



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Siiri Jurmu

# **Asiakasyrityksissä työskentelevien IT- rekrytointikonsulttien sitoutuminen työnantajaan**

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Pro gradu -tutkielma  
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2022

---

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

<b>Tekijä:</b>	Siiri Jurmu		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Asiakasyrityksissä työskentelevien IT-rekrytointikonsulttien sitoutuminen työnantajaan		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Maria Järström		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2022	<b>Sivumäärä:</b>	93

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia, mihin kolmikantatyössä sitoudutaan ja miten sitoutumiseen voidaan vaikuttaa. Ilmiötä tutkitaan asiantuntijavuokratyön näkökulmasta. Työsuhteet ovat yhä useammin luonteeltaan perinteisestä työsuhteesta poikkeavia, mikä muokkaa yksilöiden ja organisaatioiden välisiä suhteita. Perinteisestä poikkeavista työsuhdemuodoista yksi on vuokratyön kolmikantatyösuhde, joka osalla aloista on jopa tavallisin työsuhdemuoto. Kolmikantatyö on jatkuvasti lisääntyvää myös asiantuntija-aloilla.

Tutkimuksen kirjallisuuskatsaus käsittelee organisaatioon sitoutumista, organisaation vaikutusta työntekijän sitoutumiseen sekä erityisesti asiantuntijavuokratyöhön liittyvää sitoutumista. Kirjallisuuskatsaus perustuu ensisijaisesti vertaisarvioituihin tieteellisiin artikkeleihin. Organisaatioon sitoutumista yleisellä tasolla on tieteellisesti tutkittu runsaasti. Vuokratyöhön liittyvää sitoutumista on tutkittu aiemmin pääasiallisesti asiakasyritykseen sitoutumisen näkökulmasta. Asiantuntijavuokratyössä sitoutumista työnantajaorganisaatioon on tutkittu verrattain vähän.

Tutkimus toteutettiin laadullisen tapaustutkimuksen keinoja soveltaen haastattelututkimuksena. Haastateltaviksi valikoitui seitsemän henkilöä, joista viisi työskentelee tai on työskennellyt IT-rekrytointikonsulttina kohdeorganisaation palveluksessa sen asiakasyrityksissä. Kaksi haastateltavaa työskentelee kohdeorganisaatiossa työnantajapuolella. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoidulla teemahaastattelumenetelmällä. Haastatteluaineiston analyysimenetelmänä käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä.

Tutkimustulokset osoittavat, että kolmikantatyösuhteessa työskentelevät asiantuntijat ovat sitoutuneita sekä asiakasyritykseen että työnantajaorganisaatioon. Sitoutumisen tavoissa näitä työnantajatahoja kohtaan on kuitenkin eroavaisuuksia asiantuntijavuokratyötä tekevien työntekijöiden keskuudessa. Kolmikantatyösuhteessa työnantajaorganisaatioon liittyvään sitoutumiseen voidaan vaikuttaa johtamisen ja erityisesti henkilöstöjohtamisen keinoin.

---

**AVAINSANAT:** vuokratyö, sitoutuminen, organisaatiokäyttäytyminen, henkilöstöjohtaminen, asiantuntijat, johtaminen.

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma	7
1.2	Tutkimuksen rakenne	8
2	Organisaatioon sitoutuminen	10
2.1	Sitoutuneisuuden ulottuvuudet	12
2.2	Sitoutumisen vaikutukset	16
2.3	Psykologinen sopimus	17
2.4	Yksilön ja organisaation yhteensopivuus	22
2.5	Organisaation rooli sitoutuneisuudessa	23
2.6	Sitoutuneisuuden mittaaminen	28
2.7	Yhteenveto	29
3	Kolmikantatyösuhde ja siinä sitoutumisen erityispiirteet	31
3.1	Vuokratyöntekijöiden sitoutuminen	33
3.2	Psykologinen sopimus kolmikantatyösuhteessa	37
3.3	Vuokratyöntekijöiden sitouttaminen	39
3.4	Sitoutuminen asiantuntijavuokratyössä	42
3.5	Yhteenveto	44
4	Tutkimusmetodologia ja kohdeorganisaatio	46
4.1	Tutkimusmenetelmä	46
4.2	Tutkimusaineiston keruu	47
4.3	Tutkimusaineiston analysointi	49
4.4	Kohdeorganisaatio ja haastateltavien esittely	51
5	Tutkimustulokset	53
5.1	Kolmikantatyösuhteessa työskentely	53
5.1.1	Syitä kolmikantatyösuhteeseen ryhtymiselle	53
5.1.2	Epävarmuus kolmikantatyösuhteessa	57
5.2	Psykologinen sopimus kolmikantatyösuhteessa	59
5.3	Organisaatioon sitoutuminen kolmikantatyösuhteessa	62

5.3.1	Sitoutuminen kolmikantatyösuhteessa ja organisaation rooli sitoutumisessa	62
5.3.2	Halu vakituiseen työsuhteeseen asiakasyrityksessä	67
6	Johtopäätökset	70
6.1	Tutkimustulosten peilaaminen aiempaan kirjallisuuteen	70
6.2	Tutkimuksen luotettavuus	75
6.3	Tutkimuksen kontribuutio	77
6.4	Tutkimuksen rajoitukset	78
6.5	Jatkotutkimusehdotukset	79
	Lähteet	80
	Liitteet	92
	Liite 1. Teemahaastattelurunko	92

**Kuviot**

<b>Kuvio 1.</b> Neljä työhön sitoutumisen perusolottuvuutta Morrowia mukailleen.	11
<b>Kuvio 2.</b> Organisaatioon sitoutumisen kolmikomponenttimalli.	14
<b>Kuvio 3.</b> Psykologisen sopimuksen tyypit.	20
<b>Kuvio 4.</b> Kolmikantatyösuhde.	32

**Taulukot**

<b>Taulukko 1.</b> Haastateltavien esittely.	52
--	----

## 1 Johdanto

Työnteko on yhä useammin järjestetty perinteisestä työsuhteesta poiketen (Cappelli & Keller, 2013). Useimmat yritykset palkkaavat vähintäänkin osan työvoimastaan henkilöstöpalveluyritysten kautta (Woldman ja muut, 2018) ja joillakin aloilla vuokratyöntekijät muodostavat jo valtaosan työvoimasta (Kantola ja Viitala, 2016). Perinteisestä työsuhteesta poikkeavat työsuhteet ovat merkittävästi muuttaneet yksilöiden ja organisaatioiden välisiä suhteita (Gallagher & Sverke, 2005). Yritykset voivat tavoitella myös kilpailuetua epätavallisten työsuhteiden käytöllä - vuokratyöntekijät ovatkin täten merkittävä osa kokonaistyövoimaa (Woldman ja muut, 2018). Vuokratyövoiman käyttö on huomattavaa etenkin suorittavaa työtä tekevillä aloilla, mutta yleistä (Peck ja muut, 2005) ja jatkuvasti lisääntyvää myös asiantuntija-aloilla (Mitlacher, 2005), kuten IT, laki ja taloushallinto (Peck ja muut, 2005). IT-alalla on jo pitkään ollut vallalla osaajapula (Dyk, van & Coetzee, 2012) ja vaihtuvuus alalla on suurta. Osaajapulan takia on tärkeää, että organisaatiolla olisi keinoja saada pidettyä osaajat joukossaan (Dyk, van & Coetzee, 2012). IT-osaajapulan vaikutukset ovat etenkin viime vuosina alkaneet näkyä myös osaavien IT-rekrytoijien tarpeena, joista varsinaisten ICT-osaajien lisäksi käydään kilpailua alalla. Osaava rekrytoija pystyy houkuttelemaan osaajia yritykseen töihin, mikä on tärkeä tekijä IT-osaajapulan ratkomisessa ja alalla käytävän kilpailuedun saavuttamisessa.

Vuokratyön kolmikantatyösuhteessa työvoimaa tarvitseva asiakasyritys tekee asiakassopimuksen henkilöstöpalveluyrityksen kanssa, joka solmii työsuhteen työntekijän kanssa, joka vuokraa asiakassopimuksen mukaisesti työntekijän asiakasyritykselle (Henkilöstöpalveluyritysten liitto HPL, n.d.). Asiantuntijavuokratyöntekijät seuraavat omaa työskentelykenttäänsä enemmänkin oman erikoisalansa kautta, kuin vakituksena työntekijänä oman organisaation kautta, jonka vuoksi he voivat olla tietotaitonsa puolesta arvokas voimavara yrityksille nopeasti muuttuvassa IT-alan markkinassa (Szabó & Négyesi, 2005).

Sitoutuneisuuden ajatellaan olevan psykologinen tekijä, joka saa työntekijän epätodennäköisemmin vaihtamaan työpaikkaa tai irtisanoutumaan (Allen ja Meyer, 1990). Rousseau (1995) psykologisen sopimuksen vakiintuneen määritelmän mukaan se tarkoittaa

työntekijän subjektiivista käsitystä omaan työsuhteeseensa kuuluvista oikeuksista ja velvollisuuksista. Tämä sopimus perustuu työntekijän näkemykseen hänen ja hänen työnantajansa välisestä vaihdosta. Nykyajan organisaatiot ovat enenevässä määrin riippuvaisia sitoutuneesta työvoimasta, jonka vuoksi sitoutuneisuuden vaikutukset suhteessa organisaation kilpailuedun saavuttamiselle on tärkeä ymmärtää (Meyer & Parfyonova, 2010). Henkilöstöjohtamisen keinoilla voidaan hyvin vaikuttaa työntekijöiden sitoutuneisuuden tasoon kilpailuedun saavuttamiseksi (Albrecht ja muut, 2015). On todettu, että vuokratyöntekijät ovat ensisijaisesti sitoutuneet asiakasyritykseen ja kokevat psykologisen sitoutumisen tähän työnantajayritystä tärkeämmäksi (Woldman ja muut, 2018).

Kolmikantatyösuhteessa sitoutumista on tutkittu aiemmin pääasiassa asiakasyritykseen sitoutumisen näkökulmasta. Vuokratyöntekijän sitoutumista työnantajayritykseen kolmikantatyösuhteessa on tutkittu huomattavasti vähemmissä määrin. Entistä vähäisempää tutkimus on asiantuntijavuokratyöhön liittyen edellä mainitusta näkökulmasta. Ilmiöstä ei ole tehty tutkimusta Suomessa tai IT-rekrytointikonsulttien työnantajaorganisaatioon sitoutumiseen liittyen.

Sitoutumisen johtaminen asiantuntijavuokratyössä IT-alalla ja sitoutumisen muodostuminen ilmiönä työntekijän puolelta on erityisen kiinnostava viitekehys tutkimukselle. Tutkimuksen kirjoittajan oma työ sijoittuu IT-alan vuokratyöntekijöiden ja IT-rekrytoijien henkilöstöjohtamiseen, sekä työntekijäkokemuksen kehittämiseen. Tutkimus on tästä huolimatta pyritty tekemään objektiivisesti. Lähinnä tutkijan kokemus ja kytkökset alalle voidaan nähdä helpottavana tekijänä aineiston keruu- ja analysointivaiheessa esille tulleiden asioiden ymmärtämisen, yhdistämisen ja käytäntöön liittämisen.

## **1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma**

Tutkimuksen päätavoitteena on selvittää asiakasyrityksissä työskentelevien IT-rekrytointikonsulttien työnantajaorganisaatioon sitoutumiseen liittyviä tekijöitä. Kohteena on toimeksiantajayritys eli tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena tapaustutkimuksen keinoja soveltaen. Tutkimus toteutetaan haastatteleamalla toimeksiantajayrityksen

nykyisiä ja entisiä IT-rekrytointikonsultteja, yrityksen liiketoimintaa kehittävää esimestä sekä HR-päällikköä. Tavoitteena on haastatteluaineiston analyysin avulla saada kuva asiakasyrityksissä työskentelevien IT-rekrytointikonsulttien sitoutumisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä työnantajaorganisaatiota kohtaan.

Edellä mainittuun tavoitteeseen on tarkoitus päästä seuraavan tutkimuskysymyksen avulla:

Mihin kolmikantatyösuhteessa sitoudutaan ja mitkä tekijät vaikuttavat sitoutumiseen?

Tutkimuskysymystä tukevana alakysymyksinä esitetään seuraavat kysymykset:

Miksi asiantuntijat ryhtyvät kolmikantatyösuhteeseen?

Millaisia odotuksia kolmikantatyösuhteeseen kohdistuu?

Tutkimuksen pääkysymyksellä on luonnollisesti tärkein painotus tutkimuksen kannalta, mutta alakysymyksillä pyritään lisäksi löytämään pääkysymystä tukevia vastauksia. Alakysymyksillä pyritään selvittämään asiantuntijavuokratyöhön ryhtymisen taustoja ja kolmikantatyösuhteeseen kohdistuvia odotuksia sekä asiantuntijavuokratyöntekijöiden, että työnantajaorganisaation osalta.

## **1.2 Tutkimuksen rakenne**

Tutkimus koostuu kuudesta pääluvusta, joiden keskeiset osa-alueet ovat johdanto, teoria, tutkimusmetodologia, tutkimustulokset ja johtopäätökset. Johdannon avulla lukija johdatellaan tutkittavaan aihepiiriin ja osoitetaan tutkimuksen ajankohtaisuus, esitellään tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma, sekä määritellään tutkimuksen kannalta keskeisimmät käsitteet.

Tutkimuksen kirjallisuuskatsaus esitetään luvuissa kaksi ja kolme. Luku kaksi käsittelee organisaatioon sitoutumiseen liittyviä keskeisiä tekijöitä ja ilmiötä aiheesta tehtyjen

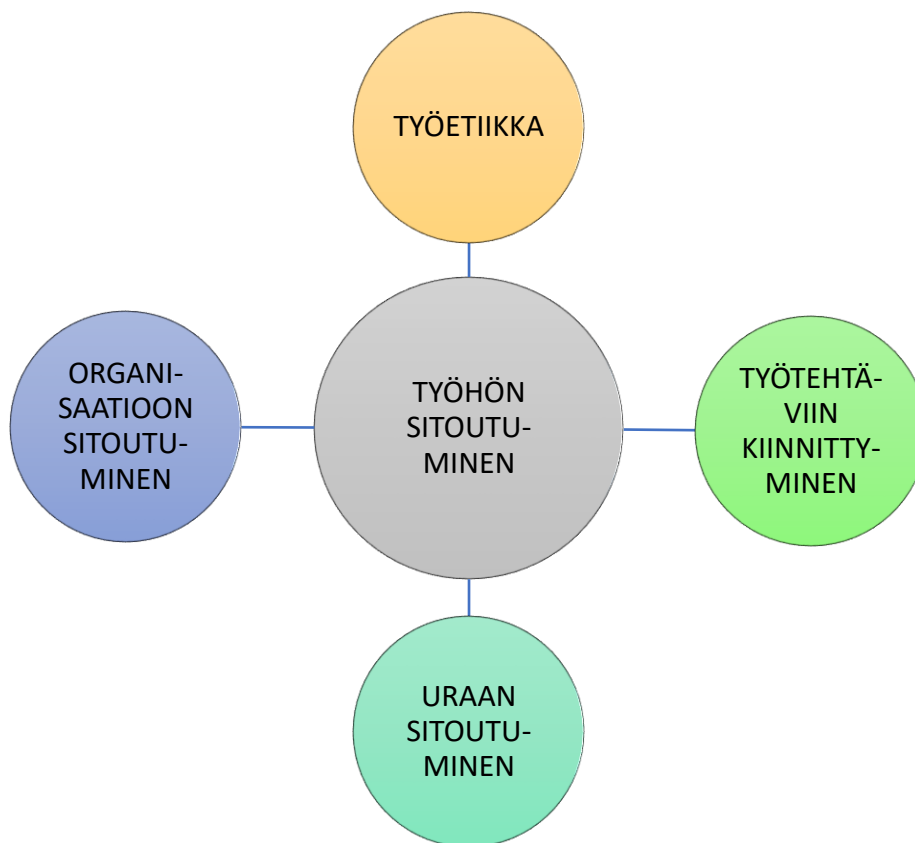
merkittävimpien tutkimusten kautta. Luvussa kolme perehdytään tarkemmin kolmikantatyösuhteeseen ja siihen liittyvän sitoutumisen erityispiirteisiin erityisesti työnantajaorganisaatioon liittyen.

Luvussa neljä esitellään ja perustellaan tutkimusmetodologisia valintoja, aineiston keruutapaa, sekä aineiston analysointimenetelmän valintaa. Lisäksi luvussa kuvataan lyhyesti tapausorganisaatiota ja esitellään haastateltavien taustoja anonymiteettiperiaatteita noudattaen. Viidennessä luvussa tutkimustulokset esitellään jaoteltuna kolmikantatyösuhteessa työskentelyyn, kolmikantatyösuhteen psykologiseen sopimukseen sekä kolmikantatyösuhteessa sitoutumiseen. Tutkimuksen kuudennessa luvussa esitetään johtopäätökset eli peilataan tutkimustuloksia kirjallisuuskatsauksessa esiteltyyn kirjallisuuteen sekä vastataan tutkimuskysymyksen. Tutkimustulosten hyödynnettävyyttä esitellään. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia sekä esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

## 2 Organisaatioon sitoutuminen

*Organisaatioon sitoutumisen* voidaan ajatella Morrown (1993, s. 159-160) mukaan olevan osa laajempaa työhön sitoutumisen kokonaisuutta, joka puolestaan on yksi laajempaan organisaatiokäyttäytymiseen liittyvistä ilmiöistä. Morrown mukaan organisaatioon sitoutuminen on yksi työhön liittyvien asenteiden ja käyttäytymisen tutkimuksen tärkeimmistä teemoista. Organisaatioon sitoutuminen on käyttäytymistä, joka ilmentää yksilön asennetta ja se määrittää kuinka vahva yksilön usko organisaatiota ja sen tavoitteita kohtaan on. (Pool & Pool, 2006.)

Morrow (1993) on laatinut työhön sitoutumisen teorian, johon sisältyy alkujaan viisi työhön sitoutumisen perusulottuvuutta. Morrow tunnusti aikanaan teorian kehittäessään kaksi organisaatioon sitoutumisen ulottuvuutta, jotka kattoivat kaksi viidestä työhön sitoutumisen perusulottuvuudesta (Morrow, 1993, s. 159-160). Myöhemmin organisaatioon sitoutumisen ulottuvuuksia on tutkimuksessa vakiintunut olevan kolme: affektiivinen, normatiivinen ja jatkuvuuteen perustuva sitoutuneisuus (käytetään myös laskelmoiva sitoutuminen) (kts. esim. Meyer ja muut, 2002; Weng ja muut, 2010), joista enemmän luvussa 2.1. Kuvio 1 mukailee Morrown (1993) työhön sitoutumisen perusulottuvuuksia, joista organisaatioon sitoutumisen voidaan kokonaisuudessaan ajatella muodostavan yhden neljästä työhön sitoutumisen ulottuvuudesta.



**Kuvio 1.** Neljä työhön sitoutumisen perusulottuvuutta Morrowia mukailien (Morrow, 1993, s. 160).

Työntekijän organisaatioon sitoutumisen perimmäisestä luonteesta ja sen kehittymisestä ei Mercurion (2015) mukaan vielä olla päästy yksimielisyyteen. Nykyisin kuitenkin tunnustetaan, että työntekijät voivat kehittää monia työliitännäisiä sitoumuksia (Meyer & Herscovitch, 2001). Organisaatioon sitoutumisen on todettu olevan oma ilmiönsä ja erillinen esimerkiksi työtehtäviin sitoutumisen käsitteestä (Kim ja muut, 2017). Työntekijän sitoutuneisuus -käsite (erityisesti englanniksi termi 'employee engagement') hakee kuitenkin edelleen muotoaan muiden akateemisessa kirjallisuudessa käytettyjen käsitteiden (employee commitment, organizational citizenship behaviour) joukossa (Markos & Sridevi, 2010).

Organisaatioon sitoutumisen on todettu olevan kaksisuuntainen ilmiö, jossa sekä työntekijä- että työnantajapuoli ovat aktiivisia toimijoita (Markos & Sridevi, 2010). Sitoutu-

neisuuden syntyminen edellyttää yleensä tämän vastavuoroisuuden toteutumista (Viitala & Mäkipelkola, 2005, s. 196). Sitoutuneisuuden käsitteitä ja organisaatioon sitoutumisen kolmea ulottuvuutta yhdistävä tekijä, ja näin työntekijän organisaatioon sitoutumisen ydinajatus on se, että sitoutuneisuus on psykologinen tekijä työntekijän ja työnantajan välillä, joka vähentää työntekijän halua irtisanoutua tai vaihtaa organisaatiota (Allen & Meyer, 1990; Allen & Meyer, 1996). Lisäksi sitoutuneisuus vähentää henkilöstön poissaoloja ja vaihtuvuutta, sekä lisää työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota (Pool & Pool, 2006).

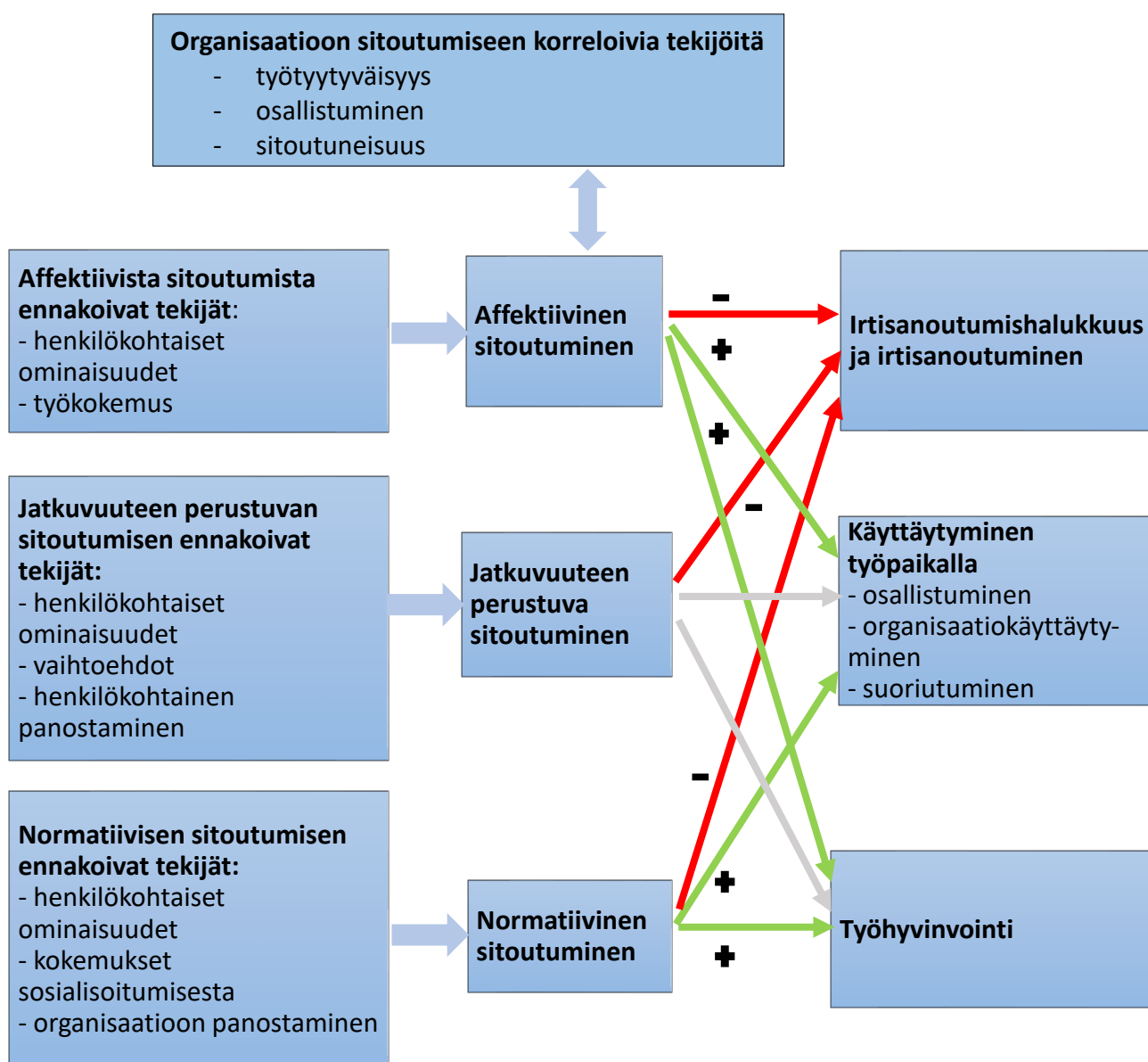
## 2.1 Sitoutuneisuuden ulottuvuudet

Sitoutuneisuuden ajatellaan yleisesti jakautuvan *affektiivisuuden-, jatkuvuuden- ja normatiivisuuden* ulottuvuuksiin. Sitoutuneisuustutkimuksessa on myös jonkin verran eriytymistä tästä Allenin ja Meyerin (kts. esim. 1990; 1991) organisaatioon sitoutumisen kolmekomponenttimallista, mutta heidän teoriansa on akateemisessa kentässä saanut eniten tukea (Pool & Pool, 2006). Sen vuoksi tässä tutkimuksessa organisaatioon sitoutumista tarkastellaan pääasiassa kolmikomponenttimallin avulla.

*Affektiivisella sitoutumisella* viitataan työntekijän emotionaaliseen sitoutumiseen työnantajaan. Affektiivisesti sitoutunut työntekijä kokee osallisuutta ja identifioituu organisaatioon. *Jatkuvuuteen perustuvassa sitoutuneisuudessa* työntekijä punnitsee mahdollisen irtisanoutumisen aiheuttamia taloudellisia seurauksia itseään koskien tai toisin sanoen jäämisestä saamaansa taloudellista hyötyä. Usein työntekijä kokee taloudellisen hyödyn itselleen merkittäväksi nykyisessä työssä, joka vaikuttaa hänen sitoutuneisuutensa organisaatioon. *Normatiivisesti sitoutunut* työntekijä tuntee vahvaa velvollisuuden tuntoa työnantajaorganisaatiotaan kohtaan, jonka vuoksi on sitoutunut organisaatioon (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991; Meyer ja muut, 2002). On todettu, että kaikilla kolmella sitoutumisen ulottuvuudella onkin omat tarkoituksensa ja yhdellä työntekijällä voi esiintyä yhtä tai useampaa sitoutuneisuuden muotoa työnantajaansa kohtaan (Meyer ja muut, 2002; Xiang & Wang, 2006).

On todettu, että affektiivisen sitoutumisen vaikutukset ovat suurimmat ja merkittävimmät organisaatioon ja työntekijään liittyvien tulosten osalta (Meyer ja muut, 2002; Mercurio, 2015). Organisaation osalta affektiivisen sitoutumisen tuloksena ovat osallistuminen, suoriutuminen ja organisaatiokansalaisuus (organizational citizenship behavior, OCB). Työntekijään liittyvät tulokset ovat työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä, kuten stressin lieventyminen, sekä työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen. (Meyer ja muut, 2002.) Myös Mercurion (2015) löydökset osoittivat, että affektiivisen sitoutumisen vaikutukset ovat muita merkittävämmät työhön liittyvää käyttäytymistä, kuten irtisanoutumishalukkuutta, poissaoloja ja organisaatiokansalaisuutta tarkasteltaessa. Normatiivisuudella todettiin olevan myös toivottuja vaikutuksia edellä mainittuihin tuloksiin, joskaan vaikutus ei ollut yhtä suurta kuin affektiivisen sitoutumisen. Jatkuvuuden ulottuvuudella ei todettu olevan vaikutusta tai vaikutuksen todettiin olevan negatiivinen. (Meyer ja muut, 2002.)

Meyerin ja muiden (2002) kehittämässä kaaviossa (kuvio 2) on havainnollistettu kolmea sitoutuneisuuden ulottuvuutta ja niiden edellä mainittuja vaikutuksia työntekijän irtisanoutumishalukkuuteen ja irtisanoutumisen todennäköisyyteen, työntekijän käyttäytymiseen työpaikalla, sekä työhyvinvointiin. Kuviossa vasemmalla on esitetty affektiivisen-, normatiivisen- ja jatkuvuuteen perustuvan sitoutuneisuuteen vaikuttavat tekijät. Kuvion yläosassa on esitetty organisatorisen sitoutumisen korreloivia tekijöitä.



**Kuvio 2.** Organisaatioon sitoutumisen kolmikomponenttimalli (Meyer, 2002).

Organisaatioon sitoutumisen ulottuvuuksien kolmekomponenttimallia ja sen osa-alueita on tutkittu Meyerin ja Allenin (1990) teorian kehittämisen jälkeen runsaasti lisää. Yleisesti affektiivista sitoutuneisuutta pidetään edelleen kaikkein merkittävimpänä sitoutuneisuuden muotona ja sitä on tutkittu kolmesta sitoutumisen ulottuvuudesta eniten (Xiang & Wang, 2006), sillä sen on todettu ennustavan parhaiten työntekijöiden asen-

teita ja irtisanoutumishaluttomuutta (Feather & Rauter, 2004). Affektiivinen sitoutuminen ennustaa hyvin myös työtyytyväisyyttä, mutta sen hyöty varsinaisen irtisanoutumiskäyttäytymisen ennustamisessa voidaan kuitenkin kyseenalaistaa (Xiang & Wang, 2006).

Affektiivinen sitoutuminen on arvossaan organisaatioissa, sillä esimiehet arvostavat Shoren ja muiden (1995) mukaan eniten affektiivista sitoutumista. Affektiivisesti sitoutuneet työntekijät hyödyttävät organisaatiota eniten (Meyer & Allen, 1997), sillä nämä työntekijät ovat tuottavampia kuin normatiivisesti ja jatkuvuuteen perustuneesti sitoutuneet työntekijät. Affektiivinen sitoutuminen organisaatioon on kuitenkin lähtökohtaisesti luonteeltaan sisäsyntyistä työntekijän puolelta eli organisaatio ei voi mitenkään pakottaa työntekijää sitoutumaan affektiivisesti, mutta organisaatio pystyy kuitenkin vaikuttamaan erilaisilla käytänteillään affektiivisen sitoutumisen muodostumiseen. (Ahmad, 2018). Työntekijöiden, jotka kokevat olonsa kyvykkääksi tehtävänsä, on todettu olevan alttiimpia affektiiviselle sitoutumiselle (Allen & Meyer, 1990).

Affektiivisen sitoutumisen lisäksi akateemisessa kentässä myös normatiivisen sitoutumisen hyötyjen tutkimus on alkanut nousta suosioon (Meyer & Allen 1997; Wasti, 2003), vaikka tutkimuksen aktivoituminen tämän ulottuvuuden saralla onkin kestänyt melko pitkään (Xiang & Wang, 2006). Normatiivisesti sitoutuneen työntekijän velvollisuuden tunto organisaatiotaan kohtaan saattaa olla merkittävä hyöty työnantajan kannalta (Meyer ja muut, 2010). Onkin todettu, että normatiivinen sitoutuminen myös ennustaa hyvin työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja saattaa olla jopa affektiivista sitoutumista parempi tekijä ennustamaan työntekijöiden irtisanoutumiskäyttäytymistä pelkkien asenteiden ja irtisanoutumishalukkuuden sijaan (Xiang & Wang, 2006).

Jatkuvuuteen perustuvaa sitoutuneisuutta näyttää tutkittaneen kolmesta sitoutumisen ulottuvuudesta vähemmän kuin affektiivista ja normatiivista sitoutumista. Jatkuvuuteen perustuvasti sitoutunut työntekijä jää työskentelemään organisaatioon omista lähtökohdistaan (Newman ja muut, 2011). Jatkuvuuteen perustuvalla sitoutuneisuudella on to-

dettu olevan kielteinen vaikutus työntekijän työsuoritukseen ja sen tuottavuuteen. Lisäksi esimiehet kokevat jatkuvuuteen perustuvalla tavalla sitoutumisen negatiivisessa valossa. (Shore ja muut, 1995.)

## 2.2 Sitoutumisen vaikutukset

Organisaatioiden menestys on merkittävästi kytköksissä työntekijöiden sitoutuneisuuteen (Kumar & Pansari, 2015; Markos & Sridevi, 2010). Tämän vuoksi sitoutumisen priorisoiminen muiden tärkeimpien liiketoiminnan tavoitteiden joukkoon on tärkeää (Kumar & Pansari, 2015). Sitoutumisella on positiivinen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen (Kumar & Pansari, 2015; Meyer & Parfyonova, 2010). Mitä sitoutuneempaa työvoimaa yrityksellä on, sitä todennäköisemmin se menestyy muiden saman alan yritysten joukossa. (Markos & Sridevi, 2010). Organisaatiot ovatkin tämän vuoksi enenevässä määrin riippuvaisia sitoutuneesta työvoimasta. (Meyer & Parfyonova, 2010.)

Työntekijöiden sitoutumisen keskeisimpiä hyötyjä organisaatioille on työvoiman vaihtuvuuden vähentyminen (Allen ja Meyer, 1990). On havaittu, että työntekijöiden sitoutuneisuudella voi olla lisäksi vaikutusta organisaation tehokkuuteen, työntekijöiden hyvinvointiin (Meyer & Herscovitch, 2001), organisaation menestykseen, tuottavuuteen, kasvuun ja asiakastyytyvyyteen (Markos & Sridevi, 2010). Sitoutuneet työntekijät, kun parhaimmillaan välittävät innostuksensa myös asiakkaisiin (Kumar & Pansari, 2015). Lisäksi sitoutuneisuus vähentää työntekijöiden epäeettisen toiminnan todennäköisyyttä niin sisäisesti (Cullinan ja muut, 2008) kuin myös organisaation asiakkaita kohtaan (Kumar & Pansari, 2015). Sitoutuneet työntekijät haluavat toimia organisaation edun mukaisesti (Greenberg, 2005, s. 179).

Organisaatioissa, jotka eivät ole onnistuneet sitouttamaan työntekijöitään, esiintyy enemmän heikkoja työsuorituksia. Työntekijöiden vaihtuvuus on suurempaa ja poissaoloja esiintyy enemmän. Sitoutumattomat työntekijät toimivat myös vähemmän asiakas-

lähtöisesti. Yritykset, joissa työntekijät eivät ole sitoutuneita, ovat usein tuottamattomampia verrattuna yrityksiin, joissa työskentelee sitoutunutta työvoimaa. (Kumar & Pansari, 2015; Markos ja Sridevi, 2010.)

Feldt ja muut (2016) muistuttavat, että liiallisesta sitoutuneisuudesta voi olla myös haittaa työntekijälle. Erityisesti tämä saattaa olla riski työssä jaksamiselle. Ylisitoutuminen voi kuormittaa henkilöä ja lisätä työuupumuksen syntymistä (Feldt ja muut, 2016.), sillä hän saattaa yliarvioida omia resurssejaan ja aliarvioida työkeskeisyytensä aiheuttamaa kuormaa (Viitala ja muut, 2016).

### **2.3 Psykologinen sopimus**

Työntekijän sitoutumisen käsitteeseen liittyy läheisesti *psykologisen sopimuksen* käsite, jossa vastavuoroisuuden luonne tulee esiin työntekijän organisaatioon sitoutumista selvemmin (Schein, 1994, s.99). Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan yksilön ja organisaation välistä näkymätöntä, vastavuoroista sopimusta (Rousseau, 1995, s. 9-10; Schein, 1994, s. 22). Rousseau (1995, s. 9-10) mukaan psykologista sopimusta leimaa yksilön uskomukset siitä, mitä organisaation puolesta häneltä vaaditaan ja odotetaan. Työntekijällä on myös käsitys siitä, mitä hän pitää oikeudenmukaisena vastineena näiden vaatimusten ja odotusten täyttämisestä ja antamastaan työpanoksesta. Psykologisen molemmille osapuolille on siis parhaassa tapauksessa selvää, kuinka toimia parhaalla tavalla yhdessä toinen toisensa eteen. Rousseau kuvaa myös, että toteutuessaan psykologinen sopimus on tyydyttävä molempien osapuolten kannalta ja se lisää ennustettavuutta sekä tuottavuutta. Psykologisen sopimuksen toteutuminen johtaa usein myös hyvien alaistaitojen toteutumiseen (Puusa ja muut, 2012, s. 238). Organisaatiolla, sen henkilöstöjohtamisen käytänteillä ja sitä tukevalla johtamisella on merkittävä vaikutus psykologisen sopimuksen toteutumiseen (McDermott ja muut, 2013).

Aarnikoivu (2010, s. 25-26) toteaa, että mitä useammille odotuksilleen työntekijä saa vastinetta, sitä vahvempi psykologisesta sopimuksesta organisaation kanssa muodostuu. Sopimuksen haaste piilee hänen mukaansa kuitenkin juuri sopimuksen näkymättömässä

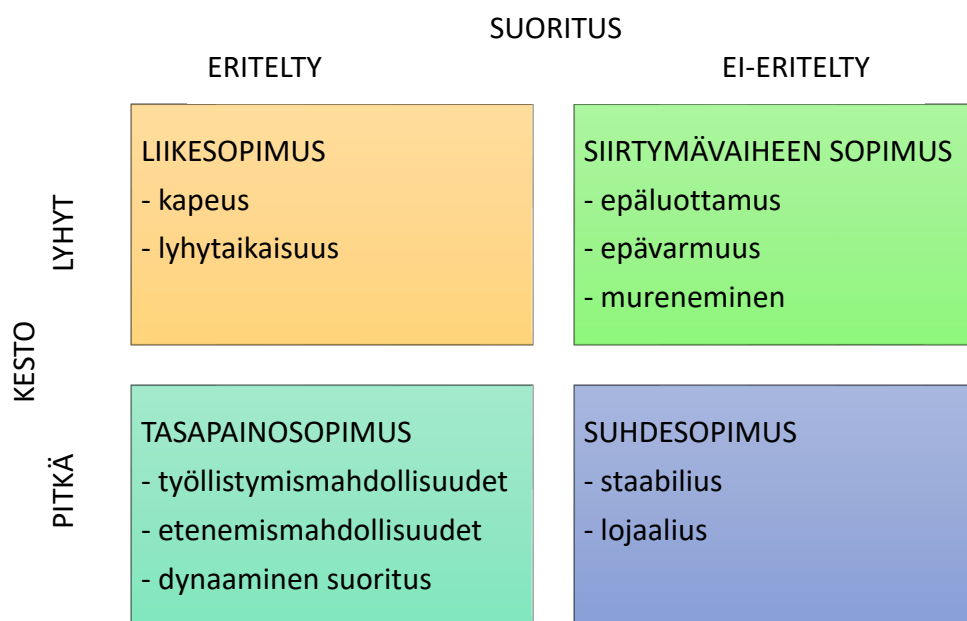
luonteessa, joka usein johtaa siihen, ettei sen täyttymiseen kiinnitetä jopa lainkaan huomiota. Kuitenkin työntekijän sitoutuminen ja sisäinen motivaatio ovat vahvasti juuri psykologisen sopimuksen riittävän täyttymisen varassa. Ulkoisen motivaation hän toteaa olevan merkityksetön sitoutumisen kannalta.

Conway ja Briner (2002) toteavat psykologisen sopimuksen toimivan merkittävänä selventävänä viitekehyksenä työntekijän ja työnantajan välisen suhteen tutkimuksessa. He kuvaavat psykologisen sopimuksen olevan olennainen tekijä pyrkimyksessä ymmärtää työntekijöiden asenteita ja käyttäytymistä. McDermott ja muut (2013) kuvaavat psykologisen sopimuksen tutkimuksen liittyvän pääasiallisesti sopimuksen toteutumisen lisäksi sopimuksen rikkomiseen tai loukkaamiseen. Lisäksi tutkijaryhmä toteaa, että nämä seikat vaikuttavat merkittävästi moniin työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen, muun muassa organisaatioon sitoutumiseen ja irtisanoutumishalukkuuteen ja työntekijän toteutuvaan irtisanoutumiseen. McDonald ja Makin (2000) toteavat suoraan, että usein psykologisen sopimuksen tärkeä rooli tulee esiin vasta, kun sopimusta jollakin tapaa vahingoitetaan tai sopimuksen luonne muuttuu oleellisesti. Suurin vaikutus todetaan olevan sopimuksen rikkomisella.

Psykologisen sopimuksen luonne on muuttunut viimeisten vuosikymmenien saatossa yhtä lailla työelämän muutoksen kanssa. Hiltorp (1995) puhuukin uudesta ja vanhasta psykologisesta sopimuksesta. Hänen tutkimuksensa mukaan psykologisen sopimuksen sisältö on muuttunut erittäin merkittävästi etenkin työn pysyvyyden muutoksen mukana, joka oli aiemmin työntekijöille ja organisaatioille nykyistä tärkeämpi aspekti. Tutkimuksen mukaan työntekijän kannalta psykologista sopimusta luonnehti aiemmin organisaatiota kohtaan tunnettu lojaalius ja sitoutuminen. Hänen mukaansa uudenlainen psykologinen sopimus ei enää tarjoa entisenlaista turvallisuutta työntekijöille. Uusi psykologinen sopimus keskittyy Hiltorpin mukaan siihen, miten luottamusta ja sitoutumista ylläpidetään nyt, kun työn pysyvyys ja organisaation tarjoamat urakehitysmahdollisuudet ovat rajalliset. Uudessa ajassa työntekijällä itsellään on paljon suurempi vastuu itsensä kehittämisestä ja urakehityksestään. Tutkimuksen mukaan uuden psykologisen sopimuksen

ajassa on työntekijän oikeus vaatia organisaatiolta kehittäviä, mielenkiintoisia työtehtäviä ja että hänelle annetaan myös vapaus ja tarvittavat resurssit työtehtävien suorittamiseen. Vastavuoroisesti työntekijälle maksetaan palkkio tekemästään työstä ja lisäksi hän saa kokemusta, jonka avulla hän voi työllistyä myös tulevaisuudessa nykyisessä tai jossakin toisessa organisaatiossa. Uuden psykologisen sopimuksen keskipisteeksi nousee Cappellin (2000) mukaan täten työn turvallisuuden ja vakauden suhde työssä kehittymiseen ja kouluttautumiseen. Parhaimmillaan toteutuva psykologinen sopimus lisää sitoutumista organisaatioon ja edistää työtyytyväisyyttä, josta seuraa myös parempaa suoriutumista työtehtävissä.

Rousseau (1995; 2000) on jaotellut psykologisen sopimuksen neljään eri tyyppiin, joita leimaavat työsuhteen kesto ja työsuorituksen sisällön kuvaus. Viitala ja Mäkipelkola (2005) ovat tutkimuksessaan suomentaneet Rousseau'n englanninkieliset käsitteet. Rousseau'n (1995; 2000) *suhdesopimusta (relational)* leimaavat stabiilius ja lojaalisuus. *Tasapainosopimuksessa (transactional)* alakäsitteinä ovat työllistymismahdollisuudet, etenemismahdollisuudet ja dynaaminen suoritus. *Liikesopimusta (transactional)* kuvaavat termit kapeus ja lyhytaikaisuus. *Siirtymävaiheen sopimus (transitional)* heijastaa organisaatiossa tapahtuvia muutoksia ja niiden seurauksia ja tätä kuvaavat avainsanat epäluottamus, epävarmuus ja mureneminen.



**Kuvio 3.** Psykologisen sopimuksen tyypit (Rousseau 1995, s. 98, 2000; Viitala & Mäkipelkola, 2005, s. 198).

Psykologisen sopimuksen tyypeistä kirjallisuudessa puhutaan useimmiten kahdesta, suhdesopimuksista ja tasapainosopimuksesta ja ne ovat laajalti tunnettuja (Janssens ja muut, 2003; Viitala & Mäkipelkola, 2005, s. 197). Janssensin tutkimusryhmä (2003) on kuitenkin löytänyt jopa kuusi psykologisen sopimuksen tyyppiä tai klusteria, joita ovat uskollinen (loyal), instrumentaalinen (instrumental), heikko (weak), sitoutumaton (unattached), sijoittava (investing) ja vahva (strong) psykologinen sopimus. Affektiivista sitoutumista havaittiin pääasiassa vahvan, sijoittavan ja uskollisen psykologisen sopimusklusterin sisällä. Shore ja Barksdale (1998) sen sijaan kiinnittivät varsinaisesti psykologisen sopimuksen tyyppittelyn sijaan huomiota työntekijän ja työnantajan vastavuoroisten velvollisuuksien suhteeseen ja näiden velvollisuuksien toteutumiseen. Psykologisen tutkimuksen kenttäkin siis kehittyy jatkuvasti ja psykologisen sopimuksen määritelmä ja jaottelu kehittyvät sen myötä. Tutkimuksessa keskitytään akateemisessa kirjallisuudessa tällä hetkellä laajimmin tunnustettujen psykologisen suhde- ja liikesopimuksen tarkasteluun.

Rousseaun (2004) mukaan psykologiselle suhdesopimukselle ominaista on, että työntekijä ja työnantajan välillä vallitsee luottamus, jossa molemmat osapuolet vastaavat toistensa tarpeisiin. Suhdesopimusta leimaa tutkimuksen mukaan myös stabiilius, jossa sen ajatellaan jatkuvan ajallisesti pitkään ilman määrättyä päättymishetkeä. Suhdesopimuksen omaavat työntekijät osoittavat usein positiivista organisaatiokäyttäytymistä ja vilpittömyyttä. Työntekijät osoittavat usein korkeaa sitoutumisen tasoa organisaatiota kohtaan (McDonald & Makin, 2000). McDermottin ja muiden (2013) mukaan suhdesopimukset usein sisältävät myös työntekijän kehittymistä ja tulevaisuuden urakehitysmahdollisuuksia. He myös toteavat suhdesopimustilanteen syntyvän usein transformationaalisen johtajuuden tuloksena. Psykologiseen suhdesopimukseen ja affektiiviseen sitoutumiseen liittyvällä työntekijän ja työnantajan vastavuoroisella suhteella on todettu olevan paljon samankaltaisuutta (McDonald & Makin, 2000).

Rousseaun (2004) mukaan psykologiselle liikesopimukselle ominaista on sitä vastoin lyhytkestoisuus ja kapea-alaiset työtehtävät. Työntekijöiden todetaan olevan alttiita haakeutumaan toisiin tehtäviin, mikäli psykologisen sopimuksen olosuhteet muuttuvat. Työntekijät ovat harvoin kovinkaan sitoutuneita organisaatioon (McDonald & Makin, 2000). Rousseau (2004) kuvaa, että tällaiselle psykologiselle sopimukselle perustuva työsuhte päätetään herkästi jommankumman osapuolen aloitteesta, mikäli toinen osapuoli ei pysty vastaamaan sopimukselle asetettuihin odotuksiin. Psykologista liikesopimusta voidaan McDonaldin ja Makinin (2000) mukaan pitää luonteeltaan taloudellisiin velvollisuuksiin liittyvänä. Myös Rousseau (1990) toteaa, että tällaisissa työsuhteissa palkkataso on usein korkea. Psykologisen liikesopimuksen ja työntekijän normatiivisen sitoutumisen vastavuoroisella suhteella työntekijän ja työnantajan välillä on todettu olevan enemmän yhtymäkohtia kuin psykologisella suhdesopimuksen ja normatiivisella sitoutumisen vastavuoroisuudella, joskin yhtymäkohtia siitakin on havaittavissa (McDonald & Makin, 2000).

McDonald ja Makin (2000) toteavat, että psykologinen sopimus on harvoin tyypiltään vain suhdesopimus tai liikesopimus. Useimmat psykologiset sopimukset sisältävät vaihtelevassa määrin ominaisuuksia molemmista. He lisäävät, että tällä vaihtelulla on huomattava vaikutus psykologisen sopimuksen ominaisuuteeseen.

## 2.4 Yksilön ja organisaation yhteensopivuus

Yksilön ja ympäristön vastavuoroista suhdetta (person-environment interaction) on tutkittu akateemisen johtamiskirjallisuuden parissa jo sadan vuoden ajan, joka tekee siitä hyvin merkittävän tutkimuslinjan psykologian piirissä. Tästä tutkimuslinjasta on noussut teoria *yksilön ja työympäristön yhteensopivuudesta (person-environment fit, PE)*, joka tutkii yksilön ja työympäristön eri tekijöiden yhteensopivuutta ja keskinäistä vuorovaikutusta. Yksilön ja työympäristön yhteensopivuuden teorian neljä merkittävää alakokonaisuutta ovat *yksilön ja työtehtävän (person-job, PJ)*, *yksilön ja työryhmän (person-group, PG)*, *yksilön ja esimiehen (person-supervisor, PS)*, sekä *yksilön ja organisaation (person-organization, PO) yhteensopivuus*. (Kristof-Brown ja muut, 2005.)

Tässä tutkimuksessa käsitellään työntekijän organisaatioon sitoutumista, jonka vuoksi yksilön ja työympäristön yhteensopivuuden neljästä alakokonaisuudesta käsitellään vain henkilön ja organisaation yhteensopivuutta eli person-organization fit (PO) -kokonaisuutta. Valinta on perusteltu myös kirjallisuuden valossa, sillä on todettu, että yksilön kokemus yhteensopivuudesta voi olla eri tasoinen neljän ulottuvuuden kesken. Kytköksiä ulottuvuuksilla on myös todettu olevan varsin vähän. On myös todettu, että työntekijät erottavat itsekin yhteensopivuuden kokemukset ulottuvuuksien välillä. (Lauver & Kristof-Brown, 2001.)

Työntekijän ja organisaation yhteensopivuudessa on kyse yksilön ja organisaation ominaispiirteiden samannäköisyydestä (Kristof-Brown ja muut, 2005). Näitä ominaispiirteitä yksilön ja organisaation yhteensopivuutta ajatellen ovat eritoten arvot ja tavoitteet (Kristof, 1996). Tämän yhteensopivuuden ulottuvuuden on todettu olevan vahvasti yhteydessä työntekijän organisaatioon sitoutumisen kanssa. Johtamisessa tulisi kiinnittää

huomiota koko työsuhteen elinkaaren ajan organisaation arvojen kommunikointiin ja viestintään, jolloin samat arvot jakava työntekijä voi kokea yhteenkuuluvuutta organisaation kanssa. (Kristof-Brown ja muut, 2005.)

Yksilön ja organisaation yhteensopivuuden käsite voidaan sen monitahoisuuden vuoksi jakaa kahteen ulottuvuuteen. Nämä ulottuvuudet ovat käsite organisaatiotason yhteensopivuudesta (supplementary fit) ja täydentävästä yhteensopivuudesta (complementary fit). Organisaatiotason yhteensopivuudella tarkoitetaan tilannetta, jossa yksilö ja organisaatio vastaavat ominaispiirteiltään toisiaan ja yhteensopivuus syntyy tästä synergiasta. Täydentävän yhteensopivuuden tilassa yksilö täydentää ominaispiirteillään organisaatiosta aiemmin puuttuvia ominaisuuksia. (Kristof, 1996).

Työntekijän ja organisaation yhteensopivuus korkealla tasolla johtaa positiivisiin lopputuloksiin molempien osapuolien kannalta (Oh ja muut, 2013). Työntekijän ja organisaation yhteensopivuus voi johtaa yksilön suoriutumiseen korkeammalla tasolla (Verquer ja muut, 2003). PO-yhteensopivuus vaikuttaa positiivisesti työtyytyväisyyteen ja haluun jäädä työskentelemään organisaatioon (Lauver & Kristof-Brown, 2001). Organisaation tasolla yhteensopivuus voi vähentää henkilöstön vaihtuvuutta. (Verquer ja muut, 2003.)

## **2.5 Organisaation rooli sitoutuneisuudessa**

Organisaation eri käytänteillä on todettu olevan merkittävä rooli työntekijöiden sitoutumisessa (Choo ja muut, 2013). Choo on todennut, että 43,2 prosenttia työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä on organisaation käytäntöjen vaikutuksen alaista. On todettu, että työntekijöiden sitoutuneisuus on kytköksissä laajasti myös lähes kaikkien henkilöstöjohtamisen osa-alueiden kanssa (Markos & Sridevi, 2010). Henkilöstöjohtamisen keinoin voidaan osaltaan vahvistaa työntekijöiden sitoutuneisuutta (Viitala ja muut, 2016). Organisaatiot voivatkin vaikuttavasti kehittää tämän vuoksi omia työntekijöiden sitouttamisstrategioitaan liiketoiminnan eri osa-alueilla (Markos & Sridevi, 2010).

Henkilöstöjohtamisella on joka tapauksessa siis tärkeä rooli työntekijöiden sitoutuneisuuden kehittämisessä ja työntekijöiden tyytyväisyys HR-käytänteisiin onkin yhteydessä työntekijöiden sitoutumiseen (Kinnie ja muut, 2005). Työntekijöiden positiiviset kokemukset henkilöstöjohtamisen käytänteistä vähentävät irtisanoutumisen riskiä ja vahvistavat työntekijöiden sitoutumista (Alfes ja muut, 2013). Esiemiesten ja muun johdon täytyy toimia HR:n kanssa yhdessä työntekijöiden sitoutumisen kehittämiseksi (Alfes ja muut, 2013). Sitoutumiseen liittyvät asiat tulisivat strategisesti sisällyttää kaikkiin henkilöstöjohtamisen toimintoihin ja koko työntekijän työsuhteen elinkaareen, mikäli organisaatio haluaa saavuttaa kilpailuetua työntekijöiden sitoutumisen kautta (Albrecht ja muut, 2015). Sitoutuneisuuteen liittyvä monitahoinen käsitteisyys saattaa kuitenkin vaikeuttaa organisaatioiden aiheeseen liittyvien toimenpiteiden suunnittelua (Meyer & Herscovitch 2001). Esiemiesten tulee onnistua HR strategian implementoinnissa ja kommunikoinnissa alaisilleen, jotta sitouttamiseen ja psykologiseen sopimukseen liittyvät HR strategiat olisivat tehokkaita (McDermott ja muut, 2013).

Työntekijöiden sitoutuneisuuden kytkös henkilöstöjohtamisen osa-alueiden kanssa ei kuitenkaan välttämättä ilmene suoraan tai varauksetta (Meyer & Smith, 2000). Erityisesti työntekijöiden koettu organisatorisen tuen on todettu olevan tässä merkittävä välillinen tekijä (Allen ja muut, 2003; Meyer & Smith, 2000). Allen ja muut (2003) toteavat tutkimuksessaan, että koettu organisatorinen tuki toimii välillisesti irtisanomishalukkuuden vähentäjänä. Lisäksi he huomauttavat, että organisaation johdon on tärkeä ymmärtää, etteivät henkilöstöjohtamisen keinot välttämättä vaikuta suoraan henkilöstön vaihtuvuuteen.

Meyer ja muut (2002) havaitsivat, että työntekijöiden koettu organisatorinen tuki on merkittävin edellytys työntekijän affektiivisen sitoutumisen kehittämiseksi. He toteavat, että työntekijöille tarjoamalla tuella organisaatio osoittaa vastavuoroisesti omaa sitoutumistaan työntekijöitä kohtaan. Myös Perryer ja muut (2010) korostavat organisatorisen tuen merkitystä työntekijälle. He totesivat tutkimuksessaan, että vaikka työntekijän sitoutuneisuus olisi matala, voi organisaatio vähentää työntekijän halukkuutta lähteä

osoittamalla vahvaa tukea tätä kohtaan. Organisatorinen tuki on siis erittäin tärkeä sitoutuneisuuden johtamisen osa-alue.

Henkilöstöjohtamisen käytännöt ja prosessit ovat perustana organisatorisen luottamuksen rakentumisessa (Lewicka & Krot, 2015). Erityisesti käytäntöjen, jotka vaikuttavat työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja tukevat työntekijöiden ammatillisen kehittymisen mahdollisuuksia organisaation sisällä, on todettu vahvistavan työntekijöiden psykologista sitoutumista (van Dyk & Coetsee, 2012). Tärkeää on, että henkilöstöjohtamisen käytännöt koetaan oikeudenmukaisiksi työntekijöiden toimesta (Meyer & Smith, 2000). Nämä tekijät toimivat perustana työntekijöiden affektiivisen sitoutumisen kehittymiselle (Lewicka & Krot, 2015). Epäonnistunut henkilöstöjohtaminen voi olla jopa este työntekijän sitoutuneisuuden kehittymiselle. (Markos & Sridevi, 2010.)

On todettu, että johtamisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden sitoutuneisuuteen (Pool & Pool, 2006). Hyvän esimiestyön on todettu useissa tutkimuksissa vaikuttavan myös henkilöstön sitoutumiseen (Harney & Jordan, 2008). Työntekijöiden sitouttaminen edellyttää kuitenkin myös sitoutunutta johtamista (Markos & Sridevi, 2010). Organisaation tulisikin palkata johtajia, jotka omaavat yhteneväiset arvot organisaation kanssa (Pool & Pool, 2006). Vaikuttaakseen positiivisesti sitoutumiseen, johtamisen tulee olla luonteeltaan vahvaa ja oikeudenmukaista (Meyer ja muut, 2002). Meyer ja muut (2002) ovat todenneet, että affektiiviseen sitoutumiseen vaikutusta on erityisesti transformationaalisella johtamistavalla. Käytännön tasolla esimiesten tulee lisäksi osaltaan varmistaa, että työntekijöillä on tarvittavat resurssit sekä osaamista tehtävän hoitamiseksi. (Markos & Sridevi, 2010.)

Organisaatiossa toteutuva kommunikaatio on merkittävä tekijä työntekijöiden sitoutumisessa (Vuuren ja muut, 2007). Sitoutumista edistääkseen esimiestenkin tulee omalla toiminnallaan edistää avointa kommunikaatiokulttuuria organisaatiossa (Markos & Sridevi, 2010). Myös yrityksen sisäinen viestintä on sitoutumiseen vaikuttava tekijä (Kinnie

ja muut, 2005). Organisaatioviestinnän keinoin voidaan kommunikoida organisaation arvot, tavoitteet ja historia. (Vuuren ja muut, 2007.) Choo (2013) on kuitenkin havainnut, että organisaatiossa toteutuvalla kommunikaatiolla voi olla negatiivisia vaikutuksia työntekijän sitoutumiseen positiivisten vaikutusten sijaan. Kyseessä saattaa olla työntekijöiden reaktio mahdollisesti epäsuotuisaan palautteen saamiseen. Choo kehottaakin tämän vuoksi kiinnittämään huomiota palautteen sisältöön ja sen antamiseen työntekijöitä motivoivalla tavalla, kuten tarjoamalla palautetta työstä, antamalla tunnustusta työssä suoriutumisesta ja osoittamalla arvostusta työntekijöitä kohtaan.

Ammatillisen kehittymisen mahdollistaminen tukee sitoutumista. (Kumar & Pansari, 2015; Markos & Sridevi, 2010.) Chew ja Chan (2008) kuitenkin totesivat tutkimuksessaan, että organisaatioon sitoutuminen ei kuitenkaan välttämättä kasva samassa suhteessa tarjottujen koulutusmahdollisuuksien kanssa, sillä tukeakseen sitoutumista, tarjottavan ammatillisen koulutuksen tulee tukea työntekijän omia uratavoitteita.

Lisäksi työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttaa erilaiset aineelliset ja aineettomat palkitsemisen keinot, kuten suoriutumisen palkitseminen ja tunnustus, sekä edut liittyen työn ja vapaa-ajan sovittamiseen. (Kumar & Pansari, 2015; Kinnie ja muut, 2005; Markos & Sridevi, 2010.) Asianmukainen palkitseminen ja tunnustus työsuorituksesta lisäävät todennäköisyyttä työntekijän sitoutumiselle (Chew & Chan, 2008).

Mikäli organisaatiossa on haasteita työntekijöiden sitoutumisen saralla, tulisi rekrytointiprosessien onnistumista arvioida. Erityisesti keinoja osaajien löytämiseksi, sekä rekrytointihaastatteluprossia olisi tärkeä tarkastella kriittisesti sitoutumishaasteiden ilmetessä (Kumar & Pansari, 2015.), sillä työntekijän ja organisaation yhteensopivuuden on todettu lisäävän työntekijän organisaatioon jäämisen todennäköisyyttä (Chew & Chan, 2008). Rekrytoinnissa tärkeä potentiaalisten työntekijöiden mielenkiintoa herättävä tekijä on yrityksen työnantajakuva. Työnantajakuvalla on rekrytointiprosessin lisäksi vaikutusta myös jo organisaatiossa työskentelevien henkilöiden sitoutumiseen. Työntekijät

tuntevat usein ylpeyttä ja sitoutuneisuutta, mikäli kokevat olevansa hyvän työnantajan palveluksessa. (Gatewood ja muut, 1993.)

Organisaatioon sitoutumista lisää työntekijän ja organisaation arvojen yhteneväisyys. Myös tämä aspekti olisi syytä ottaa huomioon organisaatioon valittavien työntekijöiden tarvittavan muun kompetenssin lisäksi sitouttamisen näkökulmasta. (Chew & Chan, 2008) On kuitenkin todettu, että affektiivisesti sitoutuneisuuteen taipuvaisten työntekijöiden löytämiseen panostava rekrytointi ei ole tehokasta. Sen vuoksi organisaatioiden tulisi enemminkin johtaa työntekijäkokemusta rekrytointivaiheen jälkeen siten, että organisaation käytännöt tukevat affektiivisen sitoutuneisuuden syntymistä (Irving & Meyer, 1994; Meyer, Bobocel, & Allen, 1991). Työntekijöiden sitouttaminen alkaakin jo ensimmäisistä kontakteista organisaation kanssa. Toimiva rekrytointi ja orientaatiovaihe antavat alkusäyksen sitoutumisen kehittymiselle. (Markos & Sridevi, 2010.) Kaiken kaikkiaan sitoutumisen kannalta on tärkeää, että työntekijät tuntevat olonsa arvostetuksi osaksi organisaatiota koko työsuhteen elinkaaren ajan (Kumar & Pansari, 2015).

Meyer ja Smith (2000) toteavat, että henkilöstöjohtamisen keinot vaikuttavat affektiiviseen ja normatiivisen sitoutumisen ulottuvuuksiin suorasti tai epäsuorasti organisaatiossa koetun oikeudenmukaisuuden välityksellä. Jatkuvuuteen perustuvan sitoutumisen kehittymiseen henkilöstöjohtamisen roolilla ei ollut vaikutusta. He kuitenkin toteavat, että HR:n rooli etuohjelman kehittämisessä voi hyvinkin vaikuttaa affektiivisen ja normatiivisen sitoutumisen lisäksi myös jatkuvuuteen perustuvan sitoutumisen kehittymiseen kyseisen tutkimuksen tuloksista huolimatta. Affektiivisen ja normatiivisen sitoutuneisuuden kehittämisessä tärkeintä on työntekijöiden ammatilliseen kehitykseen liittyvät käytännöt. Tämä tukee vastavuoroisesti sekä henkilöstön uratavoitteita, että organisaation tulevaisuuden tavoitteita. Lisäksi suoriutumisen arvioinnilla oli vahva epäsuora vaikutus affektiivisen ja normatiivisen sitoutumisen kehittymiseen.

Organisaatioissa tulisi huomioida, että ei ole yhtä oikeaa tapaa johtaa sitoutumista ja siihen liittyviä liiketoiminnan osa-alueita ja prosesseja. Organisaatioiden tulee punnita

strategiaansa pohjaten, miten sitoutunutta työvoimaa se kulloinkin tarvitsee ja kuinka paljon sitoutumisen johtamiseen ollaan valmiita laittamaan resursseja. (Vance, 2006.) Markos ja Sridevi (2010) toteavatkin, että suurin osa sitoutuneisuuden tutkimuksesta painottaa sitoutuneisuuden positiivisia vaikutuksia liiketoimintaan pystymättä kuitenkaan osoittamaan sitoutuneisuuden rahallista hyötyä organisaatiolle. Organisaatioiden tuleekin, strategiaansa pohjaten, suunnitella sitoutumisen johtamista koskevat päätökset siten, että kulujen ja sitoutumisen johtamisesta saatavan hyödyn välinen suhde arvioidaan korostamatta kumpaakaan puolta liian painokkaasti (Markos & Sridevi, 2010).

## **2.6 Sitoutuneisuuden mittaaminen**

Vancen (2006) mukaan työntekijöiden tunnekokemukset vaihtelevat suuresti yksilöiden välillä ja ovat sidonnaisia ympäristöön, aikaan, yksilön persoonaan, arvoihin ja tavoitteisiin. Hänen mukaansa organisaatioiden välillä on myös eroja, miten he työntekijöiden sitoutumisen määrittelevät. Myös Viitala ja Mäkipelkola (2005, s. 189) kuvaavat myös, että sitoutuminen on yksilökohtainen ja monitahoinen ilmiö, sekä ongelmallinen mitattava. Lisäksi sen oletettuja seurauksia ei usein pystytä tutkimuksissa eristämään muista organisaatiossa vaikuttavista tekijöistä. Sitoutuneisuuden mittaamisessa on kuitenkin Vancen (2006) mukaan verrattain helppo löytää yhteisiä teemoja ja nimittäjiä, joilla sitoutuneisuuden tasoa voidaan arvioida. Kumarin ja Pansarin (2015) tutkimuksessa on todettu, jotta organisaatiot saavuttaisivat työntekijöiden sitoutumisesta saatavat hyödyt, tulee organisaatioilla olla selkeä kuva omista sitouttamisstrategioistaan ja ymmärtää näiden strategioiden vaikutukset työntekijöihinsä. Työntekijöiden sitoutuneisuuden mittaaminen voi myös paljastaa kehityskohteita sitouttamisstrategioiden saralla. (Kumar & Pansari, 2015; Vance, 2006.)

Sitoutuneisuutta ja sen tasoa mitattaessa täytyy määritellä ilmiön keskeiset mittarit. Yksi helpoiten mitattavissa oleva tekijä työntekijöiden sitoutumisen saralla, on heidän suoriutumisensa arviointi (Kumar & Pansari, 2015.) Allenin ja Meyerin (1990) määrittelemää organisaatioon sitoutumisen kolmea ulottuvuutta voidaan myös mitata erikseen. He

ovat kehittäneet 24 kysymystä sisältävän itsearviointikyselyn, jolla sitoutuneisuutta voidaan mitata (Allen & Meyer, 1990).

Sitoutuneisuutta mitataan organisaatioissa usein työnantajaa kohtaan liittyviä asenteita mittaavilla henkilöstökyselyillä. Kyselyiden sitoutumiseen liittyvien teemojen on todettu toistuvan verrattain samanlaisina organisaatiosta riippumatta. Sitoutumista mittaavat kyselyt voivat paljastaa, miten erilaiset sitouttamisstrategiat ovat toimineet ja miten henkilöstön sitoutuneisuutta on mahdollista kehittää henkilöstöjohtamisen keinoin, sekä sitoutumiseen liittyvillä investoinneilla. Myös työtyytyväisyyskyselyiden toteuttaminen itsessään voi kasvattaa sitoutuneisuutta, mikäli organisaatio suhtautuu vakavasti kyselyiden tuloksiin ja niissä ilmenneisiin mahdollisiin kehityskohteisiin. (Vance, 2006.)

## **2.7 Yhteenveto**

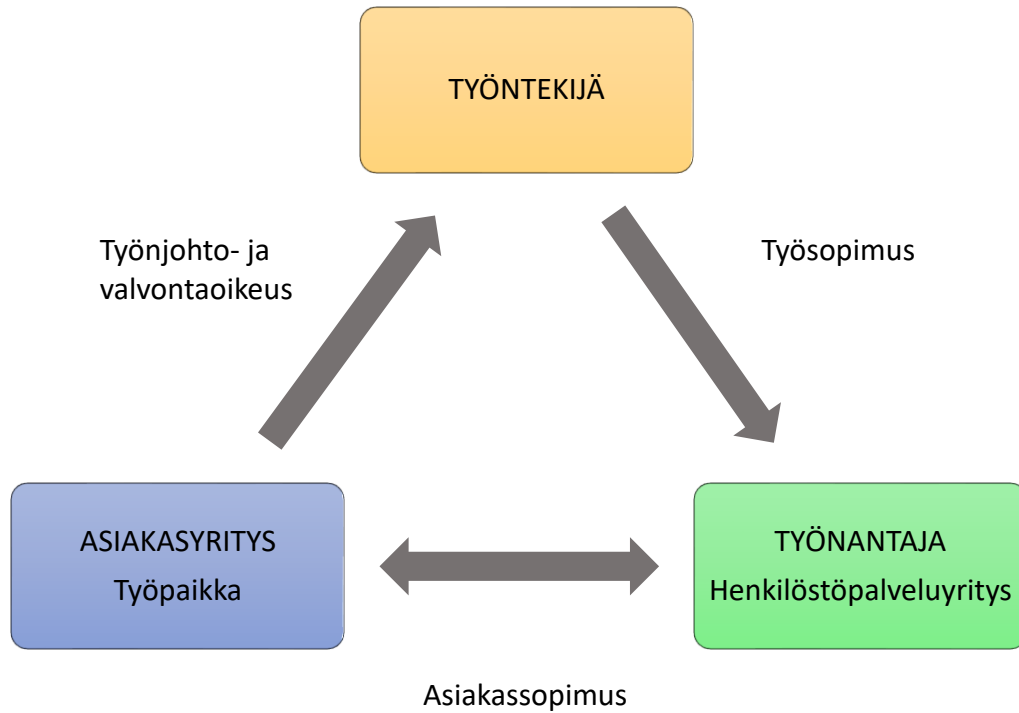
Sitoutuneisuuden määrittely elää tutkimuskirjallisuudessa edelleen, joskin yhteisiä tekijöitä organisaatioon sitoutumiselle on löydetty. Yksi näistä määrittävistä tekijöistä on vahva yhteys irtisanoutumishalukkuuden ja irtisanoutumisen vähentymiseen. Organisaatioon sitoutunut henkilöstö on merkittävä voimavara, joka vaikuttaa yrityksen tuloksellisuuteen ja tehokkuuteen. Sitoutuminen myös lisää työntekijöiden työhyvinvointia esimerkiksi lisäämällä työtyytyväisyyttä. Sitoutumaton henkilöstö voi puolestaan aiheuttaa haasteita organisaatiolle ja sen henkilöstöjohtamiselle.

Sitoutumisen kolmesta ulottuvuudesta affektiivista ja jatkuvuuteen perustuvaa sitoutumista on tutkittu enemmän kuin normatiivista sitoutumista. Affektiivinen sitoutuminen on organisaation näkökulmasta tavoitelluin työntekijöiden sitoutuneisuuden muoto, eikä vähiten siksi, että sillä näyttäytyy olevan vahvimmat positiiviset vaikutukset organisaation menestymiseen. Psykologinen sopimus toimii yhtenä viitekehyksenä työntekijän ja työnantajan välisen suhteen tarkastelussa, jonka vuoksi se on merkittävä osa-alue huomioida organisaatioon sitoutumista tarkasteltaessa. Psykologisen sopimuksen eri tyypeillä on todettu olevan yhtymäkohtia organisaatioon sitoutumisen ulottuvuuksien kanssa.

Psykologisen sopimuksen muodostumiseen ja organisaatioon sitoutumiseen voidaan vaikuttaa organisatorisin keinoin, kuten johtamisella. Henkilöstöjohtamisen rooli on tässä tärkeässä roolissa ja erilaisilla henkilöstökäytännöillä, kuten organisatorisella tuella, ammatillisten kehitysmahdollisuuksien tarjoamisella ja palkitsemisella voidaan vaikuttaa työntekijän organisaatioon sitoutumiseen. Henkilöstön sitouttamisstrategian kehittäminen ja toteuttaminen onkin tärkeä ottaa osaksi organisaation muuta strategista toimintaa. Henkilöstön sitoutuneisuuden mittaamisen avulla voidaan tunnistaa sitouttamisstrategioiden vaikuttavuutta ja mahdollisia kehityskohteita sitouttamisen saralla.

### 3 Kolmikantatyösuhde ja siinä sitoutumisen erityispiirteet

Vuokratyön kolmikantatyösuhde on yksi epätyypillisten työsuhteiden muodoista. Tilastokeskuksen (2019) mukaan kolmikantatyösuhteessa työskenteli Suomessa vuonna 2019 kaksi prosenttia palkansaajista. Henkilöstöpalveluyritysten liitto HPL (n.d.) on määritellyt, että *vuokratyöllä* tarkoitetaan työsuhdetta, jossa työntekijä työskentelee asiakasyrityksessä työvoimaa välittävän tai vuokraavan eli henkilöstöpalveluyrityksen kautta. Tällaisessa *kolmikantatyösuhteessa* henkilöstöpalveluyritys on työntekijän työnantaja, jonka kanssa työntekijä on työsuhteessa. Henkilöstöpalveluyritys on työnantajaroolin lisäksi toimeksiantojen tarjoaja vuokratyöntekijälle (Liu ja muut, 2010; Van Breugel ja muut, 2005). Henkilöstöpalveluyritysten liitto HPL (n.d.) kertoo, että henkilöstöpalveluyritys vuokraa työntekijänsä asiakasyritykselle saamansa toimeksiannon ja asiakassopimuksen perusteella. Vuokraava yritys maksaa siten työntekijän palkan, sekä hoitaa muut työnantajalle kuuluvat velvoitteet. Asiakasyrityksen tehtäväksi jäävät työnjohdolliset vastuut, sekä työn valvonta. Henkilöstöpalveluyritys on kolmikantatyösuhteessa vuokratyöntekijän pysyvämpi kumppani, kun taas asiakasyritykset voivat vaihdella työsuhteen aikana (Morf ja muut, 2014).



**Kuvio 4.** Kolmikantatyösuhde (Henkilöstöpalveluyritysten liitto HPL, n.d.).

Kirjallisuuden mukaan asiakasyritykset päätyvät valitsemaan vuokratyövoimaa useista eri syistä (Viitala & Mäkipelkola, 2005, s. 12-16). Kirjallisuudessa korostuu erityisesti kolmikantatyösuhteen tarjoama joustavuuden mahdollisuus työvoiman osalta (kts. esim. Chambel & Castanheira, 2006; Guest, 2004; Van Dyne & Ang 1998). Usein taustalla ovat myös kustannussyyt, sillä vuokratyön käyttö usein pienentää asiakasyrityksen hallinnollisia kuluja verrattuna yrityksen omaan henkilöstöön (Chambel & Castanheira, 2006; Viitala & Mäkipelkola, 2005, s. 13). Yrityksissä tietoisuus vuokratyöstä on lisääntynyt yhdessä vuokratyöpalveluita tarjoavien yritysten kanssa, joka on myös lisännyt vuokratyövoiman käyttöä (Viitala & Mäkipelkola, 2005, s. 14).

Druker ja Stanworth (2004) ovat todenneet, että sopimukset työnantajaorganisaation ja asiakasyrityksen välillä voivat olla hyvin erilaisia. Joissakin tapauksissa vuokratyötä tarjoava yritys voi olla asiakasyrityksen ainoa työvoiman lähde ja toisaalta taas hyvin pienen aikajänteen työvoimatarpeeseen vastaava. Heidän mukaansa työnantajayritys toivoo

useimmiten pitkäaikaisia työsuhteita, jolloin myös asiakassuhteesta muodostuu pysyvemmän luonteinen. Toisaalta taas asiakasyritykset harjoittavat paljonkin vuokratyövoimaa tarjoavien yritysten kilpailutusta kustannusnäkökulmasta. Pääasiassa vuokraajayritys tarjoaa työnantajan roolissa työntekijälle palkan ja tietyjä henkilöstöjohtamisen käytänteitä tai palveluja (Chambel & Castanheira, 2006). Työnantajaorganisaatio toimii usein vuokratyöntekijän asianajajana palkkatason ja parempien työolojen puolesta (Smith & Neuwirth, 2009).

Galaisin ja Moserin (2009) mukaan vuokratyöntekijän sitoutuminen työnantajayritykseen voi olla työntekijää suojaava tekijä etenkin toimeksiantojen vaihtuessa asiakasyritysten välillä. Tämän vuoksi olisi tärkeää tarkastella, miten työnantajayritys voi kehittää vuokratyöntekijän sitoutuneisuutta työsuhteessa. He toteavat, että koettu organisatorinen tuki on merkittävä tekijä sitoutuneisuuden muodostumisessa myös työnantajayritykseen asiakasyrityksen ohella.

### **3.1 Vuokratyöntekijöiden sitoutuminen**

Vuokratyöntekijöiden on todettu akateemisessa kirjallisuudessa olevan yhtä sitoutuneita tai hieman sitoutumattomampia kuin perinteisemmässä työsuhteessa olevien työntekijöiden (Biggs & Swailes, 2005; Forde & Slater, 2003; Guest, 2004). Guest (2004) toteaa, että vuokratyöntekijöiden alhaisemmasta sitoutuneisuuden tasosta ei ole kuitenkaan olemassa pitävää näyttöä. Osa sitoutuneisuuden eroavaisuuksista saattaa hänen mukaansa selittyä psykologisten suhteiden kautta. De Witten ja Näswall (2003) eivät tutkimuksessaan voineet myöskään osoittaa kolmikantatyösuhteen itsessään aiheuttavan alhaisempaa työtyytyväisyyttä tai organisaatioon sitoutumista työntekijöille.

Wilkinin (2013) mukaan työtyytyväisyys verrattuna perinteisemmässä työsuhteessa oleviin työntekijöihin on verrattain pieni, mutta merkittävä. Tutkimuksessa kuitenkin todetaan, että vuokratyöntekijöiden tyytyväisyyden taso verrattuna perinteisissä työsuhteissa työskenteleviin työntekijöihin riippuu kuitenkin työskentelyalasta ja joillakin aloilla eroa ei ole. Guestin (2004) tutkimuksessa työtyytyväisyydessä tai työhyvinvoinnissa

eroavaisuuksia vuokratyöntekijöiden ja perinteisissä työsuhteissa työskentelevien välillä ei havaittu. Vuokratyöntekijät ovat usein sitoutuneita tehtäviinsä (Jiang & Wang, 2018). Työtyytyväisyydestä ja tehtäviin sitoutuneisuudesta huolimatta vuokratyöntekijät saattavat olla kuitenkin tyytymättömiä muihin työskentelyyn liittyviin seikkoihin, kuten vuokratyöntekijä-statukseen, joka saattaa vaikuttaa kielteisesti työnantajaan sitoutumiseen (Altreiter & Flecker, 2020).

Vuokratyöntekijät voivat hyvin sitoutua sekä asiakasyritykseen, että työnantajayritykseen samanaikaisesti (Liden ja muut, 2003). Useissa tutkimuksissa on myös havaittu kaksinaisuutta vuokratyöntekijöiden asenteissa ja käyttäytymisessä molempia tahoja kohtaan (kts. esim. Connelly ja muut, 2007; Coyle-Shapiro ja muut, 2006; Moorman ja Harland 2002; Slattery ja Selvarajan, 2005). Huomionarvoista on kuitenkin, että vuokratyöntekijän sitoutuneisuus asiakasyritystä kohtaan on suoraan verrannollinen asiakasyrityksen toimintamallien omaksumisen kanssa, joka ei taas päde suhteessa työnantajaorganisaatioon (Lapalme ja muut, 2011).

Vuokratyöntekijät suhtautuvat usein huomattavan positiivisesti työnantajayritystään kohtaan (Druker & Stanworth, 2004). Newton McClurg (1999) on todennut, että vuokratyöntekijät ovat hieman sitoutuneempia työnantajaorganisaatioonsa kuin asiakasyritykseen. Drukerin ja Stanworthin (2004) tutkimuksen mukaan työnantajayritys koetaan vuokratyöntekijöiden keskuudessa pääasiassa oikeudenmukaisena, joskin asiakassopimus työnantajan ja asiakasyrityksen välillä saattaa toisinaan aiheuttaa tähän rajoitteita. Valtaosa vuokratyöntekijöistä luottaa tutkimuksen mukaan saavansa työnantajaltaan tukea tarvittaessa asiakassopimuksen mahdollisesti aiheuttamista haasteista huolimatta.

Vuokratyöntekijöiden sitoutumista työnantajaorganisaatioon leimaa emotionaalinen tunne organisaatioon kuulumisesta (Meyer & Allen, 1991). Toisaalta halukkuuteen jäädä työnantajaorganisaatioon leimaa laskelmoiva pitkäaikaisvaikutusten harkitseminen (Jones & Sasser, 1995) sekä henkilöstöpalveluyrityksen tarjoamien palvelujen pitkän ai-

kavälin arvo vuokratyöntekijälle (Liu ja muut, 2010), mitkä viittaavat jatkuvuuteen perustuvaan sitoutumisen ulottuvuuteen. Vuokratyöntekijöiden koettu organisatorinen tuki työnantajan taholta saattaa johtaa erityisesti affektiiviseen sitoutumiseen työnantajaorganisaatiota kohtaan (Giunchi ja muut, 2015).

Vuokratyöntekijöiden sitoutumistavat työnantajayritykseen ovat tutkimusten mukaan samantyyppisiä kuin perinteisemmissä työsuhteissa työskentelevillä työntekijöillä (Veitch & Cooper-Thomas, 2009; Torka & Schyns, 2010). Van Dyne ja Ang ovat kuitenkin havainneet, että vuokratyöntekijöiden affektiivinen sitoutuminen työnantajaan on vähäisempää verrattuna perinteisemmissä työsuhteissa työskenteleviin työntekijöihin. Tämä selittyy sillä, että vuokratyöntekijät tulevat usein tutummaksi asiakasyrityksen kanssa, jossa he ovat fyysisesti läsnä suurimman osan työskentelyajastaan (Woldman ja muut, 2018). Toisaalta Torka ja Schyns (2010) eivät havainneet eroa vuokratyöntekijöiden affektiivisessä ja normatiivisessä sitoutumisessa verrattuna vakituudessa työsuhteissa työskenteleviin henkilöihin.

Vuokratyöntekijöiden sitoutumisen ulottuvuuksien esiintymisestä ja yleisyydestä työnantajayritystä kohtaan on tutkimuskirjallisuudessa ristiriitaisia havaintoja. Van Breugel ja muut (2005) totesivat tutkimuksessaan, että vuokratyöntekijöiden keskuudessa affektiivinen sitoutuminen työnantajayritykseen on tavallisempaa kuin jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen. Heidän tutkimuksensa tulokset vastasivat lähestulkoon tasoa, joka on havaittu perinteisemmissä työsuhteissa työskentelevien työntekijöiden keskuudessa. Jatkuvuuteen perustuvan sitoutumisen alhainen taso vuokratyöntekijöiden keskuudessa viittaa siihen, että henkilöstöpalveluyrityksillä ei ole kovin kattavia mahdollisuuksia sitouttaa työntekijöitä taloudellisesta näkökulmasta. Myös McDonald ja Makin (2000) ovat havainneet, että jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen on vähäisintä juuri vuokratyöntekijöiden keskuudessa työsuhteen väliaikaisen luonteen vuoksi. Connelly ja muut (2007) ehdottavat, että vuokratyöntekijöiden työnantajaorganisaatioon affektiivisesti sitoutumisen taustalla on vuokratyöntekijän halu työskennellä pätäkätöissä, kun taas jatkuvuuteen perustuvan sitoutumisen taustalla olisi vuokratyöntekijän preferenssi vakituiseen

työsuhteeseen. He jatkavat, että vuokratyöntekijät, jotka ovat aktiivisesti valinneet päättyön ovat alttiimpia muodostamaan emotionaalisen siteen työnantajaorganisaationsa kanssa.

Päinvastaisesti McDonaladin ja Makinin (2000) sekä Van Breugelin ja muiden (2005) tuloksiin verraten, Viitalan ja Mäkipelkolan (2005, s. 194-195) tutkimuksen mukaan vuokratyöntekijöiden sitoutuminen oli useimmiten jatkuvuuteen perustuvaa sitoutumista. Affektiivista ja normatiivista sitoutuneisuutta ei Viitalan ja Mäkipelkolan tutkimuksessa esiintynyt vuokratyöntekijöiden keskuudessa. He toteavat, että useimmiten vuokratyöntekijöiden kohdalla voitaisiin puhua pikemminkin työtehtäviin sitoutumisesta kuin organisaatioon sitoutumisesta juuri vakituisen työpaikan tavoittelun ja toivomisen vuoksi. Ponnistelu hyvän tehtävässä suoriutumisen eteen tehtiin heidän tutkimuksensa mukaan työntekijän itsensä, ei organisaation vuoksi. Tämä saattaa osaltaan selittää eroa sitoutumisen ulottuvuuksien eroissa eri tutkimusten välillä.

Tutkimuskirjallisuudessa painottuu kolmikantatyösuhteen epävarma luonne. Tämä aiheuttaa tavallisesti stressiä ja kuormitusta työntekijöille (Kompier ja muut, 2009; Virtanen ja muut, 2005). Kaksi kolmasosaa työntekijöistä valitsisivat kolmikantatyösuhdetta mieluiten perinteisemmän työsuhteen (Hall, 2006). Työntekijöillä on usein toive päästä vakituisen työsuhteeseen asiakasyrityksen kanssa (Viitala & Mäkipelkola, 2005, s. 191; Tanskanen, 2008). Toisinaan kolmikantatyösuhteen vastaanottamisen ainoa motiivi voi olla toive vakituisen työpaikan saamisesta sen kautta (Jong, de ja muut, 2007, Moorman & Harland, 2002). On huomattava, että kolmikantatyösuhteeseen ryhtymisen taustalla olevat syyt vaikuttavat vahvasti työntekijän organisaatiokäyttäytymiseen (Moorman & Harland, 2002), eikä kolmikantatyösuhde välttämättä lisää työn epävarmuutta, mikäli siihen ryhtyminen ja sen tekeminen on työntekijän oma valinta (Guest, 2004). Työntekijöillä on todettu olevan kolmikantatyösuhteessa työskentelyn taustalla joko urakehitysmotivaatio, jolloin tämä ei ole työntekijän ensisijainen työnteen muoto, mutta voisi auttaa urakehityksessä tai vapauden motivaatio, jolloin kolmikantatyösuhteessa työskentely on työntekijälle tavoiteltu työn tekemisen tapa (Kroon & Freese, 2013).

Viitalan ja Mäkipelkolan (2005, s. 191-192) mukaan toive vakituisesta työsuhteesta liittyy vuokratyöntekijöiden sitoutuneisuuskäyttäytymisen motiiveihin. Sitoutumisella on siis välinearvoa vuokratyöntekijöille tässä näkökulmassa. Työntekijöillä, joilla on vahva toive vakituisesta työsuhteesta asiakasyrityksessä ovat usein sitoutumattomimpia työnantajayritystä kohtaan (Liden, 2003). Vuokratyöntekijät suoriutuvat korkealla tasolla työtehtävistään usein juuri vakinaistamistoiveen vuoksi (Druker & Stanwort, 2004; Viitala & Mäkipelkola, 2005, s. 194-195).

### **3.2 Psykologinen sopimus kolmikantatyösuhteessa**

Psykologista sopimusta kolmikantatyösuhteissa on tutkittu vielä verrattain vähän. Akateemisessa kirjallisuudessa on tunnistettu lisätutkimuksen tarve, jotta vuokratyöntekijöiden psykologisia suhteita ymmärrettäisiin paremmin (Claes, 2005; Cullinane & Dundon, 2006; Guest, 2004; Svensson & Wolvén, 2010). Kolmikantatyösuhteen luonteen vuoksi psykologisen sopimuksen muodostuminen on monimutkaisempaa verrattuna perinteisempiin työsuhteisiin (Druker & Stanworth, 2004; Guest, 2004). Tämän vuoksi työntekijöiden psykologisen sopimuksen muodostuminen voi jäädä jokseenkin epämääräiseksi (Slattery ja muut, 2010; Lapalme ja muut, 2011). Työnantajayrityksen toivovat usein psykologisen suhdetosopimuksen muodostamista työntekijän kanssa (Druker & Stanwort, 2004).

Claes ja muut (2005) ehdottavat, että työntekijä muodostaa erillisen psykologisen sopimuksen sekä työnantajaorganisaation, että asiakasyrityksen kanssa ja näiden sopimusten täyttymistä myös arvioidaan erikseen. Morf ja muut (2014) kuitenkin toteavat, että näiden erillisten psykologisten sopimusten tila vaikuttaa tietyissä tilanteissa toiseen. Asiakasyrityksen kanssa muodostettu psykologinen sopimus näyttää vaikuttavan myös työnantajayrityksen kanssa muodostettuun psykologiseen sopimukseen, kun taas toisinpäin vaikutus ei ole yhtä vahva. Työntekijöiden avoimesti tehty valinta työskennellä henkilöstöpalveluyrityksen kautta näyttää osaltaan olevan psykologista sopimista edistävä tekijä (Van Breugel ja muut, 2005).

Woldman ja muut (2018) ovat todenneet, että työntekijät pitävät usein psykologista sopimusta asiakasyrityksen kanssa tärkeämpänä kuin työnantajayrityksen kanssa. On kuitenkin havaittu, että psykologisen liikesuhteen lisäksi tekijätkin muodostavat psykologisesti kiintyneen vastavuoroisen suhteen työnantajaorganisaationsa kanssa (Jiang & Wang, 2018). Mitä paremmin psykologinen sopimus täyttyy työntekijän ja työnantajaorganisaation välillä, sitä sitoutuneempi työntekijä on työnantajaan ja haluaa jatkaa tämän palveluksessa (Morf ja muut, 2014). Vuokratyöntekijät ja heidän työnantajansa kuitenkin melko harvoin käyvät keskustelua psykologisen sopimuksen toteutumisesta, joka saattaa lisätä työntekijöiden epävarmuutta työsuhteessa ja toisaalta aiheuttaa epävarmuutta työntekijöiden sitoutumisesta ja mahdollisista irtisanoutumisaikeista työnantajan puolella (Redpath ja muut, 2009).

Psykologisen sopimuksen tyyppieroista vakituisten ja vuokratyöntekijöiden välillä on kirjallisuudessa ollut jonkin verran kiistelyä. Rousseau (esim. 1995) on väittänyt, että vuokratyöntekijöiden psykologinen sopimus olisi tyypiltään puhtaasti liikesopimus, eikä heidän psykologisessa sopimuksessaan olisi piirteitä suhdesopimuksesta. Akateemisessa kirjallisuudessa on kuitenkin myöhemmin päästy Rousseauin kanssa ristiriitaisiin tutkimustuloksiin. On todettu, että sekä psykologisen suhdesopimuksen että liikesopimuksen tunnusomaisten piirteiden yhdistyminen kolmikantatyösuhteessa on mahdollista (Chambel & Castanheira, 2006; Druker & Stanworth, 2004; Redpath ja muut, 2009).

McDonald ja Makin (2000) havaitsivat, että vakituisten ja vuokratyöntekijöiden välillä psykologisen sopimuksen muodostumiseen työnantajan kanssa ei yleisesti ollut eroa. Eroa ei myöskään havaittu suhdesopimus- ja liikesopimustyyppien muodostumisen välillä. Itseasiassa suhdesopimuksen havaittiin olevan jopa tavallisempaa vuokratyöntekijöiden keskuudessa verrattuna vakituiseen henkilöstöön. Osittain tätä yllättävää tulosta voi heidän mukaansa selittää se, että kolmikantatyösuhteille ominaisten lyhyempien työsuhteiden aikana psykologista sopimusta ei todennäköisesti ehditä loukata tai rikkoa.

Guest (2004) kuitenkin toteaa olevan todennäköistä, että vuokratyöntekijöiden psykologiset sopimukset ovat useimmiten liikesopimuspainotteisempia ja rajatumpia kuin vakituisten työvoiman psykologiset sopimukset. Työnantajayrityksen toivovat usein psykologisen suhdesopimuksen muodostamista vuokratyöntekijän kanssa (Druker & Stanwort, 2004).

Chambel ja Castanheira (2006) ovat todenneet, että kolmikantatyösuhteen itsessään ei ole todettu vaikuttavan negatiivisella tavalla psykologisen sopimuksen muodostumiseen, erilaisissa työsuhteissa työskentelevillä työntekijöillä on vain hieman erilaisia psykologisia sopimuksia työnantajan kanssa. He kuitenkin painottavat, että sosioemotionaalisilla tekijöillä psykologista sopimusta solmittaessa on merkittävä vaikutus vuokratyöntekijöiden organisaatiokäyttäytymiseen. Van Dyne & Ang (1998) havaitsivat kuitenkin, että vuokratyöntekijöillä saattaa olla vakituisia työntekijöitä suppeampi psykologinen sopimus perustuen siihen, mitä työntekijät pitivät organisaation velvollisuutena tarjota heille. He myös totesivat, että psykologinen sopimus ennustaa mahdollisesti voimakkaammin seurauksia vuokratyöntekijöiden kuin vakituisten työntekijöiden kohdalla.

Vuokratyöntekijöiden psykologisen sopimuksen täyttyminen sekä työnantajaorganisaation, että asiakasyrityksen taholta vaikuttaa positiivisesti heidän työtyytyväisyyteensä, sitoutumisessa asiakasyritykseen sekä irtisanoutumishaluttomuuteen työnantajaa kohtaan (Morf ja muut, 2014). Psykologisen sopimuksen rikkominen vuokratyössä joko työnantajaorganisaation tai asiakasyrityksen taholta vaikuttaa negatiivisesti vuokratyöntekijän affektiiviseen sitoutumiseen, sillä se laskee työntekijän luottamusta kyseistä organisaatiota kohtaan (Lapalme ja muut, 2011).

### **3.3 Vuokratyöntekijöiden sitouttaminen**

Työhön liittyvien asenteiden johtamisen parhaista käytännöistä tutkimuksessa kolmikantatyösuhteisiin liittyen ei olla vielä päästy yksimielisyyteen (Burgess & Connell, 2006; Linden ja muut, 2010; Van Breugel ja muut, 2005). On kuitenkin todettu, että henkilöstöjohtamisen käytänteiden ulottaminen vuokratyöntekijöiden työsuhteisiin voi vaikuttaa

positiivisesti heidän työtyytyväisyyteensä ja siten välillisesti sitoutumiseen (Wilkin, 2012). Mikäli organisaation HR pitää vuokratyöntekijöitä ulkopuolisena muusta työvoimasta, voi se johtaa alhaiseen sitoutumiseen ja korkeampaan irtisanoutumishalukkuuteen (De Cuyper & De Witte, 2008). Työntekijää tukevat henkilöstöjohtamisen käytännöt ovat yhteydessä työntekijän koettuun organisatoriseen tukeen (Allen ja muut, 2003), jonka nousee akateemisessa kirjallisuudessa hyvin merkittäväksi tekijäksi erityisesti vuokratyöntekijöiden affektiivisen sitoutumisen muodostumisessa työnantajaorganisaatiota kohtaan (Allen ja muut, 2003; Buch ja muut, 2010; Connelly ja muut, 2007; Giunchi ja muut, 2015; Veicht & Cooper-Thomas, 2009). Vuokratyöntekijää tukevat henkilöstöjohtamisen käytännöt saavat heidät tuntemaan olonsa arvostetuksi organisaatiossa mikä vaikuttaa positiivisesti organisaatioon sitoutumiseen (Chambel & Sobral, 2011). Toimivat HR-käytännöt tulisi siis ulottaa myös vuokratyöntekijöitä koskeviksi, mikäli organisaation tavoitteena on sitoutunut työvoima (Chambel ja muut, 2016). Kolmikantatyösuhdemalli aiheuttaa kuitenkin usein haasteita henkilöstöjohtamiselle (Mitlacher, 2005; 2008).

Yksilöllinen suhde työnantajan ja työntekijän välillä on vuokratyöntekijöiden keskuudessa arvostettua (Galais & Moser, 2009). Työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttaa positiivisesti työnantajayrityksen hyvä yhteys ja palveluasenne työntekijää kohtaan (Newton McClurg, 1999; Van Breugel ja muut, 2005). Van Breugel ja muut (2005) toteavat, että työntekijöiden sitoutumista voidaan parantaa kannustuksen ja tuen tarjoamisella. Tämän voidaan ajatella koostuvan tiiviistä työnantajapuolen yhteydenpidosta työntekijään, sekä ammatillisesta tuesta, jossa työntekijän uratoiveita kartoitetaan ja edistetään työnantajayrityksen toimesta. Lisäksi tärkeässä roolissa on mahdollisten ongelmatilanteiden ratkaiseminen. Sitoutumista lisää myös kolmikantatyösuhteen aikana työnantajayritykseltä saatujen toimeksiantojen määrä (Gallagher & Futagami, 1998; Gallagher & McLean Parks, 2000; Newton McClurg, 1996).

Työnantajaorganisaation tarjoama tuki ennustaa vuokratyöntekijän affektiivisen sitoutumisen muodostumista työnantajaa kohtaan (Buch ja muut, 2010; Connelly ja muut, 2007;

Giunchi ja muut, 2015; Veicht & Cooper-Thomas, 2009), lisäksi tällä saattaa olla vaikutusta myös normatiivisen sitoutumisen muodostumiseen (Veicht & Cooper-Thomas, 2009). Toisaalta Liden ja muut (2003) sekä Giunchi ja muut (2015) ovat havainneet, että vuokratyöntekijän koetulla organisatorisella tuella on vaikutusta affektiivisen sitoutumisen muodostumiseen. Jiangin ja Wangin (2018) mukaan myös työnantajakuvalla on merkittävä vaikutus vuokratyöntekijöiden sitouttamisessa. Organisaatiot voivatkin kehittää sitouttamisstrategiaansa tarjoamalla työntekijöille tukipalveluita sekä kehittämällä työnantajakuva.

Hall (2006) on todennut, että vuokratyöntekijöiden epävarmuus työsuhteen luonteesta johtuen vaikeuttaa HR:n roolia sitouttamisessa verrattuna suorassa työsuhteessa oleviin työntekijöihin. Sitoutumattomat, epävarmat ja sen vuoksi epäluotettavat vuokratyöntekijät saattavat aiheuttaa vahinkoa organisaatiolle, mikä asettaa haasteita henkilöstöjohtamiselle. Gossett (2006) on tunnistanut tutkimuksessaan vuokratyöntekijät ikään kuin väliinpuotoajaksi kolmikantatyösuhteessa, jolloin vuokratyövoiman käytön hyöty voi jäädä potentiaalia vähäisemmäksi. Tätä väliinpuotoamista voidaan ehkäistä johtamiskommunikaatiolla yhdenmukaisten sääntöjen ja käytänteiden sopimisella asiakasyrityksen kanssa. Johtamiskommunikaatiota lisäämällä voidaan osaltaan vähentää myös työntekijöiden kolmikantatyösuhteissa kokemaa epävarmuutta.

Ammatillisten koulutusmahdollisuuksien tarjoaminen vuokratyöntekijöille vaikuttaa työnantajaan sitoutumisessa positiivisesti (Finegold ja muut, 2005). Woldman ja muut (2018) havaitsivat tutkimuksessaan, että työntekijät eivät usein tiedä mitä odottaa työnantajayritykseltä ammatillisiin koulutusmahdollisuuksiin liittyen, eikä sitä pidetä yleisenä toimintatapana kolmikantatyösuhteissa, vaan ammatillisen koulutuksen tarjoaminen mielletään usein asiakasyrityksen vastuuksi muiden työnjohdollisten asioiden lisäksi. Tämä saattaa olla taustalla siihen, miksi työntekijät sitoutuvat enemmän asiakasyritykseen kuin työnantajayritykseen. Woldmanin tutkimusryhmä painottaakin työnantajaorganisaation roolia ammatillisten koulutusmahdollisuuksien tarjoajana. Koulutusmahdollisuuksien tarjoamisen on todettu lisäävän merkittävästi erityisesti vuokratyöntekijöiden

affektiivista sitoutuneisuutta (Chambel & Castanheira, 2012; Chambel ja muut, 2015; Chambel & Sobral, 2011; Woldman ja muut, 2018). Woldman ja muut (2018) kuitenkin toteavat, että ammatillisten koulutusmahdollisuuksien tarjoaminen työnantajayrityksen osalta ei kuitenkaan välttämättä kehitä affektiivista sitoutuneisuutta työnantajaa vaan asiakasyritystä kohtaan. Koulutusmahdollisuuksien tarjoamisen on kuitenkin todettu usein edistävän pitkäaikaisempaa työsuhdetta työnantajayrityksen kanssa (Finegold ja muut, 2005).

Mikäli tulkitaan, että ammatillisen koulutuksen tarjoamisella vuokratyöntekijöille tähdätään pitkäaikaiseen työllistämiseen, voidaan sillä vahvistaa työntekijän sitoutuneisuutta sekä asiakasyritystä, että työnantajayritystä kohtaan. (Chambel ja muut, 2015). Kolmikantatyösuhteessa mahdollistettu ammatilliseen koulutus vähentää työntekijöiden epävarmuudentunteesta aiheutuvan kuormituksen tasoa (Virtanen ja muut 2005; Chambel & Castanheira, 2012).

Kolmikantatyösuhteessa työntekijä kohtaa ja kokee henkilöstöjohtamisen käytänteitä sekä asiakasyrityksen, että työnantajayrityksen taholta (Mitlacher, 2008). Työntekijä tulee väistämättä vertaileeksi näitä käytänteitä ja niiden oikeudenmukaisuutta (Kroon & Freese, 2013). Työnantajapuolen tulisi ottaa tämä huomioon henkilöstöjohtamisen käytänteitä suunniteltaessa (Rubery ja muut, 2002) ja luoda kilpailuetua omien HR-käytänteidensä osalta suhteessa asiakasyrityksiin, jotta työntekijöiden positiivisiin asenteisiin ja käyttäytymiseen työnantajaa kohtaan voitaisiin vaikuttaa (Kroon & Freese, 2013).

### **3.4 Sitoutuminen asiantuntijavuokratyössä**

Asiantuntijoiden sitoutumiseen vaikuttavat HR- ja johtamisen käytännöt eivät enää kosketa vain näiden funktioiden perustason käytänteitä, vaan ovat yhteydessä muihin heille merkittäviin henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin (Kinnie ja muut, 2005). Asiantuntijoilla on usein vahva sisäinen motivaatio työtään kohtaan ja he nauttivat työn haasteellisuudesta (Swart ja muut, 2003). Kinnien ja muiden (2005) mukaan asiantuntijoiden sitoutu-

neisuus täten perustuu usein myös itse työtehtäviin enemmän kuin organisaatioon sitoutumiseen. Tämä saattaa usein johtaa asiantuntijoiden ylitöihin, jonka vuoksi asiantuntijoiden palkitsemisen, sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen on todettu olevan merkittäviä tekijöitä heidän sitoutumisensa kannalta.

Kinnien ja muut (2005) toteavat, että palkitsemisen merkitys asiantuntijoille on huomattavasti suurempi verrattuna suorittavammassa työssä työskenteleville henkilöille. Heidän mukaansa asiantuntijoille on tärkeää, että heidän näkemystään omien työtehtävien suorittamisesta kunnioitetaan ja että he saavat palautetta tekemisestään ja työssä suoriutumisen tunnustusta organisaatiossa. Myös organisaatiossa vallitsevan avoimuuden ja toimivan organisaatioviestinnän merkitys asiantuntijoiden sitoutumisessa on huomattava tekijä. Asiantuntijoille merkittävää on myös osallisuus organisaatiossa (Kinnie ja muut, 2005), mutta tätä merkittävämpää on, että he kokevat pystyvänsä vaikuttamaan omaa uraansa koskeviin päätöksiin ja ammatilliseen kehittymiseen (Alvesson, 1995).

Kroon ja Freese (2013) toteavat tutkimuksessaan, että erityisesti asiantuntijavuokratyössä sitoutumisen kannalta on tärkeää, että työnantajaorganisaatio pystyy tarjoamaan työntekijöilleen yksilöllisesti korkeatasoisempaa henkilöstöjohtamista suhteessa asiakasyrityksiin tai toimia lisänä asiakasyrityksen HR-käytänteisiin nähden. He havaitsivat, että vuokratyöntekijöiden urakehitysmotivaatio on yhteydessä jäämishalukkuuteen työnantajan palvelukseen, mutta tämä yhteys kuitenkin heikkeni, mitä pidempään työntekijän työsuhde jatkui, jolloin toive vakituisesta työstä usein lisääntyy. He totesivat, että erinäisillä henkilöstöjohtamisen keinoilla oli yhteys työntekijöiden alhaisempiin irtisanoutumisaikaisiin, mikäli heillä oli urakehitysmotivaatio työllistymisen taustalla. Näitä toimivia keinoja ovat tutkimuksen mukaan asiantuntijan työllistymismahdollisuuksien kasvattaminen koulutus- ja urakehitysmahdollisuuksien tarjoamisella, ammatilliseen yhteisöön kuulumisen tunteen lisääminen työntekijän osallistamisella ja tiedonjaon mahdollistamisella sekä tuen tarjoaminen uralle. Asiantuntijoilla, joiden motiivi vuokratyön tekemiseen on työelämän joustavuus, ei henkilöstöjohtamisen keinoin voitu tutkimuksen mukaan vaikuttaa irtisanoutumisaikaisiin.

Redpath ja muut (2007) toteavat, että asiantuntijavuokratyöntekijöillä, kuten muillakin vuokratyöntekijöillä, esiintyy epävarmuutta työsuhteen jatkumisesta ja paineita löytää uusi työ nykyisen toimeksiannon päättymisen lähestyessä. Kolmikantatyösuhteiden monitahoisuus aiheuttaa myös haasteita vakituisempaa työsuhdetta toivovien asiantuntijavuokratyöntekijöiden johtamiselle etenkin työntekijöiden odotusten täyttämistä ja sen vaikutuksesta suoriutumiseen. Heidän tutkimuksensa mukaan lähes 70 % asiantuntijavuokratyöntekijöistä kokee, että kolmikantatyösuhteella on negatiivinen vaikutus heidän taloudelliseen tilanteeseensa. Lisäksi yli puolet kokevat, että kolmikantatyösuhteessa työskentely saattaa vaikuttaa negatiivisesti heidän uraansa.

Redpathin ja muiden (2007) mukaan asiantuntijavuokratyöntekijöiden odotetaan pitävän yllä ammatillista osaamistaan ja se on myös tärkeää heidän oman jatkotyöllistymisensä ja urakehityksensä kannalta. Toisaalta koulutusmahdollisuuksien tarjoaminen ja ajan löytäminen tälle vuokratyössä on haasteellista. He toteavat, että suurin osa asiantuntijavuokratyöntekijöille työnantajan tai asiakasyrityksen puolelta tarjottavasta koulutuksesta ja kehittymismahdollisuuksista liittyy hyvin spesifisti sen hetkiseen työtehtävään ja toimeksiantoon. He lisäävät, että työsuhteessa koettu epävarmuus ja asiantuntijavuokratyöntekijän mahdollinen epävarma taloudellinen tilanne asettavat haasteita työntekijän itsenäiseen ammatilliseen kehittymiseen ja kouluttautumiseen työn ulkopuolella.

### **3.5 Yhteenveto**

Kolmikantatyösuhde eroaa perinteisistä työsuhdemuodoista sen luonteen vuoksi. Työntekijän lisäksi suhteessa on mukana työnantajaorganisaatio ja sen asiakasyritys, jossa työntekijän varsinainen työ pääasiassa tapahtuu. Kolmikantatyön luonne asettaa haasteita työntekijän sitoutuneisuudelle. Kolmikantatyösuhteessa työskentelevien työntekijöiden sitoutuneisuuteen liittyvä tutkimuskirjallisuus on jokseenkin ristiriitaista, eikä vuokratyöntekijöiden keskuudessa esiintyvistä sitoutuneisuuden ulottuvuuksista ole päästy yksimielisyyteen. Ristiriitoja esiintyy myös vuokratyöntekijöiden ja perinteisissä

työsuhteissa työskentelevien työntekijöiden organisaatioon sitoutumisen tapoja vertailtaessa. Lisäksi kolmikantatyösuhteen luonteesta johtuen sitoutuneisuuden kohteena olevia organisaatioita työsuhteessa on kaksin kappalein, joiden välillä sitoutuneisuuden ulottuvuuksissa voi olla eroavaisuuksia saman työntekijän kohdalla. Kolmikantatyösuhteessa työntekijä muodostaa sitoutumisen lisäksi myös psykologisen sopimuksen kahden eri organisaation kanssa ja näiden sopimusten välillä voi olla eroja. Nämä kaksi psykologista sopimusta voivat myös osaltaan vaikuttaa toisiinsa.

Kolmikantatyösuhteessa työskentelevien työntekijöiden tavallinen haaste on epävarmuus työsuhteen jatkuvuudesta. Tämä voi vaikuttaa merkittävästi työntekijän hyvinvointiin ja aiheuttaa kuormitusta. Lisäksi kirjallisuudesta nousee esiin vuokratyöntekijöiden yleinen halu rekrytoitua vakituiseen työsuhteeseen asiakasyritykseen. Joskus vakituisen työsuhteen tavoittelu voi olla ainoa motiivi ryhtyä kolmikantatyösuhteeseen. Työntekijöiden avoin valinta tehdä vuokratyötä ennustaa korkeampaa työnantajaorganisaatioon sitoutumista.

Kirjallisuuden perusteella ammatillisten kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen on toimiva keino vuokratyöntekijöiden sitouttamisessa. Tämä ilmentää lisäksi työnantajaorganisaation halukkuutta sitoutua työntekijään pidemmällä aikavälillä kolmikantatyösuhteessa. Lisäksi merkittävässä asemassa vuokratyöntekijöiden sitouttamisessa on yksilöllisesti tarjottu organisatorinen tuki työsuhteen aikana. Asiantuntijavuokratyössä näiden lisäksi erityisesti korkeatasoiset henkilöstöjohtamisen käytännöt ovat työntekijöiden sitouttamisen kannalta merkityksellisessä asemassa. Asiantuntijavuokratyössä sitoutumishalukkuutta voivat lisätä erityisesti ammatillisten kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen, ammatilliseen yhteisöön kuuluvuudentunteen lisääminen ja osallistaminen organisaation toimintaan. Työnantajaorganisaatiolla on siis mahdollisuus kolmikantatyösuhteessa johtamisella ja erityisesti henkilöstöjohtamisen käytännöillä vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen.

## 4 Tutkimusmetodologia ja kohdeorganisaatio

Tutkimusmetodologiaosiossa käydään läpi tutkimuksen toteutustapa. Käytetty tutkimusmenetelmä esitellään. Lisäksi syvennyttään tutkimuksen aineistonkeruu- ja analysointitapaan. Luvussa esitellään lisäksi anonyymi kohdeorganisaatio ja haastatellut henkilöt.

### 4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia IT-rekrytointikonsulttien sitoutumista kohdeorganisaatioon kolmikantatyösuhteessa selvittämällä kohdeorganisaation työntekijöiden ja muun henkilöstön näkemyksiä, kokemuksia ja käytänteitä työntekijöidensä sitoutuneisuuteen liittyen. Tutkimuksen menetelmävalintaa ohjasi tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys, joiden perusteella menetelmäksi valikoitui laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä tapaustutkimuksen keinoja soveltaen, joka on liiketaloustieteellisen tutkimuksen käytetyimpiä tutkimusmenetelmiä (Koskinen ja muut, 2005, s. 154).

Laadullisen tapaustutkimuksen keinoin voidaan tarkastella yksittäiseen tapaukseen liittyvää tietoa yksityiskohtaisesti luonnollisissa tilanteissa (Hirsjärvi ja muut, 2010, s. 134-135). Koskisen ja muiden (2005, s. 154-157) mukaan case- eli tapaustutkimusmenetelmä ei ole yleisyydestään huolimatta tutkimusmenetelmä sen perimmäisessä muodossa, vaan ennemminkin suuntaus tai tutkimusote, jossa tutkimusasetelma ja sen johtopäätökset ovat merkittävässä asemassa. Tällaisessa suuntauksessa tutkitaan yksi tai korkeintaan muutama tarkoituksellisesti valittu tapaus, joka voi olla esimerkiksi tietty yritys, sen osa, tiimi tai prosessi. Tällainen tutkimusote voi ottaa hyvin selväsanaistekin kantaa yrityksen asioihin. Tapaustutkimuksen aineisto on usein kerätty haastattelemalla.

Laadullisen tapaustutkimuksen periaatteet sopivat tutkimuksen menetelmäksi hyvin, sillä tarkoituksena on kerätä aineisto luonnollisesti haastattelemalla tarkoin valittuja henkilöitä yhdestä kohdeorganisaatiosta heidän työtehtäviensä perusteella. Tämän valikoinnin avulla saadaan tarkasteltua juuri heidän kokemuksiaan ja näkemyksiään liittyen IT-rekrytointikonsulttien sitoutumiseen kohdeorganisaatiota kohtaan.

## 4.2 Tutkimusaineiston keruu

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston voidaan ajatella olevan harkinnanvarainen näyte, sillä ilmiötä pyritään ymmärtämään syvällisesti (Hirsjärvi & Hurme, 2006, s. 58-59). Tapaustutkimuksessa on tavallista, että aineistoa kerätään useista eri lähteistä kuten esimerkiksi dokumentteja tutkien, haastatteleamalla ja havainnoimalla, jotta ilmiötä voidaan kuvailla yksityiskohtaisesti ja monipuolisesti (Hirsjärvi ja muut, 2010, s. 135). Tapaustutkimuksen yleisimmät aineistolähteet ovat haastattelu- ja kirjalliset aineistot (Koskinen ja muut, 2005, s. 157). Tässä tutkimuksessa aineiston keruu toteutettiin pääasiassa teema-haastatteluilla. Lisäksi hyödynnettiin suoria havaintoja haastattelutilanteista, sekä yrityksen julkisia dokumentteja, sekä henkilökohtaisia tiedoksiantoja.

Hirsjärven ja Hurmeen (2006, s. 47) mukaan haastattelututkimusten erot ilmenevät erityisesti strukturointitavan perusteella. Tutkimushaastattelut voidaan luokitella strukturoimattomiin haastatteluihin, puolistrukturoituihin eli teemahaastatteluihin, syvähaastatteluihin sekä kvalitatiivisiin haastatteluihin. Teemahaastattelussa keskitytään nimensä mukaisesti tiettyihin keskusteluteemoihin eikä kysymyksiä ole määritelty kovin tarkasti teemoja lukuun ottamatta ennakkoon, toisin kuin strukturoidussa haastattelussa, mikä jättää mahdollisuuden esittää jatkokysymyksiä sen mukaan, mitä tietoa haastatteluissa tulee ilmi. Teemahaastatteluun periaatteessa etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen kirjallisuuskatsaukseen eli siihen, mitä ilmiöstä jo tiedetään (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 75). Teemahaastattelu on yleisimpiä tutkimushaastattelun toteutustapoja kauppatieteen tutkimuskentällä (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 82).

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu, sillä sen keinoin odotettiin saatavan tutkimuksen teemoista parhaiten merkittävimpiä seikkoja esille. Teemahaastattelu mahdollisti keskustelelevampaan haastatteluun ja kannusti haastateltavia avoimempiin vastauksiin. Haastattelutilanteissa teemahaastattelu jätti haastattelijalle mahdollisuuden esittää yksilöllisesti tarkentavia jatkokysymyksiä haastateltavien avoimissa vastauksissa ilmenneistä seikoista.

Erikssonin ja Kovalaisen (2008, s. 82) mukaan teemahaastatteluun on hyvä valmistautua miettimällä etukäteen asioita ja teemoja, joiden ympärille haastattelu rakentuu. He huomauttavat, että haastavaa teemahaastattelussa on varmistua siitä, että kaikki aiheen kannalta olennaiset asiat tulevat käsitellyksi. Tämän vuoksi haastattelurunko rakennettiin tutkimuksen haastatteluprosessia varten etukäteen. Haastattelurungolla varmistettiin, että haastattelutilanteet sujuvat mahdollisimman luontevasti ja tarvittavat asiat tulevat käsitellyksi. Haastattelurunko laadittiin tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa nousseiden tärkeimpien teemojen ympärille. Kysymykset muodostettiin avoimiksi, jotta haastateltavat vastaisivat kysymyksiin omin sanoin. Haastattelurunko lähetettiin haastateltaville muutamaa päivää ennen sovittua haastattelua, jotta heillä oli mahdollisuus tutustua siihen etukäteen. Haastattelurunko on tutkimuksen lopussa liitteessä 1.

Kohdejoukon eli haastateltavien valinnassa tulee pohtia, minkälaisia henkilöitä tulisi haastatella, kuinka suuri joukko haastateltavia tulisi olla ja toteutetaanko haastattelut yksilöhaastatteluna vai ryhmähaastatteluna. Kohdejoukkoa koskevien valintojen tulee olla harkittuja ja tarkoituksenmukaisia, jonka lisäksi on pyrittävä siihen, että he tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta asiasta (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 85-86). Tämän tutkimuksen haastateltaviksi valikoitui kohdeorganisaation IT-rekrytointikonsultteja koskevaa liiketoimintaa kehittävä esimies, HR-päällikkö sekä henkilöitä, jotka työskentelevät tai ovat työskennelleet IT-rekrytointikonsultteina kolmikantatyösuhteessa kohdeorganisaation alaisuudessa. Haastateltavat valikoituivat siis oman asiantuntemuksensa ja kokemuksensa perusteella tutkimuksen kohdejoukkoon. Valikoitujen haastateltavien näkökulmissa oli odotettavissa eroja heidän rooliensa ja asemansa puolesta, sillä osa heistä työskentelee kohdeorganisaatiossa työnantajapuolella ja osa työntekijäpuolella. Haastatteleamalla myös yrityksen johtoa aineistosta on pyritty saamaan mahdollisimman monipuolinen tapaukseen liittyvien rajoitusten sisällä.

Haastatteluja oli ennakkoon suunniteltu toteutettavaksi 7 kappaletta. Kaikki suunnitellut haastattelut toteutuivat. Tutkimuksen haastattelut toteutettiin kohdejoukolle yksilöhaastatteluina 9.2.-26.2.2022 välisenä aikana videopuheluin. Haastatteluiden kesto vaihteli 30 minuutista 66 minuuttiin, keskimäärin yhden haastattelun kesto oli 43 minuuttia. Ennakkoon haastattelujen keston suunniteltiin olevan enintään noin 60 minuuttia, joten tässä onnistuttiin suunnitellusti. Haastateltavien ja tutkijan välinen suhde toimi tutkijan mielestä hyvin ja sujuvasti. Tutkimuksen aineiston haastateltavat eivät saaneet tutkimuksen tuloksia tietoonsa ennen tulosten julkaisua.

Haastatteluprosessin aikana tutkija pohti aineiston riittävyyttä tutkimuksen kannalta ja arvioi aineiston saturaation saavuttamista. Saturaatiolla tarkoitetaan tilannetta, kun uusista haastatteluista ei enää saada olennaisesti uutta tietoa eli aineisto alkaa toistamaan sisältöään (Hirsjärvi & Hurme, 2010, s. 60). Laadullisen tapaustutkimuksen kohdalla saturaatiopisteen tavoiteltavuutta ja saavuttamista voidaan kuitenkin kyseenalaistaa tutkimusmenetelmän luonteen vuoksi, jossa on tarkoitus tarkastella vain tiettyä, rajattua ilmiötä. Haastatteluissa alkoi esiintyä kuitenkin hyvin samoja asioita, joten tältä osin voidaan ajatella, että saturaatiopiste on saavutettu vähintään joiltakin osin. Lisäksi haastatteluihin osallistuivat käytännössä kaikki henkilöt, jotka kokemuksensa ja osaamisensa vuoksi tutkimusta varten oli relevanttia haastatella.

### **4.3 Tutkimusaineiston analysointi**

Laadullisen aineiston analyysin voidaan ajatella koostuvan kahdesta toisiinsa nivoutuvasta vaiheesta: havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta (Alasuutari, 2011, s. 39). Arvoituksen voidaan ajatella tutkimuksen tavoite, jota ratkotaan aineiston analyysin ja tuloksista tehtävien johtopäätösten keinoin. Laadullisen aineiston analyysitavat jaetaan Tuomen ja Sarajärven (2009, s. 95) mukaan usein induktiiviseen ja deduktiiviseen analyysiin, jotka eroavat tutkimuksessa käytetyn päättelyn logiikan osalta. Näistä deduktiivinen analyysitapa on teorialähtöinen ja etenee yleisestä yksittäiseen. Deduktiivisessä tavassa aineiston analyysia ohjaa siis esimerkiksi jokin teoria tai hypoteesin testaus (Hirsjärvi ja muut 2010, s. 164). Laadullisessa tutkimuksessa tavallisempaa

on, että aineistoa analysoidaan induktiivisesti eli aineistoa tarkastellaan yksityiskohtaisesti ja monitahoisesti aineiston lähtökohdista käsin (Hirsjärvi ja muut, 2010, s. 164). Tätä kutsutaan myös aineistolähtöiseksi analysoinniksi, jossa tärkeät seikat määrittää aineisto, ei tutkija itse (Hirsjärvi & Hurme, 2006, s. 25). Induktiivinen analyysi etenee yksittäisestä yleiseen (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 95). Tämän analysointitavan lopputulokseen vaikuttavat useat samanaikaiset tekijät ja tutkimuksen asetelma sekä luokat muovautuvat tutkimuksen edetessä. Induktiivinen analyysi on kontekstisidonnaista, koska teorioita ja yhteisiä tekijöitä kehitetään päämääränä ymmärtää suurempia kokonaisuuksia (Hirsjärvi & Hurme, 2006, s. 25).

Tuomi ja Sarajärvi (2009, s. 95–97) kuvaavat teoksessa aineistolähtöisen ja teorialähtöisen analyysitavan eroja. Heidän mukaansa aineistolähtöisen analyysitavan pyrkimyksenä on luoda teoreettinen kokonaisuus tutkimuksen aineistosta käsin. Analyysiyksiköt eivät ole etukäteen sovittuja tai harkittuja, vaan ne valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtäväasettelun mukaisesti. Aiemmillä havainnoilla, tiedolla tai teorialla tutkittavasta ilmiöstä ei pitäisi olla mitään vaikutusta analyysin toteuttamiseen tai lopputulokseen. Täysin aineistolähtöiseen analyysin toteuttamiseen liittyy haasteita, minkä vuoksi havaintojen teoriapitoisuutta pidetään yleisesti hyväksyttynä periaatteena. Teorialähtöinen analyysi nojaa tiettyyn teoriaan, malliin tai auktoriteetin esittämään ajatteluun. Tutkittava ilmiö määritellään siis jo ennalta tunnetun mukaisesti ja analyysia ohjaa aiemman tiedon pohjalta luotu kehys. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä käsitteet tuodaan käytännössä valmiina teorian perusteella, kun taas aineistolähtöisessä analyysissä ne muodostuisivat puhtaasti aineiston perusteella.

Tuomi ja Sarajärvi (2009, s. 96, 117) esittävät, että aineistolähtöiseen analysointiin liittyviä ongelmia voidaan ratkaista käyttämällä teoriaohjaavaa analysointia. Tässä analysointitavassa teoria voi toimia ohjaavana tekijänä tai apuna analyysissä. Analyysivaihe kyseisessä menetelmässä alkaa aineistolähtöisesti, mutta etenee loppua kohden enemmän teoriaohjaavampaan suuntaan. Tässä analysointitavassa empiirinen aineisto liitetään jo

tiedettyihin teoreettisiin käsitteisiin. Tämän tutkimuksen aineiston analysointitapa valikoitui näiden seikkojen valossa ja on luonnollinen valinta tapaustutkimukselle, jonka aineisto on kerätty tutkittavaa ilmiötä käsittelevän teorian ohjaamana teemahaastattelua käyttäen.

Tutkimuksessa kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla. Analyysin ensimmäisessä vaiheessa haastattelut litteroitiin mahdollisimman pian haastattelun toteutuksen jälkeen ja muut havainnot haastattelusta kirjattiin ylös. Litterointi tehtiin tarkasti sanasta sanaan lukuun ottamatta täytesanoja. Litterointien pituus vaihteli 10 sivusta 17 sivuun, yhteensä 99 sivua. Tämän jälkeen aineisto käytiin läpi ja merkittiin kohdat, jotka ovat tutkimuksen tavoitteen ja tutkimuskysymysten osalta olennaisia. Sen jälkeen aineistoa yksinkertaistettiin tiivistäen aineiston sisältöä lainausten alkuperäistä tarkoitusta muuttamatta. Tämän jälkeen löydökset jaettiin alaluokkiin, jotka muodostivat edelleen yläluokkia. Analyysivaiheen työskentelyn ja aineiston luokittelun perustana oli tutkimuksen kirjallisuuskatsaus, tutkimusongelma, sekä haastattelurungon teemat. Aineiston analyysiprosessi toteutettiin siis teoriaohjaavasti.

#### **4.4 Kohdeorganisaatio ja haastateltavien esittely**

Tutkimuksen kohdeorganisaatio ja toimeksiantaja on suomalainen, kansainvälisesti Pohjoismaissa toimiva IT-rekrytointiin keskittyvä henkilöstöpalveluyritys. Kohdeorganisaatio on osa isompaa henkilöstöpalvelualan konsernia, joka toimii laajasti myös muilla toimialoilla niin Suomessa kuin kansainvälisesti. Kohdeorganisaation liikevaihto vuonna 2021 oli 21 miljoonaa euroa. Kohdeorganisaation sisäisissä tehtävissä työskentelee noin 30 henkilöä ja asiakasyrityksissä kohdeorganisaation alaisuudessa erilaisissa IT-alan tehtävissä noin 500 henkilöä.

Kuten tutkimuksessa on aiemmin kerrottu, tutkija haastatteli tutkimusta varten yhteensä 7 henkilöä, joista yksi on kohdeorganisaation liiketoimintaa kehittävä esihenkilö, sekä yksi HR-päällikkö. Lisäksi haastateltiin 5 kohdeorganisaation alaisuudessa asiakasyrityksissä työskentelevää tai aiemmin työskennellyttä IT-rekrytointikonsulttia. Haastateltavat

on esitelty taulukossa 1. Taulukosta ilmenee haastateltavan työtehtävä, työkokemus alalta yleisesti sekä suluissa työkokemus kohdeorganisaatiossa ja työskenteleekö hän haastatteluhetkellä kohdeorganisaation palveluksessa. Lisäksi kuvataan haastateltavan koulutus, valmistumisvuosi sekä haastattelun kesto. Haastatelluilla saattaa olla taulukossa mainitun koulutuksen lisäksi muuta ammatillista koulutusta ja valmennusta suoritettuna työelämän aikana. Haastateltavat ovat sijoitettu taulukkoon satunnaisessa järjestyksessä.

**Taulukko 1.** Haastateltavien esittely.

Haastateltava	Työtehtävä	Työkoke- mus (koh- deorgani- saatiossa)	Työs- ken- telee koh- deor- gani- saa- tiossa	Koulu- tus	Valmistu- misvuosi	Haastatte- lun kesto
Haastateltava 1	Liiketoimintaa kehittävä esihenkilö	10 v (6 v)	kyllä	KTM	2012	31 min
Haastateltava 2	HR-päällikkö	13 v (6 v)	kyllä	Trade- nomi, YAMK	2006	41 min
Haastateltava 3	IT-rekrytointikonsultti	5 v (4kk)	kyllä	Trade- nomi	2014	66 min
Haastateltava 4	IT-rekrytointikonsultti	10 v (1 v)	ei	Trade- nomi	2005	30 min
Haastateltava 5	IT-rekrytointikonsultti	4 v (1 v)	kyllä	Sosio- nomi	2010	44 min
Haastateltava 6	IT-rekrytointikonsultti	10 v (3kk)	ei	KTK	2007	60 min
Haastateltava 7	IT-rekrytointikonsultti	11 v (1,5 v)	ei	Trade- nomi	2010	30 min

## 5 Tutkimustulokset

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella mihin kolmikantatyösuhteessa sitoudutaan ja mitkä tekijät vaikuttavat sitoutumiseen kohdeorganisaation alaisuudessa asiakasyrityksissä työskentelevien IT-rekrytointikonsultteihin liittyen. Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tuloksia, joita ilmeni kerätystä haastatteluaineistosta. Tulokset on jaettu teoria-ohjaavasti kolmeen osioon, joista ensimmäiseksi selvitetään kolmikantatyösuhteessa työskentelyä. Sen jälkeen käsitellään kolmikantatyösuhteen psykologiseen sopimukseen liittyviä tekijöitä. Lopuksi käsitellään kolmikantatyösuhteessa sitoutumista. Tuloksia analysoidaan osin erikseen työntekijäpuolen ja työnantajapuolen näkökulmasta. Nämä kaksi puolta olivat pääasiallisesti samanmielisiä käsitellyistä aiheista. Suoria lainauksia on muokattu lyhentämällä ja yksittäisiä sanoja vaihtamalla haasteltavan anonymiteetin varmistamiseksi asiasisältöä muuttamatta.

### 5.1 Kolmikantatyösuhteessa työskentely

Tutkimustuloksen aluksi tarkastellaan syitä, miksi asiantuntijat ryhtyvät kolmikantatyösuhteeseen ja miksi he ovat valinneet juuri kyseisen työnantajaorganisaation. Lisäksi käsitellään kolmikantatyösuhteissa esiintyvää epävarmuuden tunnetta työsuhteessa.

#### 5.1.1 Syitä kolmikantatyösuhteeseen ryhtymiselle

Kolmikantatyösuhteeseen ryhtymisen syyt olivat hyvin samantyyppisiä haastateltujen asiakasyrityksissä työskentelevien IT-rekrytointikonsulttien kesken. Yhdellekään työntekijälle kolmikantatyösuhde ei ollut työsuhdetyyppinä ensisijainen toive työnhakuvaiheessa eikä osa ollut edes ajatellut sitä lähtökohtaisesti tavoiteltavana työsuhdemuotona. "...ei ollut itseasiassa laisinkaan mielessä kolmikantatyöskentely siinä vaiheessa" (Haastateltava 4). Osalla työntekijöistä kolmikantatyösuhde oli ollut hakuvaiheessa yksi potentiaalisista työsuhdemuodoista. "Ei se ensisijainen ollut, mutta se oli yhtenä niin kuin top kolmosessa tai top vitosessa vaihtoehtona" (Haastateltava 3). Joillakin työntekijöillä oli kolmikantatyösuhteesta tai konsulttityöstä jo aiempaa kokemusta, joten se oli

heille entuudestaan tuttu työsuhdemuoto. ”...kun oli niin pitkä kokemus jo taustalla asiakasrajapinnassa työskentelystä, niin en pitänyt sitä minään ongelmana ottaa sellaista tehtävää vastaan” (Haastateltava 5). ”Olin ollut tällaisessa aikaisemminkin eli tää oli mulle tuttu konsepti” (Haastateltava 7). Osa työntekijöistä oli vain päätynyt sattumalta kolmikantatyösuhteeseen. Pääasiassa kaikille työntekijöille oli kuitenkin ollut puhdasta sattumaa, että he olivat tällaiseen työsuhteeseen lopulta ryhtyneet, vaikka se olisikin ollut heille yksi varteenotettavista vaihtoehtoista työntekomuotoja ajatellen.

Ensisijaisesti houkuttelevin tekijä työnhakuvaiheessa oli ollut kohdeorganisaatiossa avoinna oleva tehtävä ja asiakasyritys, jossa kyseinen toimeksianto oli tarjolla. ”...se vaikutti mun mielestä mielenkiintoiselta, niin hain” (Haastateltava 6). Vetovoimainen asiakastoimeksianto oli haastattelujen perusteella selkeä pääasiallinen syy kolmikantatyösuhteeseen ryhtymiselle. Yksi haastatelluista työntekijöistä kertoi, että toimeksiantovaihtoehtojen valossa kolmikantatyösuhde oli lopulta noussut perinteisemmän työsuhdemuodon rinnalle houkuttelevana vaihtoehtona. ”Kun mä lähdin katselemaan vaihtoehtoja, niin se ei ollut ehkä siellä top kolmosessa, mutta kun asiaan paremmin perehtyi ja selvitti ja tutustui, niin se nousi prioriteettilistalla” (Haastateltava 3).

Yhtä lailla oli ollut pääasiassa täysin sattumaa, että työntekijät olivat päätyneet työskentelemään kohdeorganisaation alaisuuteen sen tunnettuudesta huolimatta. Tässä tärkeimpänä tekijänä oli ollut työnantajaorganisaatiossa tarjolla ollut asiakastoimeksianto. ”Mä valitsin työnantajayrityksen välillisesti, koska mä pääsin tietylle asiakkaalle. Se oli se juttu.” (Haastateltava 5) ”Se oli ihan se tehtävä, mikä siinä oli jo auki eli sinänsä sillä työnantajayrityksellä ei ehkä ollut siinä niin suurta tekemistä. Ennemmin se on nyt ehkä asiakasyritys tai se tehtävä, mikä vaikutti mielenkiintoiselta.” (Haastateltava 7)

Kahdella työntekijällä oli entuudestaan kontakti tuttavan kautta kohdeorganisaatioon tai muualle konserniin, mutta tämä ei ollut sinänsä ollut kovin painokkaasti vaikuttava tekijä työnantajan valinnassa. Useamman työntekijän oli kuitenkin vakuuttanut se, miten työn-

antajan tarjoamista asiakastoimeksiantomahdollisuuksista oli rekrytointivaiheessa kerrottu. ”...mahdollisuus oppia markkinointiin hyvin” (Haastateltava 4). Rekrytointi- ja perehtymisvaiheen keskustelut ovat muutoinkin onnistuneet luomaan pohjaa onnistuneelle yhteistyölle ja luottamuksellista suhdetta yhteistyösuhdetta työntekijöiden ja työnantajapuolen välille. ”Alkuunsaahan mä olen aloittanut keskustelun työnantajayrityksen kanssa tai henkilön X kanssa aloittanut sen keskustelun. Mulla on syntynyt hyvä suhde, keskusteluyhteys, henkilöön X, jonka kanssa asiat on hoitunut ja luottamus.” (Haastateltava 5)

Työnantajapuolelta tiedostetaan IT-rekrytoijien työmarkkinatilanne, jossa hyvistä tekijöistä on markkinassa tällä hetkellä kilpailua. Houkuttelevan työnantajamielikuvan tärkeys tunnustetaan kohdeorganisaatiossa. ”...on pikkuisen niin kuin tekijän markkinat tällä hetkellä. Siinä työnantajan pitää olla hyvin hereillä tilanteesta, että pitäisi pystyä olemaan houkutteleva työnantaja, että porukka päättyy meille ja viihtyy myöskin täällä” (Haastateltava 1).

Vaikka kolmikantatyösuhde ei perinteisempien työsuhdemuotojen joukossa ollut lähtökohtaisesti tavoiteltavin vaihtoehto, näkevät työntekijät siinä yhtenevällä lailla etuja ja hyötyjä työnantajapuolen kanssa. Kolmikantatyösuhteessa työskennellessä koetaan erityisesti etuja toimeksiantojen monipuolisuudessa ja vaihtuvuudessa. Tämän koetaan mahdollistavan osaltaan ammatillista oppimista ja kehittymistä. ”Siinä on monta hyvää puolta. ...siinä pääsee oppimaan aika nopeastikin, näkemään erilaisia ympäristöjä ja hypäämään myös haastaviin tilanteisiin, mitkä opettaa tosi paljon. ... Toinen puoli on se, että siinä saa vaihtelua.” (Haastateltava 1) ”Vaihtoehtojen määrässä kolmikanta menee ehdottomasti edelle” (Haastateltava 7).

Yhtäläisesti nähtiin, ettei kolmikantatyösuhteessa ja vaihtuvissa asiakastoimeksiannoissa työskentely sovi välttämättä kaikille. Sekä työntekijät että työnantajapuolen edustajat näkivät, että kolmikantatyösuhde vaatii tietynlaista työntekijätyyppiä, joka nauttii vaih-

telusta ja kokee saavansa siitä ammatillista oppia ja kehittymistä. Tärkeäksi seikaksi nähtiin, että tämä asia tuodaan selkeästi esille ja keskustellaan hakijan kanssa jo rekrytointivaiheessa. Tämä edistää molemmin puolisesti oikeiden valintojen tekemistä ja luo edellytyksiä sitoutumiselle. ”Se sopii tietynlaisille ihmisille. Mutta se oppi on varmaan se pääjuttu, miksi ylipäätään ajaudutaan konsulttialalle.” (Haastateltava 1)

Ei tääkään sovi kaikille. Toiset haluaa olla inhousena ja homehtuu 10 vuotta samassa lafkassa. Sekin on ihan yhtä hyvä. Tää on sellanen duracell-pupumeininki tämä homma, et inhousena sä vaihdat todennäköisesti toimeksiantoa puolen vuoden tai vuoden välein, jolloin sä opit uutta. Se on tietynlaisille ihmisille sopiva. (Haastateltava 5)

Yksi kolmikantatyösuhteessa työskentelyn hyvistä puolista koettiin olevan vapaus suhteessa yritykseen, jossa päivittäinen työskentely tapahtuu. Työntekijä ei ole tällöin perinteisessä suorassa työsuhteessa asiakasyrityksen kanssa, missä kuitenkin pääasiallisesti työskentelee. Työntekijä voidaan jättää asiakasyrityksen toimesta jo ulkopuolelle tietyistä liiketoimintastrategiaan liittyvistä tehtävistä. Tämä mahdollistaa myös työntekijälle tietynlaisen etäisyyden pitämistä organisaatioon ja mahdollisesti jättäytymistä pois vaikeiksi tai hankaliksi koetuista tilanteista ja aiheista, mikä ei suorassa työsuhteessa organisaation kanssa olisi mahdollista.

Kun mennään perinteiseen työsuhteeseen, niin sä et pääse koskaan juttuja pakoon mitenkään sieltä muuten kuin vaihtamalla työpaikkaa. Kun sä oot tämmöisessä työsuhteessa, niin asiat, mitkä saattaa olla vähän ikäviäkin, ne tapahtuu asiakkaalla. Niihin voi suhtautua sillä tavalla, että okei, nää on mun ongelmia, mitä pitää ratkoa, mutta tää ei kuitenkaan oo mun työpaikan ongelma. Voit aika paljon konsulttina suhtautua eri tavalla ja sitten jos oikeasti alkaa tuntua siltä, että tää on nähty, niin pystyy vaihtaa tekemistä suht ketterästi. (Haastateltava 1)

Voi vähän ulkoistaa itseään siitä yrityksestä, jossa olet. Eli tietysti sä et ole mukana niin syvällisesti ihan kaikessa. Sä et pääse kaikkiin tietoihin välttämättä käsi siellä asiakasyrityksessä... sä pystyt vähän joissain tilanteissa hyödyntämään sellaista mindsettiä, et sä voit vähän ulkoistaa itsesi tietyistä (asioista). Siis yrityksen vaikka jotkut isot ongelmat tai jotkut organisaatioon liittyvät asiat. Sä voit pikkasen jättäytyä niistä, et no mä hoidan tätä mun tonttia. Mä olen vastuussa konsulttina näistä tietyistä asioista. Mut sit sun ei tarvitse huolehtia niistä kaikista. (Haastateltava 7)

### 5.1.2 Epävarmuus kolmikantatyösuhteessa

Kolmikantatyösuhteessa esiintyy erilaisia epävarmuustekijöitä. Haastateltavien työntekijöiden keskuudessa erityisesti esille noussut asia on oman paikan löytämisen haasteet suhteessa asiakas- ja työnantajaorganisaatioon. Tämä epävarmuustekijä esiintyy työntekijöillä etenkin työsuhteen alkuvaiheessa. ”Se, mihin sä ikään kuin kuulut, niin se ehkä siinä tulee vahvimpana” (Haastateltava 7). ”Välillä tuli vähän eksistentiaalinen kriisi...” (Haastateltava 4).

Myös työnantajapuolelta kolmikantatyösuhteen luonteesta mahdollisesti aiheutuva epävarmuudentunne työntekijöiden keskuudessa tunnistettiin hyvin. ”...tulee mieleen jokaiselle konsultille kuitenkin, koska se nykyinen projekti, missä ollaan, on aina kuitenkin määräaikainen” (Haastateltava 1). Lisäksi työnantajapuoli näyttää olevan hyvin tietoinen työntekijöiden kolmikantatyösuhteessa esiintyvistä sitoutumiseen liittyvistä haasteista suhteessa työnantajaorganisaatioon. Lisäksi myös työntekijäpuolen haastatte- luissa esiin noussut organisaatioon identifioitumisen ristiriita tunnistetaan työnantajan- kin taholla.

Totta kai sitoutuminen aina on haastava, kun työpaikka on eri paikka kuin se missä ollaan päivät töissä. Mihin itse identifioituu sitten, että onko se asiakkaaseen vai meihin. Siinä tulee varmaan myöskin itse konsultille vähän ristiriitaa, että missä mä oonkaan töissä. (Haastateltava 1)

Epävarmuutta kolmikantatyösuhteessa aiheuttavat myös asiakasyrityksessä ilmenevät epävakaut tilanteet. Asiakasyrityksessä työskentely ei välttämättä aina suju, kuten ennakoon toivotaan. Lisäksi asiakasyrityksessä saattaa tulla eteen epävakautta liiketoiminnallisessa tilanteessa. Yhden haastateltavan kohdalla asiakasyrityksessä tämä on aiheuttanut kaikkien yrityksessä konsulttitehtävissä työskennelleen ulkopuolisen työvoiman toimeksiantojen lopettamiseen. Tilanteessa avoin dialogi työntekijän, asiakasyrityksen ja työnantajaorganisaation välillä on onnistuneesti vähentänyt epävarmuuden tunnetta.

Hirveän avoin kommunikaatio siltä puolelta. Toisaalta myös työnantajayrityksen kopin ottaminen siinä tilanteessa, kun minä ilmoitin, että siellä on nyt tällainen tilanne. Heillä ruvetaan myös heti valmistautumaan ja järjestelemään käymään sitä keskustelua sekä asiakasyrityksen kanssa että sitten miettimään, että jos nyt jotain tulee, niin mitä sitten muuten. (Haastateltava 7)

Epävarmuutta kolmikantatyösuhteessa voidaan siis vähentää avoimella vuoropuhelulla etenkin työnantajaorganisaation ja työntekijän välillä. Myös työnantajapuoli tunnistaa avoimen keskustelun vaikutuksen työntekijän työsuhteen epävarmuuden tunteen vähentäjänä hyvin omassa suhteessaan kolmikantatyösuhteen osapuolena.

Siihen pystyy vaikuttamaan sillä tavalla, että siitä keskustellaan aina ääneen. Tuodaan esiin, et okei, nyt on sopparia tuonne asti, mutta käydään keskustelua nyt siitä, että mitä tehdään sen jälkeen, että jatkuuko vai ei. ...se on vuoropuhelua. Musta pitäisi pystyä vaan visualisoimaan sitä, mitä mahdollisuuksia meillä on tällä hetkellä ja sitten sitä, että se soppari on voimassa nyt kesäkuun loppuun asti vaikka tai vuoden loppuun asti, että mitkä on skenaariot sen jälkeen. (Haastateltava 1)

Työnantajapuolen toiminnan ja viestinnän läpinäkyvyys ja ennakointi lievittävät mahdollisia epävarmuudentunteita työn jatkuvuudesta. Työntekijäpuolella koettiin tärkeäksi, että määräaikaisten toimeksiantojen ja muiden mahdollisten toimeksiantojen tulevaisuudennäkymistä kommunikoidaan hyvissä ajoin, joka vähentää epävarmuudentunnetta työsuhteessa.

On tuotu keskusteluun mukaan, että olisiko halukkuutta ja onko mahdollisuutta tehdä pitkäaikaisempi. Kyllä se on jo hyvin nopeasti otettu keskusteluun mukaan, että mitkä ne vaihtoehdot on, ja voisinko tehdä pitkäaikaisimman, jos kaikki on sitä mieltä, että joo. Kyllä se on tiedostettu ja otettu avoimesti keskusteluun. Se on vähentänyt omaa, ei stressiä, mutta että ei ole mielen päällä jatkuvasti semmoinen fiilis, että oot joko siinä alkukiihdytyksessä tai sitten jo tietty päivämäärä mielessä miettimässä end datea. Se vie kuitenkin keskittymistä sitten siltä tekemiseltä. (Haastateltava 3)

Kohdeorganisaatio on pyrkinyt mahdollisuuksien mukaan solmimaan toistaiseksi voimassa olevan työsopimuksen asiakasyrityksissä työskentelevien IT-rekrytointikonsulttien kanssa. Tämän koetaan osaltaan olevan merkittävä epävarmuutta vähentävä tekijä. Lisäksi työnantajapuolelta on hyvin selkeästi kommunikoitu, että töitä löytyy jatkossakin, vaikka toimeksianto olisi määräaikainen tai sen aikana tapahtuisi asiakasyrityksen puolelta jotakin odottamatonta. Tämä on herättänyt IT-rekrytointikonsulttien keskuudessa varmuutta työsuhteen jatkumisesta kolmikantatyön luonteesta huolimatta.

Mullehan se siinä mielessä lisäsi varmuutta, koska minulla oli kuitenkin se (vakituinen työsuhde työnantajaorganisaation kanssa). Tavallaan se ei ollut siitä asiakasyrityksestä kiinni se mun työsuhde. He (työnantajaorganisaatio) olisi tietysti yrittäneet sitten löytää jotain muuta. Eli sehän lisää omaa varmuutta siinä mielessä, että jos loppuisi se asiakkaan toimeksianto, niin ei loppuisi myös työnantajalla. Mä olin heillä vakituisessa työsuhhteessa ja mä olin vaan asiakkaalla nyt sitten ajan X, kun he haluavat minua pitää. (Haastateltava 7)

## 5.2 Psykologinen sopimus kolmikantatyösuhhteessa

Tässä luvussa perehdytään tarkemmin, miten asiantuntijat ja työnantajapuoli kokevat psykologisen sopimisen kolmikantatyösuhhteessa. Luvussa tarkastellaan, millaisia odotuksia työntekijöillä ja työnantajalla on kolmikantatyösuhhteessa.

Haastateltavat työntekijä- ja työnantajapuolella odottavat, että työnantaja toimii roolissaan laajemmin kuin vain palkanmaksajana. Työnantajaorganisaation odotetaan olevan työntekijän tuki ja turva etenkin, jos asiakasyrityksessä tapahtuisi jotakin, johon työntekijä tarvitsee tukea. Molemmin puolin odotetaan myös, että vaikka työntekijän päivittäinen työ tapahtuu asiakasyrityksessä, työnantajaorganisaation puolellakin työntekijä olisi työyhteisön jäsen ja voisi kokea yhteisöllisyyden tunnetta myös työnantajaorganisaatiossa asiakasorganisaation työyhteisön lisäksi. ”Kyllä ne mun mielestä on ihan realismia, että saa jotain sparraustukea siihen, mitä menee tekemään ja kertoo siitä työnkuvasta enemmän, mitä se on” (Haastateltava 6).

Kyllähän sitä odotetaan, että me ollaan myös muutakin kuin se palkanmaksaja. Pitäisi olla semmoinen yhteisö, semmoinen kotipesä ja turva just sen takia, jos siellä asiakkaalla on välillä vähän haastavia tilanteita, niin on joku paikka mihin lähtee vähän tarvittaessa avautumaan ja purkamaan sydäntään... Pitää pystyä tarjoamaan ja olemaan psykologinen turva henkilölle. (Haastateltava 1)

Kolmikantatyösuhhteessa työnantajapuoli odottaa IT-rekrytointikonsulttien olevan kyseisessä työsuhdemuodossa työskentelyyn sopivia persoonaltaan. Tässä työsuhdemuodossa työskentelyn todetaan olevan melko itsenäistä. Työntekijöiltä odotetaan tämän vuoksi itseohjautuvuutta, aktiivisuutta ja rohkeutta toimia asiakasyrityksessä itsenäisesti.

Se vaatii omaa persoonaa sillä tavalla, että pitää pystyä heittäytymään siihen tilanteeseen aika ennakkoluulottomasti ja olemaan tosi aktiivinen. Myös sellainen itseluottamus, että uskaltaa toimia vähän vieraalla maaperällä ja kertoa mielipiteitensä. (Haastateltava 1)

Lisäksi kohdeorganisaatio odottaa, että sen asiakasyrityksissä työskentelevät IT-rekrytointikonsultit ovat halukkaita sitoutumaan kolmikantasuhteessa myös työnantajaorganisaatioon ja osallistumaan sen toimintaan työyhteisön jäsenenä. ”Odotus on se, ja toive, että vaikka arki on siellä asiakasyrityksissä, niin siitä huolimatta olisi sitoutumista ja halukkuutta sitoutua myös työnantajayhtiöön ja nähdä itsensä työnantajayhtiön jäsenenä muodostuisi.” (Haastateltava 2)

Lisäksi työnantajapuolelta toivotaan, etteivät työntekijät näkisi työnantajaorganisaatiota kolmikantatyösuhteessa vain reittinä päästä asiakasyrityksen palkkalistoille. ”Mä toivon, että se vastaus ei olisi se, että se odotus on se, että se on vaan polku päästä sinne asiakasyritykseen” (Haastateltava 2). Tämä työntekijöiden haastatteluiden perusteella näyttää toteutuvan hyvin, sillä työntekijöistä kukaan ei näe kolmikantatyösuhteessa työskentelyä pelkkänä väylänä rekrytoitua vakituisesti asiakasyritykseen.

Työnantajapuoli näkee yhtenä tärkeänä tekijänä kolmikantasuhteen molemminpuolisten odotusten toteutumisessa, että rekrytointiprosessissa onnistutaan sekä työntekijävalinnoissa ja että työntekijä on myös sopivan tyyppinen työntekijä ja persoona kyseiseen toimeksiantoon ja sopii asiakasyrityksen työympäristöön. ”Sehän on vaan kiinni rekrytoinnista ja myöskin siitä, millaisia asiakkaita meillä on ja sitä matchaamista, että siellä on oikea tyyppi oikealla asiakkaalla” (Haastateltava 1). Rekrytoinnin ja valintojen tekemisen tärkeys tunnustetaan myös työntekijöiden parissa.

Täytyy sanoa, että sillä on hirveä merkitys, että mikä on se yritys, jossa olet töissä eli kohdeorganisaatio tässä tapauksessa ja se asiakasyritys. Sillä on tosi iso merkitys, että ne kaikki matchaa yhteen. Mulla ne sattui matchamaan, mutta mä ymmärrän että siinä on myös riski monelta osalta, että se menee pieleen. (Haastateltava 7)

Työntekijäpuolelta odotetaan, että työnantajapuolella kaikki työsuhteen käytännön asiat toimivat, eikä työntekijän tarvitse itse huolehtia esimerkiksi tiedonkulusta, palkan oikeellisuudesta. ”Mä odotin, että on luotettava työnantaja, että voi luottaa, että palkka tulee tilille ja asiat hoidetaan hyvin” (Haastateltava 5). Yksi haastatelluista työntekijöistä lisää, että hän ei ainoastaan odota, vaan luottaa, että kyseiset asiat toimivat työsuhteessa kohdeorganisaation kanssa. ”...eikä välttämättä niinkään odotus siitä, että kaikki toimii, vaan luottamus siihen, että kaikki toimii työnantajan puolelta. Ettei tarvitse miettiä mitään, milloin palkka tulee tai mitkä etuudet olikaan, vaan että ne oli hyvin selkeästi esillä ja kerrottu mulle.” (Haastateltava 4)

Lisäksi työnantajalta odotetaan kolmikantatyösuhteessa tukea ammatilliseen kehittymiseen, ammatilliseen koulutukseen, urapolulla etenemiseen ja suunnitelmallisuuteen näiden osalta. ”...lähdettäisiin ihan konkreettisesti tekemään suunnitelma siihen, että miten mä haluan urallani kehittyä ja minkälaisia asioita sen kohdalla pystyttäisiin tekemään puolin ja toisin” (Haastateltava 3).

Kolmikantatyösuhteessa työskentelevillä IT-rekrytointikonsulteilla odotuksia kohdistuu myös asiakasyritystä kohtaan. Osa haastatelluista työntekijöistä tuo ilmi, että odotukset kolmikantatyösuhteessa kohdistuvat erityisesti asiakasyritystä kohtaan, mutta toisaalta yhdellä haastatelluista työntekijöistä odotukset kohdistuvat nimenomaan enemmän työnantajaorganisaation puolelle pitkäjänteisen urakehityksen saralla. Asiakasyrityksen osalta työntekijöiden odotukset suuntautuvat itse toimeksiantoon ja työtehtäviin, joiden odotetaan erityisesti kehittävän työntekijän omaa ammatillista osaamista ja kehittymistä. ”Ei oikeastaan (ollut odotuksia työnantajaa kohtaan), että kyllä mä puhtaasti ajattelin, että mä hyppään sinne asiakkaan tekemiseen...” (Haastateltava 5) ”Asiakasyritys oli mun suuntaan hyvin mielenkiintoinen, niin koen, että odotin sitä, että pääsee kehittämään omaa ammattitaitoani ja omaa osaamistani eteenpäin.” (Haastateltava 7)

Suurimmat odotukset kumminkin oli enemmän asiakasyritykseen ja päivittäiseen työhön. Odotukset tällä saralla liittyvät eritoten työtehtäviin ja omaan ammatilliseen kehittymiseen nimenomaan kyseisessä työympäristössä. (Haastateltava 4)

Kaikki haastateltavat totesivat, että heidän odotuksensa kolmikantatyösuhteessa ovat kohtuullisia ja toteutettavissa. Haastatellut työntekijät ovat pääasiassa tyytyväisiä työnantajaorganisaation toimintaan. He kokivat, että kaikki on toiminut hyvin. Yksi haastateltava kertoi, että työsuhteessa työnantajalta saatu tuki oli ylittänyt hänen odotuksensa.

### **5.3 Organisaatioon sitoutuminen kolmikantatyösuhteessa**

Tässä luvussa käsitellään asiantuntijoiden organisaatioon sitoutumista kolmikantatyösuhteessa. Ensin tarkastellaan IT-rekrytointikonsulttien sitoutumista asiakas- ja työnantajaorganisaatioihin kolmikantatyösuhteessa ja työnantajaorganisaation roolia sitoutumiseen. Lopuksi käsitellään IT-rekrytointikonsulttien halua vakinaistua asiakasyrityksen alaisuuteen.

#### **5.3.1 Sitoutuminen kolmikantatyösuhteessa ja organisaation rooli sitoutumisessa**

Haastattelujen perusteella sitoutuminen kolmikantatyösuhteessa vaihtelee jonkin verran luonteeltaan työntekijöiden suhteessa työnantajaorganisaatioon ja asiakasyrityksiin. Molempiin työnantajaosapuoliin suhde nähdään tärkeänä, mutta niissä tunnistetaan eroja. ”Kyllä mä koen, että mä olin omalla tavallani sitoutunut molempiin, mutta hieman tietysti eri tavalla.” (Haastateltava 7)

Asiakasyrityksen kohdalla (sitoutuneisuus) kulminoituu vahvasti siihen työhön itseensä ja siihen kenen kanssa tekee töitä ja sitten taas työnantajayrityksen näkökulmasta erilaisiin asioihin. ...Mutta sitten se urakehitys, oman tien löytäminen ja sen kautta sitoutuminen siihen, että mä tiedän, että tää työnantajayritys pystyy tarjoamaan mulle sen, minkä mä haluan, niin se rakentuu ehkä vähän eri palikoista. (Haastateltava 3)

Työnantajaorganisaation puolelta nähdään, että sitoutuminen toteutuneissa kolmikantatyösuhteissa on työntekijöiden osalta suuntautunut enemmän asiakasyrityksen kuin työnantajaorganisaation puolelle. Tulevaisuudessa yritys toivoo, että IT-rekrytointikonsultit olisivat sitoutuneempia työnantajaan. ”Varmaan tähän mennessä meillä on ollut pikkuisen liikaa sitä, että se asiakkaaseen sitoudutaan enemmän kuin meihin. Johtuen

siitä vaan, että me ollaan oltu vähemmän näkyvissä siinä. Toi meidän pitää pystyä kääntämään...” (Haastateltava 1)

Kolmikantatyösuhteessa työntekijän työn sijoittuu käytännössä kokonaan asiakasyrityksen ympäristöön, joka on haaste työnantajaorganisaatioon sitoutumiselle. Tämä haaste tunnustetaan sekä työntekijöiden että työnantajan piirissä. ”Jotenkin tuntuu, että uppoutui niin nopeasti sinne asiakasyrityksen puolelle.” (Haastateltava 4) ”Sitähän solahtaa aika nopeasti sinne asiakasyritykseen varsinkin, kun on sataprosenttisesti siellä et sit sitä on se työntekijä...” (Haastateltava 5) ”Totta kai sitoutuminen aina on haastava, kun työpaikka on eri paikka kuin se missä ollaan päivät töissä. ... Monta kertaa on se haaste, kun ollaan tosi tiiviisti asiakkaalla hommissa, että se mitä muualla työnantajaorganisaatiossa tehdään, ei ole kovinkaan lähellä.” (Haastateltava 1) ”Se vaatii hyvin paljon erityisesti työnantajalta, että sitoutuminen voi ylipäätään muodostua. Jos ajattelee se, että konsultin arki on kuitenkin siellä asiakasyrityksessä.” (Haastateltava 2)

Työnantajan toiminnalla nähdään ja koetaan olevan sekä työntekijöiden mielestä, että työnantajapuolen oman näkemyksen mukaan vaikutusta siihen, millaiseksi työntekijän suhde asiakasyrityksen ja työnantajaorganisaatioiden välillä muodostuu työsuhteen aikana. ”Työnantajayritys voi vaikuttaa tosi paljon sitoutumiseen. Kyllä oman esihenkilön tai yhteyshenkilön toiminnalla on ihan hirveän iso vaikutus sitoutumiseen ja tyytyväisyyteen.” (Haastateltava 7)

Suhde aika herkästi muotoutuu huomattavasti läheisemmäksi asiakasyrityksen kanssa kuin työnantajan, ellei työnantaja todella panosta siihen. ...pahin tilanne on se, että se työnantaja tietyllä tavalla unohtaa konsultin sinne asiakkaalle. Kylähän silloin sitoutuminen lähtee muodostumaan sinne asiakasyritykseen eikä siihen työnantajayhtiöön. (Haastateltava 2)

Työnantajan puolelta tiedostetaan, että työnantajaorganisaation roolilla ja toiminnalla voidaan vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin työnantajaa kohtaan. Organisaation toiminnan nähdään voivan vähentää kolmikantatyösuhteessa työntekijöiden mahdollisesti ko-

kemaa epävarmuudentunnetta. Kohdeorganisaatio pyrkiikin esimerkiksi solmimaan vakituisen työsuhteen asiakkaalla työskentelevien IT-rekrytointikonsulttien kanssa, vaikka asiakastoimeksianto olisikin määräaikainen.

Kohdeorganisaatio toivoo työntekijöidensä sitouttamisen onnistumista työsuhteessa. Työnantajapuoli tunnistaa haastattelun perusteella oman roolinsa sitoutuneisuuden muodostumisessa työntekijän kanssa puolin ja toisin. Kohdeorganisaatio ymmärtää myös oman toimintansa osaltaan voivan vähentää työntekijän halua rekrytoitua esimerkiksi asiakasyrityksen alaisuuteen.

Ideaalitilanne minusta olisi kuitenkin se, että voisi olla työssä enemmän sitoutunut meihin kuin asiakkaaseen. Kokisi, että meillä töissä ja haluaa olla meillä töissä. Ei se vähennä myöskään sitä, että se työn jälki olisi asiakkaan yhtään sen huonompaa, mutta enemmänkin sitä, jos se asiakas ehdottaa, että jos hyppäätkin meille töihin, niin se vastaus olisi sitten, että kiitos, mutta ei kiitos, että tämä on hyvä tällä tavalla. (Haastateltava 1)

”Ei se itsestään synny, että se vaatii myös työnantajalta, että otetaan mukaan siihen arkeen.” (Haastateltava 2)

Jos työnantaja ei sitoudu, niin siinä tulee nopeasti fiilis, että ihan sama kuka palkan maksaa, että mä nyt oon täällä asiakkaalla vaan hommissa. Se aiheuttaa monta kertaa semmoiseen tilanteen, että saatetaan hypätä asiakkaan palkkalistoille tekemään samaa työtä tai vaikka pahimmillaan toisen toimittajan leipiin tekemään täysin samaa työtä samalla asiakkaalla. (Haastateltava 1)

Työnantajapuoli tuo esiin, että avoimen keskusteluyhteyden luominen ja ylläpitäminen kolmikantatyösuhteen aikana mahdollistaa myös työntekijän avoimen kommunikoinnin työnantajan suuntaan. Tällöin työnantaja voi ennakoida työntekijän urakehitystoiveita ja pystyy näin vastaamaan niihin paremmin.

Työnantajaorganisaation haastatteluissa ilmentämä asenne ja käyttäytyminen IT-rekrytointikonsultteja kohtaan kertoo siitä, että se haluaa sitoutua työntekijöihin pitkällä aikavälillä. Lisäksi työnantajaorganisaatio haluaa tukea työntekijöitä monin tavoin uralla työntekijälähtöisesti, muun muassa heidän omien urakehitystavoitteidensa osalta.

...että on kuunneltu herkällä korvalla henkilöä. Mitä se haluaisi tehdä. Onko se pitkän tähtäimen tavoite vai just esimerkiksi, jos on vaikka tuotetalossa tekemässä hommia, missä näkee oman käden jälkee vai just nimenomaan vaihtelu. Sitä kautta pystyy rakentamaan sitä urapolkua ja keskustelua. (Haastateltava 1)

Työnantajaorganisaation tarjoamat uramahdollisuudet ja toimeksiannot asiakasyrityksissään koetaan haastateltujen työntekijöiden parissa erittäin kiinnostavina ja niiden tarjoama potentiaalinen ammatillinen kehittymismahdollisuus tunnistettiin kaikkien haastateltavien osalta.

...oli semmoinen fiilis, että nykyisistäkin vaihtoehtoista, mitä silloin oli tarjolla, että vaihtoehtoja olisi myös tulevaisuudessa. Et pysty näkemään sen pitkäjänteisyyden jo siitä, että minkälaisia kokemuksia on kuullut ja minkälaisia vaihtoehtoja oli tarjota silloin mulle... (Haastateltava 3)

Haastatteluista ilmeni, että työnantajaorganisaatio voisi edistää IT-rekrytointikonsulttien sitoutumista vielä lisäämällä ammatillisten kehittymismahdollisuuksien tarjoamista. Lisäksi tärkeä tekijä sitoutumisen lisäämiseksi on yhteisöllisyys ja tiimiytyminen työnantajaorganisaation muiden työntekijöiden kanssa. Lisäksi osallistaminen organisaation strategiseen toimintaan nähdään sitoutumista mahdollisesti lisäävänä tekijänä.

Jos mä mietin pitkäjänteisesti, niin kyllä mua aina innostaa olla mukana kehittämässä ja kehittymässä, jos puhutaan tiimistä ja että tehdään jotain uutta tai kehitetään olemassa olevaa. Kyllä se minua henkilökohtaisesti myös silloin sitouttaa siihen tekemiseen ihan eri tasolla. (Haastateltava 3)

Kuulee strategiasta ja siitä liiketoiminnan kehittämisestä, kuulee liiketoiminnan lukuja, missä mennään ja mihin tavoiteltaisiin, et se tekeminen on avointa... Sellaiset asiat, mihin sä et siellä asiakasyrityksessä pääse, niin sä pääset kotipesässä mukaan näkemään ja kuulemaan ja vaikuttamaan strategiaan ja strategian toteutumiseen. Se on mun mielestä sitä arvokkainta juttua, koska tänä päivänä ei kukaan asiantuntijatyössä halua olla vaan semmoinen liukuhihnatekijä, vaan yleensä ihmiset haluaa olla mukana vaikuttamassa, olla osa jotain tiimiä ja, että tulee kohdatuksi ja johdetuksi hyvin. (Haastateltava 5)

Haastateltujen työntekijöiden osalta havaittavissa on myös pääasiassa pitkäaikaiseen suhteeseen ja sitoutumiseen suuntaavia asenteita työnantajaorganisaatiota kohtaan. Kolmikantatyösuhdetta ei nähdä vain väylänä rekrytoitua asiakasyritykseen vakituiseen

työsuhteeseen. Jatkuvuutta työsuhteelle nähdään ja odotetaan nimenomaan työnantajaorganisaation kanssa huolimatta siitä, että nykyinen toimeksianto loppuisi tai työntekijä itse kaipaisi jotakin muuta työtehtävää.

Työnantajaorganisaatiossa suhtaudutaan asiakastoimeksiantojen vaihtamiseen myös työntekijän itsensä aloitteesta hyvin avoimesti. ”...jos sä oot konsulttisuhteessa, niin käytännössä aina, kun sua alkaa kyllästyttämään, niin ei tarvitse vaihtaa työpaikkaa, vaan vaihdetaan sulle hanketta siinä kohtaa, niin saat siihen vähän jotain uutta” (Haastateltava 1). Dialogin avaamista työntekijöiden aloitteesta ja heidän kanssa toivotaan, mikäli heillä olisi halukkuutta vaihtaa asiakastoimeksiantoa.

Mun mielestä erityisesti sitoutuneisuus näyttäytyy silloin, jos sä olet ollut jo vaikka hetken asiakkaalla ja sitten tulee tilanne, että ehkä kaipaat muuta, niin uskallat tuoda sen, että sulla on niin luottavainen suhde työnantajaan. Tuot sen esille ja sitten voidaan lähteä miettimään myös muita vaihtoehtoja. (Haastateltava 2)

Haastatteluissa ilmeni, että IT-rekrytointikonsulttien parissa esiintyy pääasiassa jatkuvuuteen perustuvaa ja affektiivista sitoutumista sekä työnantajaorganisaatiota, että asiakasyritystä kohtaan. Asiakasyrityksen osalta sitoutumiseen vaikuttaa työntekijöiden keskuudessa pääasiassa työtehtävät. Asiakasyritykseen liittyvän sitoutumisen osalta voitaisiin puhua ennemminkin työtehtäviin ja työyhteisöön sitoutumisesta kuin organisaatioon sitoutumisesta. Työnantajaorganisaation osalta IT-rekrytointikonsulttien parissa esiintyy sekä affektiivista sitoutumista, että jatkuvuuteen perustuvaa sitoutumista. Normatiivista sitoutumista ei haastatteluiden tulosten perusteella ole havaittavissa.

Kohdeorganisaatio ei tällä hetkellä suoraan mittaa kolmikantatyösuhteissa työskentelevien IT-rekrytointikonsulttien sitoutuneisuutta. Sitoutumista seurataan muutoin keskusteluilla työntekijän ja työnantajapuolen välillä. Kohdeorganisaatio toteuttaa henkilöstökyselyjä, mutta niissä ei suoranaisesti tarkastella tai mitata työntekijöiden sitoutuneisuutta kohdeorganisaatiota kohtaan. Kohdeorganisaatio kokee, että tulevaisuudessa näi-

den työntekijöiden sitoutuneisuuden mittaaminen olisi tarpeellista ja tämä olisi hyödyllistä liiketoiminnan kehittämisessä ja henkilöstön sitouttamisstrategioiden suunnittelussa.

Meillä on työntekijätyytyväisyyskysely, mikä ehkä tuon kysymyksen ratkaisee. Siinä totta kai näkee, miten tyytyväinen... näitä kysymyksiä kuitenkin löytyy siitä, että millaista on työskennellä siellä asiakkaalla, millaista meillä, niin siitä saadaan kyllä jonkinlaista osviittaa asiasta. ...voisi olla ylipäätään paikallaan räätälöidä kokonaan oma kyselyn tuolle kohderyhmälle. ...että meillä olisi säännöllinen kysely, mikä on suoraan näille henkilöille suunnattu, jotka on asiakkaalla. Ottaa sieltä instant-palaute, että onko kaikki hyvin. Sen datan perusteella pystyy kehittämään toimintaa aika paljon. (Haastateltava 1)

### 5.3.2 Halu vakituiseen työsuhteeseen asiakasyrityksessä

Haastatelluilla työntekijöillä halua vakituiseen työsuhteeseen asiakasyrityksessä esiintyi vaihtelevasti. Vain yhdellä haastateltavalla halu vakituiseen työsuhteeseen asiakasyrityksessä oli ilmennyt jo melko varhaisessa vaiheessa kolmikantatyösuhteeseen ryhtymisessä, jota ennakoivat myös vahva sitoutuminen asiakasorganisaatioon. Yhdellä työntekijällä halu vakinaistua asiakasyritykseen oli kasvanut työsuhteen aikana. ”Se vahvistui, mitä pidempään siellä oli, koska tein siellä täyspäiväisesti töitä ja viihdyin hirveän hyvin sekä yrityksissä että tiimissä.” (Haastateltava 7)

Yhdellä haastatelluista työntekijöistä ei esiintynyt lainkaan halua vakituiseen työsuhteeseen asiakasyrityksessä. Haastateltava kertoi, että hänen omat toiveensa työnantajan ominaisuuksista eivät kohdanneet kyseisen asiakasyrityksen kanssa, joka vaikutti haluttomuuteen rekrytoitua kyseiseen organisaatioon.

Tuollainen iso organisaatio, niin musta on kiva olla siellä tavallaan ulkopuolisena, mutta mä en missään nimessä taas toisaalta haluaisi olla niin isossa firmassa ihan palkkalistoilla. Että ei mulla sellainen asia kyllä käynyt mielessä missään vaiheessa. (Haastateltava 6)

Erään haastatellun työntekijän kohdalla halu vakituiseen työsuhteeseen asiakasyrityksessä oli ollut kolmikantatyösuhteen aikana mielessä. Työntekijän kokemukset asiakasyrityksessä työskentelystä eivät olleet kohdanneet hänen odotuksiaan, mikä vaikutti haluttomuuteen vakinaistua asiakasyrityksen palvelukseen. Asiakasyrityksestä oli tarjottu

vakituista tehtävää, mutta työntekijä oli tästä kieltäytynyt. ”Toki jossain vaiheessa aloin miettiä, kun ihmiset oli tosi mukavia, että olisiko se kiva... Kyllähän mulle sieltä tarjottiin, että he olis halunnut mut sinne palkata.” (Haastateltava 5)

Työnantajan puolella kolmikantatyösuhteessa työskentelevien työntekijöiden mahdollinen halu vakituiseen työsuhteeseen asiakasyrityksessä tiedostetaan hyvin. Toinen haastatelluista työnantajapuolen edustajista arvioi, että noin puolella työntekijöistä halu työllistyä asiakkaalle on olemassa. ”Sanoisin, että puolet varmaan haluais. Koska on ollu siellä ehkä pitkäänkin. Huomaa, että siellä on kiva olla.” (Haastateltava 1)

Työnantajaorganisaatiossa tunnustetaan lisäksi, että sen toiminnalla voi olla vaikutusta työntekijän haluun vakinaistua asiakasyritykseen. ”Jos työnantaja ei ole hoitanut hyvin hommia taustalla, niin on suuri halu. Jos siellä asiakkaalla menee kaikki hyvin.” (Haastateltava 2) Myös työntekijöiden puolella tunnustetaan, että työnantajaorganisaation toiminta vaikuttaa sitoutumiseen ja mahdollisesti vähentää halua rekrytoitua asiakkaan palkkalistoille. ”Sitä (työsuhdetta) hoidettiin niin hyvin, niin se vaikutti mulla tosi paljon, miksi mä olin niin tyytyväinen ja se hinku päästä asiakkaan omille kirjoille ei ollut niin suuri. Mä koin, että toi yhtälö toimii noinkin.” (Haastateltava 7)

Työnantajaorganisaatio suhtautuu työntekijän toiveisiin rekrytoitua asiakkaalle hyvin suopeasti ja tämä siirtymä sallitaan aina, mikäli se on työntekijän toive. Kohdeyrityksen asiakasyritykset toisinaan edistävät itse työntekijän rekrytoimista omille palkkalistoilleen.

Hyvän tavan vastaista, mutta tota vaan tapahtuu tasaisin väliajoin kuitenkin. Oma näkökulma myöskin se, että jos tuo keskustelu käydään hyvällä tavalla, että ensin asiakas tulee mulle, että ois rekry auki tällä hetkellä ja teidän tyyppi on ollut pitkään meillä ja tykätään siitä, että jos sitä sattuisi tää homma kiinnostamaan, niin miten suhtaudutte. Ollaan aina kyllä sallittu tän siirtymän tapahtuvan, ettei tulla koskaan sen esteeksi. Tuota ohivetoa tapahtuu kyllä jonkin verran. Se on vähän nihkeätä. (Haastateltava 1)

Työnantajaorganisaatiosta nähdään, että asiakassuhteen hoito olisi tärkeää toteuttaa siten, että vuoropuhelu myös asiakasyrityksen kanssa sujuu avoimesti. Tällöin työntekijään ja hänen suoriutumiseensa liittyvistä asioista voidaan muutoinkin puhua avoimesti ja

mahdolliset ongelmatilanteet voidaan selvittää yhteistyössä. ”Se on se asiakassuhde, mikä pitäisi pystyä luomaan sille tasolle, että puhutaan tosi läpinäkyvästi asioista. Kaikki, mikä tulee mieleen, tuodaan pöytään vaan suodattamattomasti, niin saadaan käsiteltyä.”

(Haastateltava 1)

## 6 Johtopäätökset

Tutkimuksen viimeisessä luvussa esitellään aluksi tulosten johtopäätökset, sekä yhteen-  
veto empiirisen tutkimuksen tuloksista. Tämän jälkeen tutkimuksen tulosten hyödynnet-  
tävyttä arvioidaan. Sen jälkeen arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Toiseksi viimei-  
sessä alaluvussa esitellään tutkimuksen rajoitteet. Lopuksi esitellään jatkotutkimuseh-  
dotukset.

### 6.1 Tutkimustulosten peilaaminen aiempaan kirjallisuuteen

Tässä alaluvussa peilataan tutkimustuloksia tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa esitel-  
tyyn kirjallisuuteen. Tarkoituksena on selvittää, vahvistavatko tämän tutkimuksen tulok-  
set kirjallisuuskatsauksessa ilmenneitä asioita vai onko näiden välillä havaittavissa mer-  
kittäviä eroavaisuuksia. Seuraavaksi esitellään tutkimuksen keskeisimmät löydökset ja  
vastataan tutkimuskysymykseen kirjallisuuskatsauksen ja empiirisen tutkimuksen tulos-  
ten avulla.

#### **Mihin kolmikantatyösuhteessa sitoudutaan ja mitkä tekijät vaikuttavat sitoutumiseen?**

Työntekijöistä kukaan ei varsinaisesti ollut työnhakutilanteessa erityisesti tavoitellut kol-  
mikantatyösuhdetta työsuhdemuotona. Toisaalta valinta kolmikantatyösuhteeseen ryh-  
tymisestä oli työntekijöiden keskuudessa tehty avoimesti, eikä kukaan työntekijöistä ol-  
lut joutunut millään muotoa vasten tahtoaan kolmikantatyösuhteeseen, mikä on psyko-  
logista sopimista edistävä tekijä kolmikantatyösuhteessa (Van Breugel ja muut, 2005).

Tutkimukseen osallistuvien henkilöiden odotukset työsuhteessa olivat kohtuullisia ja to-  
teutettavissa. Tämä päti sekä työntekijä- että työnantajapuolen haastateltuihin. Tämä  
luo pohjaa molemminpuolisten odotusten täyttymiselle työsuhteessa. Tästä voidaan  
päättellä myös, että työntekijöiden ja työnantajan välillä vallitsee vastavuoroinen luotta-  
mus, jossa molemmat osapuolet vastaavat toisensa tarpeisiin. Rousseau (2004) mu-  
kaan tämä on psykologiselle sopimukselle ominainen piirre.

Suurimmat odotukset työntekijöiden osalta liittyvät työsuhteessa siihen, että työnantajaorganisaatiossa kaikki työsuhteeseen liittyvät käytännön asiat toimivat hyvin ja että he pääsevät kehittymään ammatillisesti työsuhteessa pitkällä tähtäimellä. Pääasiallinen painotus haastattelun tulosten perusteella näyttää siis olevan tasapainosopimuksella, jota leimaa työsuhteen pidempiaikainen kesto, työllistymismahdollisuudet, etenemismahdollisuudet, sekä dynaaminen suoritus (Rousseau 1995, s. 98, 2000; Viitala & Mäkipelkola, 2005, s. 198). Toisaalta työntekijän kehittymistä ja tulevaisuuden urakehitysmahdollisuuksia sisältyy McDermottin ja muiden (2013) mukaan myös psykologiseen suhdesopimukseen, vaikka sen leimallisiksi piirteiksi on Rousseau (1995) mukaan määritelty stabiilius ja lojaalius. Kohdeorganisaation alaisuudessa työskentelevät IT-rekrytointikonsultit solmivat siis kohdeorganisaation kanssa psykologisia sopimuksia, joissa on pääasiassa piirteitä sekä tasapainosopimuksesta että suhdesopimuksesta, joista voimakkaampi painotus näyttää olevan tasapainosopimuksella. Tuloksista ilmeni, että myös työnantajapuoli toivoo muodostavansa suhde- ja/ tai tasapainosopimuksen mukaisen psykologisen sopimuksen työntekijän kanssa, joista työnantajapuolen halukkuus suhdesopimuksen muodostamiseen on todettu olevan yleisintä kolmikantatyösuhteessa (Druker & Stanwort, 2004).

Tutkimuskirjallisuudesta kolmikantatyösuhteessa työskentelevien työntekijöiden psykologisten suhdesopimusten tyypeistä on esitetty jokseenkin ristiriitaisia tuloksia, jotka ovat täten osittain ristiriidassa myös tämän tutkimuksen tulosten kanssa. Guest (2004) on todennut, että vuokratyöntekijöiden psykologiset sopimukset ovat useimmiten liikesopimuspainotteisempia ja rajatumpia kuin vakituisen työvoiman psykologiset sopimukset, joka ei siis tämän tutkimuksen tulosten valossa pidä paikkaansa. Asiaan vaikuttaa tutkimusten tulosten valossa osaltaan se, että kohdeorganisaatio pyrkii mahdollisuuksien mukaan solmimaan toistaiseksi voimassaolevan työsuhteen asiakasyrityksissä työskentelevien IT-rekrytointikonsulttien kanssa, vaikka asiakastoimeksianto olisikin määräaikainen. Kolmikantatyösuhteissa on usein tavallisempaa, että työsuhteet ovat lyhyempiä kestoaltaan, jolloin on luonnollista, että psykologista liikesopimusta, jota lei-

maavat lyhytkestoisuus ja kapea-alaiset työtehtävät (Rousseau 2004), esiintyy kolmikantatyösuhteissa enemmän. Liikesopimus näyttää toteutuneen kohdeorganisaatiossa juuri sellaisen haastatellun työntekijän kohdalla, jolla oli lyhyt määräaikainen sopimus työnantajaorganisaation kanssa toimeksiannon projektiluontoisuuden vuoksi, eikä työsuhteen jatkonäkymistä oltu kommunikoitu onnistuneesti työsuhteen aikana työntekijälle.

Sitoutumisen ulottuvuuksista työntekijöiden parissa ilmeni eniten jatkuvuuteen perustuvaa sitoutumista ja affektiivista sitoutumista. Affektiivisen sitoutumisen ilmenemistä IT-rekrytointikonsulttien suhteessa työnantajaorganisaatioon puoltaa myös se, että psykologisen suhdesopimuksen ja affektiivisen sitoutumisen ulottuvuudella on todettu kirjallisuudessa olevan paljon samankaltaisuuksia (McDonald & Makin, 2000).

IT-rekrytointikonsulteille mielekkäät ja ammattitaitoa kehittävät työtehtävät ovat tulosten perusteella tärkeitä ja sitoutuneisuus kohdistuu hyvin pitkälti kolmikantatyösuhteissa niihin. Tämä on kirjallisuudessa Kinnien ja muiden (2005) mukaan on hyvin tavalista ottaen huomioon, että asiantuntijoiden sitoutuneisuus perustuu usein työtehtäviin enemmän kuin varsinaiseen organisaatioon sitoutumiseen. Asiantuntijoiden sitouttamisen kannalta olisi tärkeää, että kohdeorganisaatio pystyy osaltaan vastaamaan IT-rekrytointikonsulttien keskuudessa selkeästi esille nousseeseen ammatillisen kehittymisen mahdollisuuteen ja urakehitysmahdollisuuksiin kolmikantatyösuhteen aikana. Erilaisilla korkeatasoisilla henkilöstöjohtamisen käytänteillä voidaan hyvin edesauttaa näitä toiveita ja sen avulla luoda hyvät edellytyksen sitoutumiselle, kuten Kroon ja Freese (2013) ovat todenneet tutkimuksessaan.

IT-rekrytointikonsulttien sitoutumista kohdeorganisaatioon lisäisi tulosten mukaan urakehitysmahdollisuuksien lisäksi yhteisöllisyys työnantajaorganisaatiossa ja osallistaminen organisaation toimintaan, mikä vastaa Kroonin ja Freesen (2013) löydöksiä. Tämä kohdeorganisaation on hyvä ottaa huomioon toiminnassaan, sillä asiakkaalla työskentelevien IT-rekrytointikonsulttien pitäminen muun työyhteisön ulkopuolella voi vähentää työntekijöiden sitoutuneisuutta ja lisää irtisanoutumishalukkuutta (De Cuyper & De

Witte, 2008). Palkitsemisen merkitys IT-rekrytointikonsulteille ei Kroonin ja Freesen (2013) tutkimustulosten vastaisesti korostunut tuloksissa, vaikka palkitsemisen ja tehtävään vaadittavan osaamisen suhde tulikin haastatteluissa esille.

Organisatorinen tuki on tulosten mukaan toteutunut kohdeorganisaation työsuhteissa pääasiassa hyvin, mikä on merkittävä tekijä työntekijöiden affektiivisen sitoutumisen muodostumisessa työnantajaorganisaatiota kohtaan kolmikantatyösuhteissa (Allen ja muut, 2003; Buch ja muut, 2010; Connelly ja muut, 2007; Giunchi ja muut, 2015; Veicht & Cooper-Thomas, 2009). Työnantajapuolellakin työntekijöille tarjotaan yksilöllistä tukea työntekijän toiveiden mukaan, jonka on todettu olevan kolmikantatyösuhteessa työskentelevien työntekijöiden keskuudessa arvostettavaa Galaisin ja Mosern (2009) mukaan. Kohdeorganisaatio on tulosten mukaan pitänyt pääasiallisesti työntekijöitä miellyttävällä tavalla yhteyttä työsuhteen aikana ja heidän uratoiveitaan on kartoitettu, mikä on Van Breugelin ja muiden (2005) tutkimuksen mukaan sitoutumista edistävä tekijä. Vaikkakin urakehitysmahdollisuudet näyttävät toteutuvan kohdeorganisaatiossa hyvin, voisi tulosten perusteella ammatillisten koulutusmahdollisuuksien tarjoaminen vielä edistää sitoutumisen muodostumista (Finegold ja muut, 2005) erityisesti affektiivisen sitoutumisen ulottuvuuden osalta (Chambel & Castanheira, 2012; Chambel ja muut, 2015; Chambel & Sobral, 2011; Woldman ja muut, 2018).

Tutkimuskirjallisuudessa selvästi näyttäytynyt kolmikantatyön epävarmuutta työntekijöille aiheuttava luonne (Redpath ja muut, 2007; Kompier ja muut, 2009; Virtanen ja muut, 2005) ei näyttäytynyt ominaisena piirteenä kohdeorganisaation tapauksessa tutkimuksen tulosten valossa. Kohdeorganisaation alaisuudessa työskentelevillä IT-rekrytointikonsulteilla ei myöskään näyttäydy olevan merkittävän suurta halukkuutta rekrytoitua suoraan asiakasyrityksen palvelukseen, vaikka se tutkimuskirjallisuuden mukaan on tavanomaista tässä työsuhdemuodossa (Viitala & Mäkipelkola, 2005, s. 191; Tanskanen, 2008). Tulosten perusteella vakituisen työsuhteen tavoittelu asiakasyrityksessä, joka joskus voi olla ainoa motiivi vuokratyölle (Jong, de ja muut, 2007, Moorman & Har-

land, 2002), ei myöskään ollut kolmikantatyösuhteeseen ryhtymisen pääasiallinen motiivi kohdeorganisaatiossa työskentelevien IT-rekrytointikonsulttien kohdalla. Tämä näkökulma vahvistaa myös sitä, että kohdeorganisaatiossa työskentelevien IT-rekrytointikonsulttien työnantajaorganisaatioon sitoutumiselle on hyvät edellytykset (Liden, 2003).

Kohdeorganisaatio ei tällä hetkellä varsinaisesti suoraan mittaa työntekijöiden sitoutuneisuutta, vaikkakin sitä seurataan muutoin organisatorisen tuen kautta keskustellen ja työntekijän kanssa yksilöllistä suhdetta luoden. Lisäksi IT-rekrytointikonsulttien työnantajaan kohtaan liittyviä muita asenteita mitataan kohdeorganisaation toteuttamassa henkilöstökyselyssä. Sitouttamisstrategioiden kehittämiskohteiden havainnoinnin ja työstämisen kannalta tämä olisi kohdeorganisaatiossa suositeltava toimintatapa (Kumar & Parsari, 2015; Vance, 2006).

### **Yhteenveto ja suositukset kohdeorganisaatiolle**

Asiantuntijavuokratyöntekijät sitoutuvat kolmikantatyösuhteessa sekä asiakasyritykseen, jossa päivittäinen työ tapahtuu, että työnantajaorganisaatioon. Työntekijöille työnantajaorganisaatiolla on merkitystä kolmikantatyösuhteessa, vaikka päivittäinen työ tapahtuu pääasiassa muualla. Työnantajaorganisaatioon halutaan sitoutua ja siihen kohdistuu odotuksia työsuhteessa. Samoin työnantajaorganisaatio haluaa sitoutua asiakkaalla työskenteleviin työntekijöihinsä ja odottaa heiltä myös aktiivista toimijuutta työnantajan suuntaan työsuhteen aikana. Työntekijät ja työnantaja ovat siis suhteessa, jossa molempuolisten odotusten täyttymiselle ja vastavuoroiselle sitoutuneisuudelle on olemassa hyvät edellytykset.

Työnantajaorganisaatiolla on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen. Erityisesti ammatillisten kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen, uratavoitteiden tukeminen, sekä muu organisatorinen tuki työsuhteen aikana ovat kolmikantatyösuhteessa työskenteleville asiantuntijoille tärkeitä sitoutumista lisääviä tekijöitä. Sitoutumista edistää myös työnantajaorganisaation työyhteisöön mukaanotto, yhteisöllisyyden vahvistaminen ja osallistaminen työnantajaorganisaation toimintaan.

Työnantajaorganisaatiolle olisi hyödyllistä mitata asiakasyrityksissä työskentelevien työntekijöiden sitoutuneisuutta. Tulosten seurannalla sitoutuneisuuden tasoa ja sitoutumisessa mahdollisesti esiintyviä kehityskohteita voidaan havaita. Organisaation on täten mahdollista kehittää sitouttamisstrategioitaan ja niiden vaikuttavuutta voidaan arvioida.

## 6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012) mukaan, ollakseen eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa, tutkimuksen tulokset ovat uskottavia vain, mikäli tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Tutkimuseetiikan näkökulmasta hyvän tieteellisen käytännön lähtökohtia ovat muun muassa rehellisyys, eettisesti kestävien aineistonkeruu-, tutkimus- ja arviointimenetelmien käyttö, avoimuus ja asianmukainen viittaus aiempiin julkaisuihin, sekä asianmukainen raportointi.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan sen reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetilla tutkimusyhteydessä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että sama tulos on saavutettavissa toistettavasti eri tutkijoiden toimesta tai saman tutkimuksen toteuttamisella toisena ajankohtana (Hirsjärvi ja muut, 2010, s. 231). Tutkimuksen tulos ei siis ole sattumanvarainen, mikäli tutkimuksen reliabiliteetti on korkea. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä on tarkoituskin mitata (Hirsjärvi ja muut, 2010, s. 231).

Hirsjärvi ja Hurme (2010, s. 186-188) kuvaavat validiuden eri tyypeistä. Ennustevalidiutus mittaa voiko kyseessä olevan tutkimuksen perusteella ennustaa myöhemmän tutkimuksen tulosta. Teemahaastattelulla katsotaan olevan ennustevalidiutta, mikäli se on pystynyt esittämään myöhemmin todennettavan kuvan tulevaisuudesta. Lisäksi puhutaan tutkimusasetelmavalidiudesta, joka jaetaan edelleen rakennevalidiuteen, sisäiseen validiuteen ja ulkoiseen validiuteen. Rakennevalidiutta määrittää se, koskeeko tutkimus sitä, mitä sen on lähtökohtaisesti aiottu koskevan eli heijastavatko tutkimuksen käsitteet ai-

ottua ilmiötä. Sisäinen validius määrittyy sen mukaan, miten tutkimuksen sisäinen loogisuus ja ristiriidattomuus toteutuvat eli miten eri tekijät vaikuttavat toisiinsa ja miten niiden välisiä suhteita on tulkittu. Ulkoinen validius arvioi tutkimuksen yleistettävyyttä eli miten tutkimustulokset ovat sovellettavissa erilaisiin tilanteisiin ja henkilöihin. Tapaututkimuksessa yleistäminen on hyvin usein ongelmana, sillä se keskittyy spesifiin ilmiöön (Koskinen ja muut, 2005, s. 167).

Hirsjärven ja Hurmeen (2006, s. 185-186) mukaan reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet ovat olleet yleisesti käytössä mittaamisesta puhuttaessa ja ne perustuvat ajatukselle siitä, että tutkija voi saavuttaa objektiivisen totuuden. Tämän vuoksi käsitteiden käyttöön laadullisen tutkimuksen yhteydessä on syytä suhtautua jossain määrin varauksellisesti. Laadullisessa tutkimuksessa on joka tapauksessa pyrittävä siihen, että se paljastaa tutkittavan ilmiön niin hyvin kuin mahdollista (Hirsjärvi & Hurme, 2006, s. 189).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tukee tutkijan tarkka kuvaus tutkimuksen toteuttamisesta (Hirsjärvi ja muut, 2010, s. 232), joka tässä tutkimusraportissa tutkijan mielestä toteutuu asianmukaisesti. Luotettavuutta on tuettu kuvaamalla tutkimuksen eri vaiheet mahdollisimman totuudenmukaisesti ja kattavasti. Aineiston analysointitapaa on kuvattu mahdollisimman tarkasti. Triangulaation eli tutkimuksen menetelmien, aineistojen ja analysointitapojen monipuolistaminen tämän tutkimuksen osalta on rajallista, koska aineisto on vahvasti painottunut haastatteluaineistoon. Haastatteluissa on kuitenkin tehty myös havaintoja esimerkiksi haastateltavien asenteista. Tutkijan mielestä on hyvin todennäköistä, että samansuuntaisia tuloksia saataisi aineiston perusteella toisen tutkijan toimesta. Tutkimuksen aineiston triangulaatiota on pyritty vahvistamaan haastattelemalla kohdeorganisaatiosta sekä työnantajapuolta, että työntekijäpuolta.

Haastateltaville korostettiin jo haastattelukutsua esitettäessä heidän anonymiteettinsä säilymistä tutkimuksen eri vaiheissa, mitä kerrattiin myös ennen haastattelujen aloitusta. Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu sen laadusta (Hirsjärvi & Hurme, 2006, s. 185), minkä vuoksi tutkija varmisti haastatteluiden nauhoittamisen laadun. Tämä mahdollisti

haastattelujen litteroinnin mahdollisimman tarkasti ja välttämään asioiden jättämistä tutkijan muistin varaan. Litterointi on mahdollistanut tutkijalle haastatteluvastauksiin palaamisen useaan kertaan analyysivaiheen aikana.

Tutkimuksen tuloksissa esitetyt suorat lainauksen haastatteluaineistosta mahdollistaa haastateltavien äänen välittymisen lukijalle. Lainaukset on kuitenkin esitetty anonymiteettiperiaatteita noudattaen. Suorat lainaukset, josta haastateltava voitaisi tunnistaa, on jätetty kirjoittamatta tutkimusraporttiin, mutta hyödynnetty muutoin aineiston analyysissä ja tulosten esittämisessä. Aineiston luotettavuutta tukee myös teemahaastattelurungon lisäksi esitetyt jatkokysymykset, jotka varmistivat, että tutkija on ymmärtänyt ja tulkinnut haastateltavan vastauksen asianmukaisesti. Tutkijan omakohtainen kokemus toimialalta paransi yhteistyötä haastattelujen aikana sekä tuki ymmärrystä haastateltavien ja esille nousseiden seikkojen osalta.

### **6.3 Tutkimuksen kontribuutio**

Tämän tutkimuksen tulokset ovat tukeneet aiempien tutkimusten tuloksia, sekä tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa käsiteltyjä ilmiöitä. Aiemmassa kirjallisuudessa kolmikantatyössä sitoutumiseen liittyy osin ristiriitaisia tutkimustuloksia, joita tämä tutkimus on osaltaan selventänyt. Aineistona toimineet haastattelut ovat antaneet tärkeää tietoa aiheesta ja tutkimuksen avulla pystytään selvittämään tässä kyseisessä kontekstissa kolmikantatyösuhteeseen liittyvään sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä.

Tutkimuksen tuloksia voidaan myös soveltaa yrityksiin, joissa halutaan kehittää asiakasyrityksissä epätyypillisissä työsuhteissa työskentelevien työntekijöiden sitoutumista työnantajaan. Tutkimuksen tulokset tarjoavat arvokasta tietoa IT-rekrytointikonsulttien ja muiden asiantuntijatyössä työskentelevien työntekijöiden sitouttamisesta työnantajyritykseen kolmikantatyösuhteessa, mikä voi tuoda henkilöstöpalveluyrityksille kilpailuetua haastavassa markkinassa. Tulosten avulla voidaan kehittää organisaatioiden toimintaa, johtamista, erityisesti henkilöstöjohtamista, sitouttamisstrategioita ja lisäämään

näin IT-rekrytointiosaajien pysyvyyttä ja sitoutuneisuutta työnantajayritystä kohtaan kolmikantatyösuhteissa. Tulokset tarjoavat myös keinoja IT-rekrytoijien houkuttelemiseksi yrityksen palvelukseen rekrytointivaiheessa.

#### **6.4 Tutkimuksen rajoitukset**

Laadulliselle tutkimukselle ominaista on joidenkin lähteiden mukaan yleistettävyyden rajallisuus, mitä on käsitelty tämänkin tutkimuksen menetelmäosiossa aiemmin. Tutkimuksen tuloksia ei siis voida suoraan yleistää, sillä tutkimuksen kohteena on ollut yksittäinen tapaus. Toisaalta kvalitatiivisen aineiston perusteella tehtäviä johtopäätöksiä ei ole välttämättä tarkoituskaan muodostaa yleistettävyyden näkökulmasta, vaan niiden on tarkoitus antaa tietoa yksittäisestä ilmiöstä.

Tämän tutkimuksen rajoituksiksi voidaan mainita tutkimuksen rajoittuminen yhteen tapaukseen. Tutkimuksessa on sovellettu tapaustutkimuksen keinoja, jonka vuoksi aineisto on kerätty vain yhdestä kohdeorganisaatiosta. Tutkimusjoukko käsitti täten vain kohdeorganisaation alaisuudessa asiakasyrityksissä työskentelevät IT-rekrytointikonsultit, sekä työnantajaorganisaatiosta ne henkilöt, jotka ovat näiden työntekijöiden kanssa tekemisissä ja/tai kehittävät kyseistä liiketoiminnan osa-aluetta. Tämän tutkimuksen lähtökohta on ollut tutkia ilmiötä kohdeorganisaation näkökulmasta, mistä huolimatta melko suppeasta tutkimusjoukosta on saatu paljon tietoa. Yleispätevää vastausta tutkimuskysymyksiin ei kuitenkaan voida tämän tutkimuksen tulosten perusteella antaa, vaan ne koskettavat lähtökohtaisesti kyseiseen tapaukseen liittyviä ulottuvuuksia. Yleispätevämmän tiedon saamiseksi tutkittavaa ilmiötä koskien edellyttää laajempaa tutkimusjoukkoa kolmikantatyösuhteissa työskenteleviä henkilöitä, sekä työnantajapuolen edustajia.

## 6.5 Jatkotutkimusehdotukset

Luonnollinen jatkotutkimusaihe tutkittuun ilmiöön liittyen olisi aineiston laajentaminen koskemaan myös muita henkilöstöpalvelualalla toimivia työnantajaorganisaatiota ja työntekijäryhmiä. Aineiston laajentamisen avulla olisi mahdollista saada entistä kattavampi kuva sitoutumisesta työnantajaorganisaatioon kolmikantatyösuhteessa, mikä johtaisi entistä pätevämpiin tutkimustuloksiin. Laajemman aineiston myötä tutkimustuloksia olisi mahdollista hyödyntää laajemmin ja luoda kattavammin toimivia käytänteitä, joilla vuokratyöntekijöiden sitoutumista työnantajaorganisaatioon voitaisi tukea. Henkilöstöpalveluyritysten olisi mahdollista kehittää näin sitoutumiseen liittyviä henkilöstö- ja johtamisstrategioita tukemaan oman liiketoimintansa kehittämistä sitouttamisen näkökulmasta.

Ensimmäisenä jatkotutkimusehdotuksena on laajemman aineiston avulla erilaisten kolmikantatyösuhteessa työskentelevien työntekijäryhmien mahdolliset erot organisaatioon sitoutumiseen liittyen. Tällaisella tutkimuksella toistaiseksi melko vähän tutkittuun asiantuntijavuokratyöhön liittyvää selvitystä voidaan tehdä perusteellisemmin laajemman aineiston avulla. Laajemman aineiston avulla tutkimus olisi luonnollista toteuttaa määrällisin tutkimusmenetelmin.

Tämän lisäksi jatkotutkimusehdotuksena on pitkittäistutkimusmainen lähestymistapa siihen, muuttuuko kolmikantatyösuhteessa työskentelevien asiantuntijoiden sitoutuminen työsuhteen aikana ja jos, niin miten. Kirjallisuudessa on ehdotettu, että asiantuntijoiden keskuudessa halukkuus vakituiseen työsuhteeseen kasvaa kolmikantatyösuhteen jatkuessa pidempään, mutta tästä ei ole kovinkaan paljon aiempaa tutkimuskirjallisuutta. Tämän tutkimuksen aineistossa työsuhteet haastateltujen työntekijöiden keskuudessa olivat kestäneen verrattain lyhyitä aikoja, joten ilmiön tarkastelu pidemmällä aikavälillä voisi tuoda sitoutumisen kehittymisestä työsuhteen jatkuessa kattavampaa tietoa.

## Lähteet

- Aarnikoivu, H. (2010). *Työelämätaidot: menesty ja voi hyvin*. WSOY.
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino.
- Albrecht, S., Bakker, A., Gruman, J., Macey, W. & Saks, A. (2015). Employee engagement, human resource engagement practices and competitive advance. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7-35. <http://dx.doi.org/10.1108/JOEPP-08-2014-0042>
- Alfes, K., Shantz, A., Truss, C. & Soane, E. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330-351. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2012.679950>
- Allen, N. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Allen, N. & Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Altreiter, C. & Flecker, J. (2020). 'I get money for what I like doing best': The class origin of young blue-collar workers and their commitment to work. *Work, Employment and Society*, 34(6), 1097-1113. <https://doi.org/10.1177/0950017020916189>
- Alvesson, M. (1995). *The Management of Knowledge Intensive Companies*. De Gruyter.
- Biggs, D. & Swailies, S. (2005). Relations, commitment and satisfaction in agency workers and permanent workers. *Employee Relations*, 28(2), 130-143. <https://doi.org/10.1108/01425450610639365>
- Buch, R., Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2010). Dual support in contract workers' triangular employment relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 77(1), 93-103. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.02.009>
- Burgess, J. & Connell, J. (2006). Temporary work and human resources management: issues, challenges and responses. *Personnel Review*, 35(2), 129-140. <https://doi.org/10.1177/1035304620944296>

- Cappelli, P. (2000). Managing without commitment. *Organizational Dynamics*, 28(4), 11-24. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)00008-5](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)00008-5)
- Cappelli, P. & Keller, J. (2013). Classifying work in the new economy. *Academy of Management Review*, 38, 575–596. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0302>
- Chambel, M.J., Castanheira, F. (2006). Different temporary work status, different behaviors in organization. *Journal of Business and Psychology*, 20(3), 351-367. <http://dx.doi.org/10.1007/s10869-005-9015-0>
- Chambel, M.J., Castanheira, F. & Sobral, F. (2016). Temporary agency versus permanent workers: A multigroup analysis of human resource management, work engagement and organizational commitment. *Economic and Industrial Democracy*, 37(4), 665-689. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/0143831X14550695>
- Chambel, M.J. & Sobral, F. (2011). Training is an investment with return in temporary workers. *Career Development International*, 16(2), 161-177. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/13620431111115613>
- Chew, J. & Chan, C. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International Journal of Manpower*, 29(6), 503-522. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/01437720810904194>
- Choo, L., Mat, N. & Al-Omari, M. (2013). Organizational practices and employee engagement: a case of Malaysia electronics manufacturing firms. *Business Strategy Series*, 14(1), 3-10. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/17515631311295659>
- Claes, R. (2005). Organization promises in the triangular psychological contract as perceived by temporary agency workers, agencies, and client organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 17(3), 131-142. <http://dx.doi.org/10.1007/s10672-005-6937-7>
- Connelly, C.E., Gallagher, D.G. & Gilley, M.K. (2007). Organizational and client commitment among contracted employees: A replication and extension with temporary works. *Journal of Vocational Behavior*, 70(2), 326-335. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.10.003>

- Coyle-Shapiro, J., Morrow, P. & Kessler, I. (2006). Serving two organizations: exploring the employment relationship of contracted employees. *Human Resource Management*, 45(4), 561-583. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1002/hrm.20132>
- Cullinan, C., Blin, D., Farrar, R. & Lowe, D. (2008). Organization-harm vs. organization-gain ethical issues: An exploratory examination of the effects of organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 80(2), 225-235. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-007-9414-4>
- Cullinane, N. & Dundon, T. (2006). The psychological contract: A critical review. *International Journal of Management Reviews*, 8(2), 113-129. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1111/j.1468-2370.2006.00123.x>
- De Cuyper, N. & De Witte, H. (2011). Temporary employment: Costs and benefits for (the careers of) employees and organizations. *Career Development International*, 16(2), 104-113. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/13620431111115587>
- De Witte, H. & Näswall, K. (2003). 'Objective' vs 'subjective' job insecurity: consequences of temporary work for job satisfaction and organizational commitment in four European countries. *Economic and Industrial Democracy*, 24(2), 149-188. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/0143831X03024002002>
- 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>
- Dyk, J. van & Coetzee, M. (2012). Retention factors in relation to organizational commitment in medical and information technology services. *SA Journal of Human Resource Management*, 10(2). <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v10i2.433>
- Eriksson, P. & A. Kovalainen (2016). *Qualitative Methods in Business Research*. SAGE Publications Inc.
- Feather, N. & Rauter, K. (2004). Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 81-94. <https://doi.org/10.1348/096317904322915928>

- Feldt, T., Hyvönen, K., Mäkikangas, A., Rantanen, J., Huhtala, M. & Kinnunen, U. (2016). Overcommitment as a predictor of effort-reward imbalance: evidence from an 8-year follow-up study. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 42(4), 309-319. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3575>
- Finegold, D., Levenson, A. & Van Buren, M. (2005). Access to training and its impact on temporary workers. *Human Resource Management Journal*, 15(2), 66-85. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00147.x>
- Forde, C. & Slater, G. (2003). The nature and experience of agency working in Britain: What are the challenges for human resource management? *Personnel Review*, 35(2), 141-157. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/00483480610645795>
- Galais, N. & Moser, K. (2009). Organizational commitment and the well-being of temporary agency workers: A longitudinal study. *Human Relations*, 62(4), 589-620. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/0018726708101991>
- Gallagher, D. & Futagami, S. (1998). *Commitment to agency, client, and work: a study of temporary help workers in Japan*.
- Gallagher, D. & McLean Parks, J. (2000). I pledge thee my troth ... contingently. Commitment and the contingent work relationship. *Human Resource Management Review*, 11(3), 181-208. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00048-6](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00048-6)
- Gallagher, D. & Sverke, M. (2005). Contingent employment contracts: Are existing employment theories still relevant? *Economic and Industrial Democracy*, 26(2), 181-203. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/0143831X05051513>
- Gatewood, R.D., Gowan, M.A. & Lautenschlager, G. J. (1993). Corporate image, recruitment image, and initial choice decisions. *Academy of Management Journal*, 36(2), 414-427. <https://doi.org/10.2307/256530>
- Giunchi, M., Chambel, M.J. & Ghislieri, C. (2015). Contract moderation effects on temporary agency workers' affective commitment and perceptions of support. *Personnel Review*, 44(1), 22-38. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/PR-03-2014-0061>

- Gossett, L.M. (2006). Falling between the cracks: Control and communication challenges of a temporary workforce. *Management Communication Quarterly*, 19(3), 376-415. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/0893318905280327>
- Greenberg, J. (2005). *Managing behavior in organizations* (4. painos). Pearson.
- 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>
- Harney, B. & Jordan, C. (2008). Unlocking the black box: line managers and HRM-Performance in a call centre context. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57(4), 275-296. <http://dx.doi.org/10.1108/17410400810867508>
- Henkilöstöpalveluyritysten liitto HPL. (n.d.). *Perustietoa vuokratyöstä*. Noudettu 24.10.2021 osoitteesta <https://hpl.fi/perustietoa-vuokratyosta/>
- Hiltrop, J.-M. (1995). The changing psychological contract: The human resource challenge of the 1990s. *European Management Journal*, 13(3), 286-294. [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(95\)00019-H](https://doi.org/10.1016/0263-2373(95)00019-H)
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2006). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2010). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Irving, G. & Meyer, J. (1994). Reexamination of the met-expectations hypothesis: A longitudinal analysis. *Journal of Applied Psychology*, 79, 937-949. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.6.937>
- Jiang, J. & Wang, R. (2018). Want engaged temporary agency workers? Think beyond the money. *Social Behavior and Personality*, 46(6), 1029-1042. <https://doi.org/10.2224/sbp.7067>
- Jones, T.O. & Sasser, W.E. Jr (1995). Why satisfied customers defect. *Harvard Business Review*, 73(6), 88-91.

- Jong, de J., De Cuyper, N., De Witte, H., Silla, I. & Bernhard-Oettel, C. (2007). Motives for accepting temporary employment: a typology. *International Journal of Manpower*, 30(3), 237-252. <http://dx.doi.org/10.1108/01437720910956745>
- Kompier, M., Ybema, J.F., Janssen, J., & Taris, T. (2009). Employment contracts: Cross-sectional and longitudinal relations with quality of working life, health and well-being. *Journal of Occupational Health*, 5, 193–203. <https://doi.org/10.1539/joh.L8150>
- Koskinen, I., Alasuutari, P. ja Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteessä*. Tampere: Vastapaino.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurements, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Kristof-Brown, A., Zimmerman, R. & Johnson, E. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Kroon, B. & Freese, C. (2013). Can HR practices retain flexworkers with their agency? *International Journal of Manpower*, 34(8), 899-917. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2013-0169>
- Kumar, V. & Pansari, A. (2015). Measuring the benefits of employee engagement. *MIT Sloan Management Review*, 56(4), 66-72.
- Lapalme, M.-E., Simard, G. & Tremblay, M. (2011). The influence of psychological contract breach on temporary workers' commitment and behavior: A multiple agency perspective. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 311-324. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1007/s10869-010-9190-5>
- Lauver, K.J. & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 454-470. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1807>
- Lewicka, D. & Krot, K. (2015). The model of HRM-trust-commitment relationships. *Industrial Management & Data Systems*, 115(8), 1457-1480. <https://doi.org/10.1108/IMDS-12-2014-0388>

- Liden, R.C., Wayne, S.J., Kraimer, M.L. & Sparrowe, R.T. (2003). The dual commitments of contingent workers: an examination of contingents' commitment to the agency and the organization. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 609-625. <https://doi.org/10.1002/job.208>
- Liu, C.-T., Wu, C. & Hu, C.-W. (2010). Managing temporary agency workers by defining temporary work agency service quality. *Human Resource Management*, 49(4), 619-646. <https://doi.org/10.1002/hrm.20373>
- Markos, S. & Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89-96.
- McDermott, A., Conway, E., Rousseau, D. & Flood, P. (2013). Promoting effective psychological contracts through leadership: The missing link between HR strategy and performance. *Human Resource Management*, 52(2), 289-310. <https://doi.org/10.1002/hrm.21529>
- Mitlacher, L. (2005). Temporary agency work, the changing employment relationship and its impact on human resource management. *Management Revue*, 16(3), 370-388.
- Mitlacher, L. (2008). Job quality and temporary agency work: Challenges for human resource management in triangular employment relations in Germany. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(3), 446-460. <https://doi.org/10.1080/09585190801895528>
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389- 414. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>
- Meyer, J.P. & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J.P. & Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, research and application*. SAGE Publications Ltd..
- Meyer, J.P., Bobocel, D. & Allen, N. (1991). Development of organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal study of pre- and post-entry influences. *Journal of Management*, 17, 717-733.

- Meyer, J.P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace. Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.  
[https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Meyer, J.P. & Parfyonova, N. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Management Review*, 20, 283-294. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.09.001>
- Meyer, J.P., Stanley, D., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.  
<https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Moorman, R. H. & Harland, L. K. (2002). Temporary employees as good citizens: factors influencing their OBC performance. *Journal of Business and Psychology*, 17(2), 171-187. <https://doi.org/10.1023/A:1019629330766>
- Morf, M., Arnold, A. & Staffelbach, B. (2014). The double psychological contracts of temporary agency workers. *Employee Relations*, 36(6), 708-726.  
<https://doi.org/10.1108/ER-03-2013-0026>
- Morrow, P. (1993). *The theory and measurement of work commitment*. JAI Press.
- Newman, A., Thanacoody, R. & Hui, W. (2011). The impact of employee perceptions of training on organizational commitment and turnover intentions: a study of multinationals in the Chinese service sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1765-1787.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2011.565667>
- Newton McClurg, L. (1999). Organizational commitment in the temporary-help service industry. *Journal of Applied Management Studies*, 8(1), 5-26.
- Oh, I.-N., Guay, R. P., Kim, K., Harold, C. M., Lee, J.-H., Heo, C.-G. & Shin, K.-H. (2014). Fit happens globally: A meta-analytic comparison of the relationships of person-environment fit dimensions with work attitudes and performance across East Asia, Europe, and North America. *Personnel Psychology*, 67(1), 99-152.  
<https://doi.org/10.1111/peps.12026>

- Peck, J., Theodore, N., Ward, K. (2005). Constructing markets for temporary labour: employment liberalization and the internationalization of the staffing industry. *Global Networks*, 5(1), 3-26. <https://doi.org/10.1111/j.1471-0374.2005.00105.x>
- Perryer, C., Jordan, C., Firms, I. & Travaglione, A. (2010). Predicting turnover intentions. The interactive effects of organizational commitment and perceived organizational support. *Management Research Review*, 33(9), 911-923. <https://doi.org/10.1108/01409171011070323>
- Pool, S. & Pool, B. (2006). Management development model. Measuring organizational commitment and its impact on job satisfaction among executives in a learning organization. *Journal of Management Development*, 26(4), 353-369. <https://doi.org/10.1108/02621710710740101>
- Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. (2012). *Akatemiasta markkinapaikalle. Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina*. Talentum.
- Redpath, L., Hurst, D. & Devine, K. (2009). Knowledge workers, managers, and contingent employment relationships. *Personnel Review*, 38(1), 74-89. <https://doi.org/10.1108/00483480910920723>
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements*. SAGE Publications Ltd.
- Rousseau, D. M. (2004). Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. *The Academy of Management Executive*, 18(1), 120-127. <https://doi.org/10.5465/ame.2004.12689213>
- Rubery, J., Earnshaw, J., Marchington, M., Cooke, F.L. & Vincent, S. (2002). Changing organizational forms and the employment relationship. *Journal of Management Studies*, 39(5), 645-672. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00306>
- Schein, E. (1994). *Organizational psychology*. Prentice-Hall.
- Slattery, J. P. & Selvarajan, T. T. (2005). Antecedents to temporary employee's turnover intention. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(1), 53-66. <https://doi.org/10.1177/107179190501200106>

- Slattery, J. P., Selvarajan, T. T., Anderson, J. & Sardessai, R. (2010). Relationship between job characteristics and attitudes: A study of temporary employees. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(6), 1539-1565. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2010.00628.x>
- 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>
- Svensson, S. & Wolvén, L.-E. (2010). Temporary agency workers and their psychological contracts. *Employee Relations*, 32(2), 184-199. <https://doi.org/10.1108/01425451011010122>
- Swart, J. and Kinnie, N. (2003). Knowledge-intensive firms: the influence of the client on HR systems. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 37-55. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2003.tb00097.x>
- Szabó, K & Négyesi, Á. (2005). The spread of contingent work in the knowledge-based economy. *Human Resource Development Review*, 4(1), 63-85. <https://doi.org/10.1177/1534484304274073>
- Tanskanen, A. (2008). Vuokratyö väylänä vakituiseen työsuhteeseen? *Työelämän tutkimus*, 6(2), 185-191.
- Tilastokeskus. (2019). *Työllisyys ja työttömyys vuonna 2019*. Noudettu 24.10.2021 osoitteesta [http://www.stat.fi/til/tyti/2019/13/tyti\\_2019\\_13\\_2020-05-07\\_kat\\_002\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/tyti/2019/13/tyti_2019_13_2020-05-07_kat_002_fi.html)
- Torka, N. & Schyns, B. (2010). On the job and co-worker commitment of Dutch agency workers and permanent employees. *International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1307-1322. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.483858>
- Tuomi, J. & A. Sarajärvi (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (14.11.2012). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012.

- Van Breugel, G., Van Olffen, W. & Olie, R. (2005). Temporary liaisons: The commitment of 'temps' towards their agencies. *Journal of Management Studies*, 42(3), 539-566. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00508.x>
- Van Dyne, L. & Ang, S. (1998). Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore. *Academy of Management Journal*, 41(6), 692-703.
- Verquer, M. L., Beehr, T. A. & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 473-489. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00036-2](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00036-2)
- Veitch, R. & Cooper-Thomas, H. (2009). Tit for tat? Predictors of temporary agency workers' commitments. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47(3), 318-337. <https://doi.org/10.1177/1038411109106861>
- Viitala, R., Kultalahti, S. & Kantola, J. (2016). *Henkilöstöjohtamisen tila, tarpeet ja tulovaikutukset pk-yrityksissä*. Työsuojelurahaston hankkeen nro 114136 loppuraportti. Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja, 211.
- Viitala, R. & Mäkipelkola, J. (2005). *Työntekijä vuokrattuna. Vuokratyövoiman käytön vaikutuksia työyhteisössä*. Työpoliittinen tutkimus 283. Työministeriö.
- Virtanen, M., Kivimäki, M., Joensuu, M., Virtanen, P., Elovainio, M., & Vahtera, J. (2005). Temporary employment and health: A review. *International Journal of Epidemiology*, 34, 610–622. <https://doi.org/10.1093/ije/dyi024>
- Wasti, A. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 303-321. <https://doi.org/10.1348/096317903769647193>
- Wilkin, C. L. (2013). I can't get no job satisfaction: Meta-analysis comparing permanent and contingent workers. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 47-64. <https://doi.org/10.1002/job.1790>
- Woldman, N., Wesselink, R., Runhaar, P. & Mulder, M. (2018). Supporting temporary agency workers' affective commitments: exploring the role of opportunities for competence development. *Human Resource Development International*, 21(3), 254- 275. <https://doi.org/10.1080/13678868.2017.1416035>

Xiang, Y. & Wang, L. (2006). The predictability of normative organizational commitment for turnover in Chinese companies: a cultural perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(6), 1058-1075.  
<https://doi.org/10.1080/09585190600696671>

## **Liitteet**

### **Liite 1. Teemahaastattelurunko**

Alleiviivatut kysymykset kysytään vain muilta kuin asiakasyrityksissä työskenteleviltä haastateltavilta

#### **Taustakysymykset haastateltavalle:**

Tehtävä (kohdeorganisaatiossa)

Työsuhteen kesto (kohdeorganisaatiossa)

Työskenteleekö tällä hetkellä kohdeorganisaatiossa?

Koulutus

Valmistumisvuosi

#### **Kolmikantatyösuhteessa työskentely:**

Mitä syitä kolmikantatyösuhteeseen ryhtymisen taustalla oli?

Mistä syistä valitsitte kyseisen työnantajaorganisaation?

Miksi työntekijän kannattaa valita kolmikantatyösuhteeseen perinteisemmän työsuhteen sijaan?

Miksi työntekijöiden kannattaa valita työskentely yrityksenne alaisuudessa?

Miten koet työnantajan ja tämän organisaation?

Millaisia haasteita olette kokenut kolmikantatyösuhteessa? / Millaisia haasteita IT-rekrytointikonsultit kokevat kolmikantatyösuhteessa?

#### **Psykologinen sopimus:**

Millaisia odotuksia työntekijällä / IT-rekrytointikonsulteilla on (kyseisessä) työsuhteessa?

Ovatko odotukset mielestänne kohtuullisia ja toteutettavissa?

Miten hyvin odotukset työntekijän ja työnantajan välillä mielestänne kohtaavat (kyseisessä) työsuhteessa? Milloin kohtaavat ja milloin eivät?

**Sitoutuneisuus työnantajaorganisaatioon asiantuntijavuokratyössä:**

Ilmeneekö työntekijän / IT-rekrytointikonsulttien suhteessa asiakas- ja työnantajayritykseen joitakin eroja? Jos kyllä, millaisia eroja?

Kerro, miten koet sitoutuneisuuden kolmikantatyösuhteessa. Kuvaile sitoutuneisuuttanne suhteessa asiakas- ja työnantajayritykseen.

Miten asiakasyrityksissä työskentelevien IT-rekrytointikonsulttien sitoutuneisuus näytetään?

Mitkä tekijät vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen? Mitkä tekijät lisäävät sitoutumista työnantajaorganisaatioon?

Millaiset henkilöstökäytännöt edistävät sitoutumista kohdeyrityksessä?

- koulutus
- urakehitys
- palkitseminen
- työntekijän ja organisaation yhteensopivuus
- osallistaminen, yhteisöllisyys
- kommunikaatio, viestintä
- organisatorinen tuki, henkilöstöjohtaminen, esimiestyö
- epävarmuuden vähentäminen kolmikantatyösuhteessa

Esiintyykö työntekijöihin liittyvissä henkilöstökäytännöissä ristiriitoja asiakas- ja työnantajayrityksen välillä? Jos kyllä, miten niitä on pyritty ratkaisemaan?

Mitä vaikutuksia sitoutuneisuudella on?

Miten epävarmuus työsuhteen jatkuvuudesta näytetään työsuhteessa? Miten asiaan on pyritty vaikuttamaan?

Kuinka suuri halu vakituiseen työsuhteeseen (asiakasyrityksessä) työntekijällä on? Miten asiaan pyritään vaikuttamaan?

Seuraatteko tai mittaatteko asiakasyrityksissä työskentelevien IT-rekrytointikonsulttien sitoutumista? Miten?