



Emmi Pesola

# VUOKRATYÖNTEKIJÖIDEN SITOUTTAMINEN HENKILÖSTÖPALVELUYRITYKSESSÄ

Johtamisen ja talouden tiedekunta

Kandidaatin tutkielma

Helmikuu 2020

Ohjaaja Anna Heikkinen

# TIIVISTELMÄ

Emmi Pesola: VUOKRATYÖNTEKIJÖIDEN SITOUTTAMINEN  
HENKILÖSTÖPALVELUYRITYKSESSÄ

Kandidaatin tutkielma  
Tampereen yliopisto  
Yrityksen johtaminen  
Helmikuu 2020

---

Tämän kandidaatin tutkielman tarkoitus on tutkia sitä, millä tavoin henkilöstöpalvelualalla toimiva yritys pystyy luomaan sitoutuneisuutta vuokratyöntekijöissä. Vuokratyöntekijöiden ollessa sitoutuneita he eivät koe tarvetta vaihtaa työpaikkaa, ovat vähemmän poissa ja saavat aikaan parempia tuloksia.

Henkilöstöpalveluyrityksen, käyttäjäyrityksen ja vuokratyöntekijän välillä vallitsee mielenkiintoinen asetelma, jossa jotkin työnantajan velvollisuudet ja oikeudet kuuluvat henkilöstöpalveluyritykselle ja jotkin käyttäjäyritykselle. Henkilöstöpalveluyritys ei kykene juurikaan vaikuttamaan itse työn sisältöön, joten heidän keinonsa sitoutumisen ja työhyvinvoinnin luomiseen ovat rajalliset. Tämän vuoksi on syytä tutkia henkilöstöpalveluyrityksiä omana aiheenaan.

Tutkimuksessa tarkastellaan ensin sitoutumista käsitteenä käyttäen lähtökohtana Meyer ja Allenin (1991) teoriaa, joka jakaa sitoutumisen kolmeen ulottuvuuteen: affektiivinen, normatiivinen ja jatkuvuussitoutuminen. Vuokratyöhön sitoutuminen liitetään sen eri kohteiden kautta. Sitoutumisen kohteita ovat organisaatio, tiimi, työtehtävät, oma ura ja ammatti. Teorialähtöisen sisällönanalyysin pohjana toimivat nämä sitoutumisen ulottuvuudet.

Tutkielman empiirinen aineisto koostuu kolmen hotelli-, ravintola- ja catering-alalla operoivan henkilöstökonsultin haastattelusta. Teemahaastattelujen pohjalta tehdyn sisällönanalyysin tuloksena tutkielmassa listataan keinoja, joita sekä haastattelujen, että kirjallisuuden pohjalta voitiin nostaa esille. Haastattelut on toteutettu puolistruktuoituina teemahaastatteluina ja analysoitu käyttäen teorialähtöistä sisällönanalyysiä.

Tutkimuksen tuloksista voidaan nostaa esille tärkeänä seikkana työntekijöiden osaamisen ja työn vaatimusten tunteminen, jotta vuokratyöntekijät saadaan sijoitettua heille parhaiten sopiviin työtehtäviin. Toisena esille nousi työntekijöiden yhteen tuominen, joskin tämä vaati odotettua vähemmän toimenpiteitä henkilöstöpalveluyritykseltä itseltään. Erityisesti HoReCa-alaan liittyvä kolmas seikka oli koko toimialan asenteiden muokkaaminen paremmiksi, sekä itse työtä, että yleisesti vuokratyötä kohtaan. Tutkielman tuloksissa pohditaan myös sitä, ketkä vuokratyötä oikeastaan tekevät, ainakin sen omien rajanvetojen puitteissa. HoReCa-alan vuokratyöntekijöistä on tunnistettavissa ainakin kolme selkeää työntekijäsegmenttiä: licksailijat, urailijat ja surffailijat.

Tämä tutkimus toimii johdatuksena henkilöstövuokraustoiminnan käytäntöjen tuntemiseen. Tutkimus nostaa esille nimenomaan vuokratyöntekijän ja henkilöstöpalveluyrityksen keskinäisen suhteen erityispiirteitä ja voi toimia esimerkiksi esitutkimuksena laajemmalle kvantitatiiviselle tutkimukselle vuokratyöntekijöiden sitouttamiseen liittyen.

Avainsanat: sitoutuminen, vuokratyö, henkilöstöpalveluala

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

# SISÄLLYSLUETTELO

## 1 JOHDANTO

1.1 Aihealueen esittely	4
1.2 Tutkimusongelma	6
1.3 Käsitteiden määrittely	7
1.3.1 Sitoutuminen käsitteenä	7
1.3.2 Vuokratyötä koskevia käsitteitä	7

## 2 KIRJALLISUUSKATSAUS

2.1 Sitoutuminen	10
2.1.1 Normatiivinen sitoutuminen	10
2.1.2 Affektiivinen sitoutuminen	11
2.1.3 Jatkuvuussitoutuminen	11
2.1.4 Sitoutumisen kohteet	12
Kuvio 1: Työn sitoutumisen ryhmä suhteessa sitoutumisen tasoihin	13
2.2 Sitoutuminen henkilöstöpalveluyrityksessä	13
2.3 Yhteenveto	16

## 3 TUTKIMUSMENETELMÄT

3.1 Laadullinen tutkimus	18
3.2 Aineiston kerääminen	19
3.3 Aineiston analyysi	19
Kuvio 2: Analyysirunko	20

## 4 SITOUTTAMINEN HENKILÖSTÖKONSULTIN TYÖSSÄ

4.1 Henkilöstöpalveluyrityksen liiketoimintamalli	21
4.2 Sitoutuminen organisaatioon	22
4.3 Sitoutuminen muihin työntekijöihin, eli tiimitason sitoutuminen	24
4.4 Työtehtäviin sitoutuminen	25
4.5 Alaan ja omana uraan sitoutuminen	27
4.6 Vuokratyöntekijäsegmentit	28

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tulokset	31
5.2 Käytännön ehdotukset	34
Kuvio 3: Henkilöstöpalveluyrityksen kymmenen käskyä	34
5.3 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimuskohteet	35

## LÄHDELUETTELO

## LIITTEET

Liite 1: haastattelurunko	40
---------------------------	----

# 1 Johdanto

## 1.1 Aihealueen esittely

Henkilöstöpalveluyrityksen kautta työskenteleminen on monelle nuorelle helppo ja huoleton tapa integroitua työelämään. Usein opiskelujen ohella tehdään vuokratyötä, sillä se ei vaadi pitkäaikaista sitoutumista työaikoihin tai työnantajaan. Erityisesti Suomessa kerätään arvokasta työkokemusta jo opiskeluaikana, mikä helpottaa valmistumisen jälkeistä itselle sopivan työn löytämistä siitä huolimatta, että suomalaiset valmistuvat keskimäärin myöhemmin (Pyöriä, Ojala, Saari ja Järvinen, 2017). Suomi ja muut Skandinavian maat erottuvat muista eurooppalaisista maista siinä, että sekä miehet, että naiset tekevät vuokratyötä (Storrie, 2002). Ruotsalaisväestöstä tehdyn tutkimuksen mukaan vuokratyötä tekevistä jopa valtaosa on naisia (Andersson & Wadensjö, 2008). Vakituisen työn saaminen voi olla nuorelle vähäisen työkokemuksen vuoksi vaikeaa ja vuokratyön tekeminen auttaa kartuttamaan kokemusta. Vuokratyö myös mahdollistaa nuorelle ihmiselle tyypillistä impulsiivista elämäntapaa, johon saattaa kuulua matkustelua ja muita ajankäytöllisiä pulmia, joiden kanssa vakituisen työn yhteensovittaminen olisi vaikeaa.

Käyttäjyryityksen, eli yrityksen, joka tilaa työvoimaa henkilöstövuokrauspalvelusta, puolesta taas vuokratyön käyttäminen vähentää kustannuksia ja usein helpottaa painetta yllättävissä tilanteissa, kuten sairauslomien paikkaamisessa (Storrie, 2002). Vuokratyön käyttäminen lisää joustavuutta ja sitä kautta parantaa tuottavuutta (Hirsch & Mueller, 2012). Useat yritykset käyttävät henkilöstöpalveluyrityksiä ikään kuin ulkoistettuna HR-osastona, joka hoitaa muun muassa rekrytointia, palkanmaksua ja työsopimusasioita. Tällä tavoin voidaan käyttää hyväksi henkilöstöpalveluyritysten erikoisosaamista ja jakaa rekrytointiin liittyviä riskejä (Andersson & Wadensjö, 2008).

Minkä tahansa palvelualan yrityksen tärkein resurssi on henkilöstö, johon kuuluu myös satunnaisempi henkilöstö. Asiakas ei yleensä tiedä, kuka palveluhenkilökunnasta on vakituinen työntekijä, sillä hän näkee vain mitä tapahtuu asiakasrajapinnassa. Tai vaikka asiakas tietäisikin, hän tuskin suhtautuisi palvelun laatuun ainakaan vähemmän kriittisesti.

Pohjimmiltaan henkilöstöpalveluala on, kuten lähes kaikki alat, palvelun tuottamista. Tässä tapauksessa voidaan ajatella, että palvelu, jota tuotetaan, on väliaikainen työvoima (van Breugel, van Olffen & Olie, 2005). Tämän palvelun laatuun vaikuttaa huomattavasti välitetyn työvoiman kykeneväisyys suoriutua heille annetuista työtehtävistä ansioituneesti. Tähän voidaan vaikuttaa monin keinoin, joista yksi on työntekijän sitoutuminen työhönsä. Sitoutuminen vähentää ainakin vaihtoaikkeitä, poissaoloja ja parantaa työsuorituksia ja suhtautumista muutokseen (Iverson, R. & Buttigieg, D. 1999; Meyer & Herscovitch, 2001). Tällä tavoin yrityksen tuottavuus kasvaa ja esimerkiksi rekrytoinnin ja sairaspöissaolojen kustannukset vähenevät.

Lukuisat tutkimukset ovat todenneet, että niin kutsuttujen HCHR-strategioiden (*high-commitment human resources*) käyttäminen johtaa parempiin taloudellisiin tuloksiin (Batt, 2002; McClean & Collins, 2018; Guest, Michie, Conway & Sheehan, 2003). Useimmat sitoutumiseen keskittyneet tutkimukset ovat todenneet sitoutumisen suoraan vaikuttavan lähinnä vähentyneisiin vaihtamisaikkeisiin (Huhges, 2019). Henkilöstöpalveluyritysten kontekstissa on tietysti hyödyllistä tarkastella myös vaihtamisaikkeitä, mutta puhuttaessa tuotetun palvelun laadusta tärkeämpi seikka on työsuoritusten taso ja siitä seuraavat taloudelliset vaikutukset. Voidaan kuitenkin ajatella, että sitoutuminen toimii välittäjänä HCHR-strategioiden ja työsuoritusten välillä (Iles, Mabey & Robertson, 1990). Sitoutumisen kaltaisiin seikkoihin panostaminen voikin parantaa työntekijöiden henkilökohtaisen työhyvinvoinnin lisäksi henkilöstöpalveluyritysten liiketoimintaa.

Vaikka henkilöstöpalveluyrityksiä pidetäänkin usein ainoastaan työn välittäjinä, voidaan niitä tarkastella myös työnantajina. Erityisesti tilanteessa, jossa vuokratyötä tekevä tekee vuoroja useille eri käyttäjäyrityksille, on henkilöstöpalveluyrityksellä vastuu työntekijän hyvinvoinnista ja jaksamisesta, sekä työn jatkumisesta. Työntekijöiden sijoittaminen oikeanlaiseen käyttäjäyritykseen ja työtehtävään vaatii erityistä henkilöstöosaamista ja myös tuntemusta alasta, jolle työtä välitetään. Tämä onkin varmasti yksi syy sille, miksi henkilöstöpalveluyritykset ovat usein erikoistuneet jollekin tietylle toimialalle.

Tutkielman aineisto keskittyy HoReCa (hotelli, ravintola ja catering) -alalle, mutta teemahaastattelujen yleisluontoisuuden vuoksi tulokset ovat sovellettavissa myös yleisesti henkilöstöpalvelualaan. Koen, että tämän hetken suurimmat henkilöstöalan ongelmat liittyvät

matkailun kasvuun ja henkilöstökäytäntöihin. Tämä tuli esille useaan otteeseen myös tekemissäni haastatteluissa puhuttaessa henkilöstöpalvelualan haasteista. Myös mediassa on uutisoitu lähivuosina valtavasta työntekijäpulasta pohjoisen sesonkityössä (Ylä-Anttila, 2019; Hiltula, 2018; Haapakangas 2018). Uskonkin, että ratkaisu ongelmaan olisi houkuttelevuuden lisäämisen ohella myös henkilöstökäytäntöjen parantamisessa. Suuri osa Lapin sesonkityöläisistä työskentelee jonkin henkilöstöpalveluyrityksen kautta, joten niiden toiminnan kehitys on olennainen osa henkilöstökäytäntöjen parantamista.

## 1.2 Tutkimusongelma

Tämän tutkielman tavoite on selvittää keinoja, joilla henkilöstöpalveluyritykset luovat ja voivat edelleen luoda työntekijöiden sitoutumista, eli pääkysymys on

Miten henkilöstöpalveluyritys sitouttaa vuokratyöntekijöitä?

Teorian avulla pyrin ensin tarkastelemaan, millä tavoin sitoutumista muodostuu työssä ylipäätään. Tämän jälkeen rajaamalla yleistä teoriapohjaa, pyrin etsimään keinoja, joita voitaisiin käyttää nimenomaan vuokratyötä koskien. Teoriaosuutta tarkentavia tutkimuskysymyksiä ovatkin

Miten henkilöstön sitoutuminen muodostuu?

Millaisia sitouttamisen keinoja voidaan käyttää henkilöstöpalveluyrityksissä?

Tämän jälkeen aineiston avulla pyrin selvittämään, mitä keinoja yritys käytännössä käyttää ja olisiko sen mahdollista edelleen lisätä sitoutumista. Esiin nousee myös keinoja, joita en itse tullut teoriaosuudessa ajatelleeksi, mutta joita voidaan tarkastella kuitenkin teorian näkökulmasta. Viimeinen tarkentava tutkimuskysymys onkin

Millaisia sitouttamisen keinoja käytetään henkilöstöpalveluyrityksissä?

Sitoutumisen käsitettä voitaisiin tutkia myös henkilöstön näkökulmasta, mutta olen päättänyt tässä tutkielmassani keskittyä yritysisiin. Mikäli aihetta käsiteltäisiin nimenomaan työntekijöiden näkökulmasta, olisi aihetta oleellista tarkastella myös enemmän psykologiaan liittyvien teorioiden kautta.

Toinen tärkeä rajausta on se, millaisen työn välitystä haluan tutkia. Tässä tutkielmassa kiinnostuksen kohteena ovat nimenomaan matalapalkkaiset palvelualat. Asiantuntijatyön välitykseen pätee varmasti omat lainalaisuutensa, joiden tarkastelu laajentaisi aihetta kohtuuttomasti. Sen perusteella, millaisia tutkimuksia opintojeni aikana on tullut vastaan, asiantuntijatyön johtamista on tutkittu jo melko paljon. Lisäksi koen, että korkeasti koulutetut pystyvät enemmän itse vaikuttamaan oman työnsä sisältöön ja siihen, missä puitteissa työtä tehdään.

### **1.3 Tärkeimpien käsitteiden määrittelyä**

#### **1.3.1 Sitoutuminen käsitteenä**

Organisaatioon sitoutumista ilmiönä on tutkittu enenevässä määrin 1970-luvulta asti, mutta melko vakiintuneeksi näkemykseksi on muodostunut Meyerin ja Allenin (1991) teoria organisaatioon sitoutumisen (*organizational commitment*) kolmesta komponentista, jotka erottelevat sitoutumista haluna, tarpeena ja velvollisuutena. Tämän jaon määrittelemät komponentit he ovat nimenneet affektiiviseksi, normatiiviseksi ja jatkuvuussitoutumiseksi. Nämä komponentit täydentävät toisiaan, eivätkä siis ole toisensa pois sulkevia ryhmittelyjä. Sitoutuminen ikään kuin koostuu näistä kolmesta eri suhteesta toisiinsa nähden. (Meyer, Allen 1997, s. 13). Tässä tutkimuksessa pyrin tarkastelemaan sitoutumista näiden kaikkien kolmen ulottuvuuden avulla.

Sitoutumisen käsite on lähellä työ- ja organisaatiopsykologian käsitettä *work engagement*, jonka tutkimusprofessori Jari Hakanen (2011) on suomentanut työn imuksi. Työn imu on kuitenkin enemmän juuri psykologian käsite, sillä se koskee organisaation jäsenen henkilökohtaista kokemusta omasta työstään ja tällä tavoin kietoutuu vahvasti henkilökohtaiseen työhyvinvointiin. Sitoutuminen taas käsittelee enemmän työntekijöiden käyttäytymistä ja suhdetta organisaatioon, joten sen voidaan katsoa kuuluvan johtamiskirjallisuuden piiriin.

#### **1.3.2 Vuokratyötä koskevia käsitteitä**

Työ- ja elinkeinohallinnon ylläpitämän Ammattinetin (KEHA 2019) mukaan

Henkilöstöpalveluyritykset ovat henkilöstöpalveluiden asiantuntijoita, joiden asiakkailleen tarjoamia henkilöstöpalveluja ovat henkilöstövuokraus, rekrytointi, henkilöarvioinnit, ulkoistaminen ja alihankinta, suorahakupalvelut, henkilöstön valmennus ja kehittäminen, soveltuvuuden arviointi, psykologiset testit ja uudelleensijoittamisvalmennus.

*Henkilöstöpalveluyritykset* tarjoavat siis monia palveluja, joista yksi on *henkilöstövuokraus*. Puhuessani tutkielmassani henkilöstöpalveluyrityksistä ja niiden toiminnasta, keskityn tarkastelemaan henkilöstövuokraukseen liittyvää toimintaa. Henkilöstövuokrauksella tarkoitetaan tilannetta, jossa työntekijä on työsuhteessa henkilöstöpalveluyritykseen, mutta suorittaa työtään jollekin toiselle yritykselle. Yritystä, jossa työ suoritetaan kutsun *käyttäjäyritykseksi*. Käyttäjäyritys siis ostaa henkilöstöpalveluyritykseltä vuokratyövoimaa.

*Vuokratyön* laajempaan määritelmään voidaan lukea myös muuta *satunnaista työtä*. Tällaisen työsuhteen piirteinä voidaan pitää muun muassa sitä, että työsuhteen jatkuvuutta ei ole selkeästi ilmaistu, vaan siihen on ainoastaan epäsuorasti viitattu. Gallagher ja McLean Parks tuovat vuonna 2001 julkaistussa artikkelissaan tämän lisäksi esille käsitteen *multiple agency*, jolla tarkoitetaan työntekijällä olevia velvoitteita useampaa yritystä kohtaan. Tällä ei viitata pelkästään käyttäjäyritys-henkilöstöpalveluyritys-työntekijä -kolmijakoon, vaan myös siihen, että työntekijällä voi olla useampi käyttäjäyrityksen asemassa oleva työnantaja. Tällainen useamman toimipaikan olemassaolo on erottava tekijä muun osa-aikatyön ja vuokratyön välillä. (Gallagher & McLean Parks, 2001).

Useilla yrityksillä on käytössään oma satunnaisen työvoiman varanto, jolloin kyseiset työntekijät ovat työsuhteessa ainoastaan käyttäjäyritykseen. (Gallagher & McLean Parks, 2001). Tällaisessa tapauksessa työ on yhtä lailla satunnaista ja vuokratyön luontoista, vaikka työnantaja ja käyttäjäyritys ovat sama.

Tällaisten satunnaisen työn tapausten sisällyttäminen tähän kandidaatin tutkielmaan toisi toki kattavamman näkemyksen aiheeseen, mutta kandidaatin tutkielman ja aineiston puitteissa se ei kuitenkaan ole tarkoituksenmukaista. On siis rajattava *vuokratyön* käsite koskemaan ainoastaan henkilöstöpalveluyritysten kautta tehtävää työtä. Erityisesti aineistoa käsiteltäessä tässä määritelmässä voi olla mukana myös työsuhteita, jotka eivät täytä satunnaisen työn tunnuspiirteitä, sillä yrityksellä, jonka edustajia aion haastatella, on myös kuukausipalkallisia



vuokratyön tekijöitä. Esimerkiksi työn jatkuvuuden epäsuora ilmaisu ei tällaisissa tapauksissa päde, sillä työn jatkuvuus on selkeästi määritelty työsopimuksella.

Henkilöstöpalveluyrityksen työntekijää, jonka työtehtäviin kuuluu muun muassa vuokratyöntekijöiden rekrytointi ja sijoittelu työtehtäviin kutsun tässä tutkielmassa nimellä *henkilöstökonsultti*. Haastatteluissa käytettiin henkilöstökonsultin sijaan esimerkiksi sanaa toimihenkilö ja haastateltavien viralliset tittelit eroavat jonkin verran toisistaan. Myös ”me” tai ”minä” -muotoa käytettäessä lainauksissa puhutaan yleisesti henkilöstökonsulttien työstä.

## 2 Kirjallisuuskatsaus

### 2.1 Sitoutuminen

Natalie J. Allen ja John P. Meyer ovat tutkineet organisaatioon sitoutumista jo 80-luvulta saakka ja vuonna 1990 julkaistussa artikkelissaan tuovat yhteen tutkimuksen tulokset kolmen komponentin teoriassaan. Tähän perusteoriaan viitataan yhä lukuisissa sitoutumiseen liittyvissä tutkimuksissa (mm. van Breugel ym., 2005). Myös Meyer ja Allen itse ovat edelleen tutkineet organisaatioon sitoutumista (mm. Meyer, Allen, 1991; Meyer, Allen, 1997; Meyer, Herscovitch, 2001). Käyn tässä luvussa läpi teorian kolme ulottuvuutta ja lyhyesti sitä, millä tavoin ne ovat näyttäytyneet myöhemmässä tutkimuksessa.

#### 2.1.1 Normatiivinen sitoutuminen

Normatiiviseen sitoutumiseen liittyy työntekijän velvollisuudentunne työntajaa kohtaan. Se voi liittyä esimerkiksi organisaatiokansalaisuuden kokemukseen (Meyer, Allen 1997, 33-34). Sitä voidaan lisätä esimerkiksi etukäteen saaduilla palkkioilla (Meyer, Allen 1991, 72).

Esimerkiksi van Brugel, van Olffen ja Olie (2005) jättävät tutkimuksessaan normatiivisen jatkuvuuden tarkastelun pois, sillä aiemman tutkimuksen mukaan se on hyvin pitkälti yhteydessä affektiiviseen sitoutumiseen (Allen, Meyer, 1990; Meyer, Allen, 1997; Morrow, 1993). Normatiivinen sitoutuminen onkin jäänyt useissa tutkimuksissa vähemmälle tarkastelulle, sillä sen syy-seuraus-suhteet ovat hyvin samankaltaisia affektiivisen sitoutumisen kanssa.

Iversonin ja Buttigiegien (1999) tutkimuksessa kuitenkin käy ilmi, että vaikka normatiivisella ja affektiivisella sitoutumisella oli useita yhteneviä taustatekijöitä, normatiiviseen sitoutumiseen liittyvät tekijät olivat suurelta osin yksilöön itseensä liittyviä. He pohtivatkin sitä, voiko normatiivista sitoutumista ylipäättään johtaa, mikäli siihen liittyvät tekijät tuodaan jo valmiiksi mukana organisaatioon.

Ikään kuin vastineena normatiivisen sitoutumisen vähemmälle arvostukselle Meyer ja Parfyonova (2010) avaavat artikkelissaan ”Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization” normatiivisen ulottuvuuden konseptia. Heidän mukaansa normatiivinen sitoutuminen pitää sisällään kaksi puolta, moraalisen tehtävän (*moral duty*) ja kiitollisuudenvelan (*indebted obligation*), sekä näyttäytyy erilaisena suhteessa kahteen muuhun ulottuvuuteen (affektiivinen ja jatkuvuus).

### 2.1.2 Affektiivinen sitoutuminen

Affektiivisellä sitoutumisella tarkoitetaan työntekijän tunnepitoista suhtautumista yritykseen ja sen tavoitteisiin. Tähän liittyy myös käsite *social exchange*, joka vaikuttaisi olevan lähellä organisaatiopsykologiassa käytettyä käsitettä psykologinen sopimus. (Chambel ym. 2015; Rousseau, 1995, s.34-54; Saari, 2014, s. 36). Chambel kollegoineen tutkii sitä, vaikuttaako käyttäjäyrityksen antama koulutus vuokratyöntekijän affektiiviseen sitoutumiseen sitä kohtaan. Heidän kvantitatiivisen tutkimuksensa tulokset osoittivat, että silloin kun koulutus parantaa vuokratyöntekijän sisäistä työllistettävyyttä, eli heidän mahdollisuuksiaan työllistyä vakituisesti käyttäjäyrityksessä, vaikuttaa koulutus positiivisesti sosiaalisen vaihdon kautta suoraan affektiiviseen sitoutumiseen. Ulkoista työllistettävyyttä lisäävä koulutus taas vaikutti enemmän vuokratyöntekijän uupumisen (*exhaustion*) vähenemiseen, mutta ei suoraan käyttäjäyritykseen kohdistuvaan sitoutumiseen. Uupumisen väheneminen kuitenkin vaikuttaa välillisesti sitoutumiseen. (Chambel ym., 2013).

Affektiiviseen sitoutumiseen voivat vaikuttaa myös esimerkiksi henkilökohtaiset tekijät, aiemmat kokemukset ja yrityksen rakenteelliset seikat (Meyer, Allen 1991, s. 69-71). Pyöriä, Ojala, Saari ja Järvinen (2017) ovat tutkineet eri sukupolvien eroja työhön suhtautumisessa, yhtenä teemanaan sitoutuminen. He tarkastelevat sitoutumista työn vaihtamisen halukkuuden kautta, siinä tapauksessa, että uudesta työstä maksettaisiin saman verran. Työn vaihtamisen kustannukset on siis ikään kuin poistettu tarkastelusta, joten voidaan katsoa tutkimuksen tarkastelevan juuri affektiivista tai normatiivista sitoutumista, eikä jatkuvuussitoutumista. Heidän mukaansa iällä on merkittävä vaikutus työpaikan vaihtamisen halukkuuteen, erityisesti kun kyseessä on matalamman (peruskoulu tai toisen asteen koulutus) koulutustason omaavat työntekijät, mutta heidän mukaansa eri sukupolvilla on yleisesti luultua samankaltaisempi

suhtautuminen työhön. Heidän mukaansa naisten kohdalla on enemmän eroja eri ikäisten työpaikanvaihtamishalukkuudessa kuin miesten.

### 2.1.3 Jatkuvuussitoutuminen

Jatkuvuussitoutumisella tarkoitetaan kokemusta siitä, että työpaikan vaihtaminen ei olisi kannattavampaa kuin nykyisessä pysyminen (Allen, Meyer 1991, 71-72).

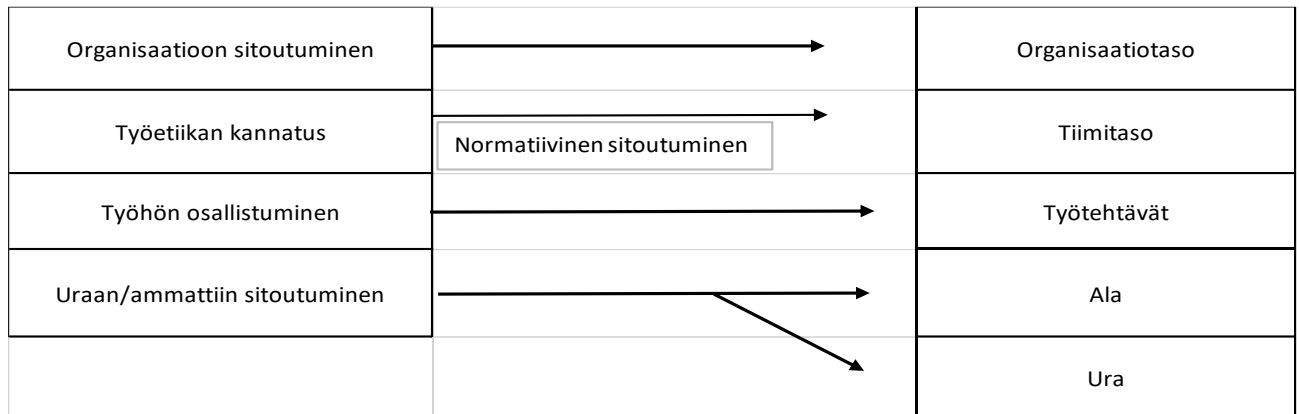
Iverson ja Buttigieg (1999) jakavat tutkimuksessaan jatkuvuussitoutumisen yhä kahteen ulottuvuuteen: näkemykset vaihtoehtoista (*perceived alternatives*) ja henkilökohtaiset uhraukset (*personal sacrifice*), joiden tapauksessa korkea sitoutuminen viittaa ensimmäiseen matalana ja toiseen korkeana. Heidän mukaansa korkeampi palkka vaikutti näkemyksiin vaihtoehtoista kyllä vähentävästi, mutta ei auttanut muutoin työntekijää asettumaan organisaation tavoitteiden taakse. Henkilökohtaisiin uhrauksiin taas vaikutti korkeat odotukset ja arvostus työtä kohtaan. Iverson ja Buttigieg korostavatkin tässä yhteydessä oikean työntekijän rekrytoimista oikeaan työhön, sekä työn vaatimusten selkeää viestimistä etukäteen, jotta odotukset kohtaavat varsinaisen työn.

### 2.1.4 Sitoutumisen kohteet

Vuoden 1997 artikkelissaan Meyer ja Allen tuovat esille myös sitoutumisen eri kohteet (*focus of commitment*) ja yhdistävät ne taulukossa sitoutumisen luonteenpiirteisiin (*nature of commitment*), eli toisin sanoen aiemmin esitettyyn kolmeen komponenttiin. Heidän taulukossaan on sitoutumisen kohteita kuusi: organisaatio, ylin johto, yksikkö, yksikön johtaja, tiimi ja tiimin johtaja. Sisällyttämällä johto aina kyseiseen tasoon, näistä saadaan kolme tasoa, organisaatio-, yksikkö- ja tiimitaso. Gallagher ja McLean Parks (2001) puolestaan käyttävät kohteina organisaatiota, työtä itseään, omaa alaa ja omaa uraa. Yhdistämällä yksikkö- ja tiimitaso toisiinsa, saadaan näistä aineiston analyysissä käyttämäni viisi sitoutumisen tasoa: organisaatioon, tiimiin, työtehtäviin, alaan ja uraan sitoutuminen. Näitä viittä kategoriaa käytän siis myös myöhemmin aineiston analyysissä.

Morrow (1993) jakaa työhön sitoutumisen (*work commitment*) neljään ryhmään: organisaatioon sitoutuminen (*organizational commitment*), työetiikan kannatus (*work ethic endorsement*), työhön osallistuminen (*job involvement*) ja uraan/ammattiin sitoutuminen

(*career/professional commitment*). Nämä voidaan sisällyttää aiempaan viiteen ryhmään kuvion 1 osoittamalla tavalla.



KUVIO 1: TYÖN SITOUTUMISEN RYHMÄT (MORROW, 1993) SUHTEESSA SITOUTUMISEN TASOIHIN (MEYER & ALLEN, 1997)

Rousseau (1995, s.46-54) puhuu työntekijöiden välille muodostuvista normatiivisista sopimuksista, joihin tiimityöskentelyn voidaan katsoa perustuvan. Tämän kaltaiset psykologiset sopimukset voidaan sisällyttää kuviossa työetiikan kannatuksen ja tiimitason välisiin normatiivisen sitoutumisen tekijöihin.

## 2.2 Sitoutuminen henkilöstöpalvelurytyksessä

Gallagher ja McLean Parks (2001) liittävät artikkelissaan sitoutumisen käsitettä satunnaiseen (*contingent*) työhön. He erottelevat sitoutumisen ilmenemistä perinteisessä työssä ja vuokratyössä, jota he kutsuvat *temporary help service* -nimellä. Artikkelin paneutuu juuri vuokratyön ongelmiin sitoutumisen suhteen ja esittää syitä sille, miksi juuri henkilöstöpalvelurytyksen on syytä löytää keinoja parantaa vuokratyötä tekevien sitoutumista. He tarkastelevat asiaa sekä sitoutumisen kohteen (organisaatioon, työhön, alaan, uraan), että kolmen komponentin (affektiivinen, normatiivinen, jatkuvuus) näkökulmasta. He kuitenkin liittävät nämä kolme ulottuvuutta organisaatioon sitoutumisen alle sen alakäsitteiksi. Tutkimuksen tuloksena he esittävät sekä käytännön keinoja sitoutumisen parantamiseksi henkilöstöhallinnon käyttöön, sekä teoreettisempaa näkökulmaa. Tämän tutkielman puitteissa olen kiinnostunut tarkastelemaan pragmaattisempia tuloksia.

Roolien ja odotusten epäselvyydestä johtuva stressi voi heikentää vuokratyöntekijän sitoutumista työtehtäviin (Gallagher, McLean Parks, 2001). Henkilöstöpalveluyrityksen tärkeäksi tehtäväksi voidaankin tämän perusteella katsoa sen, että he sijoittavat vuokratyöntekijät sellaisiin tehtäviin, jotka vastaavat heidän osaamistaan ja sen, että he viestivät selkeästi mitä vuokratyöntekijältä työtehtävässä odotetaan. Tässä voidaan kuitenkin nähdä ristiriita työn joustavuuden vaatimuksen kanssa (Gallagher, McLean Parks, 2001).

Kuten jo aiemmassa luvussa kuvailin, vuokratyöntekijöille tarjottavan koulutuksen nähdään kasvattavan työntekijän affektiivista sitoutumista joko välillisesti tai välittömästi (Chambel ym. 2013). Myös Gallagherin ja McLean Parksin (2001) mukaan koulutus ja uusiin ideoihin käsiksi pääseminen kasvattaa satunnaisen työntekijän sitoutumista, heidän mukaansa kuitenkin uraan sitoutumisen kautta. Mikäli työntekijällä on varaa valita eri käyttäjäyritysvaihtoehtojen välillä, valitsee hän mielellään sen, jolla on eniten mahdollisuuksia parantaa heidän ammatillista osaamistaan. Johtuen vuokratyövoiman kysynnän ja tarjonnan epätasapainosta, tällainen tilanne on usein juuri nykypäivän vuokratyöntekijällä, kuten jäljempänä voidaan aineiston puitteissa todeta.

Van Breugel, van Offel ja Olie (2005) ovat tutkineet affektiivista ja jatkuvuussitoutumista juurikin vuokratyöntekijän ja henkilöstöpalveluyrityksen välillä. He ovat tutkimuksen esivaiheessa haastatelleet joitain vuokratyöntekijöitä ja haastattelussa esiin tulleiden seikkojen perusteella tehneet kvantitatiivisen lomaketutkimuksen, jossa mitattiin tiettyjen tekijöiden suhdetta työntekijöiden sitoutumiseen. Myös lomakekyselyjen vastaukset kerättiin vuokratyöntekijöiltä. Tutkimukseen valikoituneet tekijät liittyivät henkilöstöpalveluyrityksen valintaan ja sen antamaan tukeen.

Poiketen jokseenkin siitä, mitä aiempi tutkimus antaa ymmärtää (esim. Rousseau 1995, s. 98,108), von Breugelin ja muiden (2005) tutkimus osoitti, että vuokratyöntekijöiden sitoutumisen tasot henkilöstöpalveluyritystä kohtaan eivät poikenneet kovinkaan paljon perinteisen työntekijän sitoutumisen tasoista vakituista työnantajaansa kohtaan. Aiempi tutkimus ei kuitenkaan ole ottanut huomioon juuri henkilöstöpalveluyrityksen merkitystä vuokratyöntekijälle, vaan pyrkinyt mittaamaan sitoutumista nimenomaan käyttäjäyritykseen. Esimerkiksi Rousseau ei ota teorisoinnissaan huomioon sitä, että satunnaisen työntekijän sitoutuminen ei välttämättä kohdistukaan käyttäjäyritykseen.

Affektiivisen sitoutumisen tasot olivat huomattavasti korkeammat, kuin jatkuvuussitoutumisen tasot, mikä voidaan selittää henkilöstöpalveluyrityksen heikoilla mahdollisuuksilla ”ankkuroida” työntekijöitä. Vuokratyöntekijöiden työsopimusten puitteissa heillä harvoin on varsinaisia velvoitteita työnantajaansa kohtaan jo sovittujen työvuorojen ulkopuolella. (van Breugel ym., 2005).

Henkilöstöpalveluyrityksen valinnassa päätöksen julkisuus vaikuttaa hieman yllättäen affektiiviseen ja jatkuvuussitoutumiseen, kun taas valinnan tahdonalaisuus ei juurikaan, vaan sillä on jopa jonkinasteinen negatiivinen vaikutus jatkuvuussitoutumiseen (von Breugel ym., 2005). Tahdonalaisuus on tässä yhteydessä hieman epätarkka suomennos ja englanninkielinen sana *volition* kuvaakin ilmiötä paremmin, koska sillä halutaan kuvata myös vaihtoehtojen moninaisuutta, samaan tapaan kuin volatilitteetti kuvaa esimerkiksi osakesalkun riskin pienenemistä osakkeiden vaihtelevuuden kasvaessa.

Vaikuttaakin siltä, että muiden ihmisten tieto siitä, että vuokratyöntekijä on itse valinnut henkilöstöpalveluyrityksen, jolle työskentelee, on merkittävä tekijä sitoutumisessa. Tätä voidaan selittää esimerkiksi tarpeella jälkeinpäin perustella valintojaan sekä itselleen, että muille. (von Breugel ym., 2005). Valinnan julkisuuden seurauksena sen sijaan, että työntekijä kokisi halua jatkaa työskentelyä yrityksessä, hän kokeekin tarvetta siihen. Tämä osoittaa mielenkiintoisella tavalla ihmisten tarvetta vaikuttaa muiden silmissä määrätietoisesti ja rationaaliselta toimijalta.

Mitä tulee henkilöstöpalveluyrityksen antaman tukeen, se lisäsi sekä affektiivista sitoutumista, että jatkuvuussitoutumista, toisin kuin tutkijat olivat olettaneet. Ilmeisesti tuki kuitenkin luo jonkinlaista riippuvuutta vuokratyöntekijän kokemuksessa. Tarkemman analyysin tuloksena selvisi, että jatkuvuussitoutumisen lisääntyminen johtui yksinomaan yhdestä koetun tuen tekijästä, ongelmanratkaisusta. Heidän mukaansa tällainen jatkuvuussitoutuminen muodostuu itseasiassa välillisesti affektiivisen sitoutumisen kautta, ikään kuin ”läikkyen”. (von Breugel ym., 2005).

De Cuyper, Notelaers ja De Witte (2009) totesivat, että työn epävarmuus, jolla viitataan nykyisen työn jatkumiseen vaikuttaa vuokratyöntekijän affektiiviseen sitoutumiseen. He turvautuvat henkilöstöpalveluyritykseen työn saannin suhteen, sillä he eivät ole itse tietoisia työtehtävien tarjonnasta, kestosta tai jatkuvuudesta. He saattavat kokea, että työn jatkuvuuden

turvaaminen on osa hänen ja henkilöstöpalveluyrityksen välistä psykologista sopimusta, jossa heidän tulisi saada turvallisuutta vastineeksi omasta sitoutuneisuudestaan.

Työllistettävyydellä (*employability*) viitataan myös työn jatkumiseen, mutta jossain toisessa yrityksessä. Sen lisääntyminen vaikuttaa negatiivisemmin affektiiviseen sitoutumiseen vuokratyöntekijöiden kohdalla, kuin vakituisten työntekijöiden. Voidaan ajatella, että kun mahdollisuudet saada parempi työpaikka jossain muualla kasvavat, työntekijä kokee, ettei saa tarpeeksi vastinetta työpanokselleen. (De Cuyper ym., 2009).

### 2.3 Yhteenveto

Oikean vuokratyöntekijän sijoittaminen oikeaan työtehtävään on haaste, johon henkilöstöpalveluyritykset pyrkivät vastaamaan päivittäisessä työssään. Työntekijän osaamisen perusteellinen tunteminen korostuu ja ainoa keino sen selvittämiseen onkin vuokratyöntekijän henkilökohtainen tunteminen. Uskon, että pelkkä paperisen CV:n lukeminen ei kykene antamaan henkilöstökonsultille täyttä kuvaa työntekijän pätevyyksistä. Työtehtävien sisällön tunteminen taas vaatii yhteydenpitoa käyttäjäyrityksiin ja jonkinlaista tuntemusta toimialasta.

Myös tällaisen tiedon ylläpitäminen osaamisen ja vaatimusten kasvaessa vaatii jatkuvaa yhteydenpitoa molempiin asiakasryhmiin. Yhteydenpidolla voidaan myös lisätä jatkuvuusitoutumista von Breugelin ja muiden (2005) ongelmanratkaisu -yhteyden kautta. Vuokratyöntekijöiden eteen tulevia ongelmatilanteita voidaan ratkaista ainoastaan olemalla tietoisia niistä. Tätä voitaisiin edistää myös luomalla kulttuuri, jossa vuokratyöntekijät eivät epäröisi kertoa henkilöstökonsulteille esille nousevista ongelmista vaikkapa tietyn käyttäjäyrityksen kanssa.

Henkilöstöpalveluyrityksen tarjoama koulutus ja monipuolinen työkokemus kasvattaa vuokratyöntekijän ammattitaitoa, mikä taas kasvattaa hänen sitoutumistaan omaan uraansa. Vuokratyöntekijä myös saattaa valita eri henkilöstöpalveluyritysten välillä mieluiten sen, jonka kokee kasvattavan eniten hänen omaa ammattitaitoaan. (Gallagher, McLean Parks, 2001). Tämän vuoksi voidaankin ajatella, että henkilöstöpalveluyrityksen tulisi kyetä tarjoamaan mahdollisimman laaja valikoima erilaisia työtehtäviä ja käyttäjäyrityksiä. Myös



henkilöstöpalveluyrityksen itse tarjoama varsinainen koulutus parantaa heidän kilpailuasemaansa muihin toimijoihin nähden.

Toisaalta De Cyuperin ja muiden (2009) kuvailema työllistettävyyden kasvamisen negatiivinen vaikutus sitoutumiseen on ongelmallinen ammattitaidon lisääntymisen kohdalla. Tämä ongelma on kuitenkin ehkä vuokratyön kohdalla jopa helpompi ratkaista, kuin vakituisen työn, sillä työntekijät yleensä vaihtavat käyttäjäyritystä ainakin toisinaan. Ammattitaidon kasvaessa siis vuokratyöntekijää voidaan sijoitella yhä vaativimpiin työtehtäviin ja käyttäjäyrityksiin. Tämän voidaan ajatella kasvattavan vuokratyöntekijän sitoutumista myös uraan ja ammattiin.

Henkilöstöpalveluyrityksen valinnan julkisuuden vaikutus jatkuvuussitoutumiseen tuo mielenkiintoisen näkökulman esimerkiksi sosiaalisen median käyttöön (von Breugel ym., 2005). Sen lisäksi, että sosiaalinen media, esimerkiksi Facebook on hyvä tapa pitää yhteyttä työntekijöihin, saattaa se myös ”ankkuroida” vuokratyöntekijää henkilöstöpalveluyritykseen. Kun työntekijä on esiintynyt julkisesti omilla profiileissaan vaikkapa yrityksen tapahtumissa, ei hän kovin helposti halua enää vaihtaa, koska kokee, että hänet liitetään nyt tähän kyseiseen yritykseen. Tällaista ilmiötä voidaan lisätä myös vaikkapa yrityksen logoilla varustetuilla vaatteilla.

## 3 Tutkimusmenetelmät

### 3.1 Laadullinen tutkimus

Tämä kandidaatin tutkielma on piirteiltään melko tyypillinen laadullinen, eli kvalitatiivinen tutkimus. Laadullisen tutkimus ei tyypillisesti kuvaa tutkittavaa ilmiötä numeraalisesti, vaan pyrkii kuvaamaan aineiston ja analyysin muotoa sanallisesti. Laadullinen aineisto on pelkistetyksi ilmiösultaan tekstiä. (Eskola & Suoranta, 1998). Tämän tutkimuksen empiirinen osio koostuu haastattelujen pohjalta muodostetuista tekstimuotoisista litteroinneista. Vaikka tutkijan osallistuminen aineiston tuottamiseen ei olekaan edellytys, ovat osallistuvat aineistonkeruumenetelmät tyypillisiä laadulliselle tutkimukselle. Tämän tutkimuksen aineisto on tuotettu tutkijan aloitteesta ja toimesta teemahaastattelujen muodossa. Lähteiden määrä on usein laadullisessa tutkimuksessa pieni, mutta perusteellinen. Otoksen sijaan laadullisessa tutkimuksessa voidaan puhua näytteestä (Eskola & Suoranta, 1998).

Yhtenä laadullisen tutkimuksen tunnusmerkkinä voidaan pitää myös hypoteesittomuutta, eli sitä, että tutkija ei pyri esittämään jotain tiettyä näkökantaa tai arviota, ja sen jälkeen joko kumoamaan tai toteamaan sitä oikeaksi (Eskola & Suoranta, 1998). Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että aineistoon ei voisi etukäteen tutustua tai sen tuloksista ei saisi esittää tutkimuksen kuluessa minkäänlaisia arvioita.

Aineistoa analysoitaessa laadullisina voidaan pitää niitä menetelmiä, jotka käsittelevät aineistoa kokonaisuutena. Tällaisen laadullisen analyysin tavoitteena on löytää aineistosta jotakin ennalta-arvaamatonta. Alasuutari (2010) nimittää tätä ”arvoituksen ratkaisemiseksi”, vastineena luonnontieteelliselle koeasetelmalle, eli perinteiselle lomaketutkimukselle. Kaikki esille nousseet seikat pyritään liittämään yhdeksi kattavaksi johtopäätökseksi. Toista laadullisen tutkimuksen vaihetta hän nimittää ”havaintojen pelkistämiseksi”, joka tapahtuu aineiston analyysin alkuvaiheessa. Tässä vaiheessa aineistoa tarkastellaan jostain ennalta valikoidusta näkökulmasta ja löydettyt havainnot yhdistellään mielekkäiksi kokonaisuuksiksi.

### **3.2 Aineiston kerääminen**

Keräsin empiirisen aineistoni haastattelemalla EnjOy-nimisen henkilöstöpalveluyrityksen edustajia. Ensin haastattelin Turussa EnjOyn HR-päällikköä Iivari Nykästä 5.11.2019. Sen jälkeen haastattelin Iivari Nykäsen suositusten mukaan Länsi-Suomen alueen aluepäällikköä Henna Kauppista 11.11.2019 ja tarkoitukseni oli haastatella pääkaupunkiseudun aluejohtajaa 12.11.2019, mutta tämä haastattelu peruuntui viime hetkellä. Haastattelin sen sijaan asiakkuuspäällikkö Sini Sandströmiä Helsingissä 12.11.2019. Kauppinen työskentelee itseasiassa Smile Henkilöstöpalveluilla, mutta yritykset olivat juuri ennen haastatteluja yhdistyneet yritysostojen myötä. Nykäsen haastattelu kesti hieman yli tunnin verran, Kauppisen haastattelu noin 40 minuuttia ja Sandströmin haastattelu ad-hoc-luonteensa vuoksi vain puolisen tuntia. Haastattelut litteroin voin viikon sisään niiden toteuttamisesta.

Toteutin haastattelut puolistrukturoituina teemahaastatteluina, jonka teemat liittyvät sitoutumisen kolmeen ulottuvuuteen, sekä sen eri kohteisiin. Tarkoitus oli selvittää ensiksikin hieman alan yleistä tilannetta, ja toiseksi kyseisen yrityksen ja henkilön käytänteitä työssään liittyen sitouttamiseen. EnjOy oli erityisen mielenkiintoinen aihe, sillä heillä on melko ainutkertainen suhtautuminen vuokratyöhön ja sen tekijöihin. EnjOylla luodaan erityistä ryhmähenkeä nimenomaan vuokratyön tekijöiden välillä ja pyritään tuntemaan henkilökohtaisesti jokainen palkkalistoilla oleva työntekijä. Se, että yksi haastateltavista oli Smilen edustaja toi itseasiassa aineistoon hieman toisenlaistakin näkökulmaa, sillä näillä kahdella yrityksellä on ollut jonkin verran erilaisia toimintatapoja.

### **3.3 Aineiston analyysi**

Kerätty aineisto on analysoitu deduktiivisesti, eli teorialähtöisesti (Tuomi, Sarajärvi, 2018). Sitoutumisen teorioiden pohjalta olen luonut analyysirungon, jossa yhdistyy sitoutumisen ulottuvuudet Meyerin ja Allenin (1990) mukaan ja koottuna sitoutumisen kohteet (Meyer, Allen, 1997; Gallagher, McLean Parks, 2001; Morrow, 1993). Nämä kaksi tarkastelutapaa on koottu matriisiksi kuviossa 2.

KUVIO 2: ANALYYSIRUNKO (MUKAILLEN MEYER & ALLEN, 1990; 1997; GALLAGHER & MCLEAN PARKS, 2001; MORROW, 1993)

Sitoutumisen kohde	Sitoutumisen luonne		
	Affektiivinen	Normatiivinen	Jatkuvuus-
Organisaatio			
Tiimi			
Työtehtävät			
Ala			
Ura			

Aloitin analyysiprosessin käymällä läpi litteroituja haastatteluja. Sieltä poimin olennaisia osia tekstistä ja alleviivasin niitä. Muodostin niistä pelkistettyjä ilmauksia, jotka sitten sijoittelin yllä esittelemäni analyysirungon 15 ruutuun sen mukaan millaiseen sitoutumiseen koin niiden vaikuttavan. Ylijääneet ilmaukset sain luokiteltua kolmeen eri luokkaan: henkilöstöpalveluyrityksen liiketoiminnan kuvaus, toimialan kuvaus ja vuokratyöntekijäsegmentit. Näistä esittelen kaksi ensimmäistä luvussa 4.1 ja kolmannen luvussa 4.6. Toimialasta yleisesti puhun myös pitkin aineisto-osiota, sillä useat esiin nousseet näkökulmat liittyvät vahvasti yleisesti henkilöstöpalvelualaan.

Koostin analyysirunkoon sijoitelluista pelkistetyistä ilmauksista alakategorioita ja kokosin sitten kolmesta haastattelusta esille nousseet alakategoriat yhdeksi taulukoksi ryhmiteltynä analyysirungon viiden poikittaisrivin mukaan. Sitoutumisen viisi kohdetta (organisaatio, tiimi, työtehtävät, ala ja ura) toimivat aineiston analyysin yläkategorioina, joiden mukaan olen jakanut empiirisen osion luvut. Ainoastaan kaksi viimeistä, alaan ja omaan uraan sitoutumisen, olen yhdistänyt samaan lukuun, sillä koen niistä puhuttavan aineistossa hyvin samanlaisina ilmiöinä. Useat niihin liittyvät esille nostetut seikat limittyvät toisiinsa.

## 4 Sitouttaminen henkilöstökonsultin työssä

### 4.1 Henkilöstöpalveluyrityksen liiketoimintamalli

Kaikkien kolmen haastateltavan mukaan henkilöstöpalveluyritys tarjoaa vuokratyöntekijävarannon lisäksi kokonaisvaltaisesti palveluja tukemaan yrityksen HRM-toimintoja (*human resource management*). Käyttäjäyritys voi halutessaan käyttää henkilöstöpalveluyrityksen palvelutarjoomasta ainoastaan vuokratyöntekijävarantoa, mutta useimmiten yritys ulkoistaa muitakin henkilöstötoimintoja. Useilla henkilöstöpalveluyrityksillä työvuorojen avaaminen ja vastaanottaminen on täysin automatisoitua, jolloin henkilöstökonsulttia ei edes tarvita, mutta aineistona käyttämissäni tapauksessa näin ei ole haluttu pääsääntöisesti toimia.

Useilla käyttäjäyrityksillä on henkilöstöpalveluyrityksen kanssa sovitut kahdenkeskiset sopimukset, joissa määritellään se, missä määrin palveluja käytetään. Jotkin käyttäjäyritykset esimerkiksi tahtovat itse rekrytoida työntekijänsä, jotka sitten siirretään henkilöstöpalveluyrityksen palkkalistoille. Vuokratyöntekijän halutessa siirtyä käyttäjäyrityksen palkkalistoille, esimerkiksi työsuhteen vakinaistamisen yhteydessä asiasta sovitaan henkilöstöpalveluyrityksen ja käyttäjäyrityksen kesken. Sama vuokratyöntekijä voi tosin olla kirjoilla niin monessa henkilöstöpalveluyrityksessä kuin haluaa ja tällä ikään kuin ”kierretäänkin” työehtosopimuksen asettamia rajoja tehtyjen työtuntien suhteen. Tällainen toiminta lähtee kuitenkin haastateltavien mukaan työntekijän aloitteesta, ja henkilöstöpalveluyritys ei kannusta tekemään suosituksia enempää töitä.

Yleisin työsuhteen tyyppi on ”tarvittaessa työhön kutsuttava”, eli niin sanottu 0-tuntisopimus. Siinä missä tällainen keikkasopimus ei velvoita työnantajaa tarjoamaan tunteja, ei se velvoita myöskään työntekijää olemaan valmis tekemään töitä minään tietynä ajankohtana.

Osa työvuoroista sovitaan suoraan käyttäjäyrityksen kanssa, mutta työvuorot, joille ei löydy tekijää ilmoitetaan henkilöstöpalveluyritykselle, jonka tehtävänä on löytää omista

”keikkalaisista” työvuoroon sopiva tekijä. Aina tekijää ei löydy, eikä henkilöstöpalveluyritys olekaan vastuullinen sellaista löytämään. Kaikki haastateltavat korostivat useaan otteeseen sitä, että vuokratyövoiman kysynnän kasvaessa ja tarjonnan vähentyessä on jatkuvasti vaikeampaa täyttää kaikki avoinna olevat työvuorot. Henkilöstöpalvelukonsultin työn perustehtäviin kuuluu kuitenkin ratkaisujen etsiminen silloin, kun käyttäjäyrityksellä on siihen tarvetta. Esimerkiksi käyttäjäyrityksen vaatimuksia työntekijältä vaadittavista taidoista voidaan muokata:

”Meidän tehtävä on totta kai ohjata [...] asiakasta siinä, että mikä on se tehtävä mihin te välttämättä nyt tänään tarvitte tekijää ja ohjata profiilia ehkä vähän kevyempään suuntaan.” (Sandström)

## 4.2 Sitoutuminen organisaatioon

Vuokratyöstä tehtyjen tutkimusten tulokset ovat toisinaan viitanneet vuokratyön varjopuoliin, ja Tanskanen (2012) jopa vertaa vuokratyötä orjatyöhön. Henkilöstöpalveluyritysten näkökulma vuokratyöntekijän asemaan on luonnollisesti hieman erilainen. Haastateltavien mukaan vuokratyön tekeminen tuo työntekijälle vapauden tehdä töitä milloin haluaa ja kuinka paljon haluaa. Työntekijällä ei ole velvollisuutta ottaa vastaan heille tarjottuja työvuoroja ja haastateltavat kokivatkin, että ainakin HoReCa-alalla vuokratyöntekijällä on suuri päätäntävalta siihen, missä käyttäjäyrityksissä haluaa tehdä työtä. Tämän voidaan katsoa luovan sitoutumista organisaatitasolla sekä henkilöstöpalveluyritykseen sen tuoman vapauden myötä, että käyttäjäyritykseen, sillä työntekijä on saanut valita juuri itsellensä sopivan työpaikan. Henkilöstökonsultit pyrkivätkin tuntemaan vuokratyöntekijöiden preferenssit ja tarjoamaan heille niitä vastaavaa työtä.

”Ja sit se, että me ollaan kiinnitetty todella [...] paljon huomiota siihen, että sille työntekijälle löytyy juuri työntekijän näköinen työpaikka. Että hän saa itse olla vaikuttamassa siihen. Ja sitten se, että ollaan kiinnitetty myöskin siihen todella paljon huomiota, että jos hän haluaa tehdä paljon töitä, niin hänelle tarjotaan niitä töitä.” (Kauppinen)

Työntekijöiden preferenssien tuntemista pyritään kartuttamaan säännöllisellä yhteydenpidolla henkilöstökonsulttien ja vuokratyöntekijöiden välillä. Yhteydenpito ja työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen voidaan nähdä osana sosiaalista vaihtoa, johon vuokratyöntekijä vastaa osaltaan esimerkiksi yleisten työelämän sääntöjen noudattamisena ja sitoutumisena työtehtävissä. Sandströmin mukaan vuokratyöntekijä nähdään tämän lisäksi henkilöstöpalveluyrityksen edustajana työtehtävissä: ”kyllähän meidän täytyy luottaa siihen, että he ilmestyy töihin ja tekee työnsä ja myöskin pitää meidän lippua yllä työvuoroissa.”

Nykäsen mukaan työntekijältä odotetaan vastineeksi myös rehellisyyttä ja avoimuutta. Henkilöstöpalvelukonsultti kokee, että hänen työtään, esimerkiksi vuokratyöntekijöiden sijoittelua, tukee hänen työntekijöiltään saama palaute. Haastateltavien mukaan ei palvele kenenkään etua, jos vuokratyöntekijä joutuu tekemään työvuoroja, joita ei oikeasti haluaisi ottaa vastaan. Ainoa keino välttää tämä on se, että työntekijöitä kannustetaan olemaan rehellisiä omien näkemystensä suhteen.

Puhuttaessa siitä, kuka vuokratyötä oikeastaan tekee, nousee esille niin kutsutut ”elämäntapakeikkalaiset”, jotka usein tekevät sesonkiluontoisesti töitä. Heille vuokratyön tekeminen mahdollistaa tietynlaisen elämäntavan, jossa työtä tehdään sesongin aikana paljon ja pidetään sesonkien väleissä tavallista pidempiä lomia. Ollessaan henkilöstöpalveluyrityksen kirjoilla, tällaisen henkilön ei tarvitse monta kertaa vuodessa käydä läpi työnhakuprosessia, vaan henkilöstöpalveluyritys etsii työntekijälle työpaikan hänen tilanteensa puitteissa. Kun työntekijä on onnistunut luomaan tällaisen toimivan suhteen henkilöstöpalveluyritykseen, hän ei koe työnantajan vaihtamisen hyödyttävän häntä.

”...halutessaan yleensä pitävät sitten viikko seiskaan asti vapaata, jotkut lähtee ulkomaille pariin viikoksi. Sitten lusitaan se kevätsesonki sinne vappuun asti, kun yleensä kesäsesonkiduunit alkaa vasta ku kesä on jo kunnolla käynnistynyt, eli silloin viimeistään juhannuksena [...] nii jengihän saattaa olla toukokuun esimerkiksi ulkomaan reissulla.” (Nykänen)

Jäljempänä luvussa 4.5 tarkemmin kuvattu kummitoiminta voi luoda myös vuokratyöntekijän mielessä positiivista kuvaa yrityksestä ja toimii tällä tavoin ikään kuin markkinointikanavana. Vaikka kummitoiminnassa mukana olleet nuoret eivät valmistumisen jälkeen työllistyisikään itse henkilöstöpalveluyrityksen kautta, vaan suoraan alan yrityksiin, saattavat he jossain

vaiheessa uraansa olla vuokratyöntekijää tarvitsevana osapuolena esimiehen roolissa. Tässä vaiheessa he haluavat käyttää juuri kyseisen henkilöstöpalveluyrityksen palveluja, sillä kokevat sen laadukkaaksi ja tutuksi palveluntarjoajaksi. Tällä tavoin työnantajabrändillä luodaan affektiivista sitoutumista organisaatioon.

### **4.3 Sitoutuminen muihin työntekijöihin, eli tiimitason sitoutuminen**

Omaa yritystä pyritäänkin asemoimaan markkinoilla mahdollisimman korkealle. Oikeanlaista työnantajabrändiä pyritään pitämään yllä luomalla henkilökohtaisia suhteita vuokratyöntekijöihin. Halutaan saada työntekijät kokemaan, että heidän hyvinvoinnistaan välitetään. Tämän vuoksi haastateltujen mukaan yrityksen tärkein rekrytointikanava onkin kollegoiden suosittelu, jonka kautta vuokratyöntekijät sitoutuvat myös toisiinsa.

”Enjoylla paras tapahan on ollut kautta aikain [...] viidakkorumpu. Silloin kun pidetään ihmisistä huoli, jo niissä olemassa olevista, niin he kertovat kyllä kollegalleen joko sitten lasin ääressä tai työpaikalla, että mää oon muuten tämmösessä firmassa töissä, jossa ihmistä arvostetaan.” (Nykänen)

EnjOy kannustaa suositteluun myös erityisen palkitsemisohjelman, ”metsästyskilpailun” kautta. Kilpailun voittaja palkitaan vuosittaisilla kevätpäivillä. Myös toistaiseksi Smile Henkilöstöpalveluja edustanut Kauppinen kertoo yrityksen luovan ryhmähenkeä vastuuttamisella:

”Ja tietysti aina se, kun ollaan tuolla [...] tapahtumissa töissä missä on paljon porukkaa, tai jos me tiedetään, että [...] joku menee uutena työntekijänä vaikka johonkin meidän asiakkaaseen ja [...] et siellä on meidän työntekijä, nii me [...] vähän vastuutetaan meidän omia työntekijöitä sitä myöten, että he ottaa omakseen.” (Kauppinen)

Suhteet muihin vuokratyöntekijöihin nähdään tärkeänä osana vuokratyöläisen tarvetta pysyä osana organisaatiota. Erityisesti EnjOylla vuokratyöläisten tuominen yhteen yhteisönä onkin kautta yrityksen historian nähty hyvin tärkeänä. Haastateltavat kuitenkin kokivat, ettei tällaisen yhteisöllisyyden ylläpito vaadi juuri toimenpiteitä henkilöstökonsulteilta, vaan nykyään sen hoitavat työntekijät itse.



”Eihän meidän tarvi luoda enjoy-henkeä, meidän työntekijähän tekee sen. [...] Eihän kukaan ole sanomassa että tässä, puhekaa enjoy-hupparit päälle ja nostattakaa yhteishenkeä, vaan he tekee sen ihan itse.” (Nykänen)

Voidaan ajatella, että pohjatyö yhteisöllisyyteen on tehty jo Extremely Nice Job Oy -nimistä (lyh. EnjOy) yritystä perustettaessa vuonna 1999. Alusta asti yritys on järjestänyt vuosittain useamman päivän mittaiset kevätpäivät, jolle voivat ilmoittautua kaikki sinä vuonna vuokratyötä tehneet työntekijät. Tapahtumassa palkitaan ansioituneita työntekijöitä ja ryhmäydytään erinäisten aktiviteettien avulla. Ryhmähenkeä luodaan myös valmistamalla EnjOyn logolla varustettuja vaatteita, joita työntekijät voivat ostaa yrityksen verkkokaupasta. Logollisten vaatteiden avulla työntekijät tunnistavat toisensa kentällä, mutta niiden käyttöä voidaan ajatella työnantajan, ja myös ammatin, valinnan julkistamisena.

Kauppinen kuitenkin kertoo, että Smilen ja EnjOyn toiminta eroavat toisistaan siten, että Smile pyrkii luomaan yhteisöllisyyttä nimenomaan käyttäjäyrityksen sisällä, kun taas EnjOy pyrkii luomaan sitä henkilöstöpalveluyrityksen puitteissa.

#### **4.4 Työtehtäviin sitoutuminen**

Sen lisäksi, että henkilöstökonsultit pyrkivät tuntemaan vuokratyöntekijän toiveet käyttäjäyritysten ja työaikojen suhteen, he pyrkivät myös tuntemaan työntekijän vahvuudet ja osaamisen. Kun työntekijän taidot vastaavat työtehtävän vaatimuksia, ei synny rooliristiriitoja.

Jokaisessa haastattelussa tuli esille seikka, joka erottaa HoReCa-alan henkilöstöpalveluyritykset muiden alojen vastaavista. Lähes jokainen HoReCa-alan henkilöstökonsultti on nimittäin aikaisemmin ollut alalla töissä. Haastateltavat eivät osanneet kertoa, miksi erityisesti tällä toimialalla näin on, mutta näkivät sen ehdottomasti vahvuutena työssään:

”Joo, ja meille ei kyllä tule ketään muita töihin, et pitää olla HoReCassa [...] ollut töissä, kyllä se meidän iso vahvuus on. [...] niissä haastattelutilanteissa myöskin, että tietää, että kun joku ravintola soittaa, vähän et minkä tyyppistä, et sää oot jo puolimatassa menossa. Sen asiakkaan ei tarvi käydä juurta jaksain läpi.” (Kauppinen)

Toimialan tuntemus lisää entisestään vuokratyöntekijöiden sijoittelua juuri heidän osaamistaan vastaaviin tehtäviin.

Työtehtäviin sitoutumisen kohdalla suurin rooli on tietysti käyttäjäyrityksellä, sillä henkilöstöpalveluyritys ei kykene perehdyttämään vuokratyöntekijää täysin työtehtäviinsä, ainoastaan selkeyttämään alalle yleisiä käytäntöjä ja kerryttämään tällaista yleistä osaamista. Tästä kuitenkin lisää luvussa 4.5. Henkilöstöpalveluyritys voi kuitenkin parhaansa mukaan ottaa selvää, kokeeko vuokratyöntekijä tullessa kunnolla perehdytetyksi työtehtäviinsä.

Nykänen korostaakin, että henkilöstöpalveluyritys ei kaikesta huolimatta ole vuokratyöntekijän esimies, vaan esimiehen ”direktio-oikeutta” harjoittaa käyttäjäyritys. Vuokratyöntekijälle tuleekin selkiyttää se, että häntä koskevat samat säännöt kuin vakituisia työntekijöitä, esimerkiksi salassapitovelvollisuus yrityksen liiketoimintaan liittyvistä asioista.

Sandström nostaa tässä kohtaa esille mielenkiintoisen seikan työvuorojen vastaanottamisessa. Hän kuvaa, kuinka vuokratyöntekijällä on toisinaan mahdollisuus ikään kuin käyttää hyväkseen käyttäjäyrityksen ehdinkoa ja saada lyhyellä varoitusajalla sovituista työvuoroista korkeampaa tuntipalkkaa:

”Niin kyllähän on myös tämmöisiä motivaatiotekijöitä vuokratyössä. Että heille on ihan ok odottaa sitä vuoroa esimerkiksi sinne iltayhdeksään ja sit päättää että lähtee, jolloin luonnollisesti voidaan ehkä hieman enemmän maksaa.” (Sandström)

Tällaisessa tapauksessa työntekijä kuitenkin ottaa sen riskin, että työvuoroja ei tarjotakaan. Tällaista opportunismia voivatkin harrastaa sellaiset, joille vuokratyö ei ole ensisijainen tulonlähde tai muista syistä heidän on mahdollista jättää menemättä töihin. Voidaan ajatella, että mahdollisuus tähän on yksi vuokratyön vapauden mukanaan tuomista eduista. Henkilöstökonsultti ei pitänytkään tällaista mitenkään epätoivottavana toimintatapana.

#### **4.5 Alaan ja omaan uraan sitoutuminen**

Kauppisen mukaan työntekijöiden huono saatavuus viime vuosina on ikään kuin pakottanut käyttäjäyritykset muuttamaan suhtautumistaan vuokratyöhön. Hän kokee tietynlaisen asennoitumisen vuokratyötä kohtaan kuitenkin yhä haasteena henkilöstökonsultin työssä:

”Asiakasyritykset, jotka pitää vielä henkilöstövuokrausta semmoisena mörkönä tai asiana, mitä se on joskus silloin 90-luvulla ollut. Et pitää esimerkiksi eriarvoisessa asemassa vakihenkilökuntaa ja vuokratyöntekijää, vaikka se vuokratyöntekijä todennäköisesti pelastaa hänen päiviänsä. [...] vanhanaikainen ajattelu, että ’no minäpä soitan tuonne henkilöstövuokraukseen, sieltähän tulee ovista ja ikkunoista niitä työntekijöitä’, että tavallaan se vastuun siirtäminen johonkin.” (Kauppinen)

Työntekijöiden osaamisen ja työn vaatimusten tunteminen lisää työtehtäviin sitoutumisen lisäksi työntekijän kokemusta siitä, että hänen oma uransa on onnistunut ja hänen tekemänsä työ on hänen ammattitaitoaan vastaavaa. EnjOylla on koulutusohjelmia, joissa he kouluttavat työntekijöitä erilaisilla lyhyillä täsmäkoulutuksilla. Koulutuksiin osallistuvat muun muassa nuoret, alasta kiinnostuneet, alan vaihtajat ja taitojaan hiovat ammattilaiset. Sandström kertoo esimerkkinä maahanmuuttotaustaisista alalle haluavista:

”Meillä on myöskin tutustumiskoulutuksia, joissa henkilöt saattavat olla maahanmuuttajataustaisia. [...] Ja monesti kun puhutaan sitoutumisesta, niin he ovat aika sitoutuneita, koska tietysti me ollaan luonnollisesti osa sitä heidän uratarinaa.” (Sandström)

Nykäsen mukaan usein esimerkiksi Lähi-Idästä kotoisin olevat maahanmuuttajat ovat kulttuuritaustansa ansiosta erityisen osaavia asiakaspalvelijoita, kunhan ”saavat selvyyttä omaan rooliinsa.” Tällaisten ohjelmien kautta siis saadaan ratkottua myös työvoimapulan aiheuttamia haasteita auttamalla integroimaan suomalaisen yhteiskuntaan uutta työvoimaa.

Yhtenä vuokratyön hyötynä nähdään myös vuokratyöntekijän oman ammattitaidon kasvu, sekä henkilöstöpalveluyrityksen järjestämien koulutusohjelmien kautta, että monipuolisen työkokemuksen kerryttämisen avulla. Erityisesti opiskelijoihin on kiinnitetty huomiota. Yritys pyrkii sekä työllistämään nuoria jo opiskeluaikana, että tukemaan itse opiskelua kummitoiminnan kautta. HR-päällikkö Nykänen kertoo kummitoiminnasta näin:

”Siihen sisältyy kaikkennäköisiä luentoja työelämästä, vuokratyöstä tai meidän keittiön puolen porukat käy oppilaitoksissa tekemässä jonkun, suunnittelemassa vaikka Lappi-menyyn ja tulee tänne Turkuun sitten opettaa reseptiikan oppilaille ja sitten he toteuttaa sen. Ja aineopettaja saa vaan katsella vierestä ja myhällä. Et tuetaan näitä työelämän valmiuksia tällä tavalla.” (Nykänen)

Oman uratarinan rakentamisen lisäksi kummitoiminnan voidaan katsoa nostattavan myös arvostusta ja sitoutumista omaa alaa kohtaan.

Ammattitaitoa pyritään varsinaisten ohjelmien lisäksi kasvattamaan myös jokapäiväisessä vuokratyöntekijöiden sijoittelussa. Työntekijöitä kannustetaan käymään tekemässä työvuoroja useammassa paikoissa, vaikka mahdollisuus vain yhden käyttäjäyrityksen kautta työllistymiseen olisikin olemassa. Ammattitaidon lisääntymisen voidaan katsoa kasvattavan työntekijän siirrettäviä taitoja ja sitä kautta parantavan hänen työllistettävyyttään. Tämän katsotaan hyödyttävän itse työntekijän lisäksi myös käyttäjäyritystä, sekä henkilöstöpalveluyritystä. Puhuttaessa esimerkiksi yrityksen järjestämistä lyhytkursseista Nykänen kertoo:

”Niin, kyllä se työntekijä saa niin tiivistetyn paketin siinä kohtaa, et on vaan [...] avoimin mielin ja korvat auki niin valmiuksia siihen itsensä kehittämiseen tulee paljon enemmän, kun mennään koulun penkille. [...]

Meille ja asiakkaalle hyötyä. Kyllä. Ja suurin voittaja tässä paketissa lienee sitten se työntekijä kuitenkin.” (Nykänen)

#### **4.6 Vuokratyöntekijäsegmentit**

Sitoutumiseen liittyvien seikkojen lisäksi aineiston analyysissä nousi esille erityisesti pohdinta siitä, kuka vuokratyötä oikeastaan nykypäivänä tekee. Sandström kiteyttää heidät kolmeen suurimpaan ryhmään, jotka perustuvat yrityksen teettämään tutkimukseen. Ryhmät ovat nimetty liksailijoiksi, urailijoiksi ja surffailijoiksi.

Liksailijoilla tarkoitetaan EnjOyn huppareistakin tutun sloganin ”käy joskus vieraissa” mukaisia henkilöitä, jotka ovat jo vakituksessa työsuhteessa johonkin alan yritykseen, mutta tekevät vuokratyötä henkilöstöpalveluyrityksen kautta lisätienestinä. Tällaisilla työntekijöillä on ikään kuin enemmän ”varaa valita” mihin työtarjouksiin tarttua.

Liksailijoihin voidaan lukea myös Nykäsen mainitsema, hieman yllättävä ryhmä, eläkeläiset. Hän kertoo Helsingissä sijaitsevasta hotellista, jossa järjestetään säännöllisesti ”banketti”-tyyppisiä illallisia, jonne halutaan nimenomaan kokeneempaa henkilökuntaa. Hän kuvailee,

että ”..se asiakaspalvelu on ihan omaa luokkaansa, et he [...] taitaa sen. Ja se koko olemus ja se ryhti on ihan erilaista, kun näillä nuorilla viikareilla, mutta tottakai, kyllähän se ala opettaa.”

Surffailijoihin voidaan laskea aiemmin mainitut ”elämäntapakeikkalaiset”, jotka saattavat tehdä esimerkiksi keväisin sesonkitöitä Lapissa ja kesäisin Hangossa. He ovat usein nuoria, joilla ei ole vielä mitään syytä pysyä aloillaan, perheitä ei ole vielä perustettu eikä asuntolainoja otettu. He eivät koe tarvetta sitoutua yhteen työnantajaan tai työpaikkaan ja arvostavat vapaa-aikaansa. ”Kyllähän monet tekee sitä sen takia, että on vapaus valita. ... haluaa itse päättää siitä, milloin tekee töitä, missä tekee töitä, miksi tekee töitä.” Sandström kiteyttää.

Urailijat voivat olla nuoria, jotka pyrkivät vuokratyötä tekemällä kartuttamaan monipuolista työkokemusta. Osa heistä saattaa jopa haaveilla vakituisesta työstä, mutta kokea, että työkokemusta ei ole vielä tarpeeksi sellaisen saamiseen. Myös opiskelujen ohella vuokratyötä tekevät voidaan lukea tähän ryhmään, vaikka kerrytettävä työkokemus ei olisikaan varsinaisesti oman alan. Nykänen mainitsee myös henkilöt, jotka ovat vakituudessa työsuhteessa, mutta haluavat vuokratyön kautta tarkkailla mitä muuta alalla olisi tarjolla.

Nykänen mainitsee myös yhden ryhmän, väliinputoajat, ja käyttää esimerkkinä omaa taustaansa. Oltuaan vuosia esimiehenä, hänen työnantajansa päätti lopettaa yritystoiminnan ja Nykänen jäi yllättäen työttömäksi. Hän hakeutui tekemään vuokratyötä, sillä työn saanti osoittautui vaikeaksi sen vuoksi, että hän oli jopa liian pätevä.

”Nii, kun ei uskalleta palkata, kun epäillään kysymättäkin, että liian kova palkkatoive, vaikkei ollu kysytty. Et ’sää oot varmaan liian kallis’, tai sitten keittiömestari, joka on huomattavasti nuorempi ja kokemattomampi arvelee et toinen haluaa heti puuttua omiin asioihin.” (Nykänen)

Henkilöstöpalveluyrityksen kautta hän kuitenkin työllistyi Luostotunturille talvikaudelle vuoromestariksi ja sen jälkeen kesäkaudelle Hankoon.

## 5 Johtopäätökset

### 5.1 Tulokset

Tämän tutkielman tutkimuskysymys on ”Miten henkilöstöpalveluyritys sitouttaa vuokratyöntekijöitä?” Tarkoituksena oli ensin tarkastella sitoutumista käsitteenä teorian avulla ja sen jälkeen selvittää keinoja, joita henkilöstöpalveluyritys käyttää sen saavuttamiseen aineiston avulla.

Aineiston perusteella voidaan todeta, että sitouttamista tapahtuu henkilöstöpalveluyrityksissä monin keinoin, olivat ne sitten tarkoituksella ja suunnitelmallisesti rakennettuja järjestelmiä tai ikään kuin kehkeytyneitä ja ajan myötä hyviksi todettuja tapoja toimia.

Jatkuvuussitoutuminen organisaatioon keräsi analyysiprosessissa eniten sisältöä, ja voidaankin todeta, että sen rakentaminen on ehkä konkreettisin tapa luoda sitoutuneisuutta. Affektiivisen ja normatiivisen sitoutumisen muodostuminen vaatii enemmän psykologisia prosesseja, kuin jatkuvuussitoutumisen. Voidaan kuitenkin ajatella, että osa jatkuvuussitoutumisesta on ”läikkynyt” affektiivisen sitoutumisen seurauksena (van Breugel ym., 2005).

Esimerkkinä vaikka kokemus työyhteisöstä ja sen menetyksestä organisaatiosta lähtemisen seurauksena. Työyhteisö koetaan arvokkaana työhön liittyvänä etuna, jonka menettäminen koetaan henkilökohtaisena uhrauksena (Iverson & Buttigieg, 1999). Tämän mekanismin kautta työyhteisön luomista voidaan pitää jatkuvuussitoutumista luovana keinona. Työyhteisön muodostuminen kuitenkin tapahtuu psykologisten prosessien kautta ja organisaation jäseniin kiintymistä voidaan ajatella myös affektiivisena sitoutumisena. Henkilöstöpalveluyritys ei voi varsinaisesti luoda työyhteisöä, sillä se muodostuu vuokratyöntekijöiden kesken heidän omasta tahdostaan, mutta se voi kyllä mahdollistaa sitä järjestämällä yhteisiä tapahtumia ja toimintaa.

Affektiiviseen ja sitä kautta myös jatkuvuussitoutumiseen vaikuttaa myös henkilöstöpalveluyrityksen valinnan julkisuus (von Breuger ym., 2005). Tätä julkisuutta voidaankin lisätä sosiaalisessa mediassa, jossa jaetaan kuvia esimerkiksi yrityksen

järjestämistä tapahtumista. Myös yrityksen logojen pitäminen vahvistaa työntekijän sitoutumista, sillä silloin hän kokee edustavansa yritystä.

Vuokratyön vapaus ja huolettomuus tuli useimmiten esille puhuttaessa jatkuvuussitoutumisesta organisaatiota kohtaan. Tässä voidaankin nähdä mielenkiintoinen ristiriita, sillä vuokratyöntekijät, jotka haluavat elää sitoutumatonta elämää, ovat sitoutuneita henkilöstöpalveluyritykseen. Sitoutumattomuuden luominen ylläpitää sitoutuneisuutta. Pitämällä säännöllisesti yhteyttä työntekijöihin ja pysymällä perillä heidän tarpeistaan ja preferensseistään mahdollistetaan tällaisen jatkuvuussitoutumisen ylläpito. Niin kauan kuin henkilöstöpalveluyritykselle töiden tekeminen pysyy helppona ja vaivattomana, työntekijä ei näe tarvetta vaihtaa joko johonkin yksittäiseen käyttäjäyritykseen tai toiseen henkilöstöpalveluyritykseen.

Tiimiin kohdistuvaa sitoutumista luotiin aktiivisesti henkilöstökonsulttien työssä jonkin verran vähemmän kuin muiden tasojen. Tämä ei sinänsä ole yllättävää, sillä vuokratyö on kaikesta yhteisöllisyydestä huolimatta melko yksilösuorituksiin perustuvaa. Kuitenkin haastatteluissa esiin tullut suositusten avulla rekrytointi voidaan nähdä normatiivisen sitoutumisen vahvistamisena tiimiä kohtaan. Otetaan ikään kuin vastuu muidenkin vuokratyöntekijöiden toiminnasta, sekä käytännön työssä, että oman maineen kautta. Mikäli suositeltu työntekijä suoriutuisi tehtävistään jotenkin huonosti, saisi se myös suosittelijan näyttämään huonolta.

Työtehtäviin kohdistuva sitoutuminen voidaan nähdä nimenomaan affektiivisena sitoutumisena, jolloin työntekijä haluaa tehdä työnsä hyvin, eikä siis koe ainoastaan tarvetta tai velvollisuutta tehdä niin. Vuokratyön tapauksessa tarvetta tai velvollisuutta onkin vaikea edes luoda, sillä niitä ei lähtökohtaisesti ole. Jatkuvuussitoutumisen kohdalla ainoat esiin nousseet keinot liittyvät konkreettisesti palkkaan tai sopimusteknisiin asioihin.

Omaan uraan sitoudutaan jatkuvuussitoutumisen kautta, niin että katalyyttina toimii työllistettävyyden kasvu. Työllistettävyyttä voidaan kasvattaa kannustamalla vuokratyöntekijöitä ottamaan vastaan monipuolisesti työvuoroja eri käyttäjäyrityksissä. Myös erilaiset täsmäkoulutukset kasvattavat vuokratyöntekijän ammattitaitoa. Tutkimusten mukaan työllistettävyys voi kuitenkin toimia myös toiseen suuntaan, eli sitoutuminen johonkin tiettyyn yritykseen voi jopa laskea sen noustessa (De Cuyper ym., 2009). Henkilöstöpalveluyritykset ovat kuitenkin tämän varjopuolen suhteen edullisessa asemassa, sillä heidän

käyttäjyritys”salkkunsu” ollessa laaja, heidän on mahdollista ammattitaidon noustessa sijoittaa vuokratyöntekijä yhä vaativampiin tehtäviin, aina esimiestasolle asti. Käyttäjyrityksiä ei sovi muutenkaan unohtaa, sillä ne voivat olla erinomaisia markkinointi- ja rekrytointikanavia. Käyttäjyritys toimii kuitenkin vuokratyöntekijän työnjohdollisena esimiehenä, joten heillä on suuri vaikutus myös vuokratyöntekijän viihtymiseen työssään. Hyvät suhteet käyttäjyritykseen takaavat sen, että resursointiratkaisuja voidaan etsiä yhdessä sen sijaan, että myydään vain ”ei-oo”:ta työvoimapulan kourissa.

Onnistuneet kokemukset työelämässä nostavat affektiivista sitoutumista omaa uraa kohtaan, sillä niiden ansiosta voidaan kokea oma urapolku menestystarinana. Tällaista menestyksen tunnetta mahdollistaa se, että työn vaatimukset vastaavat työntekijöiden osaamista, mutta tähän voidaan liittää myös EnjOyn koulutusohjelmat, joiden yhtenä kohderyhmänä ovat maahanmuuttajataustaiset työntekijät. Luomalla heille onnistumisen kokemuksia koulutuksen ja hyvien työkokemusten kautta, sekä selkeyttämällä heidän rooliaan työntekijänä, saadaan heidät integroitumaan suomalaiseen työelämään.

Sitoutuminen alaa ja ammattia kohtaan nosti jokaisessa haastattelussa esille jokseenkin erilaisia näkemyksiä, kuitenkin eniten affektiiviseksi luettavaa sitoutumista. Tämän vuoksi koko toimialan maineen parantuminen on hyödyksi myös henkilöstöpalveluyrityksille. Tutustuttamalla vuokratyöntekijä monipuolisesti erilaisiin työtehtäviin, on todennäköisempää, että työntekijä löytää itselleen mieluisaa työtä kyseisellä toimialalla. Samalla voidaan ajatella jatkuvuussitoutumisen kasvavan, kun ammattitaidon kasvaessa alan vaihtamisen kynnyks kasvaa. Vuosien karttuessa näkemykset vaihtoehtoista oman alan ulkopuolella vähenevät ja kokemus alan vaihtamisesta henkilökohtaisena uhrauksena kasvaa. Ammattitaidon kehittämiseen käytetty aika ja vaiva voidaan katsoa menetyksenä alaa vaihdettaessa. Toisaalta ammattitaidon karttuessa näkemykset vaihtoehtoista omalla alalla kasvavat, esimerkiksi mahdollisuus edetä esimiestason töihin voi toimia kannusteena pysyä valitulla alalla.

Muita esille tulleita seikkoja olivat esimerkiksi vuokratyötä tekevien segmentit. Kysymyksen ”Ketkä tekevät vuokratyötä?” vastaukset olivat yllättävän mielenkiintoisia ja monisyisiä. Haastateltavien näkemyksissä oli paljon samankaltaisuutta, mutta jokainen toi keskusteluun oman lisänsä.



## 5.2 Käytännön ehdotukset

Yhteishengen luominen siis tapahtuu ikään kuin itsestään, mutta henkilöstöpalveluyritys voi edesauttaa sitä tuomalla yhteen vuokratyöntekijöitä erilaisten tapahtumien ja yhteisten kokoontumisten muodossa. Kokemusta yhteisöön kuulumisesta luovat myös esimerkiksi logoilla varustetut vaatteet ja vahvan työnantajabrändin luominen. Myös suositusten kautta rekrytointi sitoo työntekijöitä toisiinsa.

Työtehtäviin sitoutumista henkilöstöpalveluyritys rakentaa sijoittamalla oikeita työntekijöitä oikeisiin työtehtäviin. Kun työntekijän osaaminen ja työtehtävän vaatimukset kohtaavat, ei synny rooliristiriitoja. Toimialan tuntemus on tässä hyvä apu, sillä se antaa henkilöstökonsultille paremmat mahdollisuudet tietää tarkalleen, mitä työtehtävä vaatii. Tällaista toimialan tuntemusta on erityisen paljon juuri HoReCa-alan henkilöstöpalveluissa, sillä suurin osa konsulteista ovat alan entisiä työntekijöitä, suurilta osin myös esimiestason töissä olleita. Tämänkin sitoutumisen tason kohdalla yhteydenpito ja henkilökohtainen suhde vuokratyöntekijöihin rakentaa sitoutumista, sillä henkilöstökonsultti tuntee sen myötä hyvin myös sen, kuka työntekijä vastaa mitäkin työtehtävän profiilia.

Vaikka HoReCa-ala ei olekaan se kaikista houkuttelevin, siellä esiintyy kuitenkin runsaasti ammattiylpeyttä, toisinaan jopa siihen pisteeseen asti, että se haittaa esimerkiksi omaa työhyvinvointia. Työn raskaudesta ja sen kestämisestä ikään kuin ylpeilläään. Osa henkilöstökonsulttien työtä onkin toimia työntekijän edunvalvojana, esimerkiksi varmistamalla, etteivät vuokratyöntekijät tee liiallista määrää työtunteja tai muuten vaaranna omaa hyvinvointiaan työllä.

Koko alan nostattaminen ajaa henkilöstöpalveluyrityksenkin etuja, sillä ammattiylpeyden noustessa myös sitoutuminen kasvaa. Mikäli alan houkuttelevuus kasvaa samalla, tuo se myös helpotusta krooniseen työvoimapulaan. Kuitenkin luomalla hyviä kokemuksia ja elämyksiä työssä voidaan lisätä myös alaan kohdistuvaa

<p>Henkilöstöpalveluyrityksen kymmenen käskyä</p>
<p>Tuo työntekijät yhteen Tunnusta väriä Pidä säännöllisesti yhteyttä Rekrytoi suositusten kautta Tunne toimialasi Tunne työntekijäsi Nostata toimialaasi Luo elämyksiä Tarjoa mahdollisuuksia kehittyä Huolehdi asiakkaistasi (niistä kaikista!)</p>
<p>KUVIO 3: HENKILÖSTÖPALVELUYRITYKSEN KYMMEHEN KÄSKYÄ</p>

affektiivista sitoutumista. Tällaista elämyksellisyyttä pyritään tarjoamaan esimerkiksi Lapin talvisesongissa, muun muassa työsuhde-eduilla.

Kuvioon 5 on koottu käytännön sitouttamiskeinot yhteen käskymuotoiseen ”huoneentauluun”.

### **5.3 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimuskohteet**

Tutkimuksen aineisto on kerätty yritysostojen myötä samaan konserniin kuuluvista yhteisöistä. Haastateltavat siis työskentelevät samalle työnantajalle, joten heidän näkemyksensä toimialasta ja henkilöstöpalveluyrityksen toiminnasta ovat melko saman suuntaisia.

Tutkimuksen tulokset voidaan katsoa yleistettäväksi koko henkilöstöpalvelualaan, mutta aineistoon haastatellut henkilöt toimivat melko kapealla asiakassegmentillä. Heidän asiakkaansa (käyttäjäyritykset) toimivat kaikki hotelli-, ravintola- ja catering-alalla. Tästä asiakassegmentistä voidaan katsoa aliedustetuksi myös hotelliala, sillä haastateltavat puhuivat lähinnä ravintoloiden kanssa toimimisesta. He olivat kaikki myös aiemmin työskennelleet lähinnä nimenomaan ravintoloissa. Uskon tämän kuitenkin heijastavan sitä, että hotelleiden tarve vuokratyölle on huomattavasti pienempi ja esimerkiksi kerrossiivous on useammin hotelleissa täysin ulkoistettu toiminto.

Tutkimusta voisi kuitenkin laajentaa haastatteleamalla henkilöstökonsultteja, joiden asiakkaat toimivat muilla aloilla, esimerkiksi rakennusalaalla, jolla vuokratyön käyttö on yleistynyt viimeisen kymmenen vuoden aikana. Palvelualan sektoreista olisi mielenkiintoista tutkia esimerkiksi kaupan alaa ja verrata tuloksia HoReCa-alaan.

Haastateltavien toimialueet olivat Turku, Tampere ja pääkaupunkiseutu. Aineisto siis edustaa Länsi- ja Etelä-Suomea, tosin esimerkiksi Lapin sesonkiin palkataan joka vuosi huomattava määrä vuokratyötä myös kyseisiltä alueilta. Vuokratyötä koskeva suomalainen lainsäädäntö poikkeaa jonkin verran muista EU-maista, sekä kansainvälisestä lainsäädännöstä. Useat aineistossa käytetyt tutkimukset on siis tehty maissa, joissa lainsäädäntö mahdollistaa erilaisia käytänteitä, kuin Suomessa, jossa haastatteluaineisto on kerätty. Kirjallisen ja empiirisen aineiston välillä voi siis olla jonkin verran ristiriitaisuuksia.

Haastatteluista ensimmäisenä toteutettu, Iivari Nykäsen haastattelu kesti kauemmin kuin kaksi muuta, lähes tunnin verran. Kyseisestä aineistosta on siis eniten sisältöä empiirisessä osiossa,

toisaalta tämän voidaan katsoa olevan perusteltua, sillä haastateltava on koko yrityksen HR-päällikkö. Sini Sandströmin haastattelu on aikataulullisten haasteiden vuoksi muita lyhyempi ja ah-hoc-luonteensa vuoksi siihen ei ole kyetty valmistautumaan. Muut haastateltavat ovat saaneet käsiinsä käsiteltävät teemat etukäteen.

Tämä laadullinen tutkimus voisi toimia esitutkimuksena esimerkiksi kvantitatiiviselle tutkimukselle, jossa tutkittaisiin vuokratyöntekijöiden käsityksiä siitä, missä määrin he a. kokevat olevansa sitoutuneita työssään tai b. kokevat henkilöstöpalveluyrityksen toteuttavan tässä tutkimuksessa esille tulleita käytäntöjä. Aineiston kvantitatiivisessa analyysissä voitaisiin selvittää millaisia yhteyksiä työntekijöiden kokemalla sitoutuneisuudella ja käytänteillä on. Tällä tavoin saataisiin selvyyttä siihen, missä määrin nämä henkilöstöpalveluyritysten käyttämät keinot toimivat ja mihin niistä tulisi erityisesti panostaa.

## Lähteet:

- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino
- Allen, N. & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *The journal of occupational psychology* 1/63, 1–18
- Andersson, P. & Wadensjö, E. (2008). A note on immigrant representation in temporary agency work and self-employment in Sweden. *Labour*, 22/3, 495-507
- Van Breugel, G., Olfen, W. & Olie, R. (2005). Temporary Liaisons: The Commitment of ‘Tems’ Towards Their Agencies. *Journal of Management Studies*, 3/42, 539-566
- Chambel, M., Sobral, F., Espada, M. & Cural, L. (2013). Exhaustion, and commitment of temporary agency workers: A test of employability perceptions. *European journal of work and organizational psychology* 1/24/2015, 15–30
- De Cuyper, N., Notelaers, G. & De Witte, H. (2009). Job Insecurity and Employability in Fixed-Term Contractors, Agency Workers, and Permanent Workers: Associations With Job Satisfaction and Affective Organizational Commitment. *Journal of Occupational Health Psychology* 2/14, 193–205
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino
- Gallagher, D. & McLean Parks, J. (2001). I pledge thee my troth ... contingently: commitment and the contingent work relationship. *Human Resource Management Review* 3/11, 181–208
- Guest, D., Michie, J., Conway, N. & Sheehan, L. (2003). Human Resource Management and Corporate Performance in the UK. *British Journal of Industrial Relations* 41/2, 291-314
- Haapakangas, T. (2018). Lapin matkailu työllistäisi, mutta mistä työntekijät? - "Ei ole aito Lappi-elämys, jos työvoima on Itä-Euroopasta" Luettu 15.01.2020 <https://www.aamulehti.fi/a/200735602>
- Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Helsinki: Työterveyslaitos
- Hiltula, K. (2018). Lapissa olisi töitä vaan tekijöitä ei löydy: Listasimme 5 syytä pohjoisen työvoimapulaan. Luettu 15.01.2020 <https://yle.fi/uutiset/3-10163886>
- Hirsch, B. & Mueller, S. (2012). The Productivity Effect of Temporary Agency Work: Evidence from German Panel Data. *The Economic Journal* 122/562, 216-235
- Hughes, Y. (2019). Retention of Millennial Coast Guard Service Members: the Role of Perceived Organizational Support, Organizational Commitment, and Workplace

- Relationships on Turnover Intentions. *ProQuest Dissertations Publishing*. Doctoral Dissertation Research Paper. Saint Leo University
- Iles, P., Mabey, C & Robertson, I. (1990). HRM Practices and Employee Commitment: Possibilities, Pitfalls and Paradoxes. *British Journal of Management 1*, 147-157
- Iverson, Roderick, D. & Buttigieg, Donna, M. (1999). Affective, Normative and Continuance Commitment: Can the 'Right Kind' of Commitment be Managed? *Journal of Management Studies*, 36/3, 307-333
- McClellan, E. & Collins, C. (2018). Expanding the concept of fit in strategic human resource management: An examination of the relationship between human resource practices and charismatic leadership on organizational outcomes. *Human Resource Management 58/2*, 187-202
- Meyer, J. & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, Research and Application*. SAGE publications, Inc.
- Meyer, J. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review 3/11*, 299–326
- Meyer, J. & Parfyonova, N. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review 4/20*, 283–294
- Morrow, P. (1993) *The theory and measurement of work commitment*. Jai Press
- Tanskanen, A. (2012) *Huono-osaisia työntekijöitä? Tutkimus vuokratyöntekijöiden työelämän laadusta*. Väitöskirja. Helsingin yliopisto, sosiologian laitos.
- Työ- ja elinkeinohallinto. WWW-sivusto Ammattinetti. Luettu 3.11.2019.  
<http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/19/e014e7860a65344601d023738eb3666c;jsessionid=D01A84183EE5325C441E3B07B2EF2A1D>
- Pearce, J. (1993). Toward an organizational behavior of contract laborers: Their psychological involvement and effects on employee co-workers. *Academy of Management Journal 5/36*, 1082–1097
- Pyöriä, P., Ojala, S., Saari, T. & Järvinen, K. (2017). The Millennial Generation: A New Breed of Labour? *SAGE Open 1/7/3*
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations : understanding written and unwritten agreements*, Sage cop.
- Saari, T. (2014). *Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä*. Väitöskirja. Tampere University Press
- Slattery, J., Selvarajan, T., Anderson, J. & Sardesai, R. (2010). Relationship Between Job Characteristics and Attitudes: A Study of Temporary Employees. *Journal of Applied Psychology 6/40*, 1539–1565

Storrie, D. (2002). Temporary agency work in the European Union. *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin*

Ylä-Anttila, A. (2019). House of Laplandin kansainvälinen markkinointikampanja toi tuhansia kiinnostuneita Lapin sesonkitöiden äärelle: ”On aika kääntää kaikki kivet” Luettu 15.01.2020 <https://www.marmai.fi/uutiset/house-of-laplandin-kansainvalinen-markkinointikampanja-toi-tuhansia-kiinnostuneita-lapin-sesonkitoiden-aarelle-on-aika-kaantaa-kaikki-kivet/3bac3f55-93e0-4116-aaf0-a2ec82080d8f>

*Liite 1***Haastattelurunko**

Kerro itsestäsi (nimi, nimike, tausta yrityksessä, aiempi työkokemus, koulutus)

Kerro yrityksestäsi ja osastostasi, mitä teet?

**Sitoutuminen**

Millä keinoin rekrytoitte vuokratyöntekijöitä?

Millaisia työsuhteita teidän työntekijöillä on?

Kerro teidän ohjelmista, virkistystoiminnasta, palkitsemisesta.

Millä keinoin pyritte saamaan vuokratyöläiset pysymään juuri teillä?

Miten paljon pidätte yhteyttä työntekijöihin?

Miten koet, että teidän toiminta eroaa muista henkilöstöpalveluyrityksistä?

Millä keinoin luotte yhteishenkeä (nimenomaan vuokratyötä tekevien parissa)?

Kerro teidän alueen ohjelmista, virkistystoiminnasta, palkitsemisesta ?

Millaiset suhteet työntekijöillä (myös esimiehillä) on toisiinsa?

Mitä odotuksia teillä on työntekijöitä kohtaan?

Mitä velvoitteita työntekijöillä on teitä kohtaan työnantajana?

Esim. joustavuus? Työvuoroihin saapuminen, yms. yleiset työelämän käytännöt? Suhteet käyttäjäyrityksiin?

**Henkilöstöpalveluala**

Ketkä tekevät vuokratyötä?

Millaisia haasteita henkilöstöpalveluyritys kohtaa?

Kerro esimerkkejä

Miten EnjOyn toiminta on muuttunut viime vuosina (viim. 5 vuotta)?

Miten koko toimiala on muuttunut?

Miten uskot alan kehittyvän tulevaisuudessa?