanzanon ja Mitchellin (2005) sosiaalisen vaihdon teorian mukaan organisaation sitoutuminen osoittaakin työnantajan ja yksilön olevan läheisessä yhteydessä toistensa kanssa.

Silloin kun organisaatio tarjoaa vain transaktionaalista tai keikkasopimusta, työntekijät yleensä vastaavat siihen myös vastavuoroisesti transaktionaalisella sopimuksella (Cropanzano ja muut, 2022). Työnantaja voi Cropanzanon ja muiden (2022) mukaan kuitenkin lisätä työntekijöiden sitoutumista monin tavoin. Ne voivat tarjota psykologista tukea, kehittää laadukasta suhdetta työntekijöihin, investoida työntekijän taitojen kehittämiseen ja luoda työntekijöille mahdollisuuden siirtyä vakiotyösopimukseen.

Yleensä työntekijät kaipaavat organisaatioilta reilua ja tasapainoista vaihdantaa (Lapalme ja muut, 2011). Jos työntekijä kokee organisaation rikkoneen psykologista sopimusta, saattaa hän Lapalmen ja muiden (2011) mukaan rajoittaa oman panostuksensa määrää organisaatioita kohtaan, ja tämä voi näkyä esimerkiksi alhaisempana sitoutumisena. Samaa sanoo myös Robinson (1996), jonka mukaan työntekijä saattaa alkaa vetäytyä suhteesta ja heikentää omaa sitoutumistaan. Robinsonin (1996) mukaan psykologisen sopimuksen rikkominen osoittaa, että organisaatio ei välitä työntekijän hyvinvoinnista tai kunnioita häntä, jolloin se vaikuttaa organisaatiota kohtaan koettuun luottamukseen.

McLeanin Parks ja muiden (1998) mukaan on tärkeää, että työnantaja ymmärtää jokaisen työntekijän muodostavan oman psykologisen sopimuksen. Heidän mukaansa on myös mahdollista, että vuokratyöntekijät kehittävät odotuksia siitä, että jonain päivänä heidät palkataan kokopäiväisiksi työntekijöiksi ilman, että tällaista tietoa olisi missään vaiheessa annettu. Yksi huomioitava asia on myös se, että vuokratyöntekijöiden käyttö voi vaikuttaa vakituisten työntekijöiden psykologisiin sopimuksiin (McLean Parks ja muut, 1998). Vakituiset työntekijät saattavat alkaa pelätä oman työpaikkansa pysyvyyden puolesta tai alkaa ajatella, että heidän psykologisia sopimuksiaan on rikottu (McLean Parks ja muut 1998). Davis-Blaken ja muiden (2003) mukaan vakituisilla työntekijöillä, jotka työskentelivät tiimissä, jossa oli myös satunnaisia työntekijöitä, oli vähemmän uskollisuutta ja huonommat suhteet johtajansa kanssa sekä he olivat kiinnostuneempia jättämään organisaation kuin sellaisilla, jotka eivät työskennelleet satunnaisten työntekijöiden kanssa.

McLean Parks ja muiden (1998) mukaan sosioemotionaalisella työilmapiirillä voidaan kuitenkin vähentää vuokratyön käytön synnyttämiä roolikonflikteja sen eri osapuolissa. Erityisesti johtajan osoittamalla huomioon ottamisella ja sosioemotionaalisella tuella todettiin Jacksonin ja Schulerin (1985) tutkimuksessa olevan merkitystä roolikonfliktien vähentämisessä (McLean Parks ja muut, 1998). Guestin (2004) mukaan on organisaation edun mukaista huolehtia siitä, että joustavilla työsopimuksilla työskenteleviä työntekijöitä kohdellaan hyvin, eikä epäedullisemmin kuin vakituudessa työsuhhteessa olevia (Guest, 2004).

Cropanzanon ja muiden (2022) mukaan henkilöstövuokrayrityksen edut eivät välttämättä aina kohtaa asiakasyrityksen etujen kanssa, ja heidän mielestään työntekijöiden arviointi olisi vielä tehokkaampi, jos asiakasyritys tekisi tämän arvion itse. He epäilevät, että henkilöstövuokrausyrityksessä saattaa olla kiusaus tarjota asiakkaalle välillä ala-arvoisiakin työntekijöitä lyhytaikaisten voittojen toivossa. Cropanzano ja muut (2022) suosittelevatkin henkilöstövuokrausyritysten käyttämistä varovaisesti ja lähinnä sellaisiin työpaikkoihin, joissa pystytään seuraamaan tuloksia.

### **2.3.3 Psykologinen sopimus vuokratyösuhteessa henkilöstövuokrausyrityksen edustajan näkökulmasta**

Vuokratyöntekijöiden käytön lisääntyminen on johtanut siihen, että myös henkilöstöä vuokraavien yritysten määrä on kasvanut (Smith & Neuwirth, 2009). Psykologisia sopimuksia on kuitenkin tutkittu hyvin vähän henkilöstövuokrausyrityksen näkökulmasta, joka kuitenkin muodostaa yhden osapuolen kolmikantaisista työsuhteista sekä niihin liittyvistä psykologisista sopimuksista (Cropanzano ja muut, 2022). Asiakasyrityksen tavoin myös henkilöstövuokrausyritys vaikuttaa keskeisesti vuokratyöntekijän urakokemuksiin (Cropanzano ja muut, 2022).

Henkilöstövuokrausyritykset ovat asemassa, jossa ne joutuvat miettimään niin työntekijöidensä kuin asiakkaidensa luottamusta heihin. Asiakasyritysten luottamuksen ylläpitämiseksi henkilöstövuokrausyrityksen täytyy tarjota heidän käyttöönsä työntekijöitä, jotka täyttävät asiakasyrityksen vaatimukset (Druker & Stanworth, 2004). Lapalmen ja muiden (2011) mukaan tällaisessa tilanteessa erityisesti vuokratyöntekijöiden käytöksellä on henkilöstövuokrausyrityksen kannalta merkitystä, sillä heidän tutkimuksensa mukaan henkilöstövuokrausyritykseen sitoutuneet työntekijät ovat sitoutuneempia myös asiakasyritykseen, jossa he työskentelevät.

Vastavuoroisesti henkilöstövuokrausyrityksen keinoista vaikuttaa vuokratyöntekijän sitoutumiseen ei ole juurikaan tietoa, sillä yleensä tutkimuksissa käsitellyt asiat ovat sellaisia, joihin lähinnä asiakasyritys voi vaikuttaa, kuten johtamistyyli, työtyytyväisyys ja työtehtävien ominaisuudet (Gallagher & McLean Parks, 2001). Lapalme ja muut (2011) ovat samoilla linjoilla siinä, että henkilöstövuokrausyrityksen keinoista on puhuttu tutkimuksissa hyvin vähän. Heidän mukaansa henkilöstövuokrausyrityksen keskeisin keino onkin pyrkiä täyttämään psykologisesta sopimuksesta oma osuutensa ja sitä kautta pyrkiä vaikuttamaan työntekijöiden sitoutumiseen lisäämällä heidän luottamustaan.

Moser ja Galais (2009) ovat tutkineet, mitä tapahtuu kun työntekijää siirretään asiakkaalta toiselle (Cropanzano ja muut, 2022). Heidän saksalaisella otoksellaan tekemässä tutkimuksessa huomattiin, että työntekijöiden hyvinvointi kasvoi, kun heidät siirrettiin asiakasyrityksen palvelukseen. Samojen työntekijöiden siirtäminen myöhemmin toiselle asiakkaalle puolestaan laski heidän hyvinvointiaan. Tästä voisi siis päätellä, että työntekijöiden siirtämistä asiakkaalta toiselle kannattaa mahdollisuuksien mukaan välttää, ainakaan jos työntekijät eivät itse halua siirtyä. Cropanzano ja muut (2022) toteavatkin, että jo yhden kolmikantaisen suhteen osan poistaminen työsuhteen kokonaisuudesta voi aiheuttaa negatiivisia psykologisia seurauksia.

Henkilöstövuokrausyritys ei ole henkilö, jolla voisi olla omaa psykologista sopimusta (Rousseau, 1989). Kyseisissä yrityksissä työskentelee kuitenkin yksittäisiä henkilöitä,

joilla voidaan olettaa olevan jonkinlainen psykologinen sopimus työntekijöihinsä, samalla tavalla kuin heidän työntekijöilläänkin on heihin. Edellä mainittujen tutkimusten joukosta puuttuvat kuitenkin kokonaan henkilöstövuokrausyrityksissä työskentelevien henkilöiden kokemia psykologisia sopimuksia käsittelevät näkökulmat. Tämän kirjallisuuskatsauksen päättyessä tähän siirrytäänkin seuraavaksi tarkastelemaan kyseistä näkökulmaa tätä tutkielmaa varten tehdyn haastattelututkimuksen avulla.

### 3 Tutkimuksen menetelmät

Tässä luvussa tarkastellaan tämän tutkimuksen teossa käytettyjä menetelmiä. Ensin käsitellään itse tutkimuksen toteutusta, jonka jälkeen siirrytään tarkastelemaan valittua aineistonkeruumenetelmää eli haastatteluiden toteuttamista. Näiden osioiden jälkeen kerrotaan hieman haastateltavista henkilöistä sekä yrityksestä, jossa he työskentelevät. Lopuksi käsitellään vielä menetelmä, jolla aineiston analysointi toteutettiin.

Tämä tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jossa pyritään kokonaisvaltaisesti ymmärtämään tutkimuksen kohteen ominaisuuksia, laatua ja merkityksiä (Jyväskylän yliopisto, 2021). Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) kuvailevat laadullisen tutkimuksen olevan elämismaailman tutkimista. Huolellisesti toteutettuna laadullisella tutkimuksella voidaan lisätä ymmärrystä ilmiöiden luonteista ja niihin liittyvistä syy-seuraussuhteista (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Tässä tutkimuksessa pyritään lisäämään ymmärrystä siitä, millaiseksi henkilöstövuokrausyrityksen edustajat kokevat psykologisen sopimuksen vuokratyöntekijöihinsä.

Laadullinen tutkimus valikoitui tämän tutkimuksen menetelmäksi sen takia, että saataisiin tietoa varsin vähän tutkitusta aiheesta ja näkökulmasta. Olennaista on tutustua ilmiöön ennen kuin siitä pystyisi edes laatimaan tarkempia tutkimuksia. Vuokratyö on tutkimusaiheena uusi, ja sitä on alettu tilastoimaankin Suomessa vasta vuonna 2008 (Hannula & Leskinen, 2023). Psykologista sopimusta ja vuokratyötä yhdessä tarkastelleet tutkimukset on pääosin julkaistu 2000-luvulla sekä juuri sitä ennen vuonna 1998, jolloin McLean Parks ja muut julkaisivat tutkimuksensa. Psykologiseen sopimukseen vuokratyösuhteessa keskittyvät tutkimukset tarkastelevat aihetta kuitenkin yleensä työntekijän näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa on tarkoituksena tutustua aiheeseen uudesta näkökulmasta eli henkilöstövuokrausyrityksen edustajan kokemusten kautta. Laadullisen tutkimuksen avulla saadaan kerättyä tietoa näiden henkilöiden kokemuksista mahdollisimman vapaasti niin, että mikään mahdollinen esiin nouseva asia ei tule etukäteen rajatuksi pois.

Kyseiseen tutkimusaukkoon ja näkökulmaan päädyttiin täten aikaisempaan teoriaan tutustumalla. Sen jälkeen kerättiin oma aineisto, jonka perusteella aihetta päästiin tutkimaan valitusta eli aiemmasta teoriasta puuttuneesta näkökulmasta. Seuraavaksi tutustutaan tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmään.

### **3.1 Aineistonkeruu**

Tutkimuksen aineisto on kerätty haastattelemalla. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysytään kaikilta haastateltavilta samat tai melkein samat kysymykset (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Kysymykset esitetään myös yleensä samassa järjestyksessä, mutta joidenkin määritelmien mukaan järjestystä voi myös hieman vaihdella (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

Puolistrukturoidun haastattelun katsottiin soveltuvan tämän tutkimuksen aiheeseen, sillä aihetta ei ole tutkittu paljoa, jolloin selkeiden valmiiden vastausvaihtoehtojen laatiminen olisi hyvin haastavaa. Tutkimuksen tarkoituksena on saada tuotua henkilöstövuokrausyrityksen edustajien subjektiivisia näkökulmia esiin mahdollisimman kattavasti, ja sitä kautta päästä hahmottamaan aihetta tarkemmin. Puolistrukturoitu haastattelu mahdollistaa sen, että vastaajat pääsevät vapaasti kertomaan kokemuksistaan ja haastattelussa voi tulla esiin myös asioita, joita haastattelija ei osannut ottaa etukäteen kysymyksissään huomioon. Toisaalta kysymykset on kuitenkin mietitty etukäteen teemoittain, jolloin aiheella on jokin suuntaviiva. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan menetelmä sopiikin tilanteisiin, joissa halutaan saada tietoa tietystä aiheesta, jolloin haastateltaville ei kannata antaa myöskään liian suuria vapauksia puhua mistä vaan.

Tämän haastattelututkimuksen teemoiksi valikoituivat työyhteisö, odotukset ja velvollisuudet, vuorovaikutus, ristiriidat ja sitoutuminen. Tarkoituksena oli kysyä ensin

lyhyesti haastateltavien taustasta ja sen jälkeen päästä haastattelun varsinaisiin teemoihin. Psykologisen sopimuksen käsite selitettiin haastateltaville lyhyesti, mutta selkeyden vuoksi sitä ei mainittu varsinaisissa haastattelukysymyksissä, sillä se ei ole arkikielessä tuttu käsite. Haastattelut toteutettiin keväällä 2024 Teamsin välityksellä. Haastateltaville lähetettiin sähköpostitse EU:n tietosuojasetuksen (106/679) art 12-14 mukainen tietosuojailmoitus sekä tutkimusesittely ja -suostumuslomake etukäteen katsottavaksi. Haastattelun alussa varmistettiin, että haastateltavat ovat tutustuneet tietosuojalomakkeisiin ja antavat luvan haastattelun tekemiseen ja sen tallentamiseen. Yksittäisen haastattelun kesto oli noin 30–45 minuuttia. Haastattelun jälkeen aineisto litteroitiin. Haastatteluissa käytetty kysymysrunko löytyy tutkielman lopusta liitteistä.

### **3.2 Kohdeyritys ja haastateltavat**

Kaikki viisi haastateltavaa työskentelevät saman yrityksen samassa toimipisteessä, joka sijaitsee Suomessa pääkaupunkiseudulla. Yritys on suomalainen, ja sen liiketoiminnan keskiössä ovat rekrytointi ja henkilöstövuokraus. Yritys on merkittävä toimija Suomessa, ja sen toiminta on vakiintunutta.

Kaikkien haastateltavien työnkuva on melko samanlainen, ja heillä on keskenään sama ammattinimike, joka on henkilöstökonsultti (ks. taulukko 3). He kaikki työskentelevät rekrytoijina ja vuokratyöntekijöiden yhteyshenkilöinä. He toimivat siis kolmikantaisessa työsuhteessa vuokratyöntekijöiden virallisina työnantajan edustajina vastaten heidän työsuhteestaan työntekijän työskennellessä kuitenkin asiakasyrityksen palveluksessa. Yhteyshenkilönä heidän työnkuvaansa kuuluu koko työsuhteen elinkaaren hoitaminen. Siihen kuuluu muun muassa työntekijöiden haastatteleminen ja palkkaaminen, työsuhteiden laatiminen, työterveyteen yhteydessä oleminen koskien alkutarkastuksia, työsuhteen aikainen yhteydenpito, varoitusten antaminen, työsuhteen päättymiseen liittyvien asioiden hoitaminen, irtisanomiset ja koeaikapurut. Osalla tehtäviin kuuluu myös keikkatyöntekijöiden varaamista työvuoroihin. Haastateltavilla on taustallaan 1–7 vuoden kokemus kyseisistä tehtävistä kohdeyrityksen palveluksessa. Iältään he ovat 26–

38-vuotiaita, ja joukossa on sekä naisia että miehiä. Tässä tutkielmassa heitä kutsutaan anonymiteetin suojaamiseksi nimityksillä Haastateltava A, B, C, D ja E.

**Taulukko 3.** Haastateltavat.

Haastateltava	Ammattinimike	Haastattelun kesto
A	Henkilöstökonsultti	43 min
B	Henkilöstökonsultti	35 min
C	Henkilöstökonsultti	39 min
D	Henkilöstökonsultti	29 min
E	Henkilöstökonsultti	46 min

Tutkielman tekijä on aiemmin itse toiminut samankaltaisessa tehtävässä kohdeyrityksen palveluksessa. Haastateltavat, kohdeyritys ja haastateltavien työnkuva ovat hänelle entuudestaan tuttuja. Haastateltaviksi on valittu henkilöitä, joilla on keskenään samankaltainen työnkuva, jossa he toimivat useiden vuokratyöntekijöiden yhteyshenkilönä vähintään vuoden työkokemuksella kyseisestä tehtävästä.

### 3.3 Aineiston analysointi

Aineisto analysoitiin teemoittelemalla, joka tarkoittaa Juhilan (2021) mukaan sitä, että aineistosta nostetaan esiin sellaisia asiakokonaisuuksia, jotka ovat tutkimuksen aiheen kannalta keskeisiä ja usein esiintyviä. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan teemoittelu on yksi laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmistä sekä yksi sisällönanalyysin muoto. Tyypillisesti teemoitteluun pohjautuvassa analyysissä esitellään haastatteluaineistosta poimittuja sitaatteja, joiden avulla pyritään havainnollistamaan teemoittelua lukijalle (Juhila, 2021).

Tässä tutkimuksessa pyritään löytämään teemoittelun avulla tyypillisiä teemoja kuvastamaan sitä, millaisia piirteitä henkilöstövuokrausyrityksen edustajan kokemaan

psykologiseen sopimukseen liittyy ja sitä kautta vastaamaan tutkimuskysymykseen. Teemoja muodostetaan yleensä etsimällä aineistosta eri haastateltavien vastauksia yhdistäviä sekä erottavia tekijöitä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Saaranen-Kauppisen ja Puusniekan (2006) mukaan joskus haastattelurunkoa varten laaditut teemat vastaavat myös aineistoa analysoimalla erotettuja teemoja, mutta eivät suinkaan aina. Joskus vastauksista ilmenee täysin uusia teemoja (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Tärkeää onkin tarkastella aineistoa ennakkoluulottomasti ja ilman jumittumista aiemmin valittuihin teemoihin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

## 4 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käydään läpi henkilöstövuokrausyrityksen edustajille tehdyn haastattelututkimuksen tuloksia. Haastattelukysymysten avulla pyrittiin selvittämään, millaiseksi henkilöstövuokrausyrityksen edustajat kokevat psykologisen sopimuksen vuokratyöntekijöihinsä. Tutkimustulokset on jaoteltu viiteen psykologista sopimusta kuvailevaan teemaan, ja nämä teemat toimivat myös tämän luvun alalukuina. Teemat ovat työyhteisö, odotukset ja velvollisuudet, vuorovaikutus, ristiriidat ja sitoutuminen. Tutkimustuloksia havainnollistamaan käytetään suoria lainauksia haastatteluaineistosta. Lainauksissa kohdeyrityksen nimi on muutettu Yritys X:ksi.

### 4.1 Työyhteisö

Työyhteisöä käsittelevässä osiossa tarkastellaan sitä, miten haastateltavat kokevat itsensä ja vuokratyöntekijöidensä asemoituvan haastateltavien omaan käsitykseen työyhteisöstä ja sen jäsenistä. Vastauksista ilmenee haastateltavien olevan yksimielisiä siitä, että he eivät koe vuokratyöntekijöiden kuuluvan kanssaan samaan työyhteisöön. Kun heitä pyydetään kertomaan, keiden he kokevat kuuluvan työyhteisöönsä, suurin osa mainitsee omat kollegat, muut toimihenkilöt tai ne, jotka työskentelevät samassa toimistossa. Haastateltava C mainitsee muita laajemmin työyhteisönsä osaksi myös samassa organisaatiossa tai saman työnantajan palveluksessa työskentelevät henkilöt, todeten kuitenkin, että ei koe kaikkien kuuluvan omaan työyhteisöönsä yhtä läheisesti.

Suurin osa haastateltavista ei mainitse työyhteisöstä kysyttäessä vuokratyöntekijöitä lainkaan ennen kuin heidän kuulumisestaan työyhteisöön kysytään erikseen. Vaikuttaa siis varsin selvältä, että haastateltavat eivät lähtökohtaisesti miellä vuokratyöntekijöitä työyhteisönsä jäseniksi, vaikka he virallisesti työskentelevätkin saman työnantajan palveluksessa. Erikseen vuokratyöntekijöistä kysyttäessä kaikki haastateltavat vastaavat, että vuokratyöntekijät eivät kuulu heidän työyhteisöönsä. Samaa mieltä on myös

Haastateltava C, vaikka alun perin hän mainitsi työyhteisöönsä kuuluvan kaikki saman työnantajan palveluksessa työskentelevät henkilöt.

Muutamit haastateltavat perustelevat vuokratyöntekijöiden kuulumattomuutta työyhteisöönsä sillä, että kokevat heidän olevan jollain tapaa irrallisia omasta arjestaan. He eivät ole vuokratyöntekijöiden kanssa suoraan tekemisissä päivittäin tai edes viikoittain, ja silloinkin kun yhteyttä pidetään, niin se tapahtuu yleensä puheluiden tai viestien välityksellä. Haastateltava B mainitsee yhdeksi syyksi myös sen, että yhteyttä pidetään lähinnä työsuhteen alussa ja lopussa, ja työsuhteen aikainen yhteydenpito on puolestaan yleensä negatiivissävytteistä. Haastateltava D toteaaakin, että töiden sujussa ei ole välttämättä tarvetta olla yhteydessä.

*”Ehkä niin, koska ne ei ole niinku konkreettisesti niin paljon ehkä läsnä siinä mun omassa arjessa. [...] Kun on itekin niinku esihenkilöasemassa heille, ja he on tosi irrallisia kuitenkin siitä mun omasta arjesta. Että suurimman osan kanssa ei välttämättä ole tekemisissä säännöllisesti tai ollenkaan. Kun työt sujuu hyvin, niin ei ole tarvetta ottaa yhteyttä, niin he jää tosi irralliseksi ja niin sanotusti ulkopuoliseksi siitä omasta työarjesta. Niin ei oikein osaa nähdä niitä ehkä siinä työyhteisössä niinkään.” – Haastateltava D*

Haastateltava C vertaa puolestaan asetelmaa siihen, että samalla tavalla, kun hän ei koe asiakkaitakaan työyhteisönsä jäseniksi, niin hän ei koe myöskään vuokratyöntekijöitä. Hän rinnastaa työyhteisön olevan yhtä kuin kollegat.

## **4.2 Odotukset ja velvollisuudet**

Odotukset ja velvollisuudet osiossa tarkastellaan sitä, millaisia odotuksia ja velvollisuuksia haastateltavat arvioivat työsuhteeseen sisältyvän. Tarkastelun kohteena ovat niin heidän omat odotuksensa työntekijöille kuin heidän käsityksensä siitä, mitä heiltä itseltään odotetaan työntekijöiden toimesta, ja menevätkö nämä odotukset koskaan ristiin.

Kysyttäessä odotuksista, joita haastateltavilla on vuokratyöntekijöitään kohtaan, vastauksissa korostuu eniten se, että työntekijän odotetaan ilmoittavan työsuhteeseensa liittyvistä asioista henkilöstövuokrausyritykselle. Näihin kuuluvat esimerkiksi poissaoloista, sairastumisista ja tapaturmista ilmoittaminen sekä erilaisten alkutarkastusraporttien tai testitulosten toimittaminen. Vastauksista ilmenee, että vuokratyösuhteen yksi haasteista on se, että tieto ei aina kulkeudu henkilöstövuokrausyrityksen suuntaan vaikka pitäisi. Poissaoloista saatetaan ilmoittaa asiakasyritykselle, mutta henkilöstövuokrausyrityksen rooli virallisena työnantajana unohtuu.

*”Vaikka se työpaikka, missä he on töissä, on muualla, niin niiden pitäisi muistaa, että me ollaan kuitenkin työnantaja, ja me tarvitaan näitä asioita niin, että ne hoidetaan. Samoin aina jos on poissaoloja tai kesken päivän sattuu jotakin työtapaturmia tai muita, niin se velvoite aina ilmoittaa meille, ja se hyvin useasti unohtuu. Ja sitten samoin että jos jotakin tiettyjä asioita siellä asiakasyrityksessä sovitaan, mistä meidän pitäisi olla tietoisia, niin niistä olisi velvoite myös kertoa meille, mutta siinäkin on paljon paljon kehitettävää.” – Haastateltava B*

Haastateltava C toteaa, että ilmoitusvelvollisuuden laiminlyönti on myös yleinen aihe, josta annetaan työntekijöille varoituksia. Ilmoitusvelvollisuuden noudattamisen lisäksi vastauksissa korostuivat odotukset siitä, että muitakin annettuja ohjeistuksia noudatetaan. Haastateltava D kiteyttää odottavansa työntekijän noudattavan työelämän pelisääntöjä sekä ohjeistuksia, joita heille annetaan niin asiakasyrityksen kuin henkilöstövuokrausyrityksen toimesta.

Ohjeiden noudattamista odottaa myös Haastateltava A, joka mainitsee lisäksi myös odottavansa sitä, että työntekijä menee ajallaan töihin ja hoitaa työtehtävänsä. Samoilla linjoilla on myös Haastateltava C, joka toivoo voivansa luottaa siihen, että työntekijä noudattaa työehtoja ja käy töissä ilman erillistä seuraamista.

*”Ihan just menee sinne töihin ja tekee ne työt niinku pitää. [...] Käy töissä ilman, että pitää niin kun koko ajan varmistella sitä, että se henkilö sinne töihin menee. Että se luottamus siihen, että kun kerran se sopimus on tehty jo, on käyty läpi ne*

*työehdot, niin sen jälkeen ei tarvitsisi justinsa pitää silmällä, että käykö se työntekijä siellä töissä.” – Haastateltava C*

Omiksi velvollisuuksikseen yhteyshenkilönä haastateltavat puolestaan mainitsevat useimmiten sen, että he vastaavat työntekijöiden kysymyksiin, ohjeistavat heitä työsuhteeseen liittyvissä asioissa ja ohjaavat tarvittaessa eteenpäin, mikäli asia on sellainen, että he eivät pysty sitä itse suoraan hoitamaan, vaan työntekijän on oltava yhteydessä esimerkiksi palkkahallintoon.

*”No mun velvollisuudet on ehdottomasti olla heihin yhteydessä ja kuulostella, että miten heillä menee. Miten mä voisin itse, jos siellä jotain epäkohtia, niin puuttua niihin. Myöskin velvollisuus on vastata heidän kysymyksiin, ja jos heillä on jotain huolia, murheita tai koskien mitä tahansa: työsuhdetta, palkka asioita, mitä tahansa. Ja mun velvollisuus on myös vähän heidän tilanteitaan myös ymmärtää.” – Haastateltava B*

Haastateltava D mainitsee myös työntekijän hyvinvoinnista huolehtimisen ja varhaisen tuen keskusteluiden pitämisen, mikäli poissaoloja on kertynyt paljon. Haastateltava C pitää velvollisuutenaan myös sitä, että laatii työsuhteesta kirjallisen sopimuksen, kertoo selkeästi työehdoista ja pitää työntekijälle jonkinlaisen perehdytyksen tai keskustelun ennen työsuhteen alkua, jossa muistuttaa, keneen voi olla työsuhteen aikana yhteydessä.

Joskus käsitykset molemminpuolisista velvoitteista myös eroavat keskenään yhteyshenkilön ja vuokratyöntekijän välillä. Useimmiten sellaiset tilanteet liittyvät haastateltavien mukaan ilmoitusvelvollisuuteen ja yhteydenpitoon. Työntekijä ei esimerkiksi ilmoita poissaoloista tai toimita vaadittavia dokumentteja henkilöstövuokrausyritykselle.

*”No monessakin tapauksessa on huomannut sen, että esimerkiksi ei juurikin ymmärretä sitä, että se työpaikka missä tehdään töitä, niin se tieto ei välttämättä sieltä kulje meille, jos ei itse kerro.” – Haastateltava B*

Ilmeisesti tilanteisiin liittyy siis usein se, että vuokratyöntekijä ei täysin hahmota kahden eri yrityksen roolia työsuhteensa osapuolina. Arjen keskellä asiakasyrityksessä

työskennellessä saattaa unohtua, että virallinen työnantaja onkin henkilöstövuokrausyritys, eikä poissaolojen ilmoittaminen pelkästään asiakasyritykselle riitä. Haastateltava D kuvaileekin, että vuokratyösuhte ja sen eri osapuolet saattavat hämmentää vuokratyöntekijöitä.

*”Työntekijälle varmasti voi olla hämmentävää välillä, et siinä on kaksi osapuolta, siinä on se vuokratyönantaja ja sitten se asiakasyritys, jossa se työskentelee. Niin tuntuu ehkä välillä, että työntekijä ei ihan ymmärrä, mikä minun rooli hänen arjessaan on. Koska se ei näy konkreettisesti niin paljon hänelle suhteessa siihen, miten se asiakasyritys näkyy hänen arjessaan, jossa hän tekee sen itse konkreettisen työn ja saa sieltä sen ohjauksen siihen niin kun perus työarkeen. Että se voi jäädä välillä hyvin häilyväksi se niin kun vuokratyösuhteen rooli siinä arjessa, ja sitä välillä joutuu myös selventämään, että koska olemme työnantaja, niin meillä on tiettyjä velvollisuuksia ja niin kun rooleja hänen arjessaan.” – Haastateltava D*

Haastateltavan B mielestä eri käsitykset velvollisuuksista voivat syntyä myös siitä, että ei jaeta yhteistä käsitystä työelämän pelisäännöistä. Hän antaa esimerkin, että työntekijä saattaa ilmoittaa vain parin päivän varoitusajalla lähtevänsä kuukaudeksi toiseen maahan. Haastateltavan B mielestä olisi kuitenkin kohtuullista odottaa ilmoituksen tulevan aiemmin, jotta työntekijän tilalle ehdittäisiin hankkia joku muu. Haastateltava A puolestaan mainitsee kulttuurierojen ja kielimuurin olevan asioita, jotka vaikuttavat siihen, että joskus käsitykset velvollisuuksista eroavat.

Haastateltava C tunnistaa muiden tavoin tilanteita, joissa työntekijä on toiminut eri tavalla kuin on sovittu. Hän kuitenkin arvelee tällaisten tilanteiden johtuvan todennäköisemmin siitä, että ei joko muisteta tai haluta toimia oikein, eikä niinkään välttämättä siitä, että käsitykset velvoitteista eroaisivat. Työntekijä voi oikeasti tietää, kuinka kuuluisi toimia, mutta ei vaan syystä tai toisesta aina toimi niin. Haastateltava C tunnistaa myös tilanteita, joista selkeästi on tulkittavissa se, että työntekijä on toiminut tahallaan väärin. Näitä voi olla esimerkiksi työaikamerkinnöissä huijaaminen.

### 4.3 Vuorovaikutus

Vuorovaikutukseen keskittyvässä luvussa paneudutaan siihen, millä tavoin haastateltavat pitävät yhteyttä vuokratyöntekijöidensä kanssa, sekä millaiseksi vuorovaikutussuhde heidän välilleen muodostuu. Osiossa selvitetään myös, millaisten asioiden haastateltavat kokevat vaikuttavan siihen, millaiseksi vuorovaikutussuhde muodostuu työntekijän kanssa, ja miten merkittävänä he ylipäätään näkevät oman toimintansa vuokratyöntekijöiden kannalta.

Vuokratyöntekijöiden kanssa ollaan pääosin yhteydessä sähköpostin, puheluiden ja tekstiviestien välityksellä. Yrityksellä on myös käytössään järjestelmä, jonka kautta voi lähettää viestejä. Useimmat haastateltavat kertovat, että vähemmän kiireellisissä asioissa asioidaan usein viestien välityksellä ja kiireellisissä asioissa puhelimitse. Haastateltava C kertoo suosivansa useimmiten viestejä, koska monet työntekijöistä tekevät sellaista työtä, että heillä ei ole työaikana mahdollisuutta vastaanottaa puheluita, tai he tekevät vuorotyötä.

On myös olemassa tiettyjä tilanteita, joissa työntekijöihin ollaan yhteydessä puhelimitse. Haastateltava C mainitsee käytänteen, jossa työntekijään ollaan yhteydessä ennen kuin hänen koeaikansa päättyy. Silloin hän kertoo soittavansa työntekijälle. Useampi haastateltava kertookin, että yhteydenpidon määrää ohjaa osaltaan myös yrityksen omat ohjeistukset siitä, milloin vuokratyöntekijöihin ollaan yhteydessä.

*”Oma esimies tai johto määrittelee, että kuinka usein. Eli meillä on aloituspuhelut kaksi viikkoa aloituksesta ja sitten on koeaikapuhelut, mitkä on minimissään [työsuhteen aikana].” – Haastateltava E*

Lähes kaikki haastateltavat sanovat, että yhteydenpidon määrä on myös pitkälti työntekijäkohtaista ja vaihtelee esimerkiksi sen mukaan, tekeekö työntekijä keikkatyötä tai onko hän pidempiaikaisessa työsuhteessa. Haastateltavan B mukaan pidempiaikaisessa työsuhteessa olevan kanssa saatetaan olla yhteydessä lähinnä sairauspoissaolojen tai loma-asioiden yhteydessä. Toisaalta tällaisen työntekijän kanssa

saatetaan hänen mukaansa joskus myös keskustella uusista uramahdollisuuksista. Haastateltava E sanoo, että työntekijän omalla aktiivisuudella on myös vaikutusta yhteydenpidon määrään. Samaa sanovat myös Haastateltavat A ja C.

*”Se riippuu hirveästi työntekijästä, että osa on paljon aktiivisempia tai ketkä tekee niinku paljon keikkaa. Osa tekee vähän, osa on ollut meillä pitkän aikaa ja tietää, miten homma rullaa. Että he ei tarvitse sellaista säännöllistä kanssakäymistä, ja sitten on joitakin työntekijöitä, joiden kanssa ollaan yhteyksissä ihan viikoittain.” – Haastateltava A*

*”Keikkalaisten kanssa varmasti enemmän kun sitten vakituisten kanssa, mitkä on ollut jo monta vuotta samassa paikassa, niin silloin ollaan vaan tyyliin saikkuasioiden kanssa, tai jos jotain loma-asioita tai pekkasasioita, niin tällaisissa asioissa ollaan yhteyksissä. Mutta myöskin nyt välillä semmoisten pitkään keikkatyötä eri paikoissa tekevien kanssa, niin kyllä niillekin soitellaan ja kysellään fiiliksiä, ja sitten yritetään miettiä uusia paikkoja tai uusia uramuotoja.” – Haastateltava B*

Kuten Haastateltava B mainitsee, joskus soitetaan myös kyselläkseen ”fiiliksiä”. Useimmiten yhteydenoton syynä on kuitenkin jokin hoidettava tai selvitettävä asia. Haastateltava D kertoo, ettei oikeastaan ota yhteyttä, jos hänellä ei ole jotakin asiaa, mutta pohtii, että välillä voisi myös useammin soittaa kyselläkseen kuulumisia, jos ei ole ollut pitkään aikaan yhteydessä.

*”Pääosin mä otan yhteyttä, mikäli tulee eteen jotain selvitettäviä asioita jonkun henkilön kanssa, täytyy pitää vaikka varhaisen tuen keskustelua. Tai sitten pääosin työntekijät ottaa muhun yhteyttä, kun heillä on jotain asiaa, ja sitten selvitetään niitä. Tai jos pitää tiedottaa jotain yleistä asiaa joihinkin tuleviin ohjeistuksiin liittyen, vaikka että miten ilmoitat loma-ajan ja tällaista, niin sellaisia yhteydenottoja.” – Haastateltava D*

Haastateltava C kertoo myös, että hänellä ei ole tapana soitella kyselläkseen miten menee, jos ei olla vaikka kolmeen kuukauteen oltu yhteydessä. Toisaalta hänen mukaansa työntekijän töissä viihtymisestä tulee kyselyä esimerkiksi aloituspuhelun yhteydessä, joka on yksi yrityksen määrittelemistä yhteydenpitokäytänteistä. Haastateltavat kokevat mahdottomaksi antaa mitään tarkkaa arviota siitä, kuinka usein

työntekijöihin ollaan yhteydessä, mutta Haastateltava E antaa varovaisen arvion, että olisi yksittäiseen työntekijään yhteydessä keskimäärin kerran kahdessa kuukaudessa.

*”Sen työsuhteen alun jälkeen niin se voi olla kerran puolessa vuodessa tai hyvin harvoin. Yleensä jos on paljon määräaikaisia työsuhteita, niin heidän kanssa ollaan väkisinkin, kun tehdään uusia määräaikaisuuksia vaikka kolmen kuukauden välein, niin sitten ollaan aina siinä välissä yhteydessä. Mutta että keskiarvo, niin mä sanoisin että...jos miettii, että joidenkin kanssa enemmän, joidenkin kanssa vähemmän ja sitten on määräaikaisuuksia, sitten vakkareita, niin oikeasti ehkä vaan joku kerran kahdessa kuukaudessa voisi oikeasti olla keskiarvo. Että aika harvoin.” – Haastateltava E*

Haastateltavat kuvailevat vuorovaikutussuhteen työntekijöihin olevan ammattimainen ja asiakaskeinen, vaikkakin vuorovaikutus pyritään silti pitämään mahdollisuuksien mukaan jollain tapaa rentona. Omiin kollegoihin nähden merkittävä ero on siinä, että työntekijöille ei jaeta omia henkilökohtaisia asioita, toisin kuin kollegoille. Vastauksista välittyy se, että työntekijöihin halutaan tietoisestikin pitää jonkinlaista etäisyyttä. Yhteydenotoissa läpikäytävät asiat liittyvät myös aina jollakin tapaa työntekijän työsuhteeseen.

*”Yleensä kun mä oon heihin yhteydessä, niin sillä on joku tarkoitus tavallaan sillä mun yhteydenotolla. Ja tietenkkin siinä on kuitenkin se asetelma, että mä olen sitten niinku siinä työnantajan edustajana, ja he on sitten niitä työntekijöitä.” – Haastateltava A*

*”Osan kanssa on tullut varmasti joku vähän parempi parempi suhde, ja voi vähän rennommin puhua, mutta mä koen, että mä oon enemmän niitten ehkä niinku esihenkilö yhteyshenkilö kuin kaveri tai työkaveri. Niin en ihan yhtä avoimesti, ja henkilökohtaisista asioista en puhu laisinkaan, että se on semmoinen enemmän professional se niitten kanssa se väli.” – Haastateltava B*

*”Mä uskoisin, että mikäli mä alkaisin enemmän ns. kaveeraamaan mun vuokrahenkilöiden kanssa, niin se voisi olla jopa ongelmallista. Että kyllä mä näen, että se että pitäytyy asiapitoisessa ja töihin liittyvissä asioissa, ja ei lähde liikaa niinku ylimääräistä chattaamaan niiden kanssa, niin sillä on kyllä iso vaikutus siihen, että minkälainen suhde niiden kanssa muodostuu.” – Haastateltava D*

Siihen millaiseksi vuorovaikutussuhde vuokratyöntekijän kanssa muodostuu, vaikuttaa haastateltavien vastausten mukaan eniten se, miten kommunikaatio sujuu. Vaikutusta on Haastateltavan B mukaan esimerkiksi sillä, onko työntekijä helposti vai vaikeasti tavoitettavissa, ja onko kommunikaatio negatiivista vai positiivista, avointa ja molemminpuolista. Keskustelun sävyn mainitsevat myös Haastateltavat C ja D. Haastateltava C kuvailee, että joidenkin kanssa keskustelu on vapaampaa ja joidenkin kanssa asiakeskeisempää. Haastateltavan A mukaan myös kulttuurierot vaikuttavat osaltaan vuorovaikutukseen, sillä joissain maissa on tavallisempaa pitää kommunikaatio virallisena ja esimerkiksi teititellä.

Kommunikaation lisäksi eniten vastauksissa mainittuja vuorovaikutussuhteeseen vaikuttavia tekijöitä ovat se, miten työt sujuvat ja minkä verran työntekijä tarvitsee tukea. Pitkäaikaiset työntekijät eivät esimerkiksi tarvitse samalla tavalla tukea käytännön asioihin kuin uudet työntekijät. Haastateltavan E mukaan silläkin on vaikutusta, onko henkilöllä aikaisempaa kokemusta vuokratyöntekijänä olemisesta. Itse töiden tekemistä yhteyshenkilöt eivät puolestaan näe, minkä Haastateltava C mainitseekin myös yhdeksi vuorovaikutussuhteeseen vaikuttavaksi tekijäksi. Työntekijöistä saatetaan kuitenkin saada palautetta asiakkaalta, jolloin saatu palaute voi vaikuttaa vuorovaikutussuhteeseen siten, että hyvän palautteen ansiosta työntekijään saatetaan ikään kuin satsata enemmän esimerkiksi miettimällä hänelle muitakin työmahdollisuuksia. Huono palaute taas johtaa siihen, että ikäviä asioita joudutaan käymään työntekijän kanssa läpi ja joskus toistuvastikin, mikä voi alkaa hiertää suhdetta.

*”Ja sit taas se on niinku ikävää, mutta yleensä ne ihmiset, vuokratyöntekijät, joilla on enemmän haasteita sitten työelämässä tai muuten, niin niitten kanssa sitten joutuu enemmän [olemaan tekemisissä]. En mä sano, että se on yhtään sen läheisempi siitä sitten se suhde, mutta ollaan vaan enemmän tekemisissä.” – Haastateltava E*

Haastateltava A mainitsee yhdeksi vaikuttavaksi tekijäksi myös sen, onko työntekijä hänen itsensä vai jonkun toisen rekrytoima. Niistä työntekijöistä, jotka hän on itse

rekrytoinut, on tarkempi käsitys ihmisenä, mikä voi vaikuttaa osaltaan siihen, miten heihin on yhteydessä. Muiden rekrytoimat henkilöt jäävät puolestaan vieraammaksi.

Haastateltava E nostaa esiin, että hänen mielestään suuntaus yrityksessä on sellainen, että yhteyshenkilöitä ja vuokratyöntekijöitä ajetaan yhä kauemmas toisistaan, ja vuorovaikutussuhteet muodostuvat aiempaa kevyemmiksi. Yhteyshenkilöiden ja vuokratyöntekijöiden välinen suora yhteydenpito on hänen mukaansa vähenemään päin, sillä yrityksessä on nykyään erillisiä tahoja, jotka ottavat vastaan osan niistä työntekijöiden yhteydenotoista, jotka aiemmin tulivat suoraan yhteyshenkilöille.

Vastaukset vaihtelevat jonkin verran kysyttäessä, kuinka merkittäväksi haastateltavat arvioivat oman toimintansa vuokratyöntekijöiden suorituskyvyn ja työhyvinvoinnin kannalta. Pääosin haastateltavat arvioivat toiminnallaan olevan jonkinlaista tai vähäistä merkitystä. Omalla toiminnalla nähdään olevan merkittävin vaikutus työsuhteen alun ohjeistuksien antamisessa, palautteen annossa sekä varhaisen tuen keskustelujen pitämisessä niille, joille on kertynyt poissaoloja.

*”No kyllä mä koen alkuun, että sillä on suuri merkitys. Ylipäätään kyllä mä sanon, että se lähtee siinä rekrytointi- ja haastatteluvaiheessa jo, että sulla on niinku hyvä fiilis. Mä kuitenkin käyn vielä niin kun työntekijän kanssa ennen ku työsuhde alkaa niin ne asiakasyrityksen yksilölliset asiat tietyllä tavalla, että hei, kun sä menet ja mistä sä menet ja ketä sä kysyt ja sä saat työvaatteet. Eli nää kaikki on niinku ihan todella tärkeitä sen alun kannalta tietyllä tavalla, että se henkilö pääsee turvallisesti, ja toivottavasti ilman sen suurempaa jännitystä, sinne itse työpaikkaan.” – Haastateltava E*

*”No kyllä mä uskon, että sillä on vaikutusta. Että etenkin jos puhutaan noista vaikka niinku varhaisen tuen keskusteluista. Niillä käydään sitä työkykyä läpi ja sitten tietysti just niissä toiveenahan, nekin tietysti vaatii sen että saadaan asiakkaalta palautetta. [...] Niin se, että pystyy kuitenkin sen tuomaan, että hei olen kuullut, että oot pärjännyt erittäin hyvin töissä, ja susta on tykätty siellä. Niin kyllä se niinku, kyllä mä uskon että se auttaa siinä sitten varmasti.” – Haastateltava C*

Toisaalta osa myös kokee, että omalla toiminnalla ei ole kovin suurta merkitystä kokonaisuudessa, johon liittyy muitakin tahoja, jotka ovat työntekijän kanssa tekemisissä.

Eryityisesti asiakasyrityksen rooli koetaan työntekijän kannalta merkittävämmäksi kuin oma, sillä heillä on työnjohto-oikeus, ja he ovat työntekijän arjessa läsnä. Omat vaikutusmahdollisuudet yhteyshenkilönä koetaan puolestaan jokseenkin rajallisiksi juuri sen takia, että arjessa ei olla paikan päällä läsnä tai päättämässä siitä, miten työt tehdään.

*”Mä kokisin, että mun vaikutus yksittäisenä toimihenkilöinä niin ei kokonaisuudessa varmastikaan ole ihan hirveän hirveän suuri.” – Haastateltava A*

*”No kyllä mä uskon, että sillä kuitenkin on jonkinlainen merkitys siinä, että he kokee, että heitä kuunnellaan, että me välitetään jos siellä on just jotakin, mistä he haluaa puhua tai antaa palautetta, mitä voisi kehittää. Mut sitten taas se työkyky ja työssä suoriutuminen, niin kyllä se työpaikka, mä koen, että kyllä se on enemmän se, mikä siihen vaikuttaa.” – Haastateltava B*

*”No ehkä loppujen lopuksi sillä ei ole niin suuri vaikutus, koska mä en ole läsnä heidän työarjessa ollenkaan.” – Haastateltava D*

*”Muuten sitten se, mitä siellä työpaikalla tapahtuu, kuinka raskasta se työ on, kuinka hyvin siellä perehdytetään, niin ne on asioita, mihin mä en aidosti pysty vaikuttamaan.” – Haastateltava E*

Vaikka osa mainitsi oman toimintansa merkityksen tulevan esille juuri siinä, että voi tarjota työntekijälle tukea keskustelumuodossa, osa puolestaan kokee, että juuri arjessa läsnä olemisen puute asettaa haasteita sille, että työntekijän tukena voisi olla keskusteluissa. Jotkut haastateltavat kokevat olevansa niin etäällä työntekijöidensä arjesta, että se vaikeuttaa muun muassa varhaisen tuen keskustelujen pitämistä. Haastateltavat kokevat avuttomuutta siinä, että poissaoloihin pitäisi puuttua, mutta heillä ei ole välttämättä aavistustakaan siitä, mitä työntekijän elämässä tapahtuu tai mitä poissaolojen taustalla voisi olla, eikä työntekijä myöskään halua sitä välttämättä kertoa.

*”Sitten vasta, kun alkaa tulemaan jotain järkkyi saikkuja, niin herää siihen, että okei meillä on joku ongelma. Ja sitten me käydään varhaisen välittämisen keskustelu, jossa henkilö jakaa asioita tai ei jaa, koska mä oon niin kaukainen henkilö, niin ei se ei välttämättä koe sitä mitenkään luontevaksi ylipäätään niinku jakaa sen enempä.” – Haastateltava E*

Haastateltava E kuvailee, että joskus varhaisen tuen keskustelun jälkeen on sellainen olo, että kumpikaan osapuoli ei ole saanut keskustelusta yhtään mitään. Haastateltavan E tavoin myös Haastateltava D kertoo joskus huomaavansa, että työntekijä ei halua kertoa hänelle asioistaan. Hänkin arvelee syynä olevan juuri sen, että työntekijä todennäköisesti kokee hänet yhteyshenkilönä sen verran etäiseksi henkilöksi omassa arjessaan, että ei halua kertoa poissaolojensa syistä tai elämänsä haasteista tarkemmin. Haastateltava D kuvailee työntekijöiden auttamisen olevan haastavaa ilman tietoa ongelmien taustalla olevista juurisyistä. Haastateltava C pohtii muiden tavoin sitä, että varhaisen tuen keskustelut saattaisivat olla erilaisia, jos henkilön tuntisi paremmin. Hän kertoo kuitenkin pohtineensa, olisiko keskustelu silloin luottamuksellisempi vai voisiko olla niin, että joskus työntekijä saattaa kertoa asioistaan enemmän juuri sellaiselle henkilölle, jota ei tunne.

#### **4.4 Ristiriidat**

Ristiriitoja käsittelevässä osiossa tutustutaan siihen, mistä aiheista vuokratyöntekijöiden kanssa syntyy ristiriitatilanteita. Osiossa käydään myös läpi haastateltavien tapoja selvittää näitä tilanteita sekä heidän pohdintojaan niiden mahdollisista vaikutuksista työsuhteeseen myöhemmin.

Yleisin tapa, jolla työntekijä rikkoo velvollisuuksiaan, on haastateltavien mukaan asioista ilmoittamatta jättäminen. Tyypillisimmin ne liittyvät siihen, että työntekijä ei saavu työpaikalle, eikä ilmoita siitä mitään. Muita rikkomuksia, joista haastateltavat antavat esimerkkejä, ovat se, että työntekijä ei toimita joitakin pakollisia dokumentteja, hoida alkutarkastuksissa käymistä, noudata asiakasyritykseltä saatuja työpaikan ohjeita tai käyttäytyä asiallisesti. Joskus puolestaan työsuhteen päättyessä tavaroita ei palauteta tai työsuhteen purkamista ei mennä allekirjoittamaan. Joskus taas työaikoja saatetaan merkitä vilpillisesti esimerkiksi niin, että toinen henkilö leimaa työntekijän puolesta hänet töihin.

Omiksi rikkomuksiin yhteyshenkilönä haastateltavat mainitsevat erilaiset unohdukset, että he eivät ole muistaneet lähettää jotain ohjeistusta tai olla työntekijään yhteydessä jossakin tietyssä vaiheessa työsuhdetta, joka on yrityksen ohjeissa määritelty. Joskus työntekijää on yritetty ensin tavoitella, mutta asia on unohtunut tai jäänyt tekemättä sen jälkeen, kun työntekijää ei ole saatu kiinni. Joskus taas työntekijän yhteydenotto on kiireessä hukkunut muiden joukkoon tai jokin rasti on unohtunut laittaa ruutuun, jotta palkat menisivät maksuun oikein.

*”Että samalla tavalla kun ne työntekijät, niin myös me toimihenkilötkin ollaan ihmisiä, että sittenhän se voi olla, että on itse vaan unohtanut vaikka laittaa jonkun ohjeistuksen tai muun tällaisen, että ne on ehkä, että ne liittyy tavallaan sellaisiin niin kun unohduksiin.” – Haastateltava A*

Haastateltava B mainitsee yhdeksi unohdusten syyksi kiireen. Joistakin vastauksista käykin ilmi, että työntekijöitä saattaa olla yhtä yhteyshenkilöä kohti varsin suuri määrä. Haastateltava B toteaaakin, että suuren massan yhteyshenkilönä ei ole aina mahdollista hoitaa kaikkea ajallaan tai antaa yhtä laadukasta palvelua kuin haluaisi. Hiljaisempina ajanjaksoina työt pystyy kuitenkin tekemään paremmin.

Työntekijöiden tekemiä velvollisuuksien rikkomuksia haastateltavat kertovat käsittelevänsä pääosin keskustelemalla. Yleensä keskustelut tapahtuvat soittamalla, mutta joskus vakavammissa tapauksissa myös kasvatusten keskustelemalla. Viestejä ristiriitatilanteissa ei sen sijaan pääosin käytetä. Toimintatavat riippuvatkin pitkälti tilanteen luonteesta ja vakavuudesta. Haastateltava E mainitsee, että eri tilanteisiin on olemassa myös ennalta määriteltyjä toimintaohjeita.

*”Kyllähän meillä on niinku ihan kuitenkin lähtökohtaisesti pitkälti ihan määritelty, että miten missäkin tilanteessa toimitaan.” – Haastateltava E*

*”Sitten se on lähtökohtaisesti se puhelu, että sitten ei laiteta viestejä, että sitten kyl lähdetään selvittämään ihan soittamalla, että missä mennään, missä on mennyt vikaan. Tietty just riippuu vähän siitä, että miten vakavasta on kyse.” – Haastateltava C*

Haastateltavan A mukaan tilanteet ovat usein sellaisia, että käydään esimerkiksi poissaoloihin liittyvät käytänteet uudelleen läpi sen jälkeen, kun työntekijä on jättänyt ilmoittamatta poissaoloistaan. Tällaisen keskustelun sävyyn puolestaan vaikuttaa se, onko työntekijä uusi, joka ei ole vielä ehtinyt hahmottaa, miten asiat toimivat vai kokenut tekijä, jonka voisi jo olettaa tuntevan toimintatavat ja jolle ne on jo useita kertoja kerrottu. Joskus harvemmin käsiteltävät ristiriidat saattavat liittyä vakavampiin asioihin, kuten työntekijöiden välisiin riitatilanteisiin tai vaikka seksuaaliseen ahdisteluun.

Keskusteluissa haastateltavat pyrkivät saamaan käsityksen siitä, mitä on tapahtunut ja mikä on työntekijän oma näkemys asiaan. Haastateltava E sanookin näkevänsä oman roolinsa tärkeyden juuri siinä, että työntekijällä olisi mahdollisuus tulla kuulluksi. Asiakasyrityksen suunnalta on saattanut tulla jonkinlainen kuvaus tapahtumista, mutta mahdolliset seuraamukset määritellään vasta sitten, kun myös työntekijä on saanut mahdollisuuden kertoa oman näkemyksensä.

*”Jos nyt on esimerkiksi joku riitatilanne, niin kyllä mun rooli on siinä, mä koen, olla sen työntekijän puolella, niin sen meidän vuokratyöntekijän puolella. Eli jos asiakas soittaa mulle, että hei, täällä on tällainen riita, ja sillä on ollut riitaa meidän oman työntekijän kanssa, että mikä homma ja näin on käynyt. Niin en mä soita työntekijälle, meidän vuokralle, että että hei mitä sä oot mennyt tekemään, vaan että hei mä oon kuullut tällaista, mikä sun näkökulma on tässä, ja sitten mä kuuntelen sen. Että se ei aina mene niin, että asiakas sanoo, että näin on tapahtunut, että annetaan sille varoitus. Niin välttämättä mun keskustelun jälkeen se ei ole se todellisuus.” – Haastateltava E*

Jotkut haastateltavat mainitsevat yrittävänsä itse pysyä ristiriitoihin liittyvissä keskusteluissa rauhallisena ja pitävänsä itse niin sanotusti pään kylmänä, vaikka joskus vastaanotto ei olekaan kovin suopea vaan saattaa olla jopa aggressiivinen. Jos keskustelut eivät riitä, turvaututaan huomautuksiin tai varoituksiin, ja vakavammissa tapauksissa työsuhde saatetaan esimerkiksi purkaa. Joskus taas keskusteluihin saatetaan tarvittaessa ottaa mukaan esimerkiksi kokeneempi kollega, esihenkilö tai työsuojeluvaltuutettu.

*”Mä itse pyrin aina ratkaisemaan kaikki ongelmat ihan siis, pidän itse pään kylmänä. En lähde mukaan siihen riitaan, vaan pyrin rakentavasti aina keskustelemaan, hakemaan niitä syitä, että mikä harmittaa, miten voin auttaa. Ja sitten ihan rationaalisesti lähdetään löytämään niitä ratkaisuja eri keinoin. Se että lähtee mukaan huutokilpailuun tai sellaiseen ristiriitatilanteisiin, että sitten loppujen lopuksi syytetään vaan toinen toistansa, niin se ei kyllä johda mihinkään. Että semmoinen neutraali tulokulma yleensä on toiminut ihan hyvin, että käsittelee sitä asiaa asiana, eikä tota siinä, että kuka teki väärin.” – Haastateltava D*

Haastateltavat kertovat tunnistavansa ilmiön, että joskus jommankumman osapuolen, heidän tai työntekijän, velvollisuuksien laiminlyönnit voivat jollakin tapaa vaikuttaa heidän väliseensä yhteistyöhön jatkossa. Osa haastateltavista tosin sanoo, että monesti heidän omat laiminlyöntinsä ovat sellaisia, että ne harvemmin edes tulevat varsinaisesti työntekijän tietoon tai eivät ole heidän kannaltaan kovin merkittäviä. Näissä tilanteissa on kyse esimerkiksi siitä, että yrityksen ohjeiden mukaan työntekijään kuuluu olla yhteydessä tietyn ajan jälkeen työsuhteen alettua, mutta kiireen tai unohduksen vuoksi yhteydenotto tapahtuukin aiottua myöhemmin.

*”Mä en usko, että jos sen soittaminen tapahtuu nyt vähän myöhemmin kuin mitä kone on muistuttanut, niin se ei niinkään vaikuta.” – Haastateltava B*

Haastateltava C puolestaan kuvailee, että joskus työntekijöiden kanssa aiheutuu väärinkäsityksiä siitä, että työntekijä kokee, että hänelle on luvattu jotakin, vaikka haastateltava olisi itse tarkoittanut asian niin, että jotakin asiaa yritetään. Tämän vuoksi hän kertoo alkaneensa kiinnittää huomiota siihen, ettei käyttäisi sanaa luvata. Haastateltava E puolestaan pohtii yleisellä tasolla, että ilman muuta sillä on varmasti vaikutusta, että jos työntekijä kokee itsensä laiminlyödyksi jollakin tapaa, niin se varmasti vaikuttaa siihen, mitä työntekijä ajattelee yhteyshenkilöstään tai koko yrityksestä.

*”Eli jos hän kokee jotenkin, että häntä on laiminlyöty, eikä ole toimittu miten hän toivoo, niin hän varmasti kertoo sitten tulevaisuudessa, että hei näin paskasti hoidettiin Yritys X:llä.” – Haastateltava E*

Työntekijöiden tekemien laiminlyöntien koetaan puolestaan vaikuttavan yhteistyöhön siinä tapauksessa, että ne toistuvat tai saavat kyseenalaistamaan työntekijän

luotettavuutta. Haastateltava A kertoo ymmärtävänsä inhimillisiä unohduksia, eikä koe niiden vaikuttavan yhteistyöhön jatkossa, mutta toistuessaan laiminlyönnit alkavat turhauttaa.

*”Tietenkin sitten, että jos on tällaisia, niinku heilläkin ihan yhtä lailla, tällaisia inhimillisiä unohduksia, ja jos niin kun käydään läpi ja he ymmärtää ne asiat niin omalta osaltani en ainakaan koe, että vaikuttaisi siihen tulevaan kanssakäymiseen. Mutta sitten ne työntekijät, ketkä vaikka toistuvasti täytyy käydä läpi niitä samoja asioita ja tai toistuvasti jätetään noudattamatta niitä ohjeita, niin niistähän sitten, että jos keskustelujen jälkeen ei vielääkään [tilanne korjaannu], niin sitten siitähän annetaan kirjallista varoitusta tai muuta, muita vastaavia toimenpiteitä. Mutta että kyllähän se turhauttaa, että jos samojen ihmisten kanssa täytyy aina niitä samoja asioita käydä läpi.” – Haastateltava A*

Haastateltava B on samoilla linjoilla, että asioiden toistaminen samoille työntekijöille alkaa jossain kohtaa ärsyttää. Hän uskoo, että myös se, että joutuu antamaan varoituksia ja olemaan ikäviin asioihin liittyen toistuvasti yhteydessä, alkaa vaikuttaa yhteistyöhenkeen molemmin puolin.

*”Mutta mikä saattaa vaikuttaa on se, että kun työntekijät itse laiminlyö näitä, ja sitten näitä pitää muistuttaa, näistä pitää antaa niitä varoituksia ynnä muita, niin varmasti minustahan ei silloin pidetä, että silloinhan mä oon se asshole, joka näitä nyt hoitaa. Ja tota niin se vaikuttaa siihen meidän yhteistyöhön ihan varmasti sillä lailla, että se ei ole mielellään tekemisissä. Myöskin se vaikuttaa minuun, koska mua myöskin varmasti ärsyttää, että jos mä aikuiselle ihmiselle joudun monta kertaa samat asiat toistamaan ja pyytämään ja kuluttamaan siihen paljon aikaa.” – Haastateltava B*

Haastateltava E kuvaa, että laiminlyönnistä saattaa syntyä epäily, että henkilö ei hoida asioita jatkossakaan hyvin. Haastateltava D kertoo törmänneensä siihen, että työntekijä on valehdellut tai käyttänyt järjestelmiä tai ohjeita väärin. Hän kertoo merkittävimäksi seuraukseksi laiminlyönnistä luottamuspulan, joka tällaisista tilanteista syntyy. Muiden tavoin myös Haastateltava C kertoo esimerkiksi ilmoitusvelvollisuuden laiminlyönnin saavan pohtimaan henkilön luotettavuutta ja työsuhteen sujuvuutta tarkemmin. Luottamushaasteet voivat Haastateltavan C mukaan vaikuttaa esimerkiksi halukkuuteen työllistää henkilöä uudelleen.

*”Kyllä sitä mieltii, että onko se henkilö semmoinen luotettava. Ja kyllä sitä varmaan sitä työsuhteenki sujuvuutta katsoo vähän tarkemmin. Ja sitten jos vaikka mietitään, että työt jossain päättyy ja voisi olla paperilla pätevä henkilö johonkin toiseenkin tehtävään, niin sitten voi olla kyllä että mieltii, että onko semmoinen henkilö, jota haluaa työllistää.” – Haastateltava C*

#### **4.5 Sitoutuminen**

Sitoutumista käsittelevässä osiossa pohditaan sitä, mikä on sitoutumisen merkitys vuokratyösuhteessa. Haastateltavat kertovat näkemyksiään sitoutumisen osoittamisesta työsuhteessa puolin ja toisin. Aihetta tarkastellaan myös siltä kannalta, onko sitoutuminen tai sen osoittaminen ylipäättään tarkoituksenmukaista vuokratyösuhteessa.

Kaikki haastateltavat kertovat pitävänsä vuokratyöntekijöiden tyytyväisyyttä ja työsuhteeseen sitoutumista tärkeänä. Jotkut korostivat sen olevan jopa ”supertärkeää” tai ”tosi tärkeää”. Useampi haastateltava tiedosti asian olevan tärkeä siltä kannalta, että ilman sitä heillä ei olisi vuokratyöntekijöitä, eikä sen myötä myöskään liiketoimintaa tai heillä itsellään töitä. Asian tärkeys nähtiin myös siinä, että sana leviää nopeasti sosiaalisessa mediassa, jos tyytyväisyydestä ei pidetä huolta.

*”No kyllä se on tärkeää, koska tavallaan että jos meillä ei ole työntekijöitä, niin meillä ei ole asiakkaita, ja meillä ei ole liiketoimintaa. Että tavallaan kyllähän ne työntekijät ja asiakkaat on sen meidän niinku liiketoiminnan perusta.” – Haastateltava A*

*”Sana leviää hyvin nopeasti, ja jos on työpaikka, missä ei viihdytä, niin siitä kyllä varmasti kerrotaan nykypäivänä sosiaalisessa mediassakin. Saat yhdellä viestillä aikaan paljon pahaa tai niinku negatiivista.” – Haastateltava B*

*”No tosi tärkeänä. Ja jos nyt puhutaan Yritys X:stä vuokrafirmaana, niin kyllä meillä on kaikista tärkeintä se, että minkälainen fiilis niillä on niillä työntekijöillä, kun ne meillä lopettaa tai kun ne meillä on. Ja välillä tuntuu, että kun on niin kiire saada uusia vuokria niin unohdetaan, että kuinka hyvin pitäisi hoitaa niitä nykyisiä.” – Haastateltava E*

Haastateltava D kuvailee tuntemuksiaan aiheesta osin myös ristiriitaisiksi. Hän kertoo pitävänsä tärkeänä sitä, että töissä viihdytään, mutta huomaavansa välillä työntekijöissä myös tyytymättömyyttä siihen, että vakituisia tai pitkäaikaisia työsuhteita ei ole välttämättä mahdollista tarjota. Siihen hän ei taas koe voivansa itse juurikaan vaikuttaa, sillä töiden kesto riippuu asiakkaan tilauksesta.

*”Mutta toki kyllä mä totta kai toivon, että ihmiset sitoutuu mahdollisimman pitkään, etenkin jos ne viihtyy siellä paikassa, missä ne työskentelee. Mutta sekin just, että kaikki ei ole aina välttämättä omissa käsissä. Että koska asiakasyrityksissä on myös täysi oikeus päättää, että kuinka pitkään he tilaavat näitä henkilöitä sinne työvoimaksi. Ja sehän on tosi ikävä tilanne siinä vaiheessa, mikäli työt päättyvät.”*  
– Haastateltava D

Hän kertoo ymmärtävänsä, että vakituinen työ toisi työntekijälle turvaa, mutta samalla huomaa toisinaan ihmettelevänsä myös sitä, että työntekijä jatkaa sellaisessa työpaikassa, jossa vakituista työsuhdetta ei pystytty tarjoamaan, ja tällainen työtilanne aiheuttaa hänelle jatkuvasti mielipahaa ja stressiä. Hän kokee omat keinonsa auttaa jatkuvasti tyytymätöntä työntekijää tällaisessa tilanteessa melko rajallisiksi.

*”Niin tää on tosi ristiriitaista välillä ymmärtää se, että miksi henkilöt jatkavat työpaikassa, jossa he eivät viihdy. Ja se on tosi, siihen ei oikein meinaa löytyä työkaluja, koska luonnollisesti mä en voi kuitenkaan sanoa, että no hae sitten jonnekin muualle tai lopeta sitten työskentely, jos et kerta viihdy. Koska se ei vaan kuitenkaan, mä en voi sanoa noin, vaikka mä voisin mielessäni ajatella niin. Että sitten pitää löytää jotain erilaisia niin kun keinoja siihen, että voidaanko vaikka tukea sitä työllistymistä muualle, vaikka meidän yrityksen sisällä, ja löytää niitä vaihtoehtoja.”* – Haastateltava D

Henkilöstövuokrausyrityksen ja työntekijän välinen sitoutuminen toisiinsa vaikuttaa vastausten perusteella ylipäätään jokseenkin häilyvältä. Haastateltavat antavat hyvin vaihtelevia vastauksia sen suhteen, miten heidän mielestään sitoutumista työsuhteeseen osoitetaan. Useampi haastateltava pohtii, onko sitoutumisen osoittaminen näiden osapuolten välillä edes tarkoituksenmukaista siinä mielessä, että he arvelevat vuokratyön olevan muutenkin monelle työntekijälle jonkinlainen välivaihe työuralla tai keino päästä asiakasyrityksen työntekijäksi.

*”No en kyllä nyt niinku rehellisesti ehkä tiedä, että onko ne niin kovin sitoutuneita Yritys X:ään. Että kyllä niinku suurimmallahan osalla toive on se, että nyt kun mä oon Yritys X:n kautta, mä hoidan hommat hyvin, niin mä pääsisin sinne asiakasyritykseen töihin.” – Haastateltava E*

Jotkut haastateltavat arvelevatkin, että työntekijät osoittavat sitoutumista todennäköisesti enemmän asiakasyrityksen kuin henkilöstövuokrausyrityksen suuntaan. Henkilöstövuokrausyrityksen roolin he näkevät puolestaan sitoutumisen näkökulmasta hieman irrallisena ja toissijaisena, sekä heidän itsensä että työntekijän näkökulmasta. Kysyttäessä haastateltavat nimeävät kuitenkin joitakin tekijöitä, joiden arvelevat mahdollisesti kuvastavan jonkinlaista sitoutumisen osoittamista.

Haastateltava E kokee työntekijöiden osoittavan sitoutumista henkilöstövuokrausyritykseen esimerkiksi sillä, että ovat tavoitettavissa, toimittavat pyydetyt dokumentit ajallaan ja hoitavat työnsä asiakkaalla hyvin. Haastateltava B kokee myös asioimisen vaivattomuuden yhtenä sitoutumisen merkinä sellaisten työntekijöiden kanssa, jotka ovat olleet pitkään töissä ilman jatkuvia poissaoloja. Hänestä sellaiset keikkalaiset vaikuttavat sitoutuneilta, jotka ovat aina valmiita menemään uusiinkin kohteisiin töihin. Haastateltavan D mukaan jotkut työntekijät taas ilmoittavat itse halukkuutensa jatkaa työtehtävissä ja joskus myös suosittelevat työpaikkaa kavereilleen. Haastateltava A kertoo, että jotkut työntekijät ottavat itse yhteyttä oltuaan välissä muualla töissä ja ilmoittavat halustaan palata henkilöstövuokrausyrityksen palvelukseen.

*”Mutta toki on ilahduttava aina välillä, kun tulee kiitosta työntekijöiltä, että kiittää mua vaikka hyvästä toiminnasta, ja että mä hoidan asiat hyvin ja yritän aina auttaa parhaani mukaan. Ja tulee välillä myös työntekijöiden kavereilta niinku yhteydenottoa, että on kuullut hyvää meidän yrityksestä ja että kuulemma homma toimii hyvin ja haluaisi meille työllistyä. Niin sitten ehkä se tommoinen puskaradiomeininki, että on kehuttu meidän toimintaa muualle, ja sitten se on saanut innostumaan muutkin hakemaan. Niin se toki viestii sitä, että ihmiset ovat olleet tyytyväisiä meidän toimintaan ja haluaa sitoutua ja olla meidän työntekijöinä.” – Haastateltava D*

Useampi haastateltava kuitenkin arvelee, että työntekijän sitoutuminen pohjautuu ennen kaikkea siihen, miten hän viihtyy asiakasyrityksen palveluksessa. Haastateltava D pohtii, että työntekijän halukkuus jatkaa tehtävässä kertoo todennäköisesti siitä, että hänet on onnistuttu työllistämään sellaiseen asiakasyritykseen, joka vastaa hänen toiveitaan. Haastateltava C uskoo henkilöstövuokrausyrityksen vaikuttavan sitoutumiseen lähinnä niin, että jos asiat hoidettaisiin huonosti, se voisi vaikuttaa sitoutumiseen negatiivisesti, muuten vaikutus on korkeintaan neutraali.

*”Mut silleen ajatuksena ehkä, että jos se työntekijä löytää hyvän työpaikan, niin en mä usko, että silloin se niinku sitoutuminen on sen erilaista, että onko se vuokratyöntekijänä vai sen työpaikan kirjoilla. Että kyllä se enemmän on siitä, mä näkisin, että se on sitten käyttäjäyrityksestä. Toki jos kaikki menisi pieleen siinä vuokrafirmassa eli just tätä, ettei vaikka niitä palkkoja makseta ajallaan, ja ne olisi aina väärin ja ei saisi ketään kiinni, jos olisi kysyttävää, niin varmasti se vaikuttaisi siihen sitoutumiseen. Mutta sitten jos on nää niinku perusasiat kunnossa, ja loppujen lopuksi ainut mikä on ero siinä työskenteleekö vuokratyöntekijänä on vaan se, että keneltä tulee niinku palkka tilille.” – Haastateltava C*

Vastaukset jatkuvat vaihtelevina myös sen osalta, miten haastateltavat kokevat itse osoittavansa sitoutumista työntekijöidensä suuntaan. Haastateltava A mainitsee, että heidän työhönsä liittyy paljon sellaista työtä, mikä ei välttämättä näy suoraan työntekijöille. Hän kertoo kuitenkin pyrkivänsä inhimilliseen ja tasa-arvoiseen kohteluun sekä siihen, että henkilöt työllistyisivät heille sopiviin paikkoihin.

*”En mä tiedä välittykö se välttämättä niinkään yksittäisille tekijöille, mutta meidän työssähän tosi paljon on niinku sellaista, mikä on sellaista näkymätöntä työtä, mikä ei niinku näy heille konkreettisesti, ja ehkä se mun sitoutuminen. Tietenkin et kyllähän mä aina niinku pyrin tekemään parhaani niin kun myös heitä kohtaan, että kyllähän meillä on niinku tarkoituksena on mahdollisimman moni ihminen työllistää, löytää asiakkaille ja työntekijöille ne sopivat matchit, oikeanlaiset työntekijät oikeanlaisiin paikkoihin. [...] Ja tietenkkin et sitä aina niin kun kohtelee niin kun ihmistä ihmisenä ja jokaista niin kun tasa-arvoisesti.” – Haastateltava A*

Haastateltava B kertoo osoittavansa sitoutumista kattavalla ohjeistuksella ja sillä, että on työntekijöiden tavoitettavissa, jos heillä on kysyttävää. Hän näkee myös työsuhteen

aikaisten puheluiden sekä varhaisen tuen keskustelujen olevan keino osoittaa sitoutumista. Haastateltavat C, D ja E mainitsevat myös sen, että vastaavat tarvittaessa työntekijöiden kysymyksiin. Haastateltava C mainitsee lisäksi myös sen, että kaikki asiat hoidetaan työsuhteessa lainmukaisesti ja asiaan kuuluvalla tavalla.

*”No en kyl tiedä onko nyt ainakaan semmoista päivittäistä osoittaa, mutta ehkä just toi, että että kaikki mitä tehdään, niin ne tehdään just niin kun ne pitää, ja et kaikki tehdään niin kun lain mukaisesti. Ja just tää mitä sanoinkin just se, että on kirjalliset sopimukset, ja mekin sitoudutaan niihin. Ja just se, että jos niitä ongelmatilanteita tai jotain tulee, tilanteita missä pitää reagoida vaikka niihin kysymyksiin tai muihin, niin niihin myös reagoidaan ja otetaan se niinku työntekijän kysymys tosissaan, vaikka se olisi joku semmoinen yksinkertainen. Sitten jos on joku sellainen, missä eka miettii, että no täähän löytyy jostain, niin ohjaa että hei, kiva ku kysyit, et tuollahan se vastaus myös löytyy, että jatkossa kannattaa myös tuolta käydä katsomassa.” – Haastateltava C*

Haastateltava E mainitsee kysymyksiin vastaamisen lisäksi työsuhteen kaikkien vaiheiden hoitamisen olevan hänen osoituksensa sitoutumisesta. Haastateltava D kuvailee osoittavansa sitoutumista sillä, että vastaa nopeasti ja antaa kattavia vastauksia. Toisaalta oman roolin merkityksen ja tarkoituksen pohtiminen aiheuttaa myös tämän aiheen osalta ajatuksia suuntaan ja toiseen.

*”No en mä oikein tiedä, että että niin kun. Mä voisin ehkä enemmän panostaa toki siihen, että mä olisin aktiivisemminkin yhteydessä, että he tietää, että mä olen täällä olemassa heitä varten ja ja tota yhteyshenkilönä. Mutta musta tuntuu, että se mun sitoutumisosoitus heitä kohtaan jää kyllä aika suppeaksi tai jopa tai hyvin vähäiseksi, että he ei ehkä niin kun, että mä oon vaan niin kun puhelinnumero, johon voi soittaa, jos on jotain kysyttävää tai laittaa viestiä, ja vaihtelevasti niitä tulee. Mutta kyllähän mä toivon, että mä mun omalla toiminnalla ja sillä, että mä vastaan nopeasti ja pyrin auttamaan antamaan kattavia vastauksia ja opastamaan ohjeistamaan, niin mä toivon, että se näkyy mun työntekijöillä kuitenkin siinä määrin positiivisena, että he tietää, että mä olen täällä aidosti. Että mä haluan vastata heille ja mä haluan auttaa ja ja oon semmoinen niin kun tukihenkilö, koska se on kuitenkin monille aika tärkeitä, että on joku numero mihin ottaa yhteyttä, jos tulee jotain kysymyksiä.” – Haastateltava D*

## 5 Johtopäätökset

Tutkielman viimeisessä luvussa eli johtopäätöksissä käydään ensin läpi tulosten yhteenveto, jonka jälkeen palataan tutkielman alkupuolen teoriaosuuteen vertaamalla saatuja tuloksia näihin aikaisempiin tutkimuksiin aiheesta. Näiden perusteella pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksen. Luvun lopussa käsitellään vielä tutkimuksen luotettavuus ja rajoitukset sekä esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

### 5.1 Tulosten yhteenveto

Tämän tutkielman tarkoituksena oli selvittää, millainen on vuokratyöntekijän yhteyshenkilönä toimivan henkilöstövuokrausyrityksen edustajan psykologinen sopimus vuokratyöntekijäänsä. Tutkielman teoriaosiossa keskityttiin aiheesta aikaisemmin tehtyihin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen, jotka kuitenkin keskittyivät hyvin vähän henkilöstövuokrausyrityksen näkökulmaan. Tässä tutkielmassa haluttiin keskittyä juuri tähän puuttuvaan näkökulmaan, joten tutkimus toteutettiin haastattelemalla viittä henkilöstövuokrausyrityksessä työskentelevää henkilöä. Tutkimuskysymykseksi muotoutui: Millaiseksi henkilöstövuokrausyrityksen edustajat kokevat psykologisen sopimuksen vuokratyötä tekeviin työntekijöihinsä? Aiheesta muodostui viisi teemaa, jotka olivat *työyhteisö, odotukset ja velvollisuudet, vuorovaikutus, ristiriidat ja sitoutuminen*.

**Työyhteisön näkökulmasta** haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että he eivät kokeneet kuuluvansa vuokratyöntekijöidensä kanssa samaan työyhteisöön, vaikka heidän työnantajansa onkin sama. Haastateltavat perustelivat asiaa sillä, että vuokratyöntekijät tuntuvat jollakin tapaa irrallisilta heidän arjestaan. Tämä johtuu siitä, että he eivät ole vuokratyöntekijöiden kanssa säännöllisesti tekemisissä, eivätkä juurikaan tapaa heitä kasvotusten, koska eivät työskentele fyysisesti samassa paikassa. Yhteyttä pidetään enimmäkseen työsuhteen alussa ja lopussa, ja silloinkin puhelimen ja viestien välityksellä.

**Työsuhteeseen liittyvien odotusten ja velvollisuuksien** osalta vastauksissa keskeisessä roolissa oli yhteydenpito. Työntekijöiltä odotettiin ennen kaikkea sitä, että he ilmoittaisivat henkilöstövuokrausyritykselle työsuhteeseen liittyvistä asioistaan, kuten poissaoloista, sekä toimittaisivat tarvittavat dokumentit ajallaan. Heiltä odotettiin myös ohjeiden ja työelämän pelisääntöjen noudattamista sekä sitä, että itse työt tulevat tehdyksi. Omiksi velvollisuuksikseen haastateltavat katsoivat työntekijöihin yhteydenpidon, heidän kysymyksiinsä vastaamisen, ohjeistamisen ja työsuhteen hoitamisen sen kaikissa eri vaiheissa. Haastateltavien mielestä suurimmat eroavaisuudet käsityksissä velvollisuuksista liittyivät yhteydenpitoon, ja siihen, että tieto ei kulje työntekijöiltä henkilöstövuokrausyritykselle, kuten on sovittu. Tähän liittyy sekaannusta siitä, että työntekijä ei hahmota tai muista eri yritysten rooleja työsuhteessaan ja saattaa kommunikoida asioistaan esimerkiksi pelkästään asiakasyritykselle.

**Vuorovaikutus** vuokratyöntekijöiden kanssa tapahtuu pääosin pitämällä yhteyttä sähköpostin, tekstiviestien ja puheluiden välityksellä. Yleensä kiireellisissä ja tärkeissä asioissa soitetaan ja muuten lähetellään viestejä. Yhteydenpitoa ohjaa pitkälti yrityksen omat ohjeistukset siitä, miten missäkin työsuhteen vaiheessa työntekijään kuuluu olla yhteydessä. Haastateltavien mukaan yhteydenpidon määrä on myös hyvin työntekijäkohtaista. Pitkäaikaisiin työntekijöihin tarvitsee usein olla vähemmän yhteydessä kuin niihin, jotka ovat juuri aloittaneet, tekevät keikkatyötä tai joilla on työelämän suhteen haasteita. Yhteydenotoilla on pääsääntöisesti jokin syy, kuten hoidettava tai selvitettävä asia, mutta joskus soitellaan myös kysyäksään kuulumisia.

Haastateltavat kokevat vuorovaikutussuhteen vuokratyöntekijöihin olevan ammattimainen ja asiakeskeinen. Siihen ei liity henkilökohtaisten asioiden läpikäymistä, vaan siinä keskitytään työsuhteeseen liittyviin asioihin. Työntekijöihin halutaan tarkoituksellakin pitää jonkinlaista etäisyyttä, ja roolit työntekijänä ja esihenkilönä tiedostetaan. Vuorovaikutussuhdekin on kuitenkin jonkin verran työntekijäkohtainen, ja siihen vaikuttaa esimerkiksi se, kuinka tuttu työntekijä on ja millaista hänen kanssaan on kommunikoida. Töiden sujumisella ja työntekijästä saadulla palautteella on myös

vaikutusta, sillä se ohjaa sitä, millaisia asioita hänen kanssaan täytyy käydä läpi ja mistä syystä häneen ollaan yhteydessä.

Oman toimintansa vaikutusta vuokratyöntekijöiden suorituskykyyn ja työhyvinvointiin haastateltavat arvioivat jonkinlaiseksi tai vähäiseksi. Merkitys nähtiin suurimpana työsuhteen alun ohjeistuksien kannalta sekä varhaisen tuen keskustelujen pitämisessä. Oman toiminnan merkitys nähtiin kuitenkin kokonaisuuden kannalta melko pienenä, ja asiakasyrityksen rooli puolestaan paljon merkittävämpänä. Haastateltavat kokivat heillä olevan melko rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa vuokratyöntekijöiden työntekoon, sillä he eivät ole työntekijöiden arjessa läsnä asiakkaan luona. Osa koki myös varhaisen tuen keskustelujen pitämisen haastavana sen takia, että vuorovaikutussuhde työntekijöihin jää niin etäiseksi, että työntekijät eivät välttämättä halua kertoa heille asioistaan, eivätkä haastateltavat todellisuudessa tiedä, mitä työntekijän elämässä tai työpaikalla tapahtuu.

**Ristiriitojen osalta** yleisin työntekijän tekemä rikkomus on haasteltavien mukaan asioista ilmoittamatta jättäminen. Haastateltavien omista rikkomuksista yleisimpiä ovat puolestaan se, että he ovat unohtaneet esimerkiksi lähettää jonkin ohjeistuksen tai olla työntekijään yhteydessä tiettyinä aikana. Ristiriitoja he käsittelevät joko soittamalla tai vakavammissa tapauksissa paikan päällä kasvotusten. Tilanteisiin on olemassa toimintaohjeita. Usein tilanteet ovat sellaisia, että niissä käydään joko ohjeita uudelleen läpi tai yritetään keskustelulla saada selvyyttä siihen, mitä on tapahtunut. Haastateltavat eivät pitäneet omia rikkomuksiaan työntekijän kannalta kovin merkittävinä tai näkyvinä, mutta työntekijän tekemät rikkomukset olivat joskus, varsinkin toistuessaan, luonteeltaan sellaisia, että ne saattoivat vaikuttaa luottamukseen tai halukkuuteen työllistää henkilöä jatkossa.

**Sitoutumisen teemaan liittyen** kaikki haastateltavat pitivät työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja sitoutumista tärkeänä asiana. Asia nähtiin tärkeänä sen kannalta, että yrityksellä on jatkossakin liiketoimintaa, ja myös sen kannalta, että maine kiirii nopeasti sosiaalisessa mediassa. Osa koki vaikutusmahdollisuutensa näihin asioihin

kuitenkin rajallisiksi, sillä he kokivat työntekijän sitoutuvan ensisijaisesti asiakkaaseen, ja asiakas määrittelee useimmiten myös työsuhteiden pituuden. Työntekijän ja henkilöstövuokrausyrityksen välinen sitoutuminen nähtiin toissijaisena. Haastateltavat kokivat kuitenkin, että työntekijä pystyy osoittamaan sitoutumistaan heihin esimerkiksi olemalla tavoitettavissa, hoitamalla työnsä hyvin ja ilmoittamalla halukkuudestaan jatkaa. Haastateltavat pyrkivät itse osoittamaan sitoutumistaan työntekijöihin esimerkiksi olemalla tavoitettavissa ja vastaamalla kysymyksiin, ohjeistamalla ja hoitamalla heidän työsuhteasiansa asiaankuuluvalla tavalla.

### *Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio*

Psykologisia sopimuksia on Rousseau (1989) mukaan kahdenlaisia, relationaalisia ja transaktionaalisia. Haastateltavien vastaukset tukevat enemmän sitä, että he kokisivat työsuhteet vuokratyöntekijöiden kanssa transaktionaalisiksi. Tähän viittaa se, että useampi haastateltava epäili, onko vuokratyösuhteeseen edes tarkoituksenmukaista sitoutua. He kokivat, että harva työntekijä varmaan kuvitteleekaan jäävänsä sellaiseen työsuhteeseen hyvin pitkäksi aikaa. Työsuhteiden pituudetkin riippuvat heidän mukaansa asiakkaan tilauksista. Töitä tehdään sen mukaan ja sen ajan, mitä on sovittu. Transaktionaaliset psykologiset sopimukset ovat juuri sellaisia, että ne ovat sidottu tiettyyn aikaan, tehtävään ja korvaukseen, eikä työsuhteen osapuolten välinen lojaalius ole keskiössä, kuten relationaalisissa sopimuksissa.

Rousseau (1989) mukaan psykologiset sopimukset ovat subjektiivisia, ja siihen liittyvät lupaukset ja vastikkeet ovat olemassa lähinnä yksilön omassa todellisuudessa. Haastateltavien vastauksista ilmeni melko vähän tällaisia subjektiivisia odotuksia. Suurimmaksi osaksi odotukset työntekijöille olivat konkreettisia ja sellaisia, joista haastateltavat kokivat sopineensa työntekijän kanssa selkeästi, esimerkiksi missä tilanteessa ilmoittaa mihinkin. Toisaalta jotkut haastateltavat odottivat työntekijöiltä myös työelämän pelisääntöjen noudattamista. Työelämän pelisääntöjen voidaan varmaankin katsoa olevan subjektiivisempi kokemus, ja vastauksista myös ilmeni, että

vastaajat kokivat osalla työntekijöistä olevan erilainen käsitys työelämän pelisäännöistä, tai he eivät ainakaan noudattaneet niitä toivotulla tavalla.

Rousseaun (1989) mukaan konflikteja syntyy sitä vähemmän, mitä yhteneväisempiä psykologiset sopimukset ovat keskenään. Tällöin suhde on myös vakaampi ja sen jatkuminen on todennäköisempää. Haastateltavien vastauksista ilmenikin, että ristiriitoja syntyi juuri siitä, että asioista ei esimerkiksi ilmoitettu sovitulla tavalla tai töihin ei menty, kuten oli sovittu. Tällaiset asiat saattoivat puolestaan vaikuttaa haastateltavien luottamukseen työntekijää kohtaan tai haluun työllistää tällaista henkilöä uudelleen. Rousseaun (1989) teorian tavoin suhteen jatkuminen muuttui siis konfliktien myötä epätodennäköisemmäksi.

Rousseaun (1989) mukaan ”uhri” kokee vihaa, loukkaantumisen tunnetta ja kaunaa uskoessaan suhteen toisen osapuolen rikkoneen psykologisen sopimuksen. Haastateltavien vastauksissa ei ilmennyt yhtä voimakkaita reaktioita rikkomuksiin. Useampi haastateltava sanoi, että toistuessaan rikkomusten ja ohjeiden uudelleen läpikäyminen alkavat kyllä ärsyttää, mutta ne eivät silti estä yhteistyön jatkumista tai varsinaisesti vaikuta heidän toimintaansa jatkossa. Todennäköisesti psykologisen sopimuksen transaktionaalisuus ja tietty etäisyys osapuolten välillä vaikuttaa siihen, että sopimusrikkomukset eivät nosta Rousseaun (1989) teorian kaltaisia vahvoja tunteita pintaan. Toisaalta joskus rikkomukset ovat saaneet haastateltavia miettimään, kannattaako epäluotettavaksi koettua henkilöä työllistää enää uudelleen, jos siihen tarjoutuu tilaisuus. Tällöinkin reaktio rikkomukseen on kuitenkin tulkittavissa enemmän ammatilliseksi kuin henkilökohtaiseksi.

Turnley ja Feldmanin (1999) tutkimuksesta nousi puolestaan esille se, että työntekijöiden osalta sopimusrikkomukset voivat johtaa työntekijän vähäisempään halukkuuteen edustaa organisaatiota ulkopuolisille sekä organisaation kannalta haitalliseen käytökseen. Tätä tukevat haastateltavien vastaukset, joissa he kertoivat tiedostavansa

sen, että työntekijöiden ollessa tyytymättömiä sana kiirii nopeasti sosiaalisessa mediassa, ja yksittäisellä kommentillakin voi saada aiheutettua yrityksen maineelle haittaa.

Haastateltavat kertoivat kokevansa, että työntekijät sitoutuvat enemmänkin asiakasyritykseen kuin henkilöstövuokrausyritykseen, ja että monet heistä haluaisivat työllistyä asiakasyrityksen palvelukseen virallisestikin. Tätä tukevat myös tutkimukset, joiden mukaan vuokratyöntekijät useimmiten toivovat sitä, että asiakasyritys palkkaisi heidät, ja he saisivat pysyvän työsopimuksen (Lopes & Chambel, 2014). Hoppin ja muiden (2016) mukaan työntekijät näkevät tilapäisen työn keinona osoittaa olevansa hyviä työntekijöitä, jotta heidät palkattaisiin asiakkaalle. Haastateltavien vastaukset tukevat myös tätä tutkimusta, sillä heidän mukaansa työntekijät tekevät työnsä joskus hyvin juuri siinä toivossa, että pääsisivät sitten asiakasyrityksen kirjoille. Muutenkin asiakasyrityksellä koettiin olevan merkittävämpi vaikutus työntekijän hyvinvointiin. Tätä tukee myös tutkimustulos, jonka mukaan asiakkaalta toiselle siirtyneiden työntekijöiden hyvinvointi oli laskenut (Moser & Galais, 2009).

Haastateltavilla voidaan siis nähdä olevan rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin sekä osoittaa heille sitoutumista ollessaan riippuvaisia asiakkaan tilauksista. Useammassa tutkimuksessa todetaan, että työntekijän sitoutuminen riippuu siitä, miten hänelle osoitetaan sitoutumista (Kochan ja muut, 2019), ja että työntekijä voi sitoutua vasta ollessaan varma, että työnantaja on häneen sitoutunut (Retkowsky ja muut, 2022). Haastateltavien vastauksista ilmeni sitoutumisen epämääräisyys, sillä he eivät olleet täysin varmoja, osoittavatko he tai työntekijät toisilleen varsinaista sitoutumista. Henkilöstövuokrausyrityksen edustajilla ei varmaankaan ole tavanomaisen työnantajan mahdollisuuksia osoittaa sitoutumista, ja silloin myös työntekijän sitoutuminen jää häilyväksi. Silloin kun organisaatio tarjoaa vain transaktionaalista tai keikkasopimusta, työntekijät yleensä vastaavat siihen myös vastavuoroisesti transaktionaalisella sopimuksella (Cropanzano ja muut, 2022).

Lapalmen ja muiden (2011) mukaan kolmikantaisessa työsuhteessa työntekijä täyttää lupauksensa henkilöstövuokrausyritykselle sitä kautta, että työskentelemällä asiakkaalle hän turvaa omalta osaltaan henkilöstövuokrausyrityksen suhteen asiakkaaseen. Samalla hän täyttää lupauksensa myös asiakkaan suuntaan tekemällä varsinaisen työn heidän palveluksessaan (Lapalme ja muut, 2011). Haastateltavat kertoivatkin, että työntekijät voivat osoittaa sitoutumistaan sillä, että hoitavat työnsä asiakkaalla hyvin. Työnantaja voi Cropanzanon ja muiden (2022) tutkimuksen mukaan lisätä työntekijöiden sitoutumista esimerkiksi tarjoamalla psykologista tukea. Haastateltavat kertoivatkin pyrkivänsä itse osoittamaan sitoutumista juuri tukena olemisella, auttamisella ja varhaisen tuen keskusteluilla.

Haastateltavien vastauksissa esiin nousseet rajalliset vaikutuskeinot saavat tukea Gallagherin ja McLean Parksin (2001) tutkimuksesta, jonka mukaan tutkimuksissa käsitellyt vaikutuskeinot ovat yleensä sellaisia, joihin lähinnä asiakasyritys voi vaikuttaa. Vastavuoroisesti henkilöstövuokrausyrityksen keinoista vaikuttaa vuokratyöntekijän sitoutumiseen ei ole juurikaan tietoa. Lapalmen ja muiden (2011) mukaan henkilöstövuokrausyrityksen keskeisin keino on pyrkiä täyttämään psykologisesta sopimuksesta oma osuutensa, ja sitä kautta pyrkiä vaikuttamaan työntekijöiden sitoutumiseen lisäämällä heidän luottamustaan. Moni haastateltava kertoikin, että he pyrkivät hoitamaan oman osuutensa hyvin, ja tällä tavoin osoittamaan sitoutumista omalta osaltaan.

Tutkimuskysymykseen vastaten voitaisiin siis sanoa, että henkilöstövuokrausyrityksen edustajat kokevat psykologisen sopimuksen, eli käsityksen molempinpuolisista velvoitteista, vuokratyöntekijöihinsä sellaiseksi, että siinä sovitut asiat hoidetaan ammattimaisesti. Tätä odotetaan erityisesti keskinäiseltä yhteydenpidolta. Muuten he odottavat osapuolten keskittyvän työsuhteessa oman osuutensa hoitamiseen omissa erillisissä työyhteisöissään, kunnes on taas tarvetta olla yhteydessä. Vuorovaikutussuhteen he kokevat enemmän ammattimaiseksi kuin läheiseksi.

Psykologisen sopimuksen rikkoutumisiakin tapahtuu, mutta niihinkin suhtaudutaan ammattimaisesti tekemällä vaaditut toimenpiteet, eivätkä ne kosketa henkilökohtaisella tasolla kuin korkeintaan turhautumisena. Henkilöstövuokrausyrityksen edustajat kokevat olevansa vuokratyöntekijöiden työarjessa ikään kuin sivuroolissa, jossa heidän vaikutuksensa työntekijöihin ja muun muassa heidän työhyvinvointiinsa ja sitoutumiseensa ei ole yhtä merkittävä kuin asiakasyrityksellä. Heidän kokemansa psykologinen sopimus näyttäytyy täten enemmän transaktionaalisena kuin relationaalisena, sillä sitä ohjaavat konkreettisesti sovitut asiat ja ammattiroolit, eivätkä niinkään henkilökohtaiset suhteet tai lojaalius.

#### *Tutkimuksen käytännön kontribuutio*

Vuokratyösuhteissa esihenkilön viralliset valtuudet keskittyvät henkilöstövuokrausyrityksen edustajille, mutta samanaikaisesti he itse kokevat keinonsa vaikuttaa moniin työntekijän asioihin rajallisiksi verrattuna asiakasyritykseen. Asiakasyrityksellä puolestaan ei ole valtuuksia tai velvollisuutta ryhtyä työsuhteessa toimenpiteisiin, kuten antaa vuokratyöntekijöilleen varoituksia tai pitää heille varhaisen tuen keskusteluja. Heidän roolinsa on ilmoittaa mahdollisista haasteista henkilöstövuokrausyritykselle, jotta sieltä käsin voidaan puuttua asioihin. Asetelma näyttää siis mahdollistavan sen, että vastuuta voidaan siirtää osapuolelta toiselle, kun itsellä ei koeta olevan tarpeeksi vaikutuskeinoja. Samaan aikaan monella työntekijällä on työelämän suhteen haasteita, jotka vaatisivat tukea ja työntekijän kokonaistilanteen hahmottamista. Vuokratyön osapuolina toimivien yritysten olisikin syytä pysähtyä miettimään, miten tällaisessa asetelmassa pystytään varmistamaan se, että työntekijän oikeus toimivaan esihenkilötyöhön ja tukeen työelämässä toteutuisivat mahdollisimman hyvin. Miten pystyttäisiin varmistamaan se, että työntekijällä olisi ainakin yksi esihenkilö, joka aidosti tuntisi hänen tilanteensa ja jolle työntekijä uskaltaisi kertoa asioistaan?

## 5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitukset

Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty lisäämään kuvaamalla tutkimuksen toteuttamista ja sen eri vaiheita sekä käyttämällä suoria lainauksia tulosten esittämisen yhteydessä. Tutkimuksessa on noudatettu eettisen tutkimuksen periaatteita, ja tietosuojasta on pidetty huolta EU:n tietosuoja-asetuksen (106/679) art 12-14 mukaisesti. Käsitteiden reliabiliteetti ja validiteetti käyttämisestä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on ristiriitaisia näkemyksiä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Tutkimuksen voidaan kuitenkin katsoa olevan siltä osin validi, että tutkimustulokset ovat vastanneet siihen, mitä on lähdetty selvittämään.

Reliabiliteetin arvioiminen on puolestaan haastavaa. Tutkimuksen aineisto on suppea, sillä haastateltavia on vain viisi, ja he ovat kaikki samasta yrityksestä. Tutkimus on luultavasti toistettavissa samalla tutkimusasetelmalla samassa kohdeyrityksessä, mutta muiden alan yritysten osalta ei ole varmuutta. Tulokset saattavat myös muuttua ajan myötä työelämän ja yritysten käytänteiden muuttuessa ja kehittyessä. Kohdeyrityksen toiminta on kuitenkin vakiintunutta, ja sen käytäntöjen voisi uskoa monelta osin vastaavan myös yleisesti käytössä olevia käytänteitä alalla, mutta varmuutta asiasta ei kuitenkaan pystytä tämän tutkimuksen puitteissa antamaan. Aihe vaatisi yleistettävyydelleen laajemman tutkimuksen ja haastattelujen tai kyselyiden laajentamisen muihinkin alan yrityksiin.

Tutkijan asema kohdeyrityksen entisenä työntekijänä on myös syytä tiedostaa. Tutkimuksen teossa ja kysymysten asettelussa on pyritty pysymään mahdollisimman objektiivisena, mutta väistämättä tutkijan omat kokemukset ja asenteet varmasti vaikuttavat jonkin verran kysymysten asetteluun ja tulosten tulkintaan. Haastateltavat ovat myös tunteneet tutkimuksen tekijän entuudestaan, mikä on voinut vaikuttaa haastattelutilanteisiin ja heidän antamiinsa vastauksiin tavalla tai toisella.

### 5.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkielma käsitteli vuokratyösuhteen psykologista sopimusta henkilöstövuokrausyrityksen näkökulmasta. Seuraavaksi aiheena voisi olla tutkia aihetta asiakasyrityksen näkökulmasta. Asiakasyrityksen näkemystä tutkimalla voitaisiin esimerkiksi selvittää, mitä eroja tai yhtäläisyyksiä he huomaavat omien työntekijöidensä ja vuokratyöntekijöidensä välillä.

Psykologisen sopimuksen ilmenemistä vuokratyösuhteissa on ylipäättään tutkittu hyvin vähän, joten kaikenlainen tutkimus aiheesta olisi varmasti tervetullutta. Kaikkien kolmen osapuolen näkökulmien tutkiminen ja vertailu samassa tutkimuksessa olisi varmasti myös paikallaan. Tämä tutkielma keskittyi haastattelemaan vain yhden henkilöstövuokrausyrityksen edustajia, joten otoksen laajentaminen myös muihin kilpaileviin yrityksiin toisi mielenkiintoista näkökulmaa siihen, pätevätkö tässä tutkimuksessa havaitut asiat niihinkin.

Henkilöstövuokrausyritykset tarjoavaisivat itsessäänkin monenlaisia mahdollisia tutkimusaiheita. Tätä tutkielmaa tehdessä heräsi esimerkiksi kysymyksiä siitä, mihin suuntaan henkilöstövuokrausliiketoiminta on kehittymässä: Mihin asti toimintaa voidaan tehostaa, ja millaista esihenkilötyö tulee olemaan jatkossa, kun yhden esihenkilön sijaan jopa henkilöstövuokrausyrityksen sisällä saattaa olla useita eri tahoja, jotka hoitavat työsuhteen eri osa-alueita?

## Lähteet

- Baatartogtokh, B., Dunbar, W. S., & van Zyl, D. (2018). The state of outsourcing in the Canadian mining industry. *Resources Policy*, 59, 184–191. <https://doi.org/10.1016/J.RESOURPOL.2018.06.014>
- Baporikar, N. (2017). Organization Communiqué Effect on Job Satisfaction and Commitment in Namibia. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 8(4), 19–41. doi:10.4018/
- Botha, L., & Steyn, R. (2021). Conceptualisation of Psychological Contract: Definitions, Typologies and Measurement. *Journal of Social Science Studies*, 8(2). <https://doi.org/10.5296/jsss.v6i2.15329>
- Cropanzano, R., Keplinger, K., Lambert, B. K., Caza, B., & Ashford, S. J. (2022). The Organizational Psychology of Gig Work: An Integrative Conceptual Review. *Journal of Applied Psychology*, 108(3), 492–519. <https://doi.org/10.1037/apl0001029>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Davis-Blake, A., Broschak, J. P., & George, E. (2003). Happy Together? How Using Nonstandard Workers Affects Exit, Voice, and Loyalty Among Standard Employees. *Academy of Management Journal*, 46(4), 475–485. <https://doi.org/10.5465/30040639>
- Dey, M., Houseman, S. N., & Polivka, A. E. (2012). Manufacturers' Outsourcing to Staffing Services. *ILR Review*, 65(3), 533–559. <https://doi.org/10.1177/001979391206500303>
- Druker, J., & Stanworth, C. (2004). Mutual expectations: A study of the three-way relationship between employment agencies, their client organisations and white-collar agency 'temps'. *Industrial relations journal*, 35(1), 58-75. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2338.2004.00300.x>

- Flickinger, M., Allscher, M., & Fiedler, M. (2016). The mediating role of leader–member exchange: a study of job satisfaction and turnover intentions in temporary work. *Human Resource Management Journal*, 26(1), 46–62. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12091>
- Gallagher, D. G., & Mclean Parks, J. (2006). I pledge thee my troth. .. contingently Commitment and the contingent work relationship. *Human Resource Management Review*. Noudettu 2. toukokuuta 2024 osoitteesta [www.HRmanagementreview.com](http://www.HRmanagementreview.com)
- Gouldner, A. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178. Noudettu 30. huhtikuuta 2024 osoitteesta <https://www.jstor.org/stable/pdf/2092623>
- Guest, D. (2004). Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: An analysis and review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 5–6(1), 1–19. <https://doi.org/10.1111/J.1460-8545.2004.00094.X>
- Hannula, U. & Leskinen, T. (2023). Entistä useampi tekee vuokratyötä – työntekijöistä kolmasosa nuoria ja neljäsosa ulkomaalaistaustaisia. *Tilastokeskus*. Noudettu 30. huhtikuuta 2024 osoitteesta <https://stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2023/entista-useampi-tekee-vuokratyota-tyontekijoista-kolmasosa-nuoria-ja-neljasosa-ulkomaalaistaustaisia/>
- 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. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1020444>
- Imhof, S., & Andresen, M. (2018). Unhappy with well-being research in the temporary work context: mapping review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 127–164. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1384395>

- Janssens, M., Sels, L., & Van Den Brande, I. (2003). Multiple types of psychological contracts: A six-cluster solution. *Noudettu* 4. tammikuuta 2024 osoitteesta [www.sagepublications.com](http://www.sagepublications.com)
- Jerónimo, C. H., Pereira, L., Costa, R., & Dias, A. L. (2023). Service design from staffing to outsourcing. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 13(1). <https://doi.org/10.4018/IJSSMET.297493>
- Juhila, K. (2021). Teemoittelu. Teoksessa Jaana Vuori (toim.), *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Noudettu 1. toukokuuta 2024 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>
- Jyväskylän yliopisto (2021). *Laadullinen tutkimus*. Koppa. Noudettu 1. toukokuuta 2024 osoitteesta <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>
- Kochan, T. A., Riordan, C. A., Kowalski, A. M., Khan, M., & Yang, D. (2019). The Changing Nature of Employee and Labor-Management Relationships. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 195–219. <https://doi.org/10.1146/ANNUREV-ORGPSYCH-012218-015335>
- 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. <https://doi.org/10.1007/S10869-010-9190-5>
- Lopes, S., & Chambel, M. J. (2014). Motives for Being Temporary Agency Worker: Validity Study of One Measure According to The Self-Determination Theory. *Social Indicators Research*, 116, 137–152. <https://doi.org/10.1007/s11205-013-0273-3>
- Mclean, J., Kidder, D. L., & Gallagher, D. G. (1998). Fitting square pegs into round holes: mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract. *Journal of organizational behavior*, 19(S1), 697-730. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(1998\)19:1+<697::AID-JOB974>3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(1998)19:1+<697::AID-JOB974>3.0.CO;2-I)

- Moser, K., & Galais, N. (2009). Organizational commitment and the well-being of temporary agency workers: A longitudinal study. *Human Relations*, 62(4), 589–620. <https://doi.org/10.1177/0018726708101991>
- Retkowsky, J., Nijs, S., Akkermans, J., Jansen, P., & Khapova, S. N. (2022). Toward a sustainable career perspective on contingent work: a critical review and a research agenda. *Career Development International*, 8(1), 1–18. <https://doi.org/10.1108/CDI-06-2022-0181>
- Robinson, S. L. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative science quarterly*, 41(4), 574-599. <https://doi.org/10.2307/2393868>
- Robinson, S. L., Stern, L. N., Kellogg Graduate, J. L. & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*. 15, 245–259. <https://doi.org/10.1002/job.4030150306>
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121–139. <https://doi.org/10.1007/BF01384942/METRICS>
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389–400. <https://doi.org/10.1002/JOB.4030110506>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto. Noudettu 1. toukokuuta 2024 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity. *Journal of applied psychology*, 81(3), 219-227. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.3.219>
- Shore, L. M., & Barksdale, K. (1998). Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: a social exchange approach. *Journal of Organizational Behavior*, 19(S1), 731–744. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(1998\)19:1+<731::AID-JOB969>3.0.CO;2-P](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(1998)19:1+<731::AID-JOB969>3.0.CO;2-P)

- 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.  
<https://doi.org/10.5465/AMP.2009.37008003>
- Topa, G., Aranda-Carmena, M., & De-Maria, B. (2022). Psychological Contract Breach and Outcomes: A Systematic Review of Reviews. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(23), 15527.  
<https://doi.org/10.3390/IJERPH192315527/S1>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (uud. laitos). Tammi.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1999). A Discrepancy Model of Psychological Contract Violations. *Human Resource Management Review*, 9(3), 367–386.  
[https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00025-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00025-X)
- Underhill, E., & Quinlan, M. (2011). How precarious employment affects health and safety at work: The case of temporary agency workers. *Relations Industrielles*, 66(3), 397–421. <https://doi.org/10.7202/1006345AR>
- Vallas, S. P. & Hill, A. (2012). "Conceptualizing Power in Organizations", Courpasson, D., Golsorkhi, D. and Sallaz, J.J. (Ed.) Rethinking Power in Organizations, Institutions, and Markets. *Research in the Sociology of Organizations*, 34, 165–197.  
[https://doi.org/10.1108/S0733-558X\(2012\)0000034009](https://doi.org/10.1108/S0733-558X(2012)0000034009)
- Van Arsdale, D. G. (2013). The Temporary Work Revolution: The Shift from Jobs that Solve Poverty to Jobs that Make Poverty. *Working USA*, 16(1), 87–112.  
<https://doi.org/10.1111/WUSA.12025>
- Viitala, R. (2014). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä* (4. painos). Edita.
- Wartzman, R. (2017). *The End of Loyalty: The Rise and Fall of Good Jobs in America*. Public Affairs
- Winkler, I., & Mahmood, M. K. (2015). The liminality of temporary agency work: Exploring the dimensions of danish temporary agency workers' liminal experience. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 5(1), 51–68.  
<https://doi.org/10.19154/NJWLS.V5I1.4765>

## **Liitteet**

### **Liite 1. Haastatteluissa käytetty kysymysrunko**

#### Tausta

1. Kerro lyhyesti työtehtävistäsi

#### Työyhteisö

2. Keiden koet kuuluvan työyhteisöösi?
3. Koetko vuokratyöntekijöiden kuuluvan omaan työyhteisöösi? Miksi kyllä/ei?

#### Odotukset ja velvollisuudet

4. Toimiessasi vuokratyöntekijän yhteyshenkilönä, millaisia velvollisuuksia odotat vuokratyöntekijän täyttävän työsuhteenne aikana?
5. Millaisia velvollisuuksia koet sinulla olevan vuokratyöntekijän yhteyshenkilönä?
6. Oletko kohdannut tilanteita, joissa olet huomannut, että sinun ja vuokratyöntekijän käsitykset sinun tai hänen velvoitteista/lupauksista eroavat jollakin tapaa? Esimerkkejä tällaisista tilanteista?

#### Vuorovaikutus

7. Miten pidät yhteyttä vuokratyöntekijöidesi kanssa ja minkä verran?
8. Millaiseksi kuvailisit sinun ja vuokratyöntekijöiden välistä vuorovaikutussuhdetta esimerkiksi verrattuna siihen, millaista vuorovaikutukseenne on sinun ja konsulttikollegoidesi välillä?
9. Millaisten asioiden koet vaikuttavan siihen, millaiseksi vuorovaikutussuhde muodostuu välillenne vuokratyöntekijöiden kanssa?
10. Miten merkittäväksi arvioit toimintasi vaikutuksen vuokratyöntekijöiden suorituskykyyn ja työhyvinvointiin?

### Ristiriidat

11. Oletko kohdannut tilanteita, joissa työntekijä on laiminlyönyt velvollisuutensa?

Esimerkkejä?

12. Miten käsittelet mahdollisia ristiriitatilanteita tai ongelmia, joita saattaa syntyä vuokratyöntekijöiden kanssa?

13. Koetko itse joskus laiminlyöneesi velvollisuuksiasi vuokratyöntekijää kohtaan?

Esimerkkejä?

14. Miten koet jommankumman laiminlyöntien vaikuttaneen yhteistyöhönne?

Esimerkkejä?

### Sitoutuminen

15. Kuinka tärkeänä pidät vuokratyöntekijöiden tyytyväisyyttä ja sitoutumista työsuhteeseen?

16. Miten koet, että vuokratyöntekijät osoittavat sitoutumista yritykseenne ollessaan teillä työsuhteessa?

17. Miten itse osoitat sitoutumista vuokratyöntekijöille työsuhteessa?