



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

MOTIVAATIO MÄÄRÄ- AIKAISESSA ASIANTUNTIJA- TYÖSUHTEESSA

Opinnäytetyö

TEKIJÄT: Anni Kuronen
Sara Käräjämies

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijät Anni Kuronen ja Sara Käräjämies	
Työn nimi Motivaatio määräaikaisessa asiantuntijatyösuhteessa	
Päiväys 16.12.2015	Sivumäärä/Liitteet 50+1
Ohjaajat Milla Siimekselä ja Pentti Mäkelä	
Toimeksiantaja Arffman Consulting Oy	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Arffman Consulting Oy. Toimeksiantajayritys tarjoaa monenlaisia aikuiskoulutuksia ja osa yrityksessä toimivista opettajista työskentelee määräaikaisissa työsuhteissa. Arffman Consulting Oy halusi tietää mitä asioita työntekijät kokevat tärkeiksi työssään, jotta he voisivat ottaa nämä tekijät paremmin huomioon omassa päätöksenteossään.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä pyrimme selvittämään tekijöitä, jotka motivoivat määräaikaisessa työsuhteessa työskenteleviä. Määräaikainen työsuhte nähdään perinteisesti niin, että se on yritykselle kannattavampaa kuin työntekijälle. Tutkimuksemme tavoitteena oli saada selville tekijöitä, jotka motivoivat määräaikaisessa työsuhteessa toimivia sekä etsiä syitä sille, miksi ihmiset hakeutuvat määräaikaisiin työsuhteisiin. Halusimme myös tarjota tietoa toimeksiantajayritykselle.</p> <p>Tutkimme laadullisen tutkimuksen avulla määräaikaisten työntekijöiden tuntemuksia motivaatioon liittyen. Tutkimuksen toteutimme strukturoituna lomakekyselynä, joka koostui avoimista kysymyksistä. Viitekehyksenä opinnäytetyössä toimii teoriaosa, jossa pohdimme määräaikaista työsuhdetta sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta. Tutkimusosassa avaamme tutkimuksesta saatuja tuloksia ja esittelemme tekemiämme johtopäätöksiä.</p> <p>Tekemämme tutkimus osoittaa, että määräaikaiseen työsuhteeseen liittyy paljon sellaisia tekijöitä, joita ei usein nosteta esille aikaisemmin aiheesta tehdyissä tutkimuksissa ja teksteissä. Työntekijöille olennaisiksi tekijöiksi nousivat esimerkiksi työn itsenäisyys sekä vapaa-aika.</p>	
Avainsanat Työ, työmarkkinoiden muutos, määräaikainen työsuhte, toistaiseksi voimassa oleva työsuhte, työhön sitoutuminen, työmotivaatio	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Authors Anni Kuronen and Sara Käräjämies			
Title of Thesis Motivation in temporary employment			
Date	16.12.2015	Pages/Appendices	50+1
Supervisors Milla Siimekselä and Pentti Mäkelä			
Client Organisation /Partners Arffman Consulting Ltd			
<p>Abstract</p> <p>Arffman Consulting Ltd commissioned this thesis. This company provides education for adults and some of the employees of the company are working in a temporary employment. Arffman Consulting Ltd was interested in hearing what kind of things the employees consider important in their own work. This way the employers can pay attention in these particular things in decision-making.</p> <p>In this thesis we are trying to sort out factors that motivate the employees working in a fixed-term employment. Fixed-term employment is usually seen as a negative matter when looking from the employees' perspective. The target of our research was to find objections for this claim and also to find out why people are applying for the fixed-term employment. We also wanted to provide information for the company of commission.</p> <p>We used qualitative research to find out the feelings of the fixed-term employees related to motivation. We implemented our research through structured questionnaire that consisted of open questions. The frame of reference in our thesis is the theory part in which we discuss fixed-term employment from both the employees and employers perspectives. In the research part of our thesis we expand the results of our research and analyse them.</p> <p>Our research shows that there are many factors in fixed-term employment that isn't often brought out in literature. The research also shows that the most important things for the employees turned out to be for example independence at work and free time.</p>			
<p>Keywords</p> <p>Employment, changing labour market, temporary employment, dedication to work, working motivation</p>			

JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö käsittelee lyhyitä määräaikaista työsuhteita yrityksen ja työntekijän näkökulmasta. Työssä pyrimme löytämään tekijöitä, jotka motivoivat määräaikaissa työsuhteessa toimivia työntekijöitä. Perinteisesti työsuhteen määräaikaisuus on nähty työntekijän näkökulmasta negatiivisena asiana, ja tässä työssä pyrimme tarkastelemaan tilannetta uudesta näkökulmasta. Tutkimuksessa tarkastelemme määräaikaisten työntekijöiden motivaatiotekijöitä.

Työn aluksi esittelemme lyhyesti työn toimeksiantajayrityksen ja sen toimialan. Varsinaisesti työssä on kaksi osaa. Ensimmäisessä esittelemme ja käymme läpi aiheesta jo tuotettua teoriatietoa, joka luo tietopohjaa tutkimuksellemme. Teoriaosuudessa olemme aluksi tarkastelleet motivaatiota. Tämän jälkeen esittelemme määräaikaista työsuhteita ensin työntekijän ja sitten työnantajan näkökulmasta. Toisessa osassa esittelemme kohdeyrityksen toimintaa ja tekemämme tutkimuksen. Ensin kerromme yleisesti tutkimuksen tekemisestä ja sen tarkoituksesta sekä toteutuksesta. Sitten käymme läpi tutkimuksesta saadut tulokset ja avaamme niitä. Tämän tarkemman tarkastelun jälkeen olemme kirjoittaneet ylös omia ajatuksiamme sekä johtopäätöksiä tutkimuksen tuloksista. Lopussa vielä pohdimme työn tuloksia ja sen vaikutuksia. Työn lopussa on liitteenä tekemämme kyselytutkimuksen kysymykset.

Case Arffman Consulting Oy

Toimeksiantajana työllämme on Arffman Consulting Oy, joka tarjoaa aikuiskoulutusta niin ammattilaisten lisäkoulutukseksi kuin esimerkiksi maahanmuuttajille kotouttamiskoulutukseksi. Yrityksen kotipaikka on Kajaani, mutta se järjestää koulutuksia ympäri Suomea, jolloin luonnollisesti myös työntekijöitä on kaikkialla maassamme. Näin ollen suurin osa kouluttajista tekee etätöitä eikä tapaa esi-
miestään päivittäin. Koulutukset on suunnattu niin työelämäänsä aloitteleville kuin työelämässä jo pidempään olleille, lisäkoulutusta kaipaaville työntekijöille. Työsuhteet ovat määräaikaista koulutuksen kurssiluontoisuuden vuoksi. Yrityksen asiakkailleen tarjoamat kouluttajat ovat ammattilaisia, pedagogisen pätevyyden omaavia alansa asiantuntijoita. Yrityksen asiakkaita ovat sekä julkisen, että yksityisen sektorin organisaatiot.

Teimme tutkimuksen yrityksen palveluksessa toimiville, määräaikaissa työsuhteessa oleville opettajille heidän kokemuksistaan määräaikaista työsuhteesta sekä sen vaikutuksista työhön ja motivaatioon. Yrityksessä työskentelee kuukausittain keskimäärin 80 työntekijää, joista tässä laadullisessa tutkimuksessa haastattelimme yhdeksää.

Kuopiossa 16.12.2015

Anni Kuronen ja Sara Käräjämies

SISÄLTÖ

1	TYÖN TAUSTAA.....	6
2	MÄÄRÄAIKAINEN TYÖSOPIMUS.....	7
3	MOTIVAATIO	10
3.1	Yleisimpiä motivaatioteorioita	10
3.2	Motivaatio työelämässä	12
4	MÄÄRÄAIKAISET TYÖSUHTEET TYÖNTEKIJÄN NÄKÖKULMASTA	17
4.1	Koulutuksen vaikutus	17
4.2	Nuoret määräaikaisen työn tekijöinä	18
4.3	Määräaikaisuuteen liittyvä epävarmuus	19
4.4	Määräaikaisen työntekijän sitoutuminen	20
4.5	Työsuhteen määräaikaisuuden vaikutus ammatilliseen identiteettiin	21
5	LYHYET TYÖSUHTEET YRITYKSEN NÄKÖKULMASTA	22
5.1	Tehokas rekrytointi ja sen merkitys yritykselle	24
5.2	Työntekijän sitouttaminen	23
6	CASE ARFFMAN CONSULTING OY	26
7	LAADULLINEN ELI KVALITATIIVINEN TUTKIMUS	28
7.1	Tutkimuksen teon periaatteita	28
7.2	Arffman Consulting Oy:lle tehdyn tutkimuksen taustat	29
7.3	Kysymysten laatiminen ja kyselyn toteutus	30
7.4	Tutkimuksen onnistuminen ja luotettavuus	30
7.5	Tutkimuksen tulokset	31
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	41
9	POHDINTAA.....	45
	LIITTEET	50

”Toistaiseksi ei enää tarkoita elinikäistä työuraa yhden työnantajan palveluksessa, vaan sen merkitys on lähempänä ajatusta työsuhteen voimassaolosta, ”kunnes toisin todetaan.” (Järvensivu 2010, 69.)

Kuten Järvensivun kommentti osoittaa, on työelämä käymässä läpi suuria muutoksia. Perinteisesti toistaiseksi voimassa olevaa työsuhdetta on pidetty normina ja on koettu, että sama työnantaja työllistää koko työuran. Sinällään määräaikaisten työsuhteet eivät ole uusi ilmiö. 1990-luvulla laman seurauksena määräaikaisten työsuhteiden määrä kasvoi nopeasti ja jo silloin perinteiset käsitykset työstä alkoivat muuttua. Viime vuosina erilaiset työsuhteiden muodot, kuten pätkätyöt ja osa-aikaiset ovat tulleet yhä yleisemmiksi. (Alasoini 2010.)

Syitä erilaisiin epätyypillisiin työsuhteisiin ovat esimerkiksi koko maailman heikko taloudellinen tilanne, se, ettei työ ole enää työntekijöiden elämän tärkein asia sekä se, että yritykset pyrkivät säästämään työntekijäkustannuksissa. Yrityksen talouden heiketessä työntekijäkustannuksia leikkaamalla yritys saa nopeita ja huomattavia säästöjä. Esimerkiksi tuotantoteollisuudessa tällainen säästöjen hakeminen on yleistä. Lisäksi määräaikaisuus näkyy vahvasti julkisen puolen terveydenhoitoalalla, missä määräaikaista työsuhteita solmitaan todella paljon.

Kansainvälisellä tasolla asiaa tarkastellessa Suomessa solmitaan määräaikaista työsuhteita enemmän kuin muualla. Vaikka määräaikaisten työsuhteiden suuresta määrästä puhutaan paljon, pätkätyöläisten lukumäärä on itse asiassa kääntynyt laskuun 2000-luvulla. Samaan aikaan toki muut ei-perinteiset työmuodot ovat yleistyneet, kuten keikka-, vuokra- ja osa-aikatyöt. Näitä työnmuotoja emme käsittele tässä opinnäytetyössä, vaan keskitymme määräaikaisten työsuhteiden piirteisiin. (Alasoini 2010; Miettinen 2007.)

Ihmisten asenteet työtä kohtaan ovat vuosien saatossa muuttuneet. Päinvastoin kuin edelliset sukupolvet, nykyiset nuoret ovat valmiita tekemään lyhyempää työaikaa vaikka palkka olisi pienempi, vapaa-aikaa arvostetaan työntekoa enemmän ja työpaikkaa ja alaa voidaan vaihtaa useita kertoja työssä olemisen aikana. Nuoret arvostavat työstä saatuja tuloja vapaa-ajan ja harrastusten mahdollistajana. Sukupolvien väliset erot korostuvat myös työn sisältöä ajatellen. Vanhemmat työntekijät kokevat, että työn tulee olla merkityksellistä ja työnantajalla tulee olla samat eettiset arvot, kuin itsellä. Nuorille työn sisältö ja eettisyys eivät ole yhtä tärkeitä. (Haavisto 2010, 26–28.)

Määräaikaista työtä ja työmotivaatiota, jotka toimivat opinnäytetyömme aiheina on tutkittu paljon. Kuitenkin tutkimuksia tekijöistä, jotka motivoivat määräaikaista työntekijää on olemassa suhteellisen vähän. Tätä työtä tehdessä aiempaa ajankohtaista tutkimustietoa määräaikaisten motivaatiotekijöistä tarjosivat etenkin Työministeriön ja Väestöliiton tekemät tutkimukset aiheesta.

2 MÄÄRÄAIKAINEN TYÖSOPIMUS

Määräaikaisella työsopimuksella tarkoitetaan työntekijän ja työnantajan välistä työsopimusta, joka on voimassa tarkasti rajatun, ennalta määritellyn ajan, tai vaihtoehtoisesti kunnes sovittu työtehtävä tulee suoritetuksi. Määräaikaista työsuhdetta ei voida irtisanoa kesken sopimusajan ilman pätevää syytä. (Palvelualojen ammattiliitto 2015.)

”Työsopimus on voimassa toistaiseksi, jollei sitä ole perustellusta syystä tehty määräaikaiseksi. Työnantajan aloitteesta ilman perusteltua syytä tehtyä määräaikaista työsopimusta on pidettävä toistaiseksi voimassa olevana.” (Työsopimuslaki 2001, 3.2 §). Lainsäädännön avulla määräaikaisten työsopimusten laatimista on rajoitettu siten, että määräaikaisen työsopimuksen uusimiseen on oltava perusteltu syy, jonka tulee olla voimassa silloin kun työntekijä aloittaa työnsä. Määräaikaista työsopimusta ei siis saa solmia työnantajan aloitteesta, ellei sille ole pätevää perustetta. Tilanteessa, jossa työsuhteen määräaikaisuudelle ei löydy riittävän painavaa syytä, on tehtävä toistaiseksi voimassa oleva työsopimus. (Saarinen 2005, 129.)

”Toistuvien määräaikaisten työsopimusten käyttö ei ole sallittua silloin, kun määräaikaisten työsopimusten lukumäärä tai niiden yhteenlaskettu kesto taikka niistä muodostuva kokonaisuus osoittaa työnantajan työvoimatarpeen pysyväksi.” (Työsopimuslaki 2001, 3.3 §.)

Työsopimuksessa tulee olla mainittuna määräaikaisen työsopimuksen kesto sekä sen syyt. Työsopimuslain mukaan määräaikaisen työsopimuksen tekeminen ei ole lainkaan sallittua, kun työ on luonteeltaan pysyvä. Perusteeksi määräaikaiselle työsopimukselle ei myöskään riitä se, että työvoiman tarve on epävarma tulevaisuudessa. (Saarinen 2005, 129–130.)

Työsopimuslaissa määräaikaisen työsuhteen perusteista puhutaan yleisellä tasolla. Laissa ei tuoda esille erillisiä syitä, jotka toimivat perusteena määräaikaiselle työsuhteelle. Lainsäädäntö pyrkii samaan aikaan suojelemaan työntekijää ja huomioimaan työmarkkinoiden tarpeen määräaikaiselle työvoimalle. (Moilanen 2013, 44–45.)

Määräaikainen työsopimus voidaan solmia ainoastaan tilanteessa, jossa työvoiman tarve on tilapäinen. Määräaikaisten sopimusten ketjuttamista on pyritty rajoittamaan lainsäädännön avulla, etenkin siitä syystä, ettei työnantaja voi kiertää työsuhdeturvaa määräaikaisten työsopimusten avulla. Ilman olemassa olevaa lainsäädäntöä työnantaja voisi ketjuttaa sopimuksia sekä vaihtaa määräaikaisia työntekijöitä uusiin ilman minkäänlaisia rajoitteita. (Moilanen 2013, 44–45.)

Määräaikaisen työsopimuksen solmimiseksi voidaan käyttää useita perusteita. Määräaikainen sopimus voidaan esimerkiksi solmia työntekijän aloitteesta. Tällöin työsopimuksen teolle ei tarvita muuta perustetta. Kyseisessä tilanteessa on pystyttävä todistamaan, että työntekijä on todella halunnut solmia määräaikaisen työsuhteen, eikä työnantaja ole esimerkiksi painostanut sopimuksen tekoon. Tämä tulee tuoda esille työsopimuksessa. (Moilanen 2013, 45–46.)

Yleisimmin määräaikaisen sopimuksen solmimisen perusteena toimii sijaisuus, projekti, harjoittelu tai tuotantoon liittyvät huiput. Sijaisuudet ovat yleensä pidempi aikaisten poissaolojen sijaisuuksia. Tällaisia poissaoloja ovat esimerkiksi vanhempainvapaa, äitiysloma, sairausloma, virkavapaa tai muu pidempi vapaa. (Moilanen 2013, 51.)

Työntekijän eläköitysmisikä on 68 vuotta. Työsuhde automaattisesti päättyy ilman irtisanomista työntekijän saavuttaessa kyseisen iän. Työsuhteen jatkosta voidaan kuitenkin sopia työnantajan ja tekijän kesken. Työsopimus voidaan solmia, joko toistaiseksi voimassa olevana tai määräaikaisena. Työntekijän ollessa 68-vuotias ikä toimii perusteena määräaikaiselle työsuhteelle, eikä muuta syytä tarvita. (Työsopimuslaki 2001, 6.1 §; Moilanen 2013, 55.)

2.1 Määräaikaisen työsuhteen ehdot

Työsuhde-etuudet, kuten vuosilomat kertyvät määräaikaisessa työsuhteessa samalla tavalla kuin vakituisessa työsuhteessakin. Jos työntekijän kanssa on solmittu perättäin useita määräaikaisia työsuhteitä, kertyvät hänelle työsuhde-etuudet samalla tavalla kuin ne vakituisessa työsuhteessä kertyisivät. Tilanne on sama, vaikka työsuhteiden välille jäisi lyhyitä jaksoja, joina työntekijällä ei ole ollut voimassaolevaa työsuhteestä. Väärinkäyttöjen ehkäisemiseksi tälle ei ole määritetty tarkkaa aikarajaa. Jos peräkkäin solmitut määräaikaiset työsuhteet koskevat samaa työtä, on työntekijän työstään saaman palkan myös kehityttävä samalla tavalla kuin vakituisessa työsuhteessä. (Moilanen 2013, 37.)

Koeaika voidaan käyttää yhtä lailla määräaikaisissa kuin vakituisissakin työsuhteissa. Koeaika ei kuitenkaan määräaikaisessa työsuhteessä voi olla kestoaltaan enempää kuin puolet määräaikaisen työsuhteen kokonaiskestosta. Työsuhteen pituudesta riippumatta koeajan enimmäispituus on aina neljä kuukautta. Koeajan aikana kumpi tahansa sopimuksen osapuolista, työnantaja tai työntekijä, voi irtisanoa työsuhteen käytännössä ilman syytä. (Saarinen 2005, 129.)

2.2 Määräaikaisten työntekijöiden yhdenvertainen kohtelu

Määräaikaisen työntekijän asemaa tasa-arvoisena työntekijänä on pyritty parantamaan lainsäädännöllä, ja työntekijän syrjiminen onkin säädetty laissa rangaistavaksi teoksi. Syrjinnäksi ja rangaistavaksi teoksi katsotaan esimerkiksi epätasa-arvoinen työtehtävien jakaminen tai työsuhteeseen liittyvien etujen kohdentamista vain tietynlaisen sopimuksen omaaville työntekijöille. Suurin määräaikaisen työntekijän epäedulliseen asemaan saattava tekijä on puuttuva työsuhteturva. Työntekijällä ei ole oikeutta saada työtä työsuhteen päättyttyä. (Moilanen 2013, 27–29.)

Työnantaja ei saa työsuhteen kestoajan perusteella soveltaa työntekijöihin erilaisia työehtoja ellei se ole asiallisista syistä muuten perusteltua. Tasa-arvoisesta kohtelusta poikkeamiselle täytyy olla perusteltu syy, joka liittyy työntekijän tehtävään ja asemaan. (Työsopimuslaki 2001, 2.2–2.3 §.)

Työnantajan on siis kohdeltava määräaikaisia työntekijöitä samoin kuin vakituisia työntekijöitä. Yhdenvertaisen kohtelun vaatimuksista voidaan kuitenkin erikoistapauksessa poiketa. Tällaisia tilanteita voivat olla esimerkiksi:

- Uskonnolliset tai aatteelliset tehtävät, joissa työnantaja vaatii tiettyä vakaumusta.
- Yrityksen tasa-arvo- tai yhdenvertaisuussuunnitelmaan kuuluu suosia henkilöstöhankinnoissa esimerkiksi naisia tai vähemmistöön kuuluvia työntekijöitä.
- Jokin tietty ominaisuus on työn kannalta välttämätön. Tällainen tilanne voi olla esimerkiksi jos näytelmään palkataan työntekijä johonkin tiettyyn rooliin.
- Palkan määräytyminen työsuhteen keston perusteella, esimerkiksi niin sanottu urakkapalkka.
- Palkan määräytymiseen vaikuttavat tehtävän vaativuus sekä työntekijän henkilökohtainen työsuoritus. Esimerkkinä provisiopalkka.
- Työsuhteiden ehdoissa on eroja jotka johtuvat siitä, että työntekijä on työhön tullessaan neuvotellut itselleen paremmat edut. Työnantaja on oikeutettu ottamaan huomioon esimerkiksi työvoiman kysynnän ja tarjonnan tehdessään päätöksiä työvoiman hankkimisesta.
- Työnantaja palkitsee lojaaleja, pitkään yrityksen palveluksessa työskennelleitä henkilöitä esimerkiksi tietyn työskentelyajan täytyessä.

(Kairinen ym. 2011, 223–231).

Työnantajan on ilmoitettava avautuvista työpaikoista työpaikalla niin, että kaikilla työntekijöillä on yhtäläiset mahdollisuudet saada niistä tieto. Määräaikaisilla työntekijöillä tulee olla sama oikeus hakea näitä tehtäviä, kuin muillakin työntekijöillä. Vapautuvista paikoista ilmoittaminen hyödyttää määräaikaisia sekä osa-aikaisia työntekijöitä erityisesti kun heille tarjoutuu mahdollisuus hakeutua vakituisiin tehtäviin. Myös vakituksessa työsuhteessa oleva työntekijä voi hakeutua määräajaksi esimerkiksi omaa työtään haastavampiin tehtäviin ja palata sen jälkeen vakituisen työhönsä. (Moilanen 2013, 36.)

Määräaikaiset työsuhteet ovat yleisempiä naisten kuin miesten keskuudessa. Eniten määräaikaisissa työsuhteissa työskentelee 15–24-vuotiaita naisia. Tätä tilastoa kuitenkin sekoittavat opiskelijat, jotka työskentelevät vain kesäisin opintojen ollessa tauolla. Määräaikaisuus sijoittuu yleensä työuran alkuvaiheeseen. Usein myös vanhemmat ihmiset, erityisesti naiset, työllistyvät määräaikaisesti saadakseen ylipäättään jatkaa työuraansa edes jonkin aikaa. Määräaikaisuuden ollessa merkittävästi yleisempää naisille kuin miehille, sen voidaan ajatella luovan sukupuolten välistä eriarvoisuutta. Naisten työmarkkina-aseman suurimmat ongelmat ovatkin sukupuolten väliset palkkaerot sekä määräaikaisuus. Sukupuoltenvälistä eroa määräaikaisuuksien määrässä on selitetty erityisesti pitkillä äitiys- ja perhevapailla, joiden korvaajaksi usein palkataan määräaikainen työntekijä. Miehillä yleisin syy määräaikaisuudelle on työn projektiluontoisuus. Julkinen sektori tarjoaa ylivoimaisesti eniten määräaikaisia työsuhteita, joka neljäs julkisen sektorin työntekijöistä on määräaikainen. Yksityisellä puolella määräaikaisesti työskentelee vain yhdeksän prosenttia työntekijöistä. (Lehto, Lyly-Yrjänäinen & Sutela 2005, 11–13.)

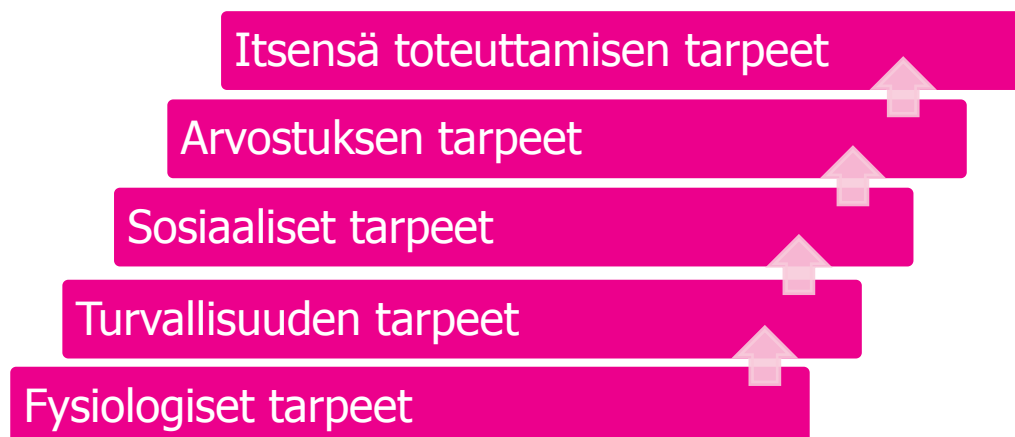
3 MOTIVAATIO

Motivaatio- sana on peräisin latinan ”motivere” – sanasta, jolla tarkoitetaan liikkumista. Motivaatio ohjaa ihmisten tekoja ja käyttäytymistä. Toisaalta se nähdään tilana, jonka ihmisen motiivit saavat aikaan. (Kauhanen 2012.)

Motivaatio on työntekijän halu keskittää kiinnostuksensa ja tekemisensä tiettyyn kohteeseen. Työmotivaatiolla on suuri merkitys yksilön kannalta. Työmotivaatiolla tai sen puutteella on suuri vaikutus työn lisäksi työntekijän vapaa-aikaan. Työssään motivoitunut henkilö on yleensä motivoitunut myös vapaa-ajallaan, mikä heijastuu esimerkiksi perhe-elämään. Työmotivaatiolla on suuri vaikutus ihmisen koko elämän kannalta, joten on tärkeää, että yksilö tiedostaa tämän työssään ja pyrkii omilla valinnoillaan pitämään yllä ja parantamaan omaa motivaatiotaan. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 97.)

3.1 Yleisimpiä motivaatioteorioita

Maslow ´n tarvehierarkia

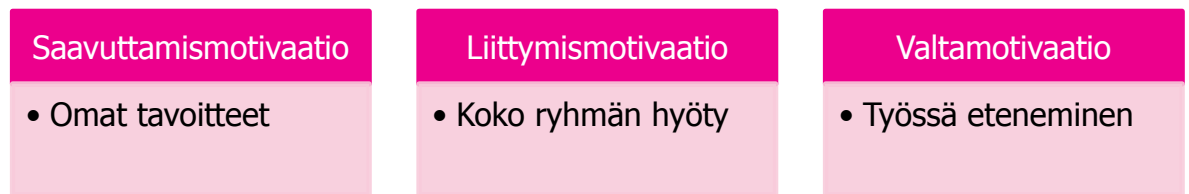


KUVIO 1. Maslow ´n tarvehierarkia (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 100.)

Maslow ´n tarvehierarkia on yksi tunnetuimmista motivaatioteorioista. Maslow ´n tarvehierarkiassa periaatteena on, että ihmisellä tulee olla täytettyinä tarpeet oheisen kuvion (kuvio 1) mukaisesti alhaalta ylöspäin. Fysiologisten tarpeiden, eli fyysisten edellytysten, kuten ravinnon saaminen, tulee olla tyydyttyjä ensimmäisenä. Fysiologisten tarpeiden jälkeen henkilön tulee tuntea olonsa turvalliseksi, jotta hän pystyy täyttämään sosiaaliset tarpeensa. Sosiaalinen tarve on esimerkiksi tuntemus yhteenkuuluvuudesta. Arvon tarpeella tarkoitetaan itsensä arvostamista ja muilta saatua kiitosta hyvin suoritetusta työstä. Vasta kaikkien näiden tarpeiden täytyttyä ihminen voi alkaa toteuttaa itseään työssä. Nykypäivänä Maslow ´n tarve teoria on saanut osakseen arvostelua yksinkertaisuudestaan ja siitä, ettei se välttämättä päde kaikkiin tilanteisiin. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 100–101.)

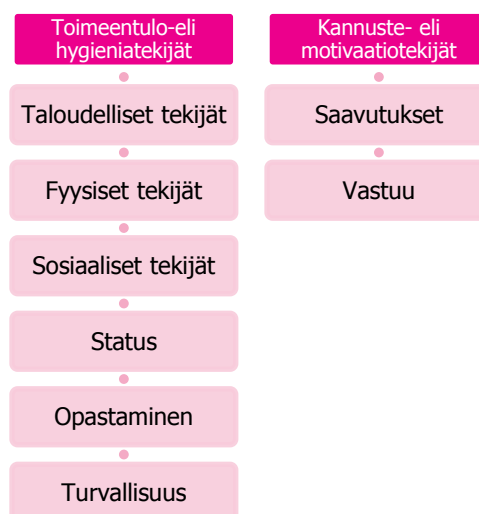
Saavuttamis-, liittymis- ja valtamotivaatioteoriassa ihmisen perustarpeiksi nähdään saavuttaminen, liittyminen ja valta. Kyseiset perustarpeet vaihtelevat ihmisten välillä ja toimivat motivoivina tekijöinä

ihmisestä riippuen. Toisia motivoi niin sanottu saavuttamismotivaatio, joka liittyy henkilökohtaiseen suoritamiseen. Saavuttamismotivaatio korostuu työntekijöillä, jotka pyrkivät haastamaan itseään ja ottamaan laskelmoituja riskejä. Liittymismotivaation omaava henkilö ajattelee muiden parasta ja motivoituu asioista, joilla voi vaikuttaa koko ryhmän parhaaseen. Tällainen ihminen ei arvosta työtään oman suorituksen, vaan koko ryhmän kautta. Valtamotivaatio taas korostuu ihmisillä, jotka pyrkivät vaikuttamaan toisiin omilla mielipiteillään ja haluavat saavuttaa johtajan aseman. Tällainen henkilö kokee onnistumisen tunnetta, kun hän saavuttaa toisten silmissä johtoaseman. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 101–104.)



KUVIO 2. Saavuttamis- liittymis- ja valtamotivaatio

Organisaation rakenne voi osaltaan vaikuttaa siihen, mikä näistä motivaatioista nousee johtavaksi tekijäksi. Toisaalta työntekijän luonne ja luontainen asennoituminen vaikuttavat motivaatorakenteen muotoutumiseen. Työpaikkaa hakiessaan työntekijä voi itse pohtia omaa motivoitumistaan sekä organisaation ilmapiiriä. Työnantaja voi myös tahollaan miettiä työntekijää valitessaan, että minkä motivaation omaava henkilö sopii juuri heidän työyhteisönsä. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 101–104.)



KUVIO 3. Motivaatio-hygienia-teoria (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 104–107.)

Kolmas tunnettu motivaatioteoria on Frederick Herzbergin kehittämä motivaatio-hygienia-teoria. Tämän teorian mukaan työtyytyväisyyttä luovat eri tekijät kuin työtytymättömyyttä. Herzberg on jakanut nämä tekijät niin sanottuihin hygienia- eli toimeentulotekijöihin ja motivaatio- eli kannuste-

tekijöihin. Hygienia- eli toimeentulotekijät koostuvat toimeentulotekijöistä eli palkasta, sosiaalietuudesta ja lomasta ja fyysisistä tekijöistä, kuten työympäristöstä ja laitteistosta. Lisäksi toimeentulotekijöiksi lasketaan sosiaaliset tekijät, jonka muodostavat työkaverit sekä työssä saavutettu status eli titteli. Toimeentulotekijöinä nähdään myös työssä opastaminen eli työntekoa koskevat ohjeet ja työn turvallisuus. Tähän liittyy tärkeänä tekijänä johtaminen, sillä oikeudenmukaisuus ja johdonmukaisuus ovat keskeisessä roolissa. Kannustustekijöitä taas ovat saavutukset, kuten provisiopalkka ja omien saavutusten kautta ansaittu eteneminen. Lisäksi kannustustekijöihin kuuluu vastuu ja sitä kautta saatu tunnustus, jota saadaan esimerkiksi saavutusten tavoittamisesta sekä koulutuksien muodossa. Motivaatio-hygienia-teoriassa nähdään, että motivaatio voidaan saavuttaa ainoastaan kannustetekijöiden avulla. Tässä korostuu työntekijän oma rooli kannustetekijöiden saavuttamisessa. Jotta työntekijä saavuttaa kannustetekijät, hänen tulee onnistua työssään. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 104–107.)

3.2 Motivaatio työelämässä

Työntekijän motivaatioon vaikuttavat sekä sisäiset, että ulkoiset tekijät. Ulkoiset olosuhteet, kuten kannustimet tai pelolla johtaminen, saavat kyllä ihmisen tekemään työnsä, mutta sisäistä motivaatiota ne eivät ruoki. Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi työn itsenäisyys, työn järkevä tarkoitus sekä tunne siitä, että oppii jotakin uutta. Sisäinen motivaatio vaikuttaa esimerkiksi innovatiivisuuteen sekä luovuuteen. Jotta työntekijän sisäinen motivaatio kasvaa ja pysyy yllä, työtehtävien on oltava vaihtelevia, sopivan haastava sekä merkityksellisiä. Itsenäisen työn tekeminen saa ihmisen käyttämään luovuuttaan tehokkaammin, sekä ottamaan vastuuta. (Erkko 2014.)

Motivaation perustana on työn tarkoitus. Kun työntekijä ymmärtää työnsä merkityksen laajemmasta näkökulmasta, se tuntuu merkityksellisemmältä. Työllä on merkitystä paitsi työntekijälle ja siitä välittömästi nauttiville, myös yritykselle, yhteiskunnalle ja maailmalle. Tätä työn merkitystä kannattaakin pitää esillä säännöllisesti. Tavoitteiden saavuttaminen ja ylittäminen motivoi. Tavoitteet on asetettava niin, että ne selkeästi muistuttavat työn tavoitteesta, jolloin motivaatio pysyy yllä. Liian suuret haasteet kuitenkin lannistavat ja saavat helpommin luovuttamaan. (Erkko 2014.)

Positiivinen työympäristö kasvattaa työntekijän motivaatiota. Tällainen ympäristö luodaan keskittymällä työntekijän vahvuuksiin ja opastamalla heitä hyödyntämään niitä itse työssään sekä johtamaan rankaisemisen sijaan palkitsemisen keinoin. Palkitseminen ei tarkoita pelkästään rahallista palkkiota tai sitä, että tarjotaan mahdollisuutta edetä työssään, vaan myös paljon pienempiä palkitsemismuotoja kuten kehumista ja positiivista palautetta. On myös tärkeää johtaa yksilöitä sen sijaan, että käsittelisi työntekijöitä yhtenäisenä joukkona. (Robbins & Judge 2013, 561–563.)

Viihtyisä työympäristö ja hyvä henki työpaikalla ovat kaikkein tärkeimpiä asioita työssä myös viihtymisen kannalta. Työpaikalla viihtyminen taas vaikuttaa olennaisesti työmotivaatioon. Hyvään työpaikkaan oleellisesti vaikuttaa yrityksessä tehty esimiestyö. Työntekijät kokevat, että johtamisen tulee olla toimivaa ja esimiehen tulee olla työssään reilu ja innostava alaisiaan kohtaan. Tutkimuksesta saatujen tulosten mukaan vasta näiden tekijöiden jälkeen tulevat työn käytännön tekemiseen liitty-

vät asiat, kuten työn mielenkiintoisuus ja sisältö. Jotta työ säilyy työntekijälle mielenkiintoisena, työn tulee tarjota tekijälleen mahdollisuuksia toteuttaa ja kehittää itseään. Alla oleva pyramidi (kuvio 4) kuvaa alhaalta ylöspäin suomalaisille tärkeimpiä hyvän työpaikan tunnusmerkkejä. (Haavisto 2010, 44–46.)



KUVIO 4. Hyvän työpaikan tunnusmerkit

Työntekijän motivaatioon vaikuttavat monet asiat, sillä työntekijä on aina yksilö. Motivaatioon ja sen kokemiseen vaikuttavat muun muassa yksilön ikä, koulutus, sukupuoli, työkokemus, asenne, arvo-maailma ja ennen kaikkea persoonallisuus. Kaikki nämä ominaisuudet vaikuttavat siihen, mitä ihminen odottaa työltä eli mitä asioita työltä odotetaan. Tavoitteita voivat olla esimerkiksi toive löytää koulutusta vastaava työpaikka, halu edetä uralla tai tienata paljon rahaa nopeasti tai tarve löytää työ josta tienaa varman ja kohtuullisen elannon. Esimerkiksi eri elämäntilanteissa työstä saadulla palkalla voi olla suurempi tai pienempi vaikutus motivaatioon. Rahapalkan lisäksi työltä voidaan toivoa mahdollisuutta kehittää itseään ja edetä uralla, jonkin tietyn aseman saavuttamista tai arvostusta. Usein urallaan jo hieman edenneiden työntekijöiden motivaatiotekijöiksi nousee se, että omaa ammattitaitoa pääsee työssä käyttämään. Perheelliselle tai vaikkapa paljon matkustavalle henkilölle voi taas olla tärkeintä, että työ on helppo yhdistää muihin elämässä tärkeisiin asioihin. (Rope & Kettunen 2012, 88–93.)

Työnantaja lisää työntekijöiden motivaatiota ja samalla parantaa heidän työsuoritustaan lisäämällä osaamista koulutuksen avulla. Motivoiva työympäristö lisää myös tyytyväisyyttä. Parhaiden johtajien alaiset ovat tuottavia sekä tyytyväisiä työympäristöönsä. (Whetten & Cameron 2011, 352–353.)

Työmotivaation voidaan yksinkertaisimmillaan katsoa muodostuvan neljästä osatekijästä. Nämä tekijät ovat ihmisen tyytyväisyys työhönsä (job satisfaction), henkilön lähtökohtainen työmotivaatio kyseisessä tehtävässä (person motivation), yrityksen sopivuutta yksilölle, esimerkiksi yhtiön koko, urakehitysmahdollisuudet yms. (company systems) sekä esimiehen johtamistaidot (leadership competence). Olennaista on, että kyseisen mallin mukaan, jos yksikin näistä osa-alueista ei toteudu niin työmotivaatio on käytännössä olematon. (Rope & Kettunen 2012, 88–93.)

3.3 Motivaation lisääminen työhyvinvoinnin takaamisella

Motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö on yksi yrityksen menestyksen kulmakivistä. Jotta henkilöstö toimii tehokkaasti ja on motivoitunut, sen on voitava hyvin. Markkinoiden vaikea tilanne on johtanut siihen, että määräaikaisten työsuhteiden määrä on lisääntynyt, ja työntekijöiden lukumäärä suhteessa työtaakkaan on vähentynyt. Näin ollen yksittäisen työntekijän paineet kasvavat, kun työntekijän vastuuta lisätään. Jotta henkilöstö pystyisi ja jaksaisi vastata näihin haasteisiin, on heidän hyvinvoinnistaan huolehdittava. Työn jatkuvuuden epävarmuus on uhkatekijä työhyvinvoinnille. (Viitala 2009, 212.)

Työssä jaksamista helpottaa sopivasti rytmitetty työ, sekä työn määrän ja vaativuuden vaihtelevuus. Kukaan ei jaksakaan tehdä yksitoikkoista ja samaa työtä päivästä toiseen. Myös liian vaativat tehtävät, jotka saavat työntekijän tuntemaan, ettei ole tarpeeksi pätevä tai taitava, heikentävät motivaatiota suoriutua annetusta tehtävästä. Raskasta työjaksoa tulisi seurata helpompi jakso, jotta työntekijä ehtii palautua ja kerätä voimia taas seuraavaan rutistukseen. (Viitala 2009, 230.)

Nykyään yhä useamman työhön liittyvän turhautumisen taustalla on osaamisen puute. Erityisesti määräaikaissuhteissa tämä voi olla ongelma, sillä työssä kohtaa lyhyen ajan sisällä paljon uusia asioita ja haasteita. Kun osaaminen ei ole aivan riittävää, joutuu työntekijä jännittämään turhaan sekä käyttämään työstä suoriutumiseen enemmän aikaa, kuin osaavalta henkilöltä menisi samaan työhön. Se taas vähentää motivaatiota ja saa työntekijän väsymään nopeammin. Tällaisissa tapauksissa vertaistuki, sekä ylemmän tahon tuki on ensisijaisen tärkeää. (Viitala 2009, 233.)

Jaksamisen kannalta on tärkeää, että jokaisella työntekijällä on työpaikalla joku henkilö, jonka kanssa hän voi puhua työstä ja siinä jaksamisesta. Erityisesti tällainen henkilö on tarpeen silloin, kun työ tuntuu raskaalta ja voimat eivät tunnu riittävän. Tällaisissa tilanteissa ongelmiin on hyvä puuttua, ennen kuin ne kasvavat liian suuriksi. (Viitala 2009, 231.)

3.4 Etätöiden vaikutus motivaatioon

Etätö eroaa tavallisesta työtavasta monin tavoin, ja sillä voi olla sekä positiivisia, että negatiivisia vaikutuksia motivaatioon. Etätöiden positiivisia vaikutuksia motivaatioon ja jaksamiseen ovat esimerkiksi työajan joustavuus. Työntekijä voi ainakin jossain määrin vaikuttaa siihen, milloin ja minkälaisissa osissa työnsä tekee, kunhan se tulee hoidetuksi. Työntekijän voi näin olla helpompi esimerkiksi yhdistää työ perhe-elämään tai harrastuksiin. Työmatkoihin ei kulu aikaa jos etätöitä tehdään kotoa käsin. Tällaisessa tapauksessa työtä voi myös tehdä itselleen mieluisassa, rauhallisessa ympäristössä ilman toimiston hälinää tai jatkuvia häiriötekijöitä. Työntekijän on mahdollista työllistyä yritykseen, joka sijaitsee kaukanakin hänen asuinpaikkakunnaltaan, kun työpaikalla ei tarvitse olla fyysisesti läsnä. Voi myös tuntua helpottavalta, että työtä saa tehdä omaan tahtiin ilman esimiehen jatkuvaa valvontaa. (Saarinen 2005, 62–63.)

Etätyön negatiivisia vaikutuksia motivaatioon voi olla muun muassa vertaistuen puute. Ongelmatilanteessa helpompaa on toimistossa kääntyä vieressä istuvan kollegan puoleen kuin esimerkiksi soittaa apua, näin tuleekin helpommin tuhlettua aikaa siihen, että yrittää yksin selvittää ongelman vaikka apua olisi tarjolla helposti. Myöskään jaksamisen kannalta tärkeää sosiaalista kanssakäymistä ei etätyössä tule samalla tavalla kuin perinteisessä työmallissa. Jos etätyötä tehdään kotona, on vaarana myös se, että työn ja vapaa-ajan raja hämärtyy, työpäivien pituus lipsuu ja työssä on ikään kuin aina läsnä. Etätyöntekijän on siis osattava erottaa selkeästi työ- ja vapaa-aika toisistaan ja pidettävä niistä kiinni. (Saarinen 2005, 63–64.)

3.5 Työn mielekkyys yksilölle

Butlerin ja Waldroopin tekemä tutkimus osoittaa, että ihminen haluaa tehdä pitkään työtä, joka vastaa hänen sisäistä motivaatiotaan sekä henkilökohtaisia arvojaan. Työntekijän motivaatioon ja sitoutuneisuuteen voidaan vaikuttaa selvittämällä heidän henkilökohtaisia motivaatiotekijöitään. Esimies voi esimerkiksi kehityskeskusteluiden avulla selvittää henkilöstön mielenkiinnon kohteita, ja sen perusteella muokata työtä motivoivammaksi. Henkilö on sitoutunut työhön, joka ruokkii hänen henkilökohtaista motivaatiotaan. Kysymys ei ole vain harrastuksista tai mielenkiinnonkohteista, vaan syvemmistä sisäisistä intohimoista, jotka ovat osa ihmisen persoonallisuutta. Tutkimustensa tuloksena tutkijat ovat huomanneet, että ihmiset voidaan jakaa 8 erilaiseen ryhmään sen mukaisesti, mitä nämä heitä kiinnostavat ja innostavat aiheet ovat. Jokaisella työelämässä toimivalla ihmisellä motivaatioon liittyy yhdestä kolmeen näistä tekijöistä. Seuraavana esitellään lyhyet yhteenvedot näistä tekijöistä. Ryhmittelyiden nimien suomennokset ovat opinnäytetyön kirjoittajien omia havainnollistavia käännöksiä. (Butler & Waldroop 2001, 194–196.)

Application of Technology eli ”tekniikan ihmelapset”. Tällainen henkilö on kiinnostunut siitä, miten asiat ja laitteet toimivat. He haluavat etsiä ja kehittää parempia tapoja käyttää teknologiaa ongelmien ratkaisemiseksi. Tällaiset henkilöt ovat parhaimmillaan työssä, jossa he saavat suunnitella ja analysoida toimintatapoja. (Butler & Waldroop 2001, 195.)

Quantitative Analysis eli analyyttisyys. Jotkut ihmiset ovat luonnostaan todella taitavia numeroiden kanssa. Heidän mielestään se on tärkein, ellei jopa ainoa oikea keino tarkastella asioita. He nauttivat esimerkiksi erilaisten laskelmien laatimisesta. Tällaiset henkilöt usein tekevät työssään paljon kaavioita ja laskelmia jotka eivät ole välttämättömiä, mutta heidän on helpompi hahmottaa asioita niiden kautta. (Butler & Waldroop 2001, 195.)

Theory Development and Conceptual Thinking eli teorioiden ja käsitteiden kehittäminen. Tähän ryhmään kuuluvat ihmiset ovat taitavia hahmottamaan abstrakteja asioita ja hahmottavat suuriakin kokonaisuuksia helposti. Heillä on suuri halu tietää ja ymmärtää, miten asiat toimivat. Tällaiset henkilöt ovat usein korkeasti koulutettuja ja työskentelevät akateemisissa viroissa. (Butler & Waldroop 2001, 195–196.)

Creative Production eli luovasti ajattelevat henkilöt tunnustetaan siitä, että he ajattelevat "laatikon ulkopuolelta" sekä nauttivat uusien projektien aloittamisesta, koska saavat luoda jotakin tyhjistä. He pitävät siitä, että saavat kehitellä epätavanomaisia ratkaisuja ja toimintamalleja. Usein yrittäjiksi päätyvät juuri tämän ajattelutavan omaavat henkilöt. He ovat parhaimmillaan myös muilla luovilla aloilla, kuten mainonnan tai viihteen parissa. (Butler & Waldroop 2001, 196.)

Counseling and Mentoring eli opastajat. He innostuvat eniten, kun saavat opastaa ja neuvoa esimerkiksi työntekijöitä, kollegoitaan tai jopa asiakkaitaan kehittämään toimintaansa ja tavoittelemaan parempia suorituksia. Ohjaamisen halua voi lisätä esimerkiksi se, että näkee toisten menestyvän paremmin oman työnpanoksen tuloksena, kun taas toisia viehättää tunne siitä, että on tarpeellinen. Tähän ryhmään kuuluvat ihmiset nauttivat työssään eniten siitä, kun saavat opastaa toisia henkilökohtaisesti ja pitää esimerkiksi kehityskeskusteluja. (Butler & Waldroop 2001, 196.)

Managing People and Relationships eli ihmisten johtaminen. Jotkut ihmiset tulevat luonnostaan hyvin toimeen kaikkien kanssa ja nauttivat erilaisten ihmisten kohtaamisesta ja heidän kanssaan toimimisesta. Tämä ryhmä eroaa opastajista siten, että he ovat kiinnostuneempia ihmisten kanssa työskentelystä kuin työn lopputuloksesta. Tämän ryhmän edustajat ovat usein onnellisimpia työskennellessään esimerkiksi myynnin parissa tai johtotehtävissä. (Butler & Waldroop 2001, 196.)

Enterprise Control eli yrittäjämäistä johtajuutta. Tällaiset henkilöt ovat luontaisia johtajia. He haluavat olla mukana päätöksenteossa ja jopa tehdä itsenäisesti päätöksiä, jotka vaikuttavat olennaisesti työyhteisön toimintaan. Johtajatyypit haluavat työskennellä tehtävissä, joissa saavat olla vastuussa ja pyörittää toimintaa melko itsenäisesti. He haluavat saada työssään paljon vastuuta tehtävistä riippumatta, ja pyytävät sitä jatkuvasti. (Butler & Waldroop 2001, 197.)

Influence Through Language and Ideas eli kielen avulla vaikuttaminen. Tähän ryhmään kuuluvat henkilöt ovat hyvin sosiaalisia. He ovat omimmillaan tilanteissa, jossa he saavat puhua tai kirjoittaa ajatuksistaan. He ovat kielellisesti lahjakkaita ja ottavat yleisönsä huomioon. Siksi heidän on hyvä olla työssä, jossa he saavat kommunikoida sekä yrityksen sisällä että sen ulkopuolelle. (Butler & Waldroop 2001, 197.)

Tämän ryhmittelyn avulla yritys voi tunnistaa työntekijöidensä potentiaalin, ja mahdollisesti muokata heidän työnkuvaansa sen mukaisesti. Kun yritys ottaa käyttönsä kaiken työntekijöissään olevan potentiaalin, se voi mahdollisesti parantaa tehokkuuttaan ilman uusia henkilöhankintoja, sekä parantaa työntekijöiden sitoutuneisuutta ja motivaatiota. (Butler & Waldroop 2001, 197.)

4 MÄÄRÄAIKAISET TYÖSUHTEET TYÖNTEKIJÄN NÄKÖKULMASTA

Työsuhde voi olla muodoltaan joko toistaiseksi voimassa oleva tai määräaikainen. Työsuhde on laadultaan toistaiseksi voimassa oleva, jollei työsuhteesta ole tehty perustellusti määräaikaista, kuten aikaisemmassa luvussa tuotiin esille. Tyypillisiä syitä työsuhteen määräaikaisuudelle ovat esimerkiksi projektit, sijaisuus ja tilapäinen työvoiman tarve. (Lehto, Lyly-Yrjänäinen & Sutela 2005.) Kohdeyrityksessä työn määräaikaisuuden perusteena toimii työn projektiluontoisuus.

Työn vakinaisuus ja sen jatkuvuus ovat työntekijälle tärkeitä tekijöitä. Valtaosa työntekijöistä valitsisi toistaiseksi voimassa olevan työsuhteen, jos se olisi mahdollista. Määräaikaiset työsuhteet nähdään perinteisesti työntekijän näkökulmasta ongelmallisina ja niihin liittyvät hyödyt vähäisinä. (Haavisto 2010, 40.)

”Määräaikainen työ on ristiriidassa suhteessa siihen, mitä olemme tottuneet pitämään normaalina.” Lyhyitä työsuhteita ei tyypillisesti nähdä normina, vaan poikkeavuutena. Ne usein luetaan kuuluvan niin sanottujen epätyypillisten työsuhteiden ryhmään, johon kuuluvat muun muassa keikka- ja osatöitä. Viime vuosien aikana on kuitenkin tapahtunut muutos, siinä miten määräaikaiset työsuhteet nähdään, sillä niitä on alettu pitää normaalimpana osana työmarkkinoita. Suomen työlainsäädäntö osaltaan pyrkii rajoittamaan määräaikaisten työsuhteiden solmimista. (Järvensivu 2010, 69.)

4.1 Koulutuksen vaikutus

Työpaikan varmuus ja säilyvyys ovat työntekijälle tärkeämpiä, kuin esimerkiksi palkka ja muut työstä saatavat edut. Työn kokopäiväisyys vaikuttaa keskeisesti työn haluttavuuteen. Korkeammin ja akateemisesti koulutetuille työaika ei kuitenkaan ole niin tärkeää, kuin alemmin koulutetuille. Sama vastakkainasettelu näkyy myös sukupuolten välillä, sillä miehet arvostavat naisia enemmän työn kokopäiväisyyttä. (Haavisto 2010, 46.)

Korkeasti ja vähemmän koulutettujen välillä on nähtävissä selkeitä eroja, kuinka he näkevät työn. Akateemisesti koulutetuille työntekijöille itsensä kehittäminen työssä on huomattavasti tärkeämpää, kuin työntekijöille, joilla on alempi koulutustausta. Korkeasti koulutetut arvostavat työn sosiaalisia suhteita sekä pitävät työstä saatua välineellistä hyötyä alemmassa arvossa, kuin alhaisemman koulutuksen saaneet. Toisin sanottuna työstä saatavan rahallisen korvauksen merkitys on korkeasti koulutetulle henkilölle alhaisempi. (Haavisto 2010, 39–42.)

Työ merkitsee suomalaisille eri asioita. Perinteisesti työnteko edustaa ahkeruutta ja toimeentuloa. EVA eli elinkeinoelämän valtuuskunta tutkii suomalaisten arvoja ja asenteita. Tärkein syy tehdä työtä on toimeentulon hankkiminen, eikä kukaan ole valmis tekemään työtä ilman siitä saatavaa korvausta. Materiaalisen korvauksen ohella työntekijät arvostavat työssään aineettomia tekijöitä. Oma ammatillinen kehittyminen ja osaamisen kartuttaminen koetaan lähes yhtä tärkeäksi, kuin palkka. Itsensä ja oman identiteetin kehittäminen ovat oleellisempia, kuin uran luominen. Työn sosiaalinen

puoli on myös tärkeä. Työntekijät arvostavat työn kautta saatuja ihmissuhteita. (Haavisto 2010, 33–35.)



KUVIO 5. Työn merkitys suomalaisille

4.2 Nuoret määräaikaisen työn tekijöinä

Määräaikaisuus koskettaa etenkin julkisella sektorilla työskenteleviä nuoria naisia. Tämä saattaa naiset epätasa-arvoiseen asemaan. Työnantajien on havaittu käyttävän määräaikaisia työsuhteita keinoon säästää esimerkiksi äitiysvapaista ja lomista aiheutuvista kuluista. Tälle ei kuitenkaan ole virallista näyttöä, koska työnantajat perustelevat työn määräaikaisuutta lainmukaisilla perusteilla, jotka usein liittyvät naisvaltaisilla aloilla äitiys- ja vanhempainvapaisiin. (Lehto ym. 2005.)

Sukupolvien väliset erot korostuvat määräaikaisten työsuhteiden kohdalla. Varsinkaan nuoret eivät pidä vakituista työsuhdetta itseisarvona, eivätkä toisaalta osaa arvostaa sitä, sillä he eivät ole kokeneet vakituisen työsuhteen merkitystä. Nuoret, juuri työmarkkinoille tulleet työntekijät työllistyvät todennäköisimmin määräaikaiseen työsuhteeseen. Näin ollen määräaikaiset työsuhteet eivät oikeastaan kosketa työmarkkinoilla pitempään olleita työntekijöitä. Vanhempien ikäpolvien eläköityessä ja nuorempien astuessa työelämään määräaikaisten työsuhteiden määrä kasvaa. Tämä johtuu siitä, että uusille työntekijöille solmitaan määräaikaisia työsuhteita, mutta vanhempien työsuhteet säilyvät vakituisina. (Järvensivu 2010, 72–75.)

Määräaikaisessa työsuhteessa työskentelevillä on harvoin kokemusta vakituisesta työsuhteesta. Määräaikaisessa työsuhteessa olevalla on suurempi todennäköisyys ajautua lyhyisiin työsuhteisiin myös tulevaisuudessa. Osaltaan tähän vaikuttaa se, että vain määräaikaisia työsuhteita ennen tehnyt työntekijä ei osaa toivoa vakituista työtä. Usein määräaikaisen työsuhteen päättyessä työnantaja vaihdetaan, jolloin uusi määräaikainen työsuhde on enemmän sääntö kuin poikkeus. (Järvensivu 2010, 70.) ”Osa työvoimasta siirtyy ns. epätyypillisen työn uralle eikä pääse lainkaan normaalin työn piiriin” (Miettinen 2007, 27).

Määräaikainen työsuhde nähdään väylänä työelämään etenkin pitkäaikaistyöttömille, opiskelijoille ja vastavalmistuneille. Nuoret voivat kokea määräaikaisen työn tekemisen mielekkäänä, sillä he eivät halua sitoutua yhteen työnantajaan ja kaipaavat vaihtelua. Opiskelijat näkevät määräaikaisen työ-

suhteen mahdollisuutena päästä mukaan työelämään. Määräaikainen työsuhde mahdollistaa etenkin sesonkityön tekemisen opintojen ohella. Tällöin opiskelija kartuttaa työkokemusta jo opiskeluaikana. (Miettinen 2007, 25–26.)

Parhaimmassa tapauksessa määräaikaisessa työsuhteessa ollut työntekijä saa vakinaisen työpaikan. Kun yritykselle muodostuu lisätyövoiman tarve ja niin sanotussa pätkätyössä ollut työntekijä on suorittanut työtehtävistään hyvin, yritykset arvostat henkilöä, jolla on kokemusta työtehtävistä. (Lehto ym. 2005.)

Määräaikaiseen työhön hakeutuessa taustalla esiintyy useita syitä. Merkittävin syy hakeutua määräaikaiseen työpaikkaan on toive siitä, että määräaikaista työsuhdetta seuraa vakituinen työ. Tärkeäksi määräaikaisessa työsuhteessa koetaan myös työstä saatava toimeentulo sekä työntekijän oma halu tehdä muuta kuin vakituista työtä. Määräaikainen työsuhde nähdään mahdollisuutena kartuttaa tärkeää työkokemusta. (Moorman & Harland 2002.)

Määräaikainen työ tarjoaa työntekijöille vaihtelua ja vapautta. Etenkin keikkatyö mahdollistaa töiden tekemisen kiireisessä elämäntilanteessa, esimerkiksi lasten syntymän jälkeen työhön palaaville äideille. Kun yksi työsuhde päättyy, työntekijä kokee olevansa vapaa vaihtamaan työpaikkaa. (Järvensivu 2010, 61–62.)

Jotkut työntekijät kuitenkin näkevät tämän harhaanjohtavana käsityksenä, sillä määräaikainen työsuhde voi sitoa työntekijän yritykseen pitkäksikin aikaa. Työntekijä ei voi esimerkiksi vaihtaa työpaikkaa saatuaan paremman työtarjouksen, sillä määräaikaista työsuhdetta on käytännössä vaikeaa irtisanoa ennen sopimuksen loppumista. Toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa työsuhde on helpompi irtisanoa ja työpaikkaa on helpompi vaihtaa. (Miettinen 2007, 26.)

4.3 Määräaikaisuuteen liittyvä epävarmuus

Yleensä määräaikaisessa työsuhteessa nähdään olevan enemmän hyötyä yritykselle, kuin työntekijälle. Suurimpana työntekijälle koitavana haittana määräaikaisessa työsuhteessa pidetään epävarmuutta. Epävarmuus liittyy lähinnä töiden jatkumisen ja näin ollen toimeentulon epävarmuuteen. Työnantaja voi jopa käyttää hyväksi tätä epävarmuuden tilaa, jolloin työntekijä usein joustaa työnantajan eduksi työsopimuksen ehdoista. Määräaikaisessa työsuhteessa työsuhde kestää ainoastaan sovitun ajanjakson. Työnantajan ei ole pakko työllistää määräaikaisessa työsuhteessa ollutta työntekijää uudelleen, vaikka tarvetta työntekijälle olisikin. Tieto töiden jatkumisesta tai loppumisesta määräaikaisen työsuhteen loppuessa voi tulla työntekijälle todella lyhyellä varoitusajalla, joka osaltaan lisää epävarmuuden tunnetta. Työntekijän on tällöin vaikeampaa suunnitella tulevaisuutta ja toimeentuloaan. Työn epävarmuus heijastuu usein työntekijöiden yksityiselämään, joka johtaa esimerkiksi lasten tai suurten hankintojen tekemisen lykkäämiseen. Lyhyet työsuhteet vaikuttavat negatiivisesti työntekijöiden taloudelliseen tilanteeseen, sillä esimerkiksi lainan saaminen hankaloituu. (Miettinen 2007, 21–22.)

Epävarmuus nähdään yhtenä merkittävämpänä stressitekijänä. Kun työntekijälle syntyy tunne hallitsemattomuudesta, hän stressaantuu. Huono stressi vaikuttaa moniin asioihin, niin työtulokseen, jakamiseen kuin työntekijän sosiaalisiin suhteisiin. (Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto.)

Omalta osaltaan määräaikaisessa työsuhteessa olevien epävarmuutta lisää huono taloudellinen tilanne. Tällöin työsuhteen jatkuvuus on epävarmaa ja yritykset usein luopuvat määräaikaisista työntekijöistä ensimmäisinä. Kun työsopimus loppuu, työnantajalla ei ole velvollisuutta sitä uusaa. Samaan aikaan uuden työn löytäminen vaikeutuu, sillä työpaikkojen määrä vähenee taloudellisen tilanteen ollessa huono. (Miettinen 2007, 24.)

Määräaikainen työsuhde voi saattaa työntekijän epätasa-arvoiseen asemaan työpaikalla. Määräaikaisella työntekijällä ei välttämättä ole samoja oikeuksia kuin toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa olevalla, vaikka näin kuuluisi olla. Määräaikaisten työntekijöiden koulutusta ei välttämättä nähdä yhtä tärkeänä kuin vakituisten. Määräaikainen työntekijä voi jäädä työyhteisön ulkopuolelle, sillä heidän osallistamistaan päätöksentekoon tai muuhun henkilöstön toimintaan ei koeta yhtä tärkeäksi. Lisäksi määräaikainen työntekijä voi itse asettaa itsensä vakituisia työntekijöitä huonompaan asemaan vähättelemällä työpanostaan. (Miettinen 2007, 22.)

Työntekijän näkökulmasta epätasa-arvoa lisää se, ettei määräaikaisessa työsuhteessa oleva ole työsuhteen päätyttyä etuoikeutettu saamaan työtä, jos sama yritys tarvitsee uutta työvoimaa. Tällainen takaisinottovelvollisuus koskee vain henkilöitä joiden vakituinen työsuhde on irtisanottu taloudellisista ja tuotannollisista syistä. (Saarinen 2005, 153.)

Vastakohtana määräaikaisiin työsuhteisiin yhdistetyille negatiivisille asenteille on havaittu, että toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa työskentelevillä on negatiivisempi suhtautumistapa työhönsä kuin määräaikaisessa työssä olevilla. Määräaikaisuuden ei nähdä olevan yhteydessä työntekijän työhyvinvointiin työn määräaikaisuuden ollessa työntekijän oma valinta. Toisaalta myös määräaikaisuuteen perinteisesti yhdistetty epävarmuus ei välttämättä johdu pelkästään työn muodosta. Epävarmuus on läsnä negatiivissävytteisissä muutostilanteissa, kuten tilanteissa, joissa työn sisältö muuttuu tai työn jatkuminen on vaakalaudalla. Epävarmuus voidaan nähdä kulttuuriin ja aikaan sidonnaisena asiana. (Järvensivu 2010, 76.)

4.4 Määräaikaisen työntekijän sitoutuminen

Sitoutumisella tarkoitetaan työntekijän psykologista suhdetta siihen yritykseen, jossa hän työskentelee. Työntekijän sitoutuminen on hänestä itsestään lähtevä asia, johon yritys voi omalla toiminnallaan vaikuttaa. Sitoutunut työntekijä on yritykselle arvokas. (Viitala 2009, 88.)

Määräaikaisessa työsuhteessa olevien työntekijän voi olla vaikeaa sitoutua työpaikkaan. Työntekijä tietää, ettei työsuhde välttämättä jatku sovitun ajanjakson jälkeen. Tällöin työntekijä ei koe kannattavaksi suunnitella omaa työtään pitkälle aikavälille. Samaan aikaan, kun työntekijä työskentelee vanhassa työssään, hän pyrkii etsimään seuraavaa työpaikkaa, joka vaikeuttaa työhön sitoutumista.

Työnantaja usein olettaa määräaikaisen työntekijän olevan sitoutunut työhönsä, muttei itse ole valmis sitoutumaan työntekijään. Työn jatkumisen epävarmuus heijastuu näin työntekijän sitoutumiseen organisaatioon. (Lehto ym. 2005.)

Määräaikainen työntekijä suorittaa lähtökohtaisesti vain omat työtehtävänsä. Hänen ei välttämättä tarvitse osallistua työpaikallaan toimintaan, joka ei suoranaisesti liity työn tekemiseen. Sitoutumattomuus voi näin olla työntekijälle myös positiivinen asia. (Lehto ym. 2005.)

4.5 Työsuhteen määräaikaisuuden vaikutus ammatilliseen identiteettiin

Ammatillinen identiteetti tarkoittaa käsitystä siitä, minkälainen työntekijä kokee työssään olevan, tai millainen hän haluaisi olla. Ammatillinen identiteetti hahmottuu kun työntekijä pohtii kuka hän on, mihin kuuluu ja mihin tavoittelee ja mihin tähtää työsään. Identiteetin muodostumiseen tarvitaan myös ryhmä johon yksilö voi samaistua. Ammatilliseen identiteettiin vaikuttaa vahvasti yksilön asenne ja käsitys omista kyvyistään.

Korkeasti koulutettu henkilö haluaa saada työssään kiitosta ja palkintoja liittyen ammattitaitoon, pitkään työkokemukseen sekä ammatillisiin saavutuksiin. Määräaikaisessa työsuhteessa näitä on kuitenkin usein vaikeampi tarjota, ainakaan työntekijän toivomassa laajuudessa. Pätkätyö voi vaikuttaa työntekijän ammatilliseen identifioitumiseen erityisesti tulevaisuuteen liittyvän epävarmuuden vuoksi. Yleisesti heikko taloudellinen tilanne maailmassa vaikuttaa pätkätyöläisen tulevaisuudennäkymiin lisääntyvänä huolestuneisuutena, sillä heikossa taloustilanteessa työn löytäminen voi olla vaikeampaa. Työntekijän käsitykseen omasta ammattitaidostaan vaikuttaa negatiivisesti myös tilanne, jossa ympäröivä yhteiskunta näkee, että määräaikaista työtä tehdään vain siinä tapauksessa, että vaki-
tuista työsuhdetta ei ole tarjolla. (Leinikki 2010, 104.)

5 MÄÄRÄAIKAISET TYÖSUHTEET YRITYKSEN NÄKÖKULMASTA

5.1 Määräaikaisten työsuhteiden vaikutus yrityksen talouteen

Määräaikainen työvoima on yrityksen kannalta edullisempaa, sillä se toimii työvoimana, johon työnantajan ei ole pakko sitoutua. Tällöin organisaatio saa käyttöönsä työvoimaa esimerkiksi helpottamaan kiireaikojen tuotantohuippujen kanssa. Työnantaja ei ole velvollinen työllistämään työntekijää enää tämän jälkeen, jos kokee, ettei työvoimalle ole tarvetta. Koska työnantajan ei tarvitse jatkaa työsopimusta sen päättyessä, määräaikainen työsopimus on työnantajan kannalta hyvä tilanteessa, jossa työntekijä ei täytä hänelle asetettuja odotuksia. (Lehto ym. 2005.)

Tiettyyn määrään asti työvoiman vaihtuvuus on yritykselle edullista, sillä uudet työntekijät tuovat mukanaan uutta osaamista ja näin yrityksen tietopohja laajentuu. Uusien työntekijöiden myötä yritys saa käyttöönsä ulkopuolisia näkemyksiä, joita vakituiset työntekijät eivät pysty tuottamaan. Vaihtuvuudella voi olla positiivisia vaikutuksia palkkoihin sekä tuottavuuden kasvuun. Pieni vaihtuvuus voi saada aikaan jäykistymistä totuttuihin menettelytapoihin, joita uuden henkilöstön avulla voidaan saada parannettua. (Lampikoski 2005, 70.)

Osa työsuhteeseen liittyvistä etuuksista määräytyy muun muassa työsuhteen pituuden mukaan. Tällaisia etuuksia voivat olla esimerkiksi vuosilomat ja vuosilomakorvaukset, vuorotteluvapaat tai hoitovapaa. Näissä tilanteissa määräaikainen työntekijä voi koitua yritykselle edullisemmaksi. Työntekijän aiheuttamat sairauslomakustannukset ovat pienemmät, jos työsuhde kestää yhden kuukauden tai vähemmän. Tällöin työntekijä on oikeutettu saamaan 50 prosenttia palkasta, jonka hän normaalisti tienaisi sairauslomansa aikana. (Työsopimuslaki 2001, 11 §.)

Vaikeassa taloudellisessa tilanteesta yrityksillä on pienempi kynnys palkata määräaikainen kuin vakituinen työntekijä. Määräaikaista työntekijää ei tarvitse irtisanoa yrityksen talouden mahdollisesti heikessä entisestään. Näin voidaan esimerkiksi palkata kiireisimmäksi kaudeksi lisää työvoimaa, joka ei kuitenkaan aiheuta yritykselle mitään kustannuksia muulloin kuin työssäoloaikanaan. (Lehto, Lyly-Yrjänäinen & Sutela 2005, 41–42.)

Toisaalta usein vaihtuva henkilöstö voi muodostua ongelmaksi organisaatiolle. Henkilöstön vaihtuessa tiuhaan tahtiin työtehokkuus kärsii. Uudelta työntekijältä puuttuu työntekoa nopeuttava rutiini ja työhön perehdyttämiseen menee oma aikansa. Vakituisten työntekijöiden vastuu ja työn kuormittavuus kasvavat, jos yrityksessä toimii paljon määräaikaisia työntekijöitä, joiden tietotaso on puutteellinen. (Lehto ym. 2005.)

5.2 Työntekijän sitouttaminen yrityksen näkökulmasta

Määräaikaisten työsuhteiden määrä on viime vuosina lisääntynyt huomattavasti erityisesti nuorten työntekijöiden kohdalla. Sitouttamisen kannalta tämä on sekä etu että haitta. Määräaikaisen työsuhteen aikana sekä työntekijä että työnantaja voivat punnita työsuhteen tyydyttävyyttä. Toisaalta määräaikaiset työntekijät ovat heikommin motivoituneita kuin vakinaisessa työsuhhteessa olevat työntekijät. Ilmakunnas ja Maliranta (2011, 236) ovat tutkimuksellaan osoittaneet, että paremmin koulutetut työntekijät vaihtavat työpaikkaa herkemmin kuin heikommin koulutetut. Syy voi löytyä siitä, että työttömyyden riski on pienempi hyvin koulutettujen henkilöiden kohdalla, jolloin he ovat alttiimpia ottamaan riskin. Määräaikaisten työsuhteiden määrällistä lisääntymistä voitaneen selittää myös sillä, että nuoret eivät vielä ole varmoja haluamastaan urasta, joten he vaihtavat työpaikkaa omasta tahdostaan useammin. (Lampikoski 2005, 67–68.)

Halutun työntekijän sitouttamisella on yritykselle paljon etuja. Ensinnäkin on otettava huomioon asiakkaiden näkökulma. Asiakkaat pysyvät lojaaleina ja tyytyväisinä, kun vastassa on tuttu työntekijä ja näin myyntiä saadaan pidettyä yllä ja asiakassuhteiden hoito ja ylläpito sujuu ongelmitta. Sitouttamisella saavutetaan myös taloudellista etua, sillä uuden työntekijän rekrytointi, valinta ja perehdyttäminen ovat yritykselle kalliita prosesseja. Näin ollen vanhan henkilöstön pitäminen yrityksessä on edullisempaa kuin uuden hankkiminen. Yrityksessä pidempään työskennelleiden henkilöiden suorituskyky, tehokkuus ja tuottavuus ovat hyvällä tasolla ja kilpailukykyä ja tulostasoa voidaan pitää yllä. Kolmantena on mainittava työntekijän henkilökohtaisesti yritykseen tuoma lisäarvo. Henkilön tiedot, taidot ja kokemus ovat yritykselle tärkeitä. Työntekijöiden organisaatioon tuoma tietopääoma on tärkeä kilpailutekijä, ja sitouttaminen on avainasemassa juuri tietopääoman säilyttämisen takia. Työntekijöiden pysyminen yrityksen palveluksessa estää tärkeän informaation siirtymisen kilpailijoille. (Lampikoski 2005, 77.)

Yksi keskeisimmistä ja eniten käytetyistä keinoista henkilöstön sitouttamiseksi on palkitseminen. Palkitseminen on käsitteenä hyvin laaja, se pitää sisällään niin taloudellisen palkitsemisen kuin aineettomat seikat. (Kauhanen 2010, 109.) Taloudellinen palkitseminen on Arffman Consulting Oy:n näkökulmasta hieman vaikea toteuttaa, sillä usein taloudellisen palkitsemisen perusteina on jonkinlainen tulostavoitteellisuus tai esimerkiksi työuran pituus.

Työnantajalla voi olla monia erilaisia tavoitteita, joiden perusteella taloudellista palkitsemista käytetään. Tällaisia voivat olla esimerkiksi potentiaalisten työnhakijoiden houkuttelemisen, hyvien työntekijöiden pitäminen organisaatiossa, mikä liittyy läheisesti työuran pituuden perusteella palkitsemiseen, organisaation tuottavuuden lisääminen esimerkiksi juuri tulospalkkauksen avulla sekä kilpailuedun saavuttaminen. Jokainen näistä tavoitteista tukee toinen toisiaan. Jos palkkauksen avulla voidaan houkutella yritykseen hyviä työntekijöitä ja pitää heidät myös motivoituneena tekemään työtään, organisaation tuottavuus paranee. Tuottavuus paranee tehokkaimmin, kun työntekijöillä on henkilökohtainen tarve ja motivaatio tehdä hyvä tulos. Kaikki nämä asiat yhdessä tuottavat parhaassa tapauksessa yritykselle kilpailuetua. (Kauhanen 2010, 117.)

Taloudellisen palkitsemisen sijaan tai sen lisäksi yrityksessä voidaan toteuttaa aineetonta palkitsemista, mikä tarkoittaa pääasiassa työuraan tai sosiaalisiin palkkioihin liittyviä palkitsemiskeinoja. On olemassa motivaatioteoria, jonka mukaan aineettoman palkitsemisen merkitys työntekijälle kasvaa sitä mukaa, mitä suurempi hänen rahapalkkansa on. Rahapalkan suuruus menettää siis kasvaessaan merkitystään, ja muiden asioiden merkitys motivaatioon suurenee. (Kauhanen 2010, 135).

Työuraan liittyvät palkitsemiskeinot ovat nekin osittain mahdottomia toimeksiantajayritykselle. Esimerkiksi työuran jatkuvuuden takaamisella ei voida työntekijää palkita, sillä hänelle voidaan taata vain yhden koulutusjakson mittainen työsuhde. Kuitenkin, jos henkilö on yrityksen palveluksessa pitkään, hänelle voidaan tarjota koulutuksia uudelleen ja uudelleen ja työntekijän tottuessa tähän, voi hän kokea palkitsevana sen, että hänelle tarjotaan työtä aina uudelleen. (Kauhanen 2010, 135–140).

Sosiaaliset palkitsemiskeinot voivat oikein käytettyinä olla työntekijälle jopa suurempi motivaation lähde kuin rahapalkka, eli joissakin tilanteissa työntekijä voi olla halukas jopa vaihtamaan esimerkiksi palkankorotuksen tai –alennuksen joihinkin statussymboleihin. Statussymboleilla tarkoitetaan asioita, joista ulkopuolinen voi päätellä henkilön asemaa organisaatiossa. Tällaisia asioita on todella paljon, mutta niistä yleisimpiä ovat esimerkiksi toimennimike, alaisten lukumäärä, työaika, luottokortit tai työnantajan auto. Näiden asioiden merkitys vaihtelee riippuen henkilöstä ja organisaatiosta. (Kauhanen 2010, 135–140).

Muita tärkeitä aineettoman palkitsemisen keinoja ovat esimerkiksi kiitoksen ja erilaisten tunnustusten antaminen. Suomalaisissa työyhteisöissä tunnustusta ja kiitosta annetaan aivan liian harvoin, ja useimmiten palautetta saadaankin vain erityisen huonoista suorituksista, jolloin palaute on tietenkin negatiivista. Tyytyväisyys työtehtäviin motivoi työntekijää. Usein motivaatio hiipuu kun työntehtävät ovat liian yksitoikkoisia ja niihin alkaa kyllästyä. (Kauhanen 2010, 135–140).

Työntekijän motivaatiolla on oleellinen rooli yritykseen sitoutumisessa. Määräaikaisissa työsuhteissa motivointikeinoina toimivat samat tavat kuin toistaiseksi voimassa olevissa. Työnantaja ei kuitenkaan yleensä panosta määräaikaisiin työntekijöihin yhtä paljon kuin vakituisiin. Lain mukaan kaikkia työntekijöitä tulee kohdella yhdenmukaisesti, mutta tämä ei usein toteudu. Määräaikaisten työntekijöiden kouluttaminen nähdään usein turhana, sillä sitä ei nähdä oleellisena lyhyen työskentelyajan vuoksi. (Miettinen 2007, 52).

5.3 Tehokas rekrytointi ja sen merkitys yritykselle

Rekrytointi eli henkilöstöhankinta on laaja käsite, joka pitää sisällään kaikki ne toimenpiteet, joita yrityksen on tehtävä löytääkseen tarvitsemansa henkilöt työskentelemään yrityksessä. Uuden henkilön palkkaaminen on usein yrityksessä merkittävä päätös jolla on pitkäaikaisia vaikutuksia. (Viitala 2009, 101–102).

Kun rekrytointi nähdään yrityksessä jatkuvana toimintona, jonka toteuttamiseksi suunnitellaan prosessi, voidaan puhua rekrytointiprosessista. Ennen ulkoisen haun käynnistämistä on yrityksen syytä miettiä, löytyisikö nykyisistä resursseista sopivaa henkilöä tehtävään. (Österberg 2005, 71).

Rekrytointi-ilmoitus on keskeinen rekrytointiosaamisen mittari, sillä rekrytointi-ilmoituksen laatu vaikuttaa suoraan siihen, kuinka kuormittava rekrytointiprosessi on yritykselle. Huonosti suunniteltu tai toteutettu rekrytointi-ilmoitus kerää turhia työhakemuksia esimerkiksi henkilöiltä, joilla ei ole vaadittua pätevyyttä ja ovat näin ollen sopimattomia tehtävään. Tällaisten hakemusten käsittely kuluttaa yrityksen resursseja turhaan. Hyvä ja tehokas rekrytointiprosessi takaa sen, että yritys saa palvelukseensa kaikkein parhaat ja osaavimmat työntekijät. (Österberg 2005, 74).

Työpaikkailmoituksessa on tarkoituksenmukaista tuoda esille vain niitä ominaisuuksia, joita työtehtävän hoitamiseksi vaaditaan. Jos rekrytoitavalla henkilöllä on paljon taitoja ja valmiuksia, joita työtehtävässä ei tarvita, työntekijän motivaatio on todennäköisemmin matalampi. Toisaalta, jos ilmoitus antaa kuvan paljon vaativammasta ja monipuolisemmasta työtehtävästä, hakijoilla ja mahdollisilla työntekijöillä on vääränlaiset odotukset työtä kohtaan. Myös oikeakielisyys on tärkeä seikka työpaikkailmoituksessa, sillä huonolla kielellä kirjoitettu ilmoitus antaa yrityksestä helposti negatiivisen kuvan. Ilmoituksessa tulee kertoa selkeästi ja melko lyhyesti olennaiset asiat työtä tarjoavasta yrityksestä sekä työtehtävästä. (Österberg 2005, 75).

Huomattavat henkilöstöhankinnan kustannukset syntyvät rekrytointiprosessista ja perehdyttämisestä. Rekrytointiprosessissa kustannuksia aiheuttavat muun muassa prosessiin kuluva aika ja sitä hoitavan henkilön kustannukset, haastattelukustannukset sekä erilaiset hallinnolliset toimenpiteet. (Viitala 2009, 102–103).

Arffman Consulting Oy:n rekrytointiprosessi kuormittaa yritystä huomattavan paljon, sillä yrityksellä on lähes koko ajan avoinna useita työpaikkoja joihin haetaan työntekijää. Jokaiseen paikkaan on paljon hakijoita joten hakemusten käsittelyyn kuluu paljon aikaa. Työnhakijoiden haastattelu on usein melko nopeaa ja hoidetaan puhelimitse. Yrityksen osallistuessa tarjouskilpailuun koulutuksista, rekrytoituneen henkilöstön pätevyydellä ja työkokemuksella on suuri merkitys kilpailussa menestymiseen. (Halonen 2014).

Arffman Consulting Oy on suomalainen yritys, joka tarjoaa asiantuntijuuteen perustuvia koulutuksia ympäri Suomen. Vuonna 2014 yritys järjesti yhteensä 72 koulutusta jotka sisälsivät yli 55 000 opiskelijatyöpäivää ja se onkin yksi maan suurimmista yksityisistä aikuiskoulutuksia tarjoavista yrityksistä. Tilastokeskuksen mukaan vuonna 2014 kaikista koulutuksista yksityiset kouluttajat järjestivät Suomessa 45 prosenttia (Suomen virallinen tilasto 2014). Yrityksen asiakkaita ovat sekä julkisen että yksityisen sektorin organisaatiot sekä tietenkin järjestettävien koulutusten opiskelijat. Yritys järjestää koulutuksia monille eri aloille, muun muassa maahanmuuttajien kieli- ja kotouttamiskoulutuksia, asiakaspalvelu- ja myyntikoulutuksia, työelämään ja opiskeluun valmentavia koulutuksia sekä sosiaali- ja terveystieteiden koulutuksia.

Arffman Consulting Oy:n toimitusjohtaja Veikko Halonen (2014-12-07) kertoi, että yrityksen tarjoamien työsuhteiden erikoispiirre on, että työsuhteet ovat hyvin lyhyitä. Yksittäisen työsuhteen kesto voi koulutuksesta ja toimialasta riippuen vaihdella yhdestä kuukaudesta kahteen vuoteen. Valtaosa työsuhteista kestää kuitenkin enintään kuusi kuukautta. Koulutuksia, joihin työntekijöitä tarvitaan, järjestetään kuitenkin vuosittain lähes sata, joten rekrytoiminen on hyvin suuressa roolissa yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa.

Halosen mukaan työntekijöiden sitouttaminen on erityisen haastavaa toimeksiantajayrityksessä siksi, että työsuhteiden välisenä aikana työntekijällä ei ole mitään velvoitteita työnantajaa kohtaan. Yhden työsuhteen päättyessä työntekijä on vapaa etsimään työtä muualta. Yrityksen työntekijöiden työllisyydessä muualle määräaikaisen työsuhteen päättyttyä on mahdollista, että kyseessä on vakituinen työsuhte. Toimeksiantajayrityksen näkökulmasta tämä tarkoittaa, että kyseistä henkilöä ei voida tulevaisuudessa pitää mahdollisena työntekijänä. Olisi löydettävä keinoja, joilla työntekijä saadaan pysymään sitoutuneena yritykseen myös silloin, kun hänellä ei ole voimassa olevaa työsuhdetta yrityksen kanssa.

Toimeksiantajayrityksen kohdalla tilanne on melko yksinkertainen, sillä työntekijä suunnitellaan palkattavaksi avoimena olevan projektin keston mukaan. Työntekijän kanssa tehdään määräaikainen työsuhte, jonka päättyttyä katsotaan yhdessä työntekijän kanssa mahdollisuudet työsuhteen jatkamiseen. On yrityksen edun mukaista, että rekrytointi onnistuu hyvin ja yritys löytää työntekijöitä, jotka voidaan palkata aina uudelleen.

Työsuhteen ollessa lyhyt ja määräaikainen, ei työntekijälle yleensä ehdi syntyä tunnesidettä yritykseen, jolloin työsuhteen päättyttyä on pitkää työsuhdetta helpompaa lähteä, jos jotain parempaa tulee tarjolle. Määräaikainen työsuhteen muoto sitoo sekä yritystä että työntekijää siten, ettei kumpikaan voi lopettaa työsuhdetta kesken koulutusjakson. Työntekijälle on kuitenkin helpompaa esimerkiksi perua työsuhteen aloittaminen viime hetkellä ennen sopimuksen allekirjoittamista.

Yrityksen tarjoaman työn luonne on sellainen, että yhtä koulutusta varten tarvitaan yleensä vain yksi kouluttaja, joka pitää koulutuksen itsenäisesti. Samaa koulutusta varten ei etsitä useita sopivia eh-

dokkaita, vaan sopivan henkilön löydyttyä hänet palkataan. Näin ollen valitulla työntekijällä ei ole sijaista, esimerkiksi sairastapauksen sattuessa. Tämä voi olla yritykselle ongelma, sillä yrityksen tarjoamia koulutuksia on hyvin hajanaisesti ympäri Suomea. Pahimmassa tapauksessa voi käydä niin, että pätevä sijainen on satojen kilometrien päässä. Onkin yritykselle melko kallista ja vaivalloista hankkia korvaava henkilö pitämään kurssia sairastapauksen ajaksi, Halonen kertoo.

Valtion tehdessä ennakoidulta arvoltaan kansalliset kynnsarvot ylittäviä hankintoja, on ne kilpailutettava. Hankintamenettelytapoja on useita, mutta niille yhteistä on, että kilpailuttaminen tulee tehdä avoimesti. Hankinnan suuruus vaikuttaa hankintamenettelytavan valintaan. Avoin hankintamenettely toimii siten, että kaikki halukkaat palveluntarjoajat voivat jättää tarjouksen. Rajoitetussa hankintamenettelyssä, neuvottelumenettelyssä sekä kilpailullisessa neuvottelumenettelyssä tarjoajat täyttävät ensin osallistumishakemuksen jonka jälkeen hankintayksikkö valitsee hankinnan soveltuvuusehdot täyttävät ehdokkaat. Vain nämä ehdot täyttävät ehdokkaat voivat tehdä tarjouksen. (HILMA, Yleistä julkisista hankinnoista 2008).

Osa Arffman Consulting Oy:n tarjoamista koulutuksista on valtion hankkimia, joten ne on kilpailutettava kuten kaikki julkisen puolen hankkeet. Kyseessä ei ole avoin hankintamenettely, vaan tarjoajille on asetettu soveltuvuusehtoja. Soveltuvuusehdoissa asetetaan vaatimuksia muun muassa opettajien koulutukselle sekä kokemukselle ja kaikkien palkattavien henkilöiden on omattava ammatillinen pätevyys työn hoitamiseen. Tässä suhteessa työnhakijoiden seulonta on hyvin tarkkaa. Voi kuitenkin olla vaikeaa löytää tietyltä alueelta ammattitaitoista ja pätevää henkilöä, joka haluaisi sitoutua määräaikaiseen ja mahdollisesti lyhyeenkin työsuhteeseen. Koulutusten laatu saattaa siis kärsiä julkisen puolen jäykkien kilpailutussääntöjen takia, sillä kilpailutuksessa opettajien pätevyydellä on usein suurempi painoarvo kuin esimerkiksi työkokemuksella ja oppilaiden heistä antamalla palautteella.

7 LAADULLINEN ELI KVALITATIIVINEN TUTKIMUS

7.1 Tutkimuksen teon periaatteita

Tutkimusmenetelmä voi olla muodoltaan joko kvantitatiivinen eli määrällinen tai kvalitatiivinen eli laadullinen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tarkastellaan teorian suhdetta käytäntöön niin sanotun deduktion kautta. Tutkimustavassa ollaan kiinnostuneita syy- ja seuraussuhteista. Kvantitatiivinen tutkimus perustetaan usein aiempaan olemassa olevaan tietoon, jonka pohjalta luodaan hypoteesi, eli oletus tutkimustuloksesta. (Kananen 2010, 34–43, 76).

Tyypillisiä kvantitatiivisia tutkimustapoja ovat esimerkiksi kyselylomakkeet, joilla kerätty tieto on helppoa muuttaa numeraaliseen muotoon. Kvantitatiivista tutkimusta käytetään usein suurten vastaajamäärien keräämiseen. (Kananen 2010, 74–75).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa halutaan ymmärtää ilmiöitä ja näin ollen tuoda tekijöitä käytännöstä teoriaan niin sanotun induktion kautta. Tutkimustavassa ollaan kiinnostuneita vastaajien henkilökohtaisista tuntemuksista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa vastaajamäärät ovat suppeita ja kysely kohdistetaan yleensä spesifiin joukkoon vastaajia, joilla on kokemusta tutkittavasta asiasta. Kvantitatiivinen tutkimus toteutetaan yleensä haastattelun muodossa. Haastattelu voidaan toteuttaa monella eri tavalla. Haastattelu voi olla muodoltaan avoin tai siihen tulevia vastauksia voi ohjailta strukturoinnin avulla. Avoimessa haastattelussa vastaajalla annetaan aihe, josta esittää mielipiteitä, mutta muuten vastaamista ei ohjata. (Kananen 2010, 41–43).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita merkityksistä. Merkityksinä nähdään toiminta, joka saa aikansa ihmisestä ja päättyy toiseen ihmisiin. Tällaisia merkityksiä ovat esimerkiksi toiminta ja ajatukset. Merkitysten avulla pyritään ymmärtämään ihmisten omaa käsitystä siitä miten todellisuus koetaan. (Vilkkä 2015, 118).

Tutkimusta tehdessämme ensisijainen periaate oli, että tutkimuksen vastaajat pysyvät anonyymeinä eikä valmiista opinnäytetyöstä voi tunnistaa yksittäistä vastaajaa. Tutkimus lähetettiin toimeksiantajan ilmoittamille henkilöille, jotka työsuhteensa laadun puolesta sopivat tutkimuksen aiheeseen. Toimeksiantaja ei kuitenkaan tiedä, ketkä tutkimukseen ovat vastanneet. Tutkimus lähetettiin kaikille sillä hetkellä yrityksessä määräaikaaisesti työskennelleille, jotta tulokset olisivat varmasti luotettavia. Toimeksiantajalla ei siis ollut mahdollisuutta vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin valitsemalla vastaajiksi tietyt henkilöt.

7.2 Arffman Consulting Oy:lle tehdyn tutkimuksen taustat

Opinnäytetyön tutkimuksen avulla halutaan selvittää, mitkä tekijät motivoivat määräaikaista työntekijöitä. Kysely osoitettiin Arffman Consulting Oy:n määräaikaistekijöille. Kysely lähetettiin yrityksen kaikille noin 20 määräaikaistekijälle ja kyselyyn vastauksia saimme yhdeksän. Kaikki kyselyyn tulleet vastaukset otetaan mukaan tutkimukseen. Tutkimuksen avulla haluamme selvittää työntekijöiden nykyistä tilannetta sekä asioita, joita kohdeyrityksessä voitaisiin parantaa. Kyseessä on tutkimuksellinen kehittämistyö, sillä pohdimme motivaatiotekijöiden lisäksi tekijöitä, joilla motivaatiota työpaikalla voidaan lisätä.

Henkilöstöhankinnan erityishaaste on se, että työn tekijäksi sopii vain ammattilainen, mutta hänelle ei voida tarjota pitkää työsuhdetta vaan mahdollisesti useita lyhempiä. On siis löydettävä henkilöt, jotka ovat halukkaita tekemään työtä lyhyissä jaksoissa. Kun tällaiset henkilöt on löydetty, on haasteena saada samat henkilöt pysymään yrityksen palveluksessa pitkään, jotta seuraavalla kerralla kun henkilön pätevyyteen sopivaa koulutusta järjestään, voidaan hänelle tarjota työtä eikä rekrytointiprosessia tarvitse aloittaa alusta.

Kvalitatiivinen tutkimus on hyvä tutkimusmenetelmä silloin, kun teorioita tutkimuskohteesta ei ole paljoa ja kun tutkimuskohteesta halutaan saada syvällisempää tietoa. Määräaikaisten työsuhteiden motivoinnista henkilökunnan näkökulmasta on olemassa rajallinen määrä lähdetietoa. Useat lähteet näkevät määräaikaisten työsuhteiden työntekijän näkökulmasta ainoastaan huonoksi, eikä positiivisia motivoivia tekijöitä juurikaan nähdä. (Kananen 2010, 41).

Tutkimusta tehdessä olimme kiinnostuneita yksittäisen henkilön mielipiteestä emmekä niinkään tutkimustulosten yleistettävyydestä. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole löytää yksittäisiä to-tuoksia, vaan tutkimuksen tavoitteena on löytää ihmisistä, joita ei saavuteta välittömällä tutkimuksella. Saatujen vastausten perusteella luodaan johtopäätöksiä ihmisten toiminnan takana olevista tekijöistä. (Vilka 2015, 120).

Toteutimme kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisen haastattelun kirjallisesti, sillä käytännössä oli mahdotonta haastatella työntekijöitä kasvotusten. Työntekijät ovat ympäri Suomea, ja he vastasivat kysymyksiin työajalla oman aikataulunsa mukaisesti. Tutkimuksen kysymykset jätettiin melko avoimiksi, jotta niihin oli pakko vastata useammalla lauseella. Näin laadullisen tutkimuksen vaatimukset täyttyivät. Laadullisen tutkimuksen suorittamiseen ei liity tiukkoja sääntöjä. Voidaan nähdä, että kaikki tutkimukset, joita ei voida lukea määrällisiksi, ovat laadullisia. (Kananen 2010, 37).

Tutkimushaastattelun muodoksi valitsimme lomakehaastattelun, eli strukturoidun haastattelumuodon. Lomakehaastattelussa tutkija on etukäteen päättänyt tarkasti kysymysten muodon ja järjestyksen. (Vilka 2015, 122.) Tämä haastattelumuoto valittiin, sillä tutkimusongelma ei ole kovin laaja, ja tavoitteena oli saada tietoa hyvin rajatusta aiheesta.

7.3 Kysymysten laatiminen ja kyselyn toteutus

Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli määräaikaisessa asiantuntijatyösuhteessa toimivan työntekijän motivaatio tehdä työtä. Tämän selvittämiseksi laadimme tutkimuskysymykset yhdessä toimeksiantajan kanssa. Näin varmistuimme siitä, että kysymykset keskittyvät olennaisiin asioihin, niin tutkimuksen kuin toimeksiantajan kannalta. Toimeksiantaja oli halukas osallistumaan tutkimuksen suunnitteluun, sillä yritys halusi tietää millaisen kyselyn teemme sekä hyötyä itse saaduista tuloksista mahdollisimman paljon.

Kyselyä laatiessamme pyrimme muotoilemaan kysymykset niin, että saamme mahdollisimman laajoja vastauksia tekijöistä, joista työntekijät pitävät ja näin ollen motivoivat työssään. Kysymyksiä asetellessamme erittelimme motivaatioon liittyviä tekijöitä, kuten arvostusta ja työympäristöä, useaan eri kysymykseen, jotta saisimme monipuolisia vastauksia. Halusimme tutkia, millä perusteella työntekijät hakevat määräaikaista työtä. Näiden vastausten avulla pyrimme selvittämään, mitä määräaikainen työ tarjoaa tekijälleen. Koemme, että näitä syitä toimeksiantajayritys voi käyttää hyödykseen määräaikaista työtä tarjotessaan.

Tutkimuksen kysymykset aseteltiin avoimiksi, jotta kyselyyn vastaajat pystyivät kertomaan tunteuksistaan. Pyrimme tekemään kysymykset siten, että ne saavat vastaajan vastamaan oikeaan asiaan, mutta että vastaajat saivat itse päättää mitä kysymyksiin vastaavat. Näin vastaajien omat kokemukset ja tuntemukset asiasta tulevat esille. Emme halunneet johdatella vastaajia liikaa, sillä usein pitkistä vastauksista on ns ”rivien välistä” luettavissa sellaisiakin asioita, joita työntekijä ei suoraan halua tai osaa kertoa.

7.4 Tutkimuksen onnistuminen ja luotettavuus

Pohdittaessa laadullisen tutkimuksen onnistumista ja luotettavuutta, ei ole olemassa yhtä vastausta. Tutkimuksen tekoa koskevassa kirjallisuudessa nostetaan esille esimerkiksi dokumentaation tärkeys. Tätä tutkimusta tehdessä saimme tutkimuksen toteutustavan vuoksi vastaukset suoraan kirjalliseen eli dokumentoituun muotoon. Kirjallinen toteutustapa osaltaan vaikuttaa luotettavuuteen, sillä haastattelijan fyysisen läsnäolon puuttuminen vastaushetkellä voi tehdä vastauksista todenmukaisempia. Haastattelija voi ohjata vastauksia tiettyyn suuntaan tai esimerkiksi toisen ihmisen läsnäolo vastaus-tilanteessa voi johtaa siihen, ettei haastateltava vastaa siten kun oikeasti haluaisi. (Kananen 2010, 68–71).

Valittu tutkimustapa on voinut vaikuttaa vastauksiin myös negatiivisesti. Koska vastaajat ovat kirjallisesti vastanneet haastattelukysymyksiin, vastaukset saattavat esimerkiksi olla suppeampia, kuin kasvotusten haastateltaessa. Vastaajaryhmällä on voinut olla vaikutusta vastauksiin. Koska vastaajat olivat opettajia, heillä on hallussa tutkimuksen teon peruseriaatteet. Näin ollen voidaan olettaa heidän vastanneen kyselyyn todenmukaisesti. Tutkimuksen saatekirjeessä myös painotimme sitä, että tutkimus toteutetaan täysin anonymisti, eli vastaajien vastauksia ja henkilöllisyyttä ei voida yhdis-

tää, mikä on osaltaan voinut kannustaa vastaajia kertomaan mielipiteitään totuudenmukaisesti ja rehellisesti.

7.5 Tutkimuksen tulokset

Taustatiedot

Tutkimuksen aluksi kysyimme osallistujilta kuinka kauan he ovat työskennelleet yrityksen palveluksessa, ja montako määräaikaista työsuhdetta heillä on ollut tuona aikana. Kysymyksen tarkoitus oli kerätä taustatietoa, jotta voimme vastauksia analysoidessamme verrata, onko muissa vastauksissa yhtäläisyyksiä tai selkeitä eroavaisuuksia riippuen työsuhteiden määrästä.

Valtaosa vastaajista on työskennellyt Arffman Consulting Oy:ssä korkeintaan kahden vuoden aikana, työsuhteiden määrä vaihtelee yhden ja neljän välillä. Neljän vastaajan kohdalla työsuhteita on ollut enemmän, jopa useita kymmeniä ja työsuhteet ovat sijoittuneet vuosien ajalle. Vertailun kannalta on erinomaista, että mukana on myös tällaisia vastaajia.

Työpäivän tuntuminen onnistuneelta

Taustatietojen jälkeen seuraava kysymys kartoitti, mitkä asiat saavat työntekijän tuntemaan, että työpäivä on onnistunut. Alla olevassa kaaviossa kuvataan vastauksista tärkeimpinä esille nousseita asioita.



Kuvio 6. Työpäivän onnistumiseen vaikuttavat asiat

Selkeästi suurin positiivinen vaikutus työpäivään oli opiskelijoilla. Opettajat kokevat, että motivoituneet opiskelijat sekä innokas ja aloitteellinen ryhmä ovat avainasemassa työpäivän onnistumiseen. Vastaajien mielestä henkilökohtainen vuorovaikutus opiskelijoiden kanssa on tärkeää, jotta opettaja oppii tuntemaan oppilaat yksilöinä. Näin ollen ryhmäkoot eivät saa olla liian suuria. "...ryhmä on innostunut, saamme aikaiseksi hyvä keskustelija..." sekä "Keskusteluyhteys tiimin välillä toimii hyvin."

Toinen opiskelijoihin liittyvä asia oli heidän edistymisensä huomaamisesta saatu ilo. Opettajat kertovat olevansa tyytyväisiä päiväänsä, jos ryhmä on oppinut uuden asian hyvin, tai he huomaavat oppilaan hoksaavan jonkin uuden asian. Opiskelijoiden onnistumisen kokemukset, heidän jatkosuunnitelmiansa onnistuminen sekä hyvien tulosten näkeminen tehtyjen tehtävien kautta innostavat vastaajia.

Työpäivä koetaan herkemmin onnistuneeksi, kun pohjatyöt on tehty hyvin, eli kun opettajat itse ovat valmistelleet tunnit huolellisesti. Materiaalit tuntien pitämiseen tulevat valmiina työnantajalta, sillä ne ovat tarkasti säädeltyjä jo urakan kilpailuttamisvaiheessa. Palvelun ostaja haluaa näin varmistua siitä, että opetus vastaa asetettuja vaatimuksia. Opettajat painottavat vastauksissaan sitä, että päivä ei kuitenkaan saa olla ennalta liian tiukasti aikataulutettu, vaan myös improvisaatiolle tulee jättää tilaa ja joustonvaraa on löydettävä.

Aiheen suhteen tärkeänä pidettiin sitä, että opetettava teema on sekä opiskelijoiden, että vastaajan itsensä mielestä tärkeä, ja opettamiseen liittyvät työtehtävät mielenkiintoisia. Erityisesti halutaan, että asiat joita opetetaan, ovat merkityksellisiä ja hyödyllisiä työelämässä. "Olen valmistellut aiheen hyvin ... ja aihe on mielestäni ja heidän mielestään tärkeä."

Työpäivän koetaan olleen onnistunut, kun vastaaja on pystynyt koko päivän pitämään yllä positiivista ja innostunutta asennetta. Myös opiskelijoilta sekä kollegoilta saatu positiivinen palaute auttaa jaksamaan ja pitämään työn mielekkäänä. Muita vastauksissa esille tulleita seikkoja ovat hyvien keskustelujen aikaansaaminen ryhmän kesken, kommunikaatio ja hyvät suhteet niin kollegojen kuin esimiestenkin kanssa, päivien vaihtelevuus sekä elektroniikan ja yhteyksien toimivuus. "Päivät vaihtelee ja se riippuu myös opiskelijoiden vireydestä ja oppimisvalmiuksista. Silloin kun ryhmä oppii uuden asian hyvin, olen tyytyväinen päivääni."

Arvostus

Seuraavaksi pyysimme vastaajia kuvailemaan asioita, jotka saavat heidät tuntemaan itsensä arvostetuksi työssään. Tällainen kysymys toisaalta kertoo meille tutkijoina paljon työntekijän motivaation taustoista, mutta kysymys antaa vastaajalle tilaa laajempaan pohtimiseen työssä viihtymisestä. Yksi vastaaja oli tarkoin kuvannut koulutustaustansa sekä työkokemuksensa vastauksessaan, mikä ei täysin vastannut kysymykseen mutta josta oli luettavissa, että vahva asiantuntijuus kohottaa arvostetuksi tulemisen tunnetta.

Vastauksista esille nousi kaksi selkeää teemaa; yhteistyö ja saatu palaute. Yhteistyöllä tarkoitetaan sitä, että kollegoiden kanssa voi keskustella työstä sekä saada apua ja tukea hankalissa paikoissa. Kollegoilta saadun palautteen on myös mainittu olevan tärkeää. Erityisen arvostetuksi yksi vastaaja kertoo tuntevansa itsensä, kun vähemmän aikaa työssä ollut työntekijä kysyy neuvoa. Tämä toimii siis molemmin päin, kysyjä tuntee saavansa apua ja vastaaja tuntee olevansa tärkeä auttaessaan. Palautteen saaminen koetaan merkittäväksi tekijäksi arvostetuksi tuntemisessa, vaikka palaute olisi negatiivistakin.

Vastauksissa kerrotaan, että työntekijä tuntee itsensä arvostetuksi saadessaan käyttää ammattitaitoaan. He kertovat, että erityisen mukavaa on, kun oppilaat ovat kiinnostuneita ja innostuvat teemoista, joista heillä on erityisen paljon tietoa ja kokemusta. Pitkä työkokemus ja sen tuoma vastuu ovat merkittävässä roolissa. Kun työssä saa käyttää keräämäänsä tietotaitoa ja kokemusta, työntekijä tuntee olevansa yritykselle ja työyhteisölle arvokas. ”Jos työssä voi käyttää opiskeltuja tietoja ja taitoja sekä kertynyttä työkokemusta, voi tuntea olevansa työntekijä, jolla on jotain annettavaa ja siten arvoa yritykselle ja työyhteisölle”

Kaksi yhdeksästä vastaajasta ilmoittaa palkkauksen tuovan arvostuksen tunnetta. Palkka ei kuitenkaan ole yhdelläkään vastaajalla ainoa tekijä. Palkan lisäksi tärkeäksi koetaan muut työnantajan tarjoamat edut kulukorvauksista etuseteleihin. ”Hyvällä palkalla on myös oma merkityksensä ... myös muita hyviä etuja, joita ei saa muissa työpaikoissa.”

Motivaatio

Neljäs kysymys oli tutkimuksemme ydin. Siinä pyysimme vastaajaa suoraan kertomaan asioista, jotka saavat hänet motivoitumaan. Vastauksista nousi esille osittain samoja asioita kuin edellisessä arvostusta käsittelevässä kysymyksessä, mutta saimme selville myös uusia asioita. Kysymys oli tarkoituksella jätetty hyvin avoimeksi, eikä siinä viitattu esimerkiksi siihen, minkälaisia motivaation lähteitä halusimme selvittää (esimerkiksi sisäisiä tai ulkoisia).

Kaksi tärkeintä vastauksissa näkynyttä teemaa olivat itsenäisyys ja mahdollisuus vaikuttaa itse työpäivien sisältöön ja kulkuun, sekä mahdollisuus käyttää ja kehittää omaa osaamista. Vastaajat olivat erityisesti tyytyväisiä siihen, että heillä on mahdollisuus suunnitella itse, mitä he opettavat, miten ja milloin. Yhdeksästä vastaajasta kuusi piti tärkeänä motivaation lähteenä sitä, että heillä on mahdollisuus kehittyä opettajina sekä suunnitella ja kokeilla jotakin uutta esimerkiksi opetusmenetelmien osalta. Heidän mielestään työssä saa myös riittävästi hyödyntää omaa osaamistaan, tietoaan ja ammattitaitoaan monipuolisesti. Joku jopa mainitsee oppivansa työssään jotakin uutta jokaisena päivänä, mikä on erinomainen tilanne. On siis havaittavissa, että työssä on riittävästi haasteita pitämään työntekijät motivoituneina.

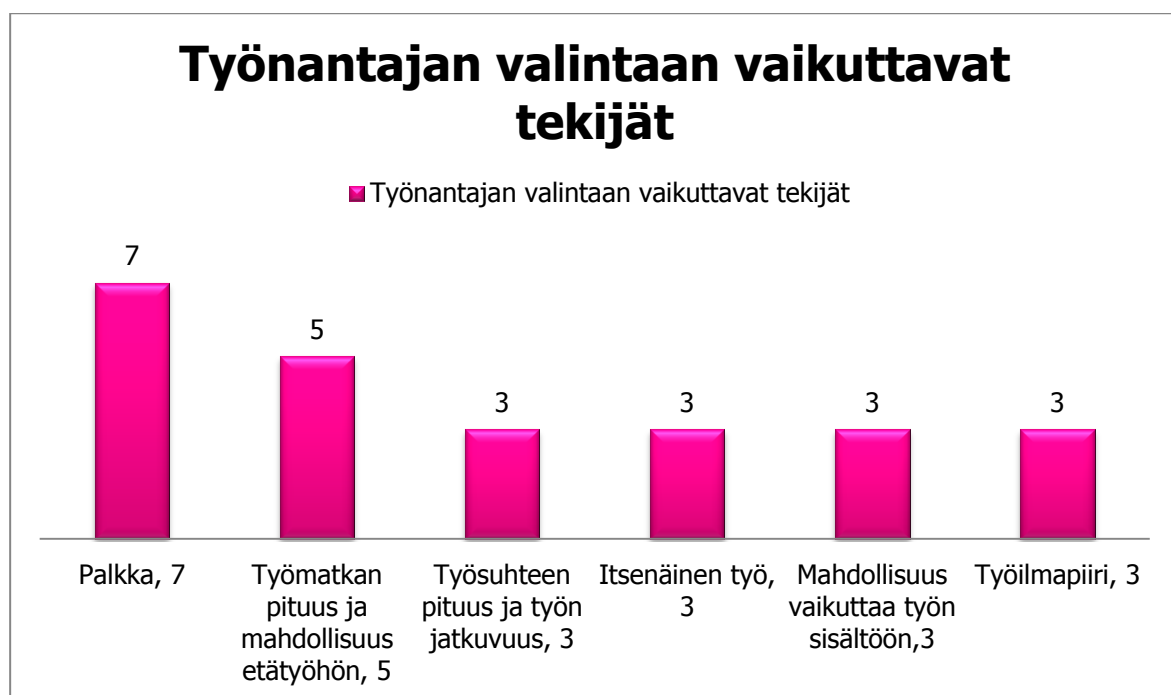
Työympäristöllä on vastauksien perusteella suuri merkitys motivaatioon. Lähes kaikki tutkimukseen osallistujat mainitsevat sen jossakin muodossa. Vastauksissa esiintyy hyvä ilmapiiri ja opintosiihteeri, kiinnostuneet oppilaat, hyvät työtoverit, onnistuneet tiimikoulutukset ja sen, että työntekijä kokee, että häneen luotetaan työyhteisössä. Motivaatioon vaikuttavat siis sekä oppilaat, joiden kanssa ollaan tekemisissä päivittäin, että kollegat ja esimiehet joita tavataan harvemmin ja joihin pidetään yhteyttä lähinnä puhelimitse tai muilla viestimillä.

Monessa vastauksessa mainitaan myös laitteiden ja oppimisympäristön toimivuuden vaikutus motivaatioon. Järjestelyiden sujuvuus, onnistuneesti rakennettu oppimisympäristö ja toimivat laitteet ovat varmasti työntekijöille entistä tärkeämpiä, kun opetus tapahtuu muualla kuin oppilaitoksessa, missä esimerkiksi tekninen tuki on lähellä ja helposti saavutettavissa. Verkossa tapahtuva opetus voi vesittyä kokonaan jos yhteydet eivät toimi. Vastauksissa korostettiin myös vaihtelevuuden tärkeyttä, ja siihen oltiin varsin tyytyväisiä työssä.

Työn jatkuvuuden ollessa epävarmaa, on ymmärrettävää että joku mainitsee motivaatioon vaikuttavan mahdollisuuden jatkokoulutuksesta. Tätä ei kuitenkaan mainita kuin yhdessä vastauksessa motivaation yhteydessä. Myös palkan mainitsee motivaation lähteeksi vain yksi vastaaja.

Työnantajan valinta

Viides kysymys kartoittaa tekijöitä, joiden perusteella työntekijä valitsee työnantajan kun hänellä on mahdollisuus saada kahden eri työnantajan tarjoama koulutus samalle ajanjaksolle. Tämän kysymysten vastauksista yritimme erityisesti löytää asioita, joihin työnantajan tulisi kiinnittää huomiota keskustellessaan potentiaalisen työntekijän kanssa. Saadut vastaukset olivat laajoja ja niistä saimme selville paljon vaikuttavia tekijöitä. Nämä tekijät on esitelty alla olevassa kaaviossa ja niistä kerrotaan tarkemmin alempana.



Kuvio 7. Työnantajan valintaan vaikuttavat tekijät.

Taulukossa on kuvattu, montako kertaa mikäkin asia tulee esille vastauksissa. Maksimimäärä on siis yhdeksän, jos jokainen vastaaja mainitsee saman tekijän. Jokaisessa vastauksessa on mainittu useampi eri valintaan vaikuttava tekijä.

Palkka on mainittu valintaan vaikuttavana tekijänä yhdeksästä vastauksesta seitsemässä, eli sen voidaan katsoa olevan suurin yksittäinen syy valita jokin tietty työnantajaorganisaatio. Palkkaus ei kuitenkaan yhdessäkään vastauksessa ole ainoa syy. Useampi vastaaja kertoo, että palkka vaikuttaa siinä tapauksessa, että työ on sisällöllisesti samaa ja yhtä vapaata. Palkan ei myöskään tarvitse välttämättä olla korkein tarjottu, vaan kilpailukykyinen. Tällaisesta vastauksesta voimme päätellä, että työntekijä ei välttämättä valitse korkeinta palkkaa tarjoavaa organisaatiota jos jonkin toisen tarjoama työ on sisällöllisesti tai muilta ominaisuuksiltaan mielekkäämpää, kunhan palkka on samaa luokkaa. Varsinaisen palkan lisäksi vastauksissa mainitaan muut rahan arvoiset työsuhte-edut, kuten matkakorvaukset tai työsuhteauto ja työterveyshuolto.

Toiseksi eniten mainittu yksittäinen tekijä on työmatkan pituus, joka on looginen valintaperuste kun koulutuksia järjestetään ympäri Suomea eikä määräaikaisen työsuhteen vuoksi ole järkevää muuttaa kokonaan toiselle paikkakunnalle. Työpaikan ei kuitenkaan tarvitse sijaita asuinpaikkakunnalla, vaan sen perässä ollaan valmiita matkustamaan jonkin verran. Edes osittainen mahdollisuus etätöihin vähentää työpaikan sijainnin merkitystä. Toisaalta lyhyt työsuhte vaikuttaa myös siten, että sen perässä ollaan valmiita esimerkiksi olemaan viikot toisella paikkakunnalla, koska kyseessä on väliaikainen järjestely.

Näiden suurimpien tekijöiden lisäksi mainitut asiat ovat melko lailla tasavahvoja. Myöskään tässä yhteydessä työn jatkuvuutta ei korosteta ensimmäisenä, vaikka sen luetun teorian perusteella voitaisiin olettaa olevan pätkätyöläisten tärkein kriteeri. Yhtä lailla kuin työsuhteen pituutta, pidetään tärkeänä myös sitä, että työ on itsenäistä ja siinä on mahdollisuus soveltaa esimerkiksi työjärjestystä sekä opetusmenetelmiä. Työntekijät eivät siis halua liian tarkkaa suunnitelmaa siitä, millä tavalla opetus tulee toteuttaa, vaan he toivovat voivansa itse suunnitella opetusta. Oppilaiden toiveiden huomioiminen ja omien, myös uusien, työtapojen kokeileminen ja käyttö tuntuu olevan tärkeää. Mahdollisen työnantajan joustavuus tässä suhteessa on tärkeää. Työilmapiiriin vaikuttavat paitsi opiskelijat, myös työtoverit, työyhteisö ja se, miten työyhteisössä on tapana hoitaa asiat. Esimiesten halutaan olevan ystävällisiä ja selkeitä, ja käytännön asioiden hoituvan jouheasti.

Määräaikaiseen työhön pyrkiminen

Tutkimuksessa halusimme selvittää, miksi hakijat ylipäättään hakeutuvat määräaikaisiin työsuhteisiin. Olimme kiinnostuneita selvittämään minkälaiset tekijät vaikuttavat työpaikan valintaan. Kuten teoriaosasta tulee esille, määräaikaista työtä pidetään perinteisesti työntekijän näkökulmasta huonona vaihtoehtona.

Moni vastaaja koki nykypäivän huonon työtilanteen vaikuttaneen määräaikaiseen työsuhteeseen päätymiseen: "Määräaikaisten töiden tekeminen on ollut melkeinpä ainoa mahdollisuus, ainakin minun tapauksessani, jos on halunnut osallistua työelämään. Suomessahan työllisyystilanne on ollut huono tai hyvin huono ainakin 1990-luvun lamavuosista alkaen. Syitä on varmaan useita, mutta jätän ne poliitikkojen pohdittaviksi." Lisäksi "En ollut tyytyväinen työhön, jossa olin ennen määräaikaisuutta. Muutakaan työtä ei ole liiemmästi tarjolla. Työpaikkoja ei ole joka alalla liikaa."

Määräaikaiseen työtehtävään hakeutumiseen monella vastaajalla vaikuttivat henkilökohtaiset tekijät, kuten työpaikan sijainti, muutto ja vapaa-aika. "Olen virkavapaalla vakituisesta työsuhteestani, muuttanut määräajaksi pois vakituiselta asuinpaikkakunnaltani." "Mahdollisuus valita, elämäntilanne." Sekä "...Olen täysin vapaa, joten mikään lähiyhteisössä ei ole esteenä. On aikaa ihan oikeasti panostaa työhön. On välillä pieniä "vapaa jaksoja" ja se on hyvä." Yksi vastaaja kokee, että työn määräaikaisuus ei suoranaisesti vaikuta motivaatioon, vaan muut tekijät ovat avainasemassa työntekijän sitouttamisessa. Hän ei kuitenkaan erittele, mitä nämä tekijät ovat.

Työn ainutlaatuinen sisältö vaikutti myös usean vastaajan työpaikan valintaan. Vastaajat kokivat, ettei työpaikan määräaikaisuudella ole merkitystä työtehtävien ollessa mielenkiintoisia. "Se onko tehtävä määräaikainen vai jotain muuta, ei tässä tehtävässä ratkaissut vaan sen kehittämislunne." "Ainutlaatuinen työ, jota ei ollut muualla..." Työntekijät kokevat, että heillä on työlleen paljon annettavaa, ja haluavat siksi olla mukana kiinnostavissa hankkeissa riippumatta niiden määräaikaisesta luonteesta.

Arffman Consulting Oy:n johdon lähestyttävyyys

Johdon lähestyttävyyttä koskevalla kysymyksellä halusimme selvittää onko yrityksen johto tarpeeksi helposti lähestyttävä ja johdolta saatu tuki riittävä. Työntekijöiden työskennellessä eri paikkakunnilla esimies ei ole fyysisesti läsnä. Tällöin, jos työntekijöille tulee jokin ongelma, heidän tulee itse ottaa yhteyttä esimieheen, jotta tämä voi auttaa ongelman selvittämisessä. Lisäksi yrityksen edustajan kanssa tavatessamme tämä oli kysymys, jonka hän halusi esittää työntekijöille. Johdon toiminta liittyy keskeisesti myös motivaatioon. Vastauksien avulla voimme miettiä tekijöitä, joilla parantaa johdon toimintaa ja näin ollen myös henkilökunnan motivaatiota.

Pääosin työntekijät kokevat johdon tarjoaman tuen hyväksi ja johdon helposti lähestyttäväksi. Vastaajat kokevat, että organisaation tapa toimia on melko kevyt, ei tarvitse täytellä turhia lomakkeita, mikä hidastaa ja kankeuttaa asioiden sujuvuutta. Yksi vastaaja kertoo, että hänet on otettu hyvin vastaan työyhteisöön ja häntä on kannustettu. Johdon ja organisaation joustavuutta kiitellään.

Tiedonkulun kohdalla mielipiteet hieman eriävät. Pari opettajaa mainitsee ongelmaksi tiedon kulun ja ongelmiin reagointinopeuden. He kokevat, että tieto liikkuu johdon puolelta huonosti ja hitaasti. Ongelmiin vastausten ja avun saaminen koettiin myös aikaa vieväksi. "Helposti on lähestyttäviä ihmisiä kaikki. Jonkun verran on asioiden viimetippaan jäämistä ollut, sähläystä ja säätöä lomakkeiden osalta ja tiedonsaannin suhteen (sihteeriltä), mutta palvelu erittäin ystävällistä. Koulutuspäällikkö hoitanut minun tarvitsemani asiat kaikki hyvin ja aikailematta." Lisäksi "Lähestyttävyyys on helppoa, mutta informaatio liikkuu vajavaisesti ja joskus hitaasti. Vastausten saaminen kestää joskus."

Muut vastaajat taas kokevat, että johto reagoi nopeasti ongelmatilanteisiin. "..Myös johto on suurimmaksi osaksi helposti lähestyttävää, reagoi nopeasti ja elää tilanteessa." Lisäksi "Minusta toimiston ja lähimmän esimiehen kanssa yhteistyö on sujunut varsin hyvin. Posteihin vastataan nopeasti. Sain kannustusta ja minut on otettu työyhteisöön hyvin vastaan. Olen saanut tukea ongelmatilanteissa Antilta."

Vertaistuki

Tutkimuksessa halusimme selvittää vertaistuen merkitystä työntekijöille. Lähtökohtaisesti työntekijät työskentelevät yksin, eikä heillä välttämättä ole samassa rakennuksessa työskentelevää kollegaa, joka myös työskentelisi Arffman Consulting Oy:ssä. Yrityksen edustajan sanoin työpaikalta puuttuu niin sanottu opettajanhuoneilmapiiri. Vertaistuki on siis järjestettävä toisin. Työntekijöitä kannustetaan ottamaan esimiehiin yhteyttä myös pieneltä tuntuissa asioissa. Vertaistukea ja yhteisöllisyyttä pyritään myös järjestämään niin, että työntekijöihin pidetään säännöllisesti yhteyttä puhelimitse sekä sähköisesti. Kysymys oli muotoiltu: ”Millaisen vertaistuen koet tärkeäksi työssäsi?” antoi vastaajalle tilaa kertoa vertaistuestaan niin muiden opettajien, kuin johdonkin puolesta.

Vastaajat kokivat, yhtä lukuun ottamatta, vuorovaikutuksen muiden opettajien kanssa tärkeäksi. ”Kollegat, jotka tekevät samaa työtä, ovat tämän työn suola...” Etenkin mahdollisuus jutella työstä ja sen sisällöstä koetaan tärkeäksi. Muiden opettajien kokemuksia sekä näkemyksiä arvostetaan. ”Työnsisältöön liittyvät keskustelut ovat tärkeitä, haetaan erilaisia malleja ja ratkaisuja..”. Työntekijät kaipaavat muiden opettajien mielipiteitä ja ideoita esimerkiksi lukujärjestysten kehittämiseen sekä virtuaalisen materiaalin tuottamiseen. Vuorovaikutuksen lisäämisen keinoksi mainitaan esimerkiksi vuorovaikutteisten oppimismateriaalien lisääminen sekä opettajille työn tueksi suunnatut opastusvideot liittyen esimerkiksi työergonomiaan ja päivittäisiin rutiineihin. Opettajat kokivat vertaistuen myös oppituntien suunnittelussa tärkeäksi. Toisten mielipiteitä arvostetaan. ”... Ajatusten vaihto ja yhdessä suunnittelu on keskeistä. ”Face to face” -tapaaminen on mielestäni hyvin tärkeää.”.

Sen lisäksi, että opettajat kaipaavat vertaistukea muilta opettajilta työn sisällön kehittämiseen, he kaipaavat myös arkista kanssakäymistä kollegoiden kanssa. ”...Joskus on muutenkin mukava vaihtaa kuulumisia.” Opettajat haluavat vaihtaa ajatuksia ja ideoita rennossa ilmapiirissä, sillä usein parhaat ideat syntyvät juuri vapaista keskusteluista joissa mielipiteitä ja työskentelytapoja voidaan vaihtaa.

Tutkimuksen tavoitteena oli saada selville asioita, jotka motivoivat määräaikaisessa asiantuntija-työsuhteessa toimivia työntekijöitä. Kirjallisuudessa ja aikaisemmin tehdyissä tutkimuksissa työsuhteen määräaikaisuus nähdään negatiivisena tekijänä, joten halusimme tutkia ilmiötä toisesta näkökulmasta. Tutkimusta tehdessämme olimme erityisesti kiinnostuneita tekijöistä, jotka motivoivat määräaikaisessa työsuhteessa toimivia ja syistä miksi työntekijät hakeutuvat määräaikaisiin työsuhteisiin. Nykypäivänä muut arvot ovat nousseet työn rinnalle yhä tärkeämmiksi varsinkin nuorille työntekijöille, jotka eivät pidä työtä elämänsä tärkeimpänä asiana, kuten vanhemmat ikäpolvet. Perinteinen rutiininomaisia tehtäviä sisältävä kahdeksan tunnin työpäivä ei ole enää itseisarvo tai asia, jota tavoitellaan. Nuoret työntekijät arvostavat vapautta ja vapaa-aikaa työntekoa enemmän.

Arffman Consulting Oy:lle oli tärkeää tietää, minkälaiseksi henkilökunta kokee arkensa yrityksessä. Näin yrityksen on helpompaa ymmärtää työntekijöitään ja ottaa esimerkiksi päätöksenteossa huomioon työntekijöiden kokemukset. Tarkoituksena oli kartoittaa myös mahdollisesti esille nousevia epäkohtia, ja saattaa ne yrityksen tiedoksi, jotta he voivat reagoida niihin. Varsinkin, koska kyseessä on etätyö ja esimiehet eivät ole fyysisesti läsnä. Tästä syystä sanotun kahvipöytäkeskustelun pohjalta syntyneet kehitysideat jäivät saamatta. Keskustelussamme Arffman Consulting Oy:n edustajan kanssa nousi esille, etteivät työntekijät ota yhteyttä esimieheen, tällaisissa arkipäiväisissä asioissa.

Työnantajakuva eli työnantajaimago kertoo siitä, minkälainen kuva työntekijöillä sekä potentiaalisilla työntekijöillä on yrityksestä. Kun organisaatiolla on hyvä maine työnantajana, se vetää puoleensa hyviä työntekijöitä ja toisaalta pystyy pitämään vanhat työntekijät palveluksessaan. (Kauhanen 2012.) Myös tältä kannalta työntekijöiden työssä viihtyminen on tärkeää, sillä rekrytoitavien työntekijöiden kannalta on varsin olennaista, mitä muut työntekijät puhuvat yrityksestä. Jos nykyiset ja entiset työntekijät ovat tyytyväisiä yrityksen toimintaan, he myös puhuvat siitä positiiviseen sävyyn kollegoilleen. Näin yritykseen hakee töihin päteviä ja hyviä työntekijöitä. Tämä toimii myös toiseen suuntaan, sillä jos työntekijät ovat tyytymättömiä yritykseen, he varmasti kertovat siitäkin eteenpäin, mikä vahingoittaa yrityksen työnantajaimagoa ja vahingoittaa rekrytointia. Tämä korostuu, kun työnantaja tarjoaa määräaikaisia työsuhteita ja rekrytoi paljon. Silloin on olennaista, että yritys on hyvän työnantajan maineessa.

Tutkimus onnistui mielestämme hyvin. Tutkimuksen avulla saimme kerättyä kattavasti tietoa ja vastauksia tutkimusongelmaan. Tutkimukselle asetetut tavoitteet täyttyivät. Kuten toivoimme, löysimme tutkimuksen avulla määräaikaisessa työsuhteessa toimimisesta motivoivia tekijöitä. Emme siis halunneet niinkään selvittää työntekijöiden tyytyväisyyttä työpaikkaansa, vaan kuten olemme tuoneet esille, luoda vastaväitteitä kirjallisuudessa perinteisesti esiintyville mielipiteille, joiden mukaan määräaikainen työsuhde ei voi olla hyvä vaihtoehto tekijälleen.

Tutkimustuloksista selvisi, että työntekijöitä motivoivat samankaltaiset asiat, kuin vakituudessa työsuhteessa olevia. Työntekijöitä työssään eniten motivoi sen sisältö ja työstä saatavat sosiaaliset suhteet, jotka yleisesti koetaan työssä tärkeimmiksi asioiksi, kuten teoriaosassa toimme esille.

Tutkimuksessa nousi esille myös asioita, joiden työntekijät näkevät vaikuttavan positiivisesti motivaatioon, jotka eivät toteudu vakituudessa työsuhhteessa. Vaikka määräaikainen työsuhde luo epävarmuutta tulevaisuudesta, se samaan aikaan mahdollistaa tekijälleen vapautta työstä eri tavalla, kuin vakituinen työsuhde. Vastajat nostivat esille esimerkiksi pitkien vapaajaksojen merkityksen. Tutkimuksessa selvisi, että määräaikainen työsuhde mahdollistaa mielenkiintoisen projektiluontoisen työn tekemisen esimerkiksi silloin, kun työntekijä on virkavapaalla vakituisesta työstään. Näin ammattitaitoinen henkilö saa työuraansa uutta mielenkiintoista sisältöä ja parhaassa tapauksessa työntekijä saa uutta puhtia vakituisen työhönsä. Erilaisten töiden tekeminen kehittää työntekijän ammattitaitoa, osaamista sekä ehkäisee työhön kyllästyminen ja urautumista.

Kyselyn tuloksista havaitsimme, että työntekijöillä oli erilaisia uria kohdeyrityksessä. Suurimmalla osalla opettajista on takana useampi määräaikainen työsuhde usean vuoden ajalta, ja osalla kyseessä oli ensimmäinen kohdeyrityksessä. Määräaikaiset työsuhhteet voivat siis muodostaa jatkumon ja pitempiaikaisen siteen yritykseen. Yrityksen edustajan mukaan kohdeyritys pyrkii omalla toiminnallaan työllistämään samat tutut työntekijät uusiin projekteihin. Tutkimuksen vastaukset osoittavat, että juuri tällainen toiminta saa työntekijän tuntemaan itsensä arvostetuksi yrityksessä.

Työsuhteen määräaikaisuus korostuu opiskelijoiden kanssa työskentelyssä. Opettajat kokevat opiskelijoiden tuntemisen ja heidän motivaationsa tärkeäksi. Koska koulutukset ovat kestoaltaan lyhyehköjä ja päivät työskennellään pitkälti samojen opiskelijoiden parissa, ryhmän yhteishengen merkitys on myös opettajan kannalta tärkeässä osassa. Opettajat haluavat tutustua opiskelijoihin yksilöinä, mikä kuitenkin voi koulutuksen lyhyen keston vuoksi muodostua vaikeaksi. Toisaalta opintojakson aikana opiskelijoiden kanssa ollaan tekemisissä päivittäin ja opettajalla on vain yksi ryhmä kerrallaan opetettavana, mikä helpottaa ryhmään tutustumista. Suuri osa koulutuksiin osallistuvista on aikuisopiskelijoita, jotka hakevat lisäkoulutusta ammattiinsa. Tällaiset opiskelijat ovat valmiiksi motivoituneita, mikä vaikuttaa positiivisesti opettajan työhön.

Koulutuksien intensiivisyyden vuoksi tuntien suunnittelulla on suuri vaikutus opettajien työn onnistumiseen. Varsinkin lyhyissä koulutuksissa on tärkeää, että kurssisisältö on suunniteltu järkevästi, jotta opiskelijat saavat siitä mahdollisimman paljon irti. Sillä voi olla, ettei kurssilla esimerkiksi ole aikaa palata asioihin, jotka on jo käyty läpi. Suunnitelmat eivät kuitenkaan saa olla liian sitovia, vaan niissä tulee olla varaa improvisaatiolle. Näin ryhmän oppimistarpeet voidaan ottaa paremmin huomioon, ja opettaja muokata opetusta opintojakson aikana. Tutkimuksessa etenkin joustavuus koulutuksen toteutuksessa nousi tärkeäksi tekijäksi.

Moni opettajista koki, että opiskelijoilta saatu palaute sai heidät tuntemaan arvostetuksi työssään. Koska koulutusjaksot ovat luonteeltaan suhteellisen lyhyitä, ja jokaisen koulutusjakson jälkeen kaikilta opiskelijoilta kerätään palautetta, joten opettajat saavat paljon palautetta työstään. Kuten aikaisemmin olleessa teoriaosassa kerrottiin, palautteen saaminen ja tätä kautta oman identiteetin rakentaminen on työntekijöille tärkeää. Tutkimuksessa selvisi, että negatiivinenkin palaute tuntui vastaajista tärkeältä, sillä sen avulla he voivat kehittää itseään ja ammattitaitoaan. Opettajat kokivat, että

mahdollisuus käyttää olemassa olevaa tietoa ja taitoa sekä kehittää itseään, saivat heidät kokemaan itsensä arvostetuksi sekä motivoituneeksi työhönsä.

Tutkimuksessa kysyessämme motivaatiotekijöitä selvisi, että sisäiset motivaatiotekijät ovat ulkoisia tärkeämpiä vastaajille. Motivaatiota vastaajat saivat esimerkiksi siitä, että he huomaavat osaavansa ohjata opiskelijoiden oppimisprosessia ja kokevat jakavansa eteenpäin omaa tieto-taitoaan seuraaville sukupolville ja alan ammattilaiselle. Teoriaosassa esitetyistä motivaatiotekijöistä opetustyötä tekeville olennaisimmiksi osoittautuivat itsensä tärkeäksi tunteminen työpaikalla ja työssä saatava onnistumisen tunne. Korkeasti koulutetut tuntevat työnsä henkisesti rasittavammaksi kuin matalasti koulutetut (Autio & Pasanen 2015.) Kaikki toimeksiantajayrityksen työllistämät opettajat ovat korkeasti koulutettuja, joten työnantajan tulee kiinnittää erityistä huomiota työntekijöiden työssä jaksamiseen. Tutkimuksessa ja teoriaosuudessa esille tulleiden motivaatiotekijöiden ylläpitäminen ja lisääminen edistävät työssä jaksamista.

Vastauksissa mainittiin sellaisiakin motivaatiotekijöitä, joihin työnantaja voi osaltaan vaikuttaa, mutta myös työntekijän omalla sisäisellä motivaatiolla on merkitystä. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi työn itsenäisyys ja vapaus vaikuttaa työn suunnitteluun. Työnantaja antaa työlle tietyt raamit ja vaatimukset, mutta työntekijät nauttivat, siitä että heillä on mahdollisuus "...Suunnitella ja organisoida opetus parhaaksi katsomallani tavalla...". Näin ollen työnantajan ei tarvitse suunnitella kaikkea työntekijöiden puolesta ja työntekijät tuntevat, että heihin luotetaan. Tämä lisää motivaatiota ja tunnetta siitä, että työnantaja arvostaa työntekijää. Työntekijälle tästä muodostuu sisäinen motivaatiotekijä, sillä työntekijä saa itse vaikuttaa työnsä sisältöön ja suunnitteluun. Määräaikainen työsuhde mahdollistaa tietynlaisen sitoutumattomuuden työpaikkaan, minkä vastaajat nostivat positiiviseksi tekijäksi.

Ulkoiset motivaatiotekijät ovat muun muassa yrityksen luomia puitteita, joiden avulla se voi vaikuttaa työntekijöidensä motivaatioon. Tällaisia tekijöitä olivat esimerkiksi toimivat laitteet, mahdollisuus kouluttautua ja kehittyä, käytännön järjestelyjen sujuvuus sekä palkka. Nykypäivänä toimivilla laitteilla on suuri vaikutus opetustyöhön, erityisesti kun osa koulutuksista toteutetaan verkko-opetuksena. Laitteissa ilmenevät ongelmat hidastavat työtä ja voivat vaikuttaa sen laatuun negatiivisesti. Yritys on pyrkinyt siihen, että tällaiset ongelmat saadaan ratkaistua nopeasti. Yrityksen johto kokee, että työntekijät eivät aina uskalla pyytää apua näissä tilanteissa tarpeeksi aikaisessa vaiheessa. Usein ongelmat on helppo ratkaista, kun niistä saadaan tieto.

Yrityksen tarjoamat puitteet kouluttautua ja kehittää itseään ovat työntekijän kannalta tärkeitä. Kun yritys luo työntekijälle kehittymismahdollisuuksia, yritys osoittaa panostavansa työntekijöihin ja arvostavansa heitä. Työntekijä saa tästä toisaalta työkaluja myös oman identiteettinsä rakentamiseen, mikä on työssä viihtymisen kannalta tärkeää. Yritys hyötyy työntekijöiden kouluttamisesta, sillä se ylläpitää opettajien osaamista ja näin ollen lopputuotteen laatu säilyy korkeana.

Tutkimuksen vastauksia tarkastellessa kokonaisuutena palkka nousi esille yllättävän harvassa vastauksessa. Toki se mainittiin esimerkiksi, kun kysyttiin millä perusteella työntekijä valitsee työpaikkansa. Kuitenkaan sitä ei nähty ainoana ratkaisevana tekijänä. Työntekijöille työn sisältö on huomatta-

vasti palkkausta oleellisempaa. Toisaalta tämä on merkki siitä, että työntekijöille riittää työstä saata-va toimeentulo tai että yrityksen maksamat palkat ovat kilpailukykyisiä. Määräaikaisen työsuhteen motivaatiota koskevassa tutkimuksessa ennakkoon arvelimme, että vastauksissa olisi enemmän painotettu työn jatkuvuuden puuttumista tai toivomusta sen jatkosta. Näin ei kuitenkaan ollut, vaan monet vastaajat kokivat määräaikaisen työsuhteen sopivan heidän elämäntilanteensa.

Teoriaosuudessa on aiemmin esitelty Timothy Butlerin ja James Waldroopin kehittämä teoria siitä, kuinka ihmiset voidaan jakaa kahdeksaan erilaiseen ryhmän sen mukaan, mikä heitä motivoi (Butler & Waldroop 2001, 175–203.) Toimeksiantajayrityksen näkökulmasta olisi hyödyllistä löytää työntekijöitä, joiden motivaatio perustuu esimerkiksi johonkin seuraavista. Counseling and Mentoring tieteenkin siksi, että opettajilla on toivottava olevan luontaista halua opettaa ja ohjata. Managing People and Relationships, sillä työ on hyvin sosiaalista ja on olennaista, että kouluttajat tulevat hyvin toimeen kaikenlaisten ihmisten kanssa. Enterprise Control on toimeksiantajayrityksen näkökulmasta kuitenkin varmasti kaikkein olennaisin motivaatiotekijä, sillä työ on hyvin itsenäistä. Tutkimuksen perusteella juuri tähän ryhmään kuuluvia ihmisiä työntekijöissä olikin. Tämä voidaan päätellä siitä, että he kokevat nauttivansa itsenäisestä päätöksenteosta ja siitä, että voivat itse vaikuttaa päiviensä kulkuun. Työnantaja on siis onnistunut löytämään palvelukseensa henkilöitä, joiden motivaatiota ruokkii itsenäinen työ. Tämä on ehdottomasti positiivinen tekijä sillä esiteltyyn teoriaan perustuen voidaan olettaa, että tämä lisää työntekijöiden sitoutumista työhönsä ja työpaikkaansa.

Alkuolettamuksesta poiketen vertaistuki on määräaikaisessa työsuhteessa toimiville opettajille tärkeää. Tämä osoittaa osaltaan sen, että niin sanottu opettajan huone – ilmapiiri on monella vastaajalla läsnä työssään, vastoin toimeksiantajayrityksen edustajan mielteitä. Vaikka samoissa tiloissa ei työskentelisi Arffman Consulting Oy:n työntekijää, voi samoissa tiloissa työskennellä muiden oppilaitosten opettajia, joiden kanssa vaihtaa ajatuksia.

Työtä aloittaessamme halusimme löytää aiheen, joka kiinnostaa meitä itseämme, mutta josta olisi myös todellista hyötyä toimeksiantajalle. Etsimme toimeksiantajaksi yritystä, jolla olisi jokin henkilöstöhallintoon ja työntekijöihin liittyvä erityistilanne, jota voisimme tutkia ja kehittää. Näin löysimme Arffman Consulting Oy:n. Omien mielenkiinnonkohteidemme sekä yrityksen edustajien kanssa käytyjen keskustelujen kautta aihe vähitellen muokkautui nykyisenlaiseksi.

Pyrimme molemmat tekemään työtä yhtä paljon. Jaoimme aluksi osa-alueet keskenämme, mutta loppujen lopuksi päädyimme molemmat auttamaan toisiamme ja täydentämään toisen kirjoittamia osuuksia, joten työstä ei ole suoranaisesti nähtävissä kumpi tekijöistä on kirjoittanut mitään. Parin olemassa olo on noussut työtä tehdessä oleelliseen rooliin. Toiselta kirjoittajalta on saanut apua ja tukea prosessin varrella. Koemme, että yhdessä olemme saaneet työhön enemmän mielipiteitä ja saaneet aikaan paremman lopputuloksen, kuin yksin.

Työtä aloittaessamme emme osanneet aavistaa, että nyt, kun työ on loppusuoralla, sen aihe on erittäin ajankohtainen, niin määräaikaisten työsuhteiden kuin kohdeyritysten tarjoamien koulutusten puolesta. Päivittäin näemme uutisissa puhuttavan maahanmuuttajien kotouttamiskoulutuksista, sekä siitä, miten yhteiskuntamme resurssit riittävät huolehtimaan tulevaisuudessa räjähdysmäisesti kasvavasta määrästä turvapaikan saaneita maahanmuuttajia. Toimeksiantajayrityksemme tarjoaa kyseisiä koulutuksia, ja on yksi markkinoiden yksityisistä palveluntarjoajista. Mediassa on ollut se, kuinka yksityiset palveluntarjoajat voittavat osan tarjouskilpailuista julkisten koulutuslaitosten sijaan. On kuitenkin todennäköistä, että erityisesti tulevaisuudessa kun koulutettavien määrä kasvaa ja silloin ei yhteiskunnalla ole varaa maksaa ylihintaa heille tarjottavista palveluista. On siis enemmän kuin tarpeellista, että myös toimeksiantajan alalla on kilpailua, jotta yhteiskunnan varoin maksettavien palveluiden kustannukset saadaan pidettyä kohtuullisina.

Työtä on ollut erittäin mielenkiintoista tehdä. Erityisesti on ollut kiinnostavaa seurata julkista keskustelua siitä, kuinka toimeksiantajayritystä arvostellaan heikompien palkkojen maksamisesta suhteessa julkisen puolen palveluntarjoajiin. Kuitenkaan tutkimuksessamme yksikään vastaajista ei negatiivisesti arvostellut yrityksen maksamien palkkojen riittävyttä. Moni kyllä mainitsi palkan olevan yksi vaikuttava tekijä heidän valitessaan työnantajaa. Kaikki nämä työntekijät kuitenkin työskentelevät yrityksessä tälläkin hetkellä.

Anne Ali-Hoikka kirjoittaa Yle Uutisten jutussaan, että huhtikuussa koulutusten tilanne tulee muuttamaan täysin, kun kotoutuskoulutuksissa alkaa olla suuria määriä myönteisten päätöksen saaneita turvapaikanhakijoita. "On keksittävä nopeasti uusia tapoja kotouttaa." ja "Nyt kouluttajat pohtivat kuumeisesti entistä sulavampia kotoutumismalleja" hän kirjoittaa. (Ali-Hoikka 2015).

Kilpailulla on siis myös positiivisia vaikutuksia. On selvää, että koulutettavien ja kotoutettavien määrän kasvaessa, on keksittävä uusia ja entistä tehokkaampia keinoja tehokkaaseen kouluttamiseen. Juuri kilpailu painostaa kaikkia markkinoilla toimivia palveluntarjoajia tähän.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

ALASOINI, Tuomo 2010. Mainettaan parempi työ: Kymmenen väitettä työelämästä. Elinkeinoelämän valtuuskunta. [Viitattu 2015-10-10.] Saatavissa: http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/11/mainettaan_parempi_tyo1.pdf

ALI-HOIKKA, Anne 2015. Kotoutumisbisnes on kovaa kisaa kymmenistä miljoonista. Yle Uutiset. [Viitattu 2015-11-06.] Saatavissa: http://yle.fi/uutiset/kotoutumisbisnes_on_kovaa_kisaa_kymmenista_miljoonista/8364633

AUTIO, Antti, PASANEN, Reino 2015-10-28. Arviot työkyvystä kohentuneet. Savon Sanomat.

BUTLER, Timothy & WALDROOP, James 2001. Job Sculpting: The Art of Retaining Your Best People. Julkaisussa: HARVARD business school press. Harvard Business Review on Finding and Keeping the Best People. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 179-204.

ERKKO, Anni 2014. Työinnostuksen opit. Kauppalehti Optio. [Viitattu 2015-11-09.] Saatavissa: <http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/arkisto/showArticle.do?db=KKL1415X&ris=0&rid=36340&qid=1&rsi=0&page=0&size=20&hits=1>

Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto. Stressi ja psykosomaattiset riskit [Verkkójulkaisu]. [Viitattu 2015-03-07.] Saatavissa: https://osha.europa.eu/fi/topics/stress/index_html

HAAVISTO, Ilkka 2010. Työelämän kulttuurivallankumous: EVAn arvo- ja asennetutkimus 2010. Elinkeinoelämän valtuuskunta [Viitattu 2015-10-10.] Saatavissa: http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/06/tyoelaman_kulttuurivallankumous.pdf

HALONEN, Veikko 2014-12-07. Toimitusjohtaja Arffman Consulting Oy. [Haastattelu.] Sotkamo.

HILMA Julkiset hankinnat 2008. Yleistä julkisista hankinnoista. [Viitattu 2015-10-26.] Saatavissa: <http://www.hankintailmoitukset.fi/fi/docs/yleista>

ILMAKUNNAS, Pekka & MALIRANTA, Mika 2011. Suomen työpaikka- ja työntekijävirtojen käännteitä: toimialojen elinkaaret ja finanssikriisi. [Viitattu 2015-10-02.] Saatavissa: <https://www.tem.fi/files/30157/ilmakunnasmaliranta.pdf>

JOUTSENKUNNAS, Tapio & HEIKURAINEN Pekka 1999. Esimiehenä palveluyrityksessä. Ekonomia-sarja. Porvoo: WSOY.

JÄRVENSUU, Anu 2010. Tapaus työelämä. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

KAIRINEN, Martti, KOSKINEN, Seppo, NIEMINEN, Kimmo, ULLAKONOJA, Vesa ja VALKONEN, Mika 2011. Työoikeus. Oikeuden perusteokset. Helsinki: WSOYpro.

KANANEN, Jorma 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja- sarja. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

KAUHANEN, Juhani 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.

KAUHANEN, Juhani 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen . [Verkkoaineisto.] Henkilöstön hankinta, valinta ja sijoittaminen. [Viitattu 2015-11-09]. Saatavissa: <http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.savonia.fi/teos/EABBIXGTFF#kohta:7.%28%2820%29Henkil%28%28f6%29st%28%28f6%29n%28%2820%29hankinta,%28%2820%29valinta%28%2820%29ja%28%2820%29sijoittaminen%28%2820%29>

LAMPIKOSKI, Kari 2005. Panosta avainhenkilöihin, luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita.

LEHTO, Anna-Maija, LYLÄ-YRJÄNÄINEN, Maija ja SUTELA, Hanna 2005. Pysyvän työn toivossa: Määräaikaisten työsuhteiden käytöstä ja kokemisesta. Työministeriö. Työpoliittinen tutkimus 2005. Helsinki.

LEINIKKI, Sikke 2010. Pätkätyössä! Selviytymisen opas. TJS Työelämäjulkaisut. Edita Prima Oy.

MIETTINEN, Anneli 2007. Pätkätyön tulevaisuus? Asiantuntijanäkemyksiä määräaikaisten työn kehittämistarpeista ja tulevasta kehityksestä Suomessa. Väestöntutkimuslaitos Katsauksia 27/2007. [Viitattu 2015-03-07.] Saatavissa: <http://vaestoliitto-fi-bin.directo.fi/@Bin/d1b7e0a9ae96ce7df00798116b552bcd/1425748533/application/pdf/386606/P%C3%A4tk%C3%A4ty%C3%B6n%20tulevaisuus.pdf>

MOILANEN, Juha-Matti 2013. Määräaikaiset ja osa-aikaiset työsopimukset. Helsinki: Talentum.

MOORMAN, Robert H. ja HARLAND, Lynn K 2000. Temporary employees as good citizens: factors influencing their job performance. Journal of Business and Psychology, Vol. 17, No. 2, Winter 2002. [Viitattu 2015-10-28.] Saatavissa: <http://helios.acomp.usf.edu/~tajoseph/article37.pdf>

PALVELUALOJEN AMMATTILIITTO 2015. Määräaikainen työsopimus. [Viitattu 2015-09-18.] Saatavissa: <https://www.pam.fi/wiki/maaraaikainen-tyosopimus.html>

ROBBINS, Stephen P., JUDGE, Timothy A. 2013. Organizational Behavior: Fifteenth Edition. Essex: Pearson.

ROPE, Timo & KETTUNEN Sampo 2012. Halujohtaminen. Hämeenlinna: Helsingin Kamari Oy.

SAARINEN, Markku 2005. Pätkätyöt, Työnantajan ja palkansaajan opas. Helsinki: Edita.

SUOMEN VIRALLINEN TILASTO (SVT): Koulutuksen järjestäjät ja oppilaitokset [verkkajulkaisu].

ISSN=1796-3796. 2014. Helsinki: Tilastokeskus [Viitattu 2015-11-08].

Saatavissa: http://www.stat.fi/til/kjarj/2014/kjarj_2014_2015-02-12_tie_001_fi.html

TYÖSOPIMUSLAKI 26.1.2001/55. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2015-11-08]. Saatavissa:

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

VIITALA, Riitta 2009. Henkilöstöjohtaminen, Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

VILKKA, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

WHETTEN, David, CAMERON, Kim 2011. Developing Management Skills: Eight Edition. New Jersey; Pearson.

ÖSTERBERG, Maritta 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita.

LIITTEET

Liite 1: Kyselytutkimus



Motivaatio määräaikaisessa asiantuntijatyösuhteessa

1. Kuinka kauan olet työskennellyt Arffman Consulting Oy:ssä ja kuinka monta työsuhdetta sinulla on ollut yrityksessä sinä aikana? *

2. Kuvaile asioita, jotka tekevät tyypillisestä työpäivästäsi onnistuneen. *

3. Kerro tekijöistä, jotka saavat sinut tuntemaan itsesi arvostetuksi työssäsi. *

4. Kuvaile mahdollisimman monipuolisesti asioita, jotka motivoivat sinua työssäsi. *

5. Jos sinulle tarjotaan samalle ajanjaksolle useaa samankaltaista työtä useammasta organisaatiosta, millaiset tekijät vaikuttavat siihen, minkä paikan valitset? *

6. Kerro mahdollisimman tarkasti syistä, jotka vaikuttivat päätökseesi hakea määräaikaista työpaikkaa. *

7. Kerro, millaiseksi olet kokenut hallinnon tarjoaman tuen ja sen lähestyttävyyden. *

8. Millaisen vertaistuen koet tärkeäksi työssäsi? *