

Eeva-Kaisa Aro

PALKITSEMISEN VAIKUTUS VUOKRATYÖNTEKIJÄN
HYVINVOINTIIN

Liiketalouden koulutusohjelma
2018

PALKITSEMISEN VAIKUTUS VUOKRATYÖNTEKIJÄN HYVINVOINTIIN

Aro, Eeva-Kaisa
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Toukokuu 2018
Sivumäärä: 83
Liitteitä: 1

Asiasanat: Palkitseminen, motivaatio, vuokratyö, hyvinvointi

Opinnäytetyössä käsiteltiin vuokratyöntekijän palkitsemista ja palkitsemisen vaikutusta vuokratyöntekijän hyvinvointiin. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää palkitsemisen nykytilaa ja tuoda esiin kehittämiskohteita palkitsemisen edistämiseksi. Tutkimukseni tehtiin vuokrausyritysten ja käyttäjäyritysten yleisiin tarpeisiin, eikä siten ole yksilöity tietyn yrityksen tarpeisiin.

Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin erilaiset palkitsemiskeinot ja niiden käyttö sekä motivaatioteoriat. Ymmärrys motivaatioon vaikuttavista tekijöistä on välttämätön kunnolla toimivien palkitsemisjärjestelmien kehittämiseksi ja käyttämiseksi. Teoria osuudessa tarkasteltiin myös palkitsemiseen liittyvää lainsäädäntöä sekä palkitsemisen vaikutusta hyvinvointiin. Empiirisessä osassa kuvattiin tutkimusmenetelmä, toteuttamistapa ja tutkimustulokset. Tutkimustuloksia analysoitiin ja esiteltiin kehitysideoita sekä vuokratyöntekijän, vuokrausyrityksen että käyttäjäyrityksen näkökulmista.

Luonteeltaan tutkimus oli kvalitatiivinen. Tutkimuksen kohdehenkilöinä olivat eri vuokrausyrityksien kaupanalan työntekijöitä sekä kahden vuokrausyrityksen esimiehiä ja käyttäjäyrityksen kauppias. Tutkimus toteutettiin osallistuvalla havainnoinnilla, kenttätyöskentelyllä, muistiinpanoilla ja haastatteluilla.

Tutkimuskysymykset jaettiin kolmeen osaan. Aluksi tutkittiin, mitkä palkitsemiseen liittyvät tekijät haittasivat vuokratyöntekijöiden viihtyvyyttä, suoriutumista ja työssä jaksamista ja mitkä tekijät he kokivat erityisen palkitsevina. Työssä pyrittiin selvittämään sekä vuokratyöntekijän, vuokrausyrityksen että käyttäjäyrityksen näkemyksiä. Lisäksi tutkittiin, mitä konkreettisia, helposti toteutettavia keinoja yrityksillä on palkitsemisen ja hyvinvoinnin lisäämiseksi.

Työstä muodostui kokonaisuus, jossa on palkitsemisjärjestelmää suunnitteleville vuokrausyrityksille tai käyttäjäyrityksille kattavasti tietoa samassa paketissa. Uusia vuokrausyrityksiä tulee koko ajan markkinoille, joten kilpailua osaavista työntekijöistä tulee yritysten välille. Vuokrausyrityksen pitäisi olla houkutteleva ja työntekijöiden palkitseminen on keino tähän. Kun yritys panostaa hyvinvointiin ja palkitsemiseen, saa se säästöä pitkällä aikavälillä. Työntekijät voivat hyvin, sairauslomia on vähän ja vaihtuvuus on pieni. Palkitseminen, tuottavuus ja hyvinvointi kulkevat kaikki käsikädessä.

THE IMPACTS OF REWARDING ON THE WELLBEING OF AN AGENCY WORKER

Aro, Eeva-Kaisa
Satakunta University of Applied Sciences
Degree Programme in business law
May 2018
Number of pages: 83
Appendices: 1

Keywords: Rewarding, motivation, temporary employment, wellbeing

The thesis focused on the rewarding of an agency worker and the impacts of rewarding on the wellbeing of the agency worker. The aim of the study was to examine the current state of rewarding and to introduce areas of improvement in order to help forward rewarding. The study was made in order to answer to the common needs of private employment agencies and user enterprises and is thus not set out to the needs of any specific company.

The theoretical framework examined the different ways of rewarding and their use, and theories of motivation. An understanding of the factors that have an influence on motivation is essential for the development and utilization of properly functioning reward systems. The theory focused also on the legislation concerning rewarding and the effects of rewarding on the wellbeing of individuals. The empirical part described the research method, the way the study was carried out, and the results. The results were analyzed and ideas of improvement were introduced from the perspectives of the agency worker, the private employment agency and the user enterprise.

The study was qualitative in nature. The subjects of the study were employees of different private employment agencies in the commercial sector, managers from two private employment agencies, and one merchant from a user enterprise. The study was carried out using participant observation, fieldwork, notes, and interviews.

The research questions were dealt into three parts. At first it was examined which factors relating to rewarding decreased the agency workers' satisfaction, performance, and coping with workload, and which factors did the employees see as particularly rewarding. The study aimed at finding out the perspectives of the agency worker, the private employment agency as well as the user enterprise. In addition it was examined what concrete means the enterprises have that could easily be carried out in order to increase rewarding and wellbeing.

The study offers an extensive bundle of information for the private employment agencies and user enterprises that are planning a reward system. New private employment agencies emerge all the time, which results in competition on skillful employees between the enterprises. A private employment agency should appeal to the employees, and the means to this is to reward the employees. When a company invests in wellbeing and rewarding, it will become more profitable in the long run. The employees feel well, the sick leaves decrease and the turnover of workers is low. Rewarding, productivity and wellbeing go hand in hand.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET	6
2.1	Tutkimusongelma ja -kysymykset	6
2.2	Käytettävät menetelmät ja aineiston keruu	7
3	PALKITSEMISKEINOT JA NIIDEN KÄYTTÖ	9
3.1	Työmotivaatio ja motivaatiotutkimukset	9
3.1.1	Vahvistamisen teoria	10
3.1.2	Sisältöteoriat	10
3.1.3	Prosessiteoriat	13
3.1.4	Positiivisen psykologian näkökulma	14
3.2	Palkitseminen.....	16
3.2.1	Palkitsemisen määrittely.....	17
3.2.2	Kokonaispalkitseminen	18
3.3	Aineeton palkitseminen	19
3.3.1	Urapalkkiot ja kasvupolut.....	20
3.3.2	Itsensä kehittäminen	21
3.3.3	Sosiaaliset palkkiot.....	21
3.4	Taloudellinen palkitseminen.....	22
3.4.1	Kiinteä rahapalkka.....	23
3.4.2	Luontoisedut	23
3.4.3	Muut edut	24
3.4.4	Erikoispalkkiot	26
3.4.5	Tulospalkitseminen.....	28
4	TYÖEHTOSOPIMUSTEN JA LAINSÄÄDÄNNÖN VAIKUTUKSET PALKITSEMISEEN	29
4.1	Työehtosopimusten rooli	29
4.1.1	Vuokratyöntekijään sovellettava työehtosopimus	30
4.1.2	Vuokratyöntekijän palkan ja kulukorvausten maksaminen.....	30
4.1.3	Vuokratyöntekijän oikeus käyttäjäyrityksen työsuhde-etuihin	31
4.1.4	Työajanjärjestelyt ja työsuhteen pysyvyys.....	32
4.2	Vuokratyösuhteita koskeva sääntely.....	33
4.3	Vuokrausyrityksen ja käyttäjäyrityksen velvoitteet.....	34
5	PALKITSEMINEN JA TYÖHYVINVOINTI.....	37
5.1	Aineettoman palkitsemisen vaikutus työhyvinvointiin.....	37
5.1.1	Työympäristö ja ilmapiiri	38

5.1.2	Työsuhteen pysyvyys ja työajan järjestelyt	39
5.1.3	Lähin esimies palkitsijana	41
5.1.4	Palkitsemistietämys	44
5.2	Aineellisen palkitsemisen vaikutus hyvinvointiin	45
5.2.1	Etujen vaikutus työhyvinvointiin	45
5.2.2	Hyvinvointiin liittyvät edut	46
5.2.3	Terveydenhoitoon liittyvät edut	48
6	TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO	49
6.1	Tutkimusmenetelmän esittely	49
6.2	Haastatteluteemojen valinta	50
6.3	Haastatteluaineiston käsittely.....	51
7	TUTKIMUKSEN TULOKSET JA NIIDEN TARKASTELU	52
7.1	Palkitsemistietämys.....	52
7.2	Edut ja palkkiot	54
7.3	Oikeudenmukaisuus	57
7.4	Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet	61
7.5	Arvostus ja palaute.....	63
7.6	Kehittymis- ja koulutusmahdollisuudet	67
7.7	Työsuhteen pysyvyys ja työajan järjestelyt	69
7.8	Tutkimuksen luotettavuus	70
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	71
	LÄHTEET	80
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Palkitsemisella on monenlaisia vaikutuksia. Usein palkitsemisen ajatellaan vaikuttavan henkilöstön saatavuuteen, pysyvyyteen, motivaatioon, työsuoritukseen sekä tyytyväisyyteen ja hyvinvointiin, jotka puolestaan vaikuttavat yrityksen tulokseen. Tutkimuksen teemana on tarkastella vuokratyöntekijöiden hyvinvointia kaupan alalla ja erityisesti palkitsemisen vaikutusta vuokratyöntekijöiden hyvinvointiin. Vuokratyöntekijät ovat usein työelämänlaatuun liittyvien seikkojen osalta epätasa-arvoisessa asemassa verrattuna muihin työntekijöihin. Vuokratyöntekijöiden syrjintä on kielletty kuitenkin Suomen vuonna 1999 ratifioimassa kansainvälisen työjärjestön yleissopimuksessa numero 181, työsopimuslaissa (55/2001) sekä EU:n vuokratyödirektiivissä (2008/104/EY). Vuokratyötä tutkittaessa erilaisia toistuvasti esiin nousevia ongelmia ovat sairauslomien ja työterveyspalvelujen ulkopuolelle jääminen, vuosilomien puuttuminen, erilaisten palkanlisien ja käyttäjäyrityksen omille työntekijöille maksettavien taloudellisten etujen maksamatta jättäminen vuokratyöntekijöille ja käyttäjäyritysten vakituisia työntekijöitä pienempi palkka.

2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET

2.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tässä tutkimuksessa tutkimusongelmaksi on määritelty, kokevatko vuokratyöntekijät kaupanalalla palkitsemisen epäoikeudenmukaiseksi ja onko sillä vaikutusta heidän työhyvinvointiinsa. Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa palkitsemisen nykytilaa ja tuoda esiin kehittämiskohteita palkitsemisen edistämiseksi. Opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää, mitkä palkitsemiseen liittyvät tekijät haittaavat vuokratyöntekijöiden viihtyvyyttä, suoriutumista ja työssä jaksamista ja mitkä tekijät he kokevat erityisen palkitsevina. Työssä pyritään selvittämään sekä vuokratyöntekijän, vuokrausyrityksen että käyttäjäyrityksen näkemyksiä. Työssä pohditaan, täyttääkö

vuokrausyritys ja käyttäjäyritys omat velvoitteensa, millaista niiden suhtautuminen vuokratyöntekijöihin on ja miten yritykset voivat omalta osaltaan parantaa vuokratyöntekijöiden palkitsemista, unohtamatta niitä keinoja ja vaatimuksia, mitä lait velvoittavat ja asettavat. Työ on rajattu niin, että siinä käsitellään palkitsemiseen liittyvää lainsäädäntöä sekä erilaiset palkitsemiskeinot ja niiden käyttö. Tämän lisäksi käsitellään motivaatioteorioita, koska motivaation ymmärtäminen on tärkeää palkitsemisessä. Motivaatiolla on tärkeä ja kokonaisvaltainen merkitys. Se vaikuttaa työhalukkuuteen, vireystasoon ja tätä kautta työn laatuun ja työhyvinvointiin.

Opinnäytetyöllä pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

1. Miten kaupanalan vuokratyöntekijät kokevat palkitsemisen?
2. Mitkä ovat työntekijöiden, vuokratyöyrityksen ja käyttäjäyrityksen toiveet ja ideat?
3. Onko yhteneväisiä näkökulmia vuokratyöntekijän palkitsemiseen?

2.2 Käytettävät menetelmät ja aineiston keruu

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, koska haluttiin selvittää mahdollisimman tarkasti, mitä kehitysehdotuksia työntekijöillä, vuokrausyrityksellä ja käyttäjäyrityksellä on. Määrällinen tutkimus ei avaisi tutkimusta tarpeeksi eikä antaisi vastauksia perimmäisiin kysymyksiin. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii ymmärtämään tutkimuskohteena olevaa ilmiötä, sen rakennetta, tekijöitä ja niiden välisiä syy-seuraussuhteita. Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään ilmiötä varsin perusteellisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 160-166.)

Laadullisen tutkimuksen toteuttamiseksi ei ole määrällisen tutkimuksen kaltaista tarkkaa menetelmällistä viitekehystä ja ohjeistusta. Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä ja tulokset ohjaavat tutkimuksen kulkua. Tutkimuksen toteuttaminen on joustavaa ja tutkijalla on vapaus päättää, milloin aineistoa on riittävästi. Laadullisessa tutkimuksessa kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti eikä tutkittavia yksiköitä valita kovin suurta määrää. Laadullinen tutkimus käyttää sanoja ja lauseita

lukujen sijaan. Aineistosta ei tehdä yleistyksiä, vaan tapauksia käsitellään yksilöllisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 181-184; Hämeenaho & Koskinen-Koivisto 2014, 103.)

Käytettävä lähestymistapa on etnografinen. Sana etnografinen tarkoittaa ihmisistä kirjoittamista. Etnografisessa tutkimuksessa tavoitteena on kuvata ja selittää ihmisen toimintaa heidän ympäristössään tai ryhmän jäsenten tulkintoja ja käsityksiä ympäristöstään ja toiminnastaan. Tutkimuksessa voi lähestyä ryhmän toimintaa etäisyyttä ottavana ulkopuolisena tarkkailijana tai empaattisena kohderyhmän toimintaan intensiivisesti osallistuvana. Kenttätyön avulla saa selville, mitä ihmiset tekevät. Kenttätyössä kerätty aineisto sisältää sekä puhetta että toimintaa. Tämän jälkeen voidaan tulkita ja analysoida tuloksia. Etnografisessa tutkimuksessa rakennan tulkinnan, jossa voi yhdistää teoreettisen tiedon sekä tutkijan ja tutkittavien näkökulmat. Etnografia ei ole yksittäinen tiedon keruumenetelmä, vaan tutkimuksen tyyli. Tällaista tutkimusta voidaan toteuttaa erilaisilla laadullisilla analyysimenetelmillä. (Hyvärinen, Nikander & ruusu vuori 2017, 131-135; Puusa & Juuti 2011, 252-255.)

Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä ovat havainnointi, haastattelut ja erilaiset dokumentit. Tiedonkeruumenetelmän valinta riippuu tutkittavasta ilmiöstä, sen ominaisuuksista ja halutun tiedon tarkkuudesta. Havainnoinnilla pyritään ymmärtämään tutkittavaa aihetta ja saatuja tuloksia. Kun kysymyksessä on tiedon tarve, joka koskee asenteita, mielipiteitä, kokemuksia ja havaintoja, sopii tutkimusvälineeksi erilaiset haastattelut. Haastattelu on pääasiassa avointen kysymysten esittämistä valituille yksiköille. Haastattelutuloksiin sitten paneudutaan syvällisesti. (Anttila 2006, 189-200.)

Erilaisia haastattelutapoja ovat lomakehaastattelu, avoin haastattelu ja teemahaastattelu. Lomakehaastattelussa haastattelu tapahtuu käyttäen apuna etukäteen laadittua lomaketta. Avoimessa haastattelussa haastattelijä selvittelee haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä, tunteita ja käsityksiä sen mukaan, kun ne tulevat esiin keskustelun edetessä. Teemahaastattelu on avoimen haastattelun ja lomakehaastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa läpikäytävät aiheet on valittu etukäteen. Kysymysten tarkkaan määritely muoto ja järjestys puuttuvat. Teemat valitaan niin, että ne kattavat mahdollisimman hyvin koko ilmiön. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 204-212.)

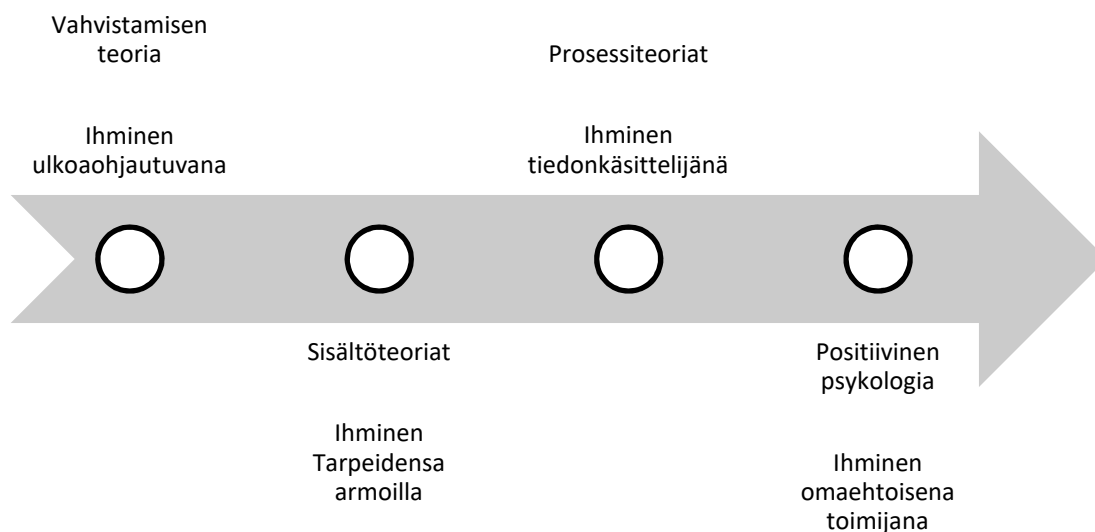
Tutkimuksen toteuttaminen selostetaan tarkkaan, jotta laadullisen tutkimuksen toistettavuus saavutetaan ja luotettavuus lisääntyy. Aineistoa kerätään haastatteluilla, osallistuvalla havainnoinnilla ja kenttämuistiinpanoilla. On tärkeää, että kaikki aineisto on huomioitu ja tiedot on tallennettu oikein. Teemahaastattelun rungolla varmistetaan, että haastattelu käsittelee opinnäytetyön kannalta tärkeitä ja oleellisia aiheita. Haastattelukysymyksiin sisällytetään sekä muutoksen että kehittymisen näkökulmia.

3 PALKITSEMISKEINOT JA NIIDEN KÄYTTÖ

3.1 Työmotivaatio ja motivaatiotutkimukset

Motivaatiolla tarkoitetaan psyykkistä tilaa, joka määrittää, mitä asioita, millä vireydellä ja kuinka kauan ihminen kulloinkin tekee työtään. Työmotivaatioon vaikuttavat henkilön sisäiset voimat, kuten tarpeet ja arvostukset sekä ulkoiset tekijät, kuten työn luonne tai palkitsemisjärjestelmät. Sisäinen työmotivaatio liittyy monesti työn sisältöön, monipuolisuuteen, haastavuuteen ja mielekkyyteen. Näin motivoitunut henkilö haluaa oppia uutta, kehittyä työssään ja tehdä merkittävää työtä. Ulkoisessa motivaatiossa on kyse muun muassa palkkioista, rangaistuksista, kannustuksesta tai osallistumismahdollisuuksista. Palkitsemisen avulla on tarkoitus motivoida henkilöstöä tehokkaampaan työskentelyyn tai keskittymään työnantajan toivomiin asioihin. Ymmärrys motivaatioon vaikuttavista tekijöistä on välttämätöntä kunnolla toimivien palkitsemistapojen rakentamiselle ja käyttämiselle. (Hakonen & Nylander 2015, 135-137; Kauhanen 2015, 101-102; Sinokki 2016, 98.)

Seuraavaksi (kuvio 1) esitellään niitä motivaatioteorioita, joita yleensä käytetään kuvaamaan palkitsemisen motivaatiovaikutuksia. Teoriat on ryhmitelty neljään luokkaan: vahvistamisen teoria, sisältöteoriat, prosessiteoriat ja positiivinen psykologia. Vahvistamisen teoriassa yksilö nähdään puhtaasti ulkoapain ohjaavana, kokemuksen pohjalta toimivana, vastaavasti sisältöteorioissa kaikkien yksilöiden ajatellaan motivoituvan samojen tarpeiden kautta. Prosessiteorioissa tarkastellaan ihmistä tiedon ja omien arvostusten pohjalta yksilöllisesti toimivana. Positiivisessa psykologiassa painotetaan tunteiden ja yksilöllisyyden merkitystä.



Kuvio 1. Motivaatioteoriat ja niiden ihmiskäsitykset (Hakonen & Nylander 2015, 139.)

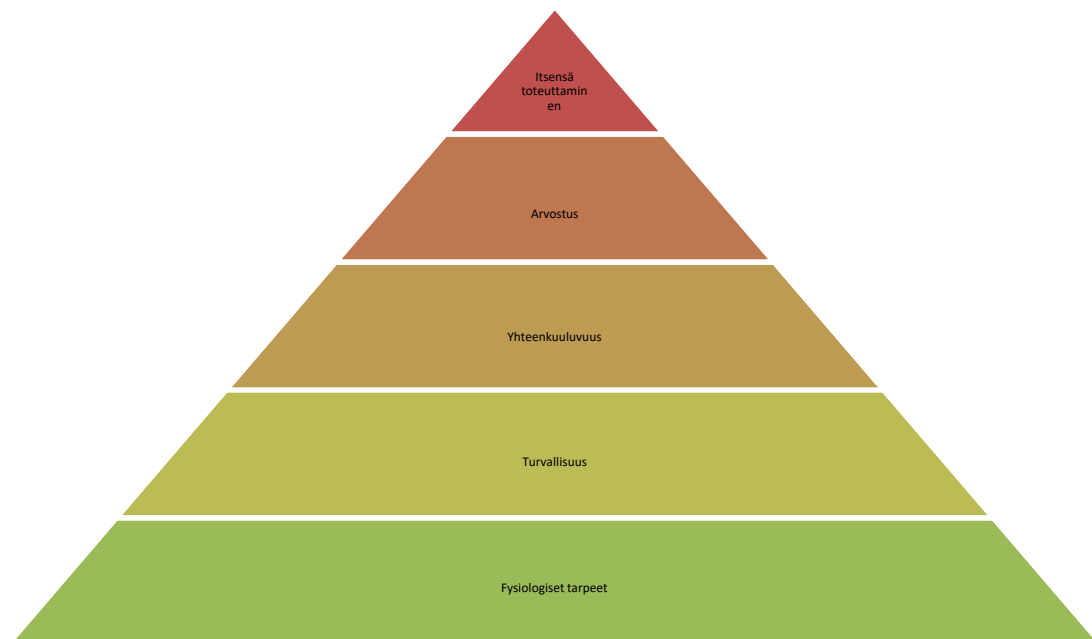
3.1.1 Vahvistamisen teoria

Vahvistamisen teorian mukaan ihmistä voi ohjailta palkkioin ja rangaistuksin. Tässä teoriassa ei olla kiinnostuneita toiminnan syistä, ainoastaan sen seurauksista. Tämän teorian mukaan työpaikoilla kannattaa vahvistaa toivottua toimintaa palkkioilla. Kun työntekijä saa toiminnastaan palkkion, hän haluaa toistaa vastaavan suorituksen myös jatkossa. Sitä selkeämpi on toiminnan ja palkkion välinen yhteys työntekijälle, mitä selkeämmin tavoiteltava käyttäytyminen on hänelle määritelty, mitä nopeammin suorituksen jälkeen hän saa palkkion ja mitä selkeämmin palkkion määrä vastaa hänen suorituksen tasoa. Palkitsemista on tutkittu vahvistamisen teorian näkökannasta lukuisilla kokeellisilla tutkimuksilla, joissa palkitsemisen on todettu lisäävän työn tehokkuutta. (Hakonen & Nylander 2015, 139-140.)

3.1.2 Sisältöteoriat

Sisältöteoriat etsivät vastausta siihen, mikä henkilöä motivoi. Maslowin (1943) tarvehierarkian mukaan meitä motivoi samojen tarpeiden tyydyttäminen. Teorian mukaan

yksilön toimintaa ohjaavat hierarkkisessa järjestyksessä viisi tarvetta: fysiologiset, turvallisuuteen liittyvät, rakkauteen ja yhteenkuuluvuuteen, itsetuntoon ja itsensä toteuttamiseen liittyvät tarpeet (kuvio 2). Ensin on tyydytettävä fysiologiset ja turvallisuuden tarpeet. Vasta tämän jälkeen voi tavoitella muita asioita. Maslowin tarvehierarkian mukaan rahallisen palkitsemisen mahdollisuudet ovat varsin rajalliset. Rahalla voi tyydyttää alimmilla hierarkiatasoilla olevia fysiologisia ja turvallisuuteen liittyviä tavoitteita, esimerkiksi ostaa ruokaa ja maksaa asumiskustannuksia. Aineettomalla palkitsemisella, kuten koulutus- ja kehittymismahdollisuuksilla, voidaan tukea esimerkiksi itsensä toteuttamisen tarvetta. Itsensä toteuttamisen tarve, joka sisältää pyrkimyksen mielekkäisiin ja merkityksellisiin työtehtäviin, vastaisi palkitsemisen suhteen keskittymistä työn sisältöön ja oman osaamisen kehittämiseen. Teorian mukaan ihmiselle kannattaa tarjota hänen omaa tilannettaan ja tarpeitaan vastaavia palkitsemisen tapoja. Aineeton palkitseminen motivoi teorian mukaan myös silloin, kun rahallinen palkitseminen ei. (Hakonen & Nylander 2015, 141-142; Sinokki 2016, 73-75.)



Kuvio 2. Maslowin tarvehierarkia (Sinokki 2016, 74.)

Frederick Herzbergin (1968) motivaatio- ja hygienteoria lähtee olettamuksesta, että työntekijän motivaatioon vaikuttavat sekä työn ulkoiset että työntekijän sisäiset tekijät. Herzberg kutsuu ulkoisia tekijöitä hygientehtäviksi ja sisäisiä tekijöitä motivaatio-tekijöiksi. Hänen mukaan eri asiat saavat ihmiset työssä tyytyväiseksi tai motivoituneeksi ja toisaalta tyytymättömiksi. Hänen kaksifaktorensa mukaan motivaatio-

tion lisäämiseksi kannattaa panostaa työn sisältöön, antaa työntekijälle vastuuta ja itsenäisyyttä työtehtäviensä hoitoon, antaa palautetta työntekijälle ja mahdollisuutta kehittymiseen (Herzberg 2003, 60-62). Sen sijaan hygieniehtekijöiksi Herzberg kutsui asioita, jotka poistavat tyytymättömyyttä mutta eivät voi lisätä motivaatiota tai tyytyväisyyttä. Teorian mukaan tällaisia hygieniehtekijöitä ovat työympäristö, palkka ja muut työntekoon vaikuttavat tekijät kuten johtaminen, suhteet muihin työntekijöihin ja esimiehiin, työn organisointi, työolot ja työilmapiiri. Työpaikalla kannattaisi tämän teorian mukaan panostaa aineettomaan palkitsemiseen. Esimerkiksi kehittymismahdollisuuksilla, vaikutusmahdollisuuksilla ja työajan joustoilla voidaan motivoida. (Hakonen & Nylander 2015, 142-143; Sinokki 2016, 104-105.)

David McClellandin (1985) suoritusmotivaatioteorian mukaan motivaatio koostuu vallankäytön, suoriutumisen ja ryhmään kuulumisen tarpeista. Suoriutumisen tarve tarkoittaa tarvetta ylittää itsensä, onnistua tekemisissään ja halua menestyä. McClellandin mukaan haasteellinen työ motivoi ja työntekijät pyrkivät työtilanteisiin, joissa voi saada palautetta ja henkilökohtaista vastuuta. Työntekijöille tärkeää on työn suorittaminen ja saavutukset, ja palkka toimii pikemminkin palautteena hyvästä työsuorituksesta. (Sinokki 2016, 108-109.)

Clayton P. Alderferin ERC-teoriassa (1972) tarpeet jaotellaan kolmeen ryhmään: toimeentulon tarpeet, yhteisyyden tai vuorovaikutuksen tarpeet ja kasvutarpeet. Ensimmäinen päätarve eli toimeentulon tarve sisältää fyysiset ja turvallisuuteen liittyvät asiat. Toinen tarve eli liittymistarve, tai yhteenkuuluvuuden tarve, tarkoittaa sitä, että ollaan tekemisessä muiden ihmisten kanssa. Kolmas päätarve on henkilökohtaisen kehittymisen ja kasvun tarve. Teorian vahvuutena pidetään sen keskittymistä työlle ominaisiin seikkoihin ja se tarjoaa ymmärrettävän selityksen nykyaikaiselle henkilöstöjohtamiselle ja jatkuvan oppimisen kehittämiselle työssä. Työntekijöiden kokemus kehittämisestä parantaa heidän itsearvostustaan ja yhtä aikaa myös muiden antamaa arvostusta. (Sinokki 2016, 109-110.)

3.1.3 Prosessiteoriat

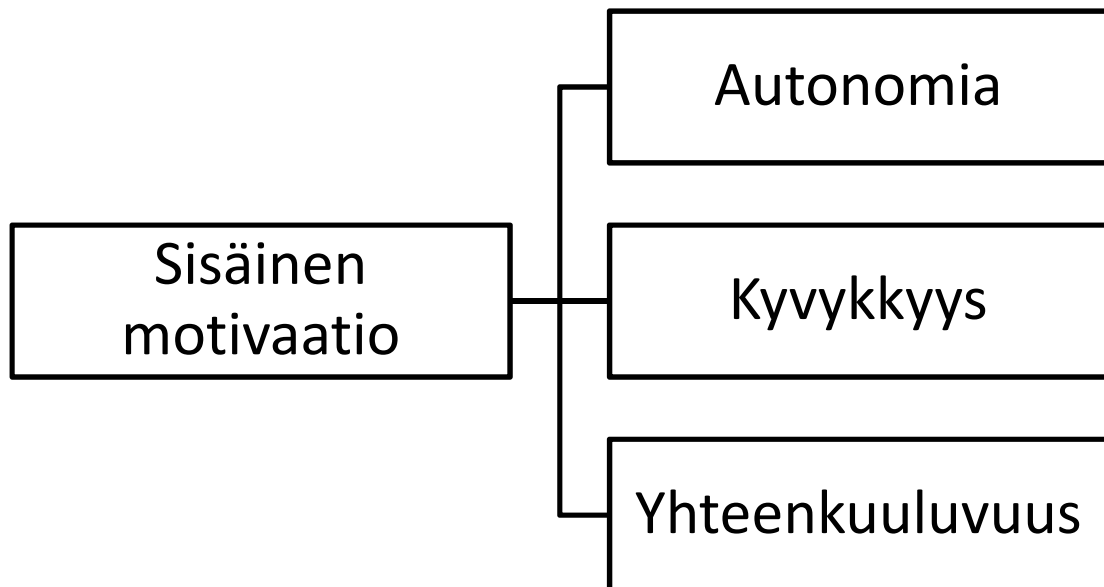
Prosessiteoriat kuvaavat ihmisten yksilöllisiä eroja reagoida ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. Palkitsemisen myönteisiä vaikutuksia motivaatioon on usein kuvailtu prosessiteorioiden avulla. Usein käytettyjä teorioita ovat esimerkiksi odotusarvoteoria, tavoitteen asettamisen teoria ja tasapainoteoria. Odotusarvoteorian kehitti Viktor Vroom vuonna 1964. Tätä teoriaa on käytetty paljon yritysmaailmassa palkkiojärjestelmien suunnittelussa. Teorian pääajatuksena on, että henkilö motivoituu tehtävästä silloin, kun hän kokee pystyvänsä odotettuun suoritukseen, uskoo saavansa suorituksesta palkkion ja pitää palkkiota houkuttelevana. Palkkio voi olla esimerkiksi rahallinen korvaus tai ylennys. Tässä teoriassa ihminen nähdään järkevästi toimivana, harkitsevana yksilönä, joka valitsee erilaisten käyttäytymistapojen välillä. Lawler (1971) on soveltanut odotusarvoteorian näkökulmaa palkitsemiseen. Hänen mielestään palkitsemista voidaan pitää hyvänä tai huonona välineenä tavoitteiden saavuttamisessa ja näistä tavoitteista osa on enemmän ja osa vähemmän houkuttelevia. Tämän ajattelun mukaan palkitsemista pidetään tärkeänä, jos se koetaan hyväksi välineeksi saavuttaa kiinnostavia tavoitteita. (Hakonen & Nylander 2015, 144-145; Sinokki 2016, 110.)

Tavoitteen asettamisen teoriassa ihmisen toimintaa määrittävät tavoitteet ja aikomukset. Työelämässä näitä tavoitteita voivat olla esimerkiksi työsuorituksen laatu tai aika-
taulussa pysyminen. Aikomukset sen sijaan ovat yksilön käsityksiä suunnitellusta toiminnasta. Tämän teorian mukaan henkilön motivaatio ja suoriutuminen ovat korkeimmillaan silloin, kun tavoitteet ovat haastavia, täsmällisiä sekä hyväksytyjä ja niissä edistymisestä saa toistuvasti palautetta. Palkitseminen voi vaikuttaa positiivisesti yksilöiden motivaatioon ja suoriutumiseen vähintään kahdella tavalla: vaikuttamalla tehtävän sitoutumiseen ja tavoitteen valintaan. Keskeistä tässä teoriassa on odotus palkitsemisen ja suorituksen välisestä yhteydestä. Palkitseminen voi edistää hyvää suoriutumista, jos se on yhteydessä tavoitteen saavuttamiseen. Tavoitteen asettamisen teoria korostaa lisäksi sitä, että palkitseminen voi edistää tavoitteeseen sitoutumista ja antaa työntekijälle palautetta siitä, miten hän on suoriutunut. (Hakonen & Nylander 2015, 145-146.)

John Stacey Adamsin (1963) tasapainoteoria on sekä oikeudenmukaisuusteoria että motivaatioteoria. Työntekijä vertaa muiden ja omien panostensa eli yrittämisen, aikaansaamisen, koulutuksen ja kokemuksen suhdetta saamaansa vastineeseen, joka muodostuu palkasta, muista taloudellisista hyödyistä sekä asemasta ja arvostuksesta. Teorian perusajatus on se, että ihminen tavoittelee tasapainoa panostensa ja tuotoksensa välillä sekä vertaa tilannetta työtovereihinsa ja muiden työntekijöiden, ystäviensä, sukulaistensa ja naapureidensa vastaaviin. Epäoikeudenmukaiseksi koettu suhde aiheuttaa jännitteen, joka motivoi työntekijää toimimaan niin, että tasapaino saavutetaan. Tasapainoteoria liittyy oleellisesti palkitsemiseen. Palkitseminen viestii henkilön suoriutumisesta verrattuna työtovereihin. Jos työntekijä kokee saavansa vähemmän palkkaa ja palkkioita kuin toiset työntekijät, hän kokee olevansa alipalkattu. Tällöin hän saattaa parantaa suoritustaan toivoen saavansa palkankorotuksen. Palkankorotuksen jälkeen hän kokee tilanteen olevan tasapainossa. (Hakonen & Nylander 2015, 146-147; Sinokki 2016, 112-113.)

3.1.4 Positiivisen psykologian näkökulma

Työelämässä positiivinen psykologia syventyy siihen, mikä tekee työstä mielekkään, edistää hyvinvointia ja saa työntekijän innostumaan työstä. Useimmat motivaatioteoriat keskittyvät tulkitsemaan vaihtelua motivaation määrässä eivätkä sen laadussa tai mallissa. Sisäisen motivaation itsemääräytymisteorian pohjaksi on tärkeä ymmärtää siihen olennaisesti kuuluva jaottelu sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio tarkoittaa, että henkilö tekee jotain, koska tehtävä itsessään on kiinnostava ja sen tekeminen saa aikaan tyytyväisyyttä. Ulkoisella motivaatiolla sen sijaan tarkoitetaan sitä, että toiminnalla on välineellinen tavoite, kuten palkkio, kiitos tai rangaistuksen välttäminen. Tällöin tyytyväisyys tulee näistä ulkoisista seurauksista. Itsemääräytymisen teorian (Deci & Ryan 2000) mukaan yksilöllä on biologisten tarpeiden lisäksi kolme psykologista tarvetta: tarve olla itsenäinen ja toimia vapaaehtoisesti, tarve tuntea itsensä kyvykkääksi sekä tarve kokea yhteenkuuluvuutta ja läheisyyttä muiden kanssa. Teorian mukaan näiden kolmen tarpeen tyydyttäminen on välttämätöntä jokaisen yksilön psyykkiselle hyvinvoinnille (kuvio 3). (Hakonen & Nylander 2015, 147-149; Salmela-Aro & Nurmi 2017, 102-103; Sinokki 2016, 76.)



Kuvio 3. Sisäinen motivaatio syntyy kolmen psykologisen perustarpeen tyydyttämisestä (Hakonen & Nylander 2015, 149.)

Itsemääräytymisteorian mukaan motivaation eri mallit voidaan asettaa katkeamattomalle kokonaisuudelle autonomian eli omaehtoisuuden määrän mukaan. Toisessa äärilaidassa on täysin ulkoinen motivaatio ja toisessa äärilaidassa sisäinen motivaatio. Autonomista motivaatiota kuvaa se, että henkilö toimii vapaaehtoisesti itselle merkityksellisten tehtävien parissa ja kokee innostusta. Ulkoisen motivaation muodot liittyvät kontrolloituun motivaatioon, jota puolestaan kuvaa se, että yksilö kokee painetta, että tehtävä on pakko suorittaa. Autonomista motivaatiota voidaan voimistaa asioilla, jotka tukevat kolmen psykologisen perustarpeen tyydyttämistä. Keinoja edellä mainittujen tarpeiden tyydyttämiseen työelämässä ovat ainakin työn piirteet, ihmisten väliset suhteet ja palkitseminen. Rahallisella palkitsemisella, kuten palkalla ei saada työtehtäviä innostaviksi, mutta sillä voidaan tukea työn merkityksellisyyttä ja kokemusta vapaaehtoisuudesta. Tällöin palkitsemisen käyttämiseen liittyvä toiminta muun muassa oikeudenmukaiset menettelytavat ovat tärkeitä. Sen lisäksi tulospalkkioilla voidaan vahvistaa psykologisia perustarpeita ja motivaatiota. Tulospalkkiot voivat viestittää työntekijälle palautetta onnistumisesta ja näin tukea tunnetta kyvykkyydestä. Yhteenkuuluvuuden tarvetta voi tukea ryhmän aikaansaannoksesta maksettavat palkkiot. Aineetonta palkitsemista voi pitää autonomista motivaatiota tukevana ja esimerkiksi vaikutusmahdollisuudet lisäävät kokemusta autonomiasta. (Hakonen & Nylander 2015, 149-152.)

Monet tutkijat ovat toivoneet, että ihmiset voisivat heittäytyä työn imun polulle. Työn imulla tarkoitetaan suhteellisen pysyväluonteista, myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa. Työ tuntuu merkitykselliseltä, haasteelliselta, inspiroivalta, innostavalta ja siitä voi kokea ylpeyttä. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 118.) Työmotivaatiota ajatellen mielenkiintoista on se, miten työn imua voidaan lisätä. Yksi tällainen keino on työn ”tuunaaminen”, joka tarkoittaa, että työ muotoutuu työntekijän aloitteesta hänen tavoitteitaan ja motivaatiotaan vastaaviksi. Työtä voi muotoilla mieleisempään suuntaan pienillä asioilla, esimerkiksi asioiden tekemistä itselle mielekkäässä järjestyksessä. Vaikka työn tuunaaminen onkin työntekijän itsensä aloittamaa toimintaa, kannustusta ja rohkaisua työn tuunaamiseen voi ajatella yhtenä aineettoman palkitsemisen muotona, vaikutusmahdollisuutena. (Hakonen & Nylander 2015, 151-152; Manka 2007, 160.)

Sisäinen motivaatio on innostuksen ja sitä kautta pysyvän arvopohjaisen onnellisuuden ja menestyksen alku. Mihaly Csikszentmihalyi (1975) on tehnyt tunnetuksi termin flow -tila. Hän määritteli flown tilaksi, jossa ihmiset ovat niin intensiivisesti mukana tekemisessään, että mikään muu ei näytä merkitsevän heille mitään. Flow -tilassa jopa ajan ja paikan taju katoaa. Kokemus on niin nautinnollinen, että yksilöt haluavat jatkaa tekemistä tekemisen itsensä vuoksi, riippumatta ulkoisista palkkioista. Kyseisen teorian mukaan tällainen tila on mahdollista, kun koetut haasteet ja omat kyvyt ovat korkeat ja tasapainossa. (Matikka 2015,12-13; Mayor & Risku 2015, 37; Sinokki 2016, 77.)

3.2 Palkitseminen

Palkkaus ja palkitseminen ovat mielenkiintoisia, koska niihin sisältyy niin paljon odotuksia, tunteita, mielipiteitä, uskomuksia ja vaatimuksia. Onnistuminen palkitsemisessa tarkoittaa toisaalta erilaisten palkitsemistapojen vahvempaa kytkemistä yrityksen tavoitteisiin ja arvoihin ja toisaalta työntekijöiden arvostavaa ja aikaisempaa yksilöllisempää kohtelua. Työstä palkitaan tavallisesti rahasuorituksena tai rahanarvoisina etuina, mutta palkitseminen voi olla myös aineetonta. Työnantajan tulee kiinnittää

huomiota palkan lisäksi palkkauksen ja muun palkitsemisen kokonaisuuteen. Seuraavaksi on käyty tarkemmin läpi palkitsemisen määritelmää ja kokonaispalkitsemista. (Hakonen ym. 2014, 16.)

3.2.1 Palkitsemisen määrittely

Työntekijä saa vastineeksi työpanoksestaan muun muassa rahaa, etuja, tunnustusta, arvostusta ja kehittymismahdollisuuksia. Tätä kaikkea on palkitseminen. Hyvin erilaiset asiat voivat olla yksilölle merkityksellisiä ja palkitsevia. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 15-16; Viitala 2013, 138.)

1) Työ ja tapa toimia	2) Kasvu ja kehittyminen
3) Henkilöstöedut	4) Rahallinen palkitseminen

Taulukko 1. Palkitsemisen kokonaisuuden nelikenttä (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 16.)

Työ ja tapa toimia -ryhmään sisältyvät asiat, joita koemme joka päivä työssämme. Näitä asioita ovat yrityksen arvot ja tapa toimia, haastavat työtehtävät ja vastuiden selkeys, esimiestyö, palaute työstä, kokouskäytännöt, tiedonkulku, osallistuminen päätöksentekoon ja toiminnan kehittämiseen sekä työsuojelutoiminta. Työsuhde ja organisaation tapa toimia voi tuntua palkitsevalta, jos työntekijä kokee luottamuksen, arvostuksen ja turvallisuuden tunteita työympäristössään. Arjen toimintatavat ja työpaikan henki vaikuttavat ratkaisevasti töiden hoitumiseen ja siihen, miltä työn tekeminen tuntuu. Henkilöstöä arvostava johto ja reilu esimies koetaan palkitsevana. (Rantamäki ym. 2006, 67.)

Kasvun ja kehittymisen ryhmä sisältää henkilön osaamisen kehittymistä ja työuran luomista tukevat asiat. Työntekijän kannalta tärkeää on mahdollisuus rikastuttaa omaa tehtäväkenttää ja pitää oma osaaminen ajan tasalla. Kasvun ja kehittymisen alueeseen

kuuluvat perehdytys, kehityskeskustelut, organisaation tarjoama koulutus ja kehittymismahdollisuudet sekä kasvupolut. Kehityskeskustelut ovat useimmiten käytetty työkalu yrityksen osaamistarpeiden ja työntekijän kehittymistarpeiden yhteensovittamiseksi. (Rantamäki ym. 2006, 17.)

Henkilöstöetujen ryhmään kuuluu muun muassa joustavat työajan järjestelyt sekä hyvät ja tarkoituksenmukaiset työvälineet ja olosuhteet. Henkilöstöedut kertovat, että yritys välittää työntekijöistään myös ihmisiä. Hyvin toimiessaan henkilöstöedut helpottavat työn ja muun elämän yhteensovittamista. Rahallinen palkitseminen on helppo hahmottaa palkitsemiseksi. Tyypillisiä palkitsemistapoja ovat peruspalkka, tulospalkkio, voittopalkkio, aloitepalkkio tai optiot. Rahallinen palkkio on konkreettinen vastine työpanoksesta ja palkkio ohjaa henkilöstön toimintaa. (Rantamäki ym. 2006, 18.)

3.2.2 Kokonaispalkitseminen

Liiketoimintastrategia jaetaan usein moneen alastrategiaan, joista yksi on henkilöstöstrategia. Henkilöstöstrategialla organisaatio varmistaa tarvitsemansa henkilöstörakenteen ja osaamisen sekä kannustaa henkilöstöään saavuttamaan tarvittavan suoritus-tason. Henkilöstörakenteessa keskeisiä tekijöitä ovat esimerkiksi henkilöstön ominaisuudet (arvot, asenteet ja motivaatio) ja työhyvinvointi. Kun taas palkitsemisstrategia yhdistää palkitsemisen kokonaisuuden organisaation toimintaan ja toimintaympäristöön. Se ottaa kantaa esimerkiksi seuraaviin asioihin: minkälaista toimintaa palkitsemisen avulla halutaan tukea, millaisista työsuorituksista halutaan palkita, palkitaanko yksilöä, tiimiä, osastoa vai tulosyksikköä ja millaisista tekijöistä palkitsemisen kokonaisuus muodostuu (Kauhanen 2015, 103-105; Rantamäki ym. 2006, 44-45; Viitala 2013, 140.)

Henkilöstöasiantuntijan ja johdon tehtävänä on laatia yritykseen toimiva ja työntekijöitä kannustava palkitsemisjärjestelmä. On tärkeää, että jokainen työntekijä saa oikeudenmukaisen palkan unohtamatta muuta palkitsemista. Toimiva palkitsemisjärjestelmä vetää puoleensa osaavaa työvoimaa ja sitouttaa nykyistä henkilöstöä pysymään yrityksessä. (Österberg 2015, 167.) Jokaisessa organisaatiossa on jonkinlainen palkitsemispolitiikka, jossa otetaan kantaa seuraaviin asioihin: suhteellinen palkkataso,

luontoisedut, palkkojen porrastus, palkkojen sallittu joustavuus organisaation sisällä, palkkojen yhtenäisyys/erilaisuus eri yksiköissä ja henkilöstön osallistuminen palkitsemisen kehittämiseen. (Kauhanen 2015, 110.)

Palkitsemisen kokonaisuus muodostuu kunkin yrityksen itsensä määrittelemistä taloudellisista ja aineettomista tavoista. Palkkaa on maksettava jokaisessa yrityksessä, mutta muita tapoja voidaan pääsääntöisesti ottaa käyttöön oman harkinnan mukaan. Nykyisin henkilöstö odottaa yksilöllisiä ratkaisuja ja vertaa niitä muihin työnantajiin. Toimivan palkitsemisen kannalta on tärkeä kuunnella henkilöstöä ja tarjota sellaista taloudellisten ja aineettomien palkitsemistapojen kokonaisuutta, jota he arvostavat. Taloudellisella palkitsemisella tarkoitetaan rahallisia tai rahanarvoisia palkitsemistapoja. Aineetonta palkitsemista ovat sen sijaan työympäristöön, työn sisältöön, työssä kehittymiseen ja palautteeseen liittyvät asiat. Palkitsemisen eri elementtejä pidetään usein itsestäänselvyyksinä, joiden puuttumisen huomaa vasta sitten, jos henkilö menettää ne, vaikka työpaikan vaihdoksen jälkeen. Parhaimmillaan taloudelliset ja aineettomat palkitsemistavat muodostavat eheän kokonaisuuden. Aineettoman palkitsemisen merkitys on koko ajan kasvamassa. (Hakonen & Nylander 2015, 38-39; Kauhanen 2015,114; Sistonen 2008, 177.)

3.3 Aineeton palkitseminen

Aineeton palkitseminen voidaan määritellä monella tavalla, eikä sitä välttämättä aina mielletä osaksi organisaation palkitsemistapoja. Tästä huolimatta aineettoman palkitsemisen katsotaan olevan tärkeä osa kokonaispalkitsemista, etenkin työviihtyvyyden ja työhön sitoutumisen osalta. Työhyvinvoinnin dosentti ja tietokirjailija Marja-Liisa Manka näkee, että aineeton palkitseminen lähtee liikkeelle kohteliaisuudesta ja työpaikalla tervehtimisestä. Puolestaan työterveyspsykologi Riitta Pääatalo näkee pienilläkin työajanjoustoilla voitavan lisätä työntekijän ja hänen perheensä hyvinvointia. Aineettomia palkitsemiskeinoja ovat lisäksi urapalkkiot ja sosiaaliset palkkiot Seuraavaksi on käsitelty näitä tarkemmin. (Kokkonen 2016.)

3.3.1 Urapalkkiot ja kasvupolut

Uralla eteneminen on monen mielestä tavoiteltavaa ja palkitsevaa. Haasteita uralla etenemiseen tuo se, että monessa yrityksessä päällikön ja johtajan paikkoja on niukasti tarjolla. Viisas organisaatio tarjoaa työntekijöilleen sellaisia kasvupolkuja, jotka tukevat yrityksen strategisen osaamisen kehittymistä. Tällaisia voivat olla esimies-, asiantuntija- tai kehittäjäpolku. Käytännössä tämä tarkoittaa muun muassa asiantuntijuuden syventämistä tai laajentamista, työkiertoa yrityksen sisällä tai konsultin tehtäviä niille, jotka haluaisivat kehittää organisaation toimintaa. Toisaalta joku voi pysyä nykyisessä työssä ja tulla siinä huippuosaajaksi. (Rantamäki ym. 2006, 79.) Ihmiset haluavat oppia työssään uusia asioita eli kehittyä ammatillisesti ja yksilöinä. Se, että henkilöt kehittyvät työssään ja osaavat tehdä töitä siellä, missä tarvitaan, on yrityksen kannalta tavoiteltavaa. Into kehittyä työssä ja osallistua koulutuksiin vaihtelee työhön suhtautumisen ja elämänvaiheen aikana. Urasuuntautunut ihminen haluaa edetä urallaan ja saada uusia haasteita ja tehtäviä. Työsuuntautunut ihminen puolestaan haluaa tehdä merkitykselliseksi kokemaansa työtä. (Hakonen ym. 2014, 262-268; Kauhanen 2015, 120.)

Oman osaamisen syventäminen ja lisääminen tai erikoisosaamisen hankkiminen ovat työssä kehittymistä. Sitä voi tehdä muun muassa työkierrolla ja etenemällä uusiin ja vaativampiin tehtäviin. Työkierrolla laajennetaan henkilön osaamista ja mahdollistetaan työpanoksen joustavampi käyttö. Henkilöiden liikkuvuus organisaation sisällä voi tapahtua ylöspäin (suurempi vaatavuustaso), sivusuunnassa (sama vaatavuustaso) ja jopa alaspäin (pienempi vaatavuustaso). Nykyisin tavanomaista on myös, että raskaita ja ikäviksi koettuja rutiinitehtäviä kierrätetään. Työpaikalla toteutettavia keinoja on monia: sijaisuudet, projektityöskentely, työn rikastaminen, työn laajentaminen, vastuulliset erityistehtävät, toimiminen kouluttajana, perehdyttäminen, mentorointi ja jorkapäiväinen johtaminen. Tärkeää on, että pystyy valitsemaan työntekijälle sekä yritykselle sopivimman vaihtoehdon. (Hakonen ym. 2014, 267; Kauhanen 2015, 120-121; Rantamäki 2006, 34; Viitala 2013, 194-196)

Joissakin organisaatioissa on suunniteltu selkeitä polkuja työssä kehittymiseen ja uralla etenemiseen. Tällöin uuden työntekijän kanssa on helppo käydä läpi, miten kehittymisestä juuri tässä yrityksessä ajatellaan ja mitä ehkä on odotettavissa. Töiden

sisältö ja niiden vaatima osaaminen selitetään yksityiskohtaisesti, samoin kuin tyypillinen kokemusaika ennen seuraavalle portaalle siirtymistä. Valmiiksi on myös pohdittu malleja siitä, miten tärkeät valmiudet voi hankkia. Yrityksellä voi olla esimerkiksi sisäistä koulutusta, ulkopuolista koulutusta ja esimiesvalmennusta. (Hakonen ym. 268-269.) Bapatin mukaan yritysten johtajien kannattaisi tarjota kasvumahdollisuuksia työntekijöille. Johtajien pitäisi kuunnella työntekijöitä ja pyytää heitä kuvailemaan, mistä he innostuvat. Johtajien pitäisi olla selvillä työntekijöiden ammattitaidosta ja henkilökohtaisista intohimon kohteista. Bapat pitää todella tärkeänä kasvujattelua ja sitä, että henkilöiden etenemistä voisi nopeuttaa. (Bapat 2018.)

3.3.2 Itsensä kehittäminen

Koulutusta kaipaavalle työntekijälle työnantaja voi tarjota itse järjestettyä koulutusta tai sponsoroida työntekijän vapaaehtoista kouluttamista tai antamalla mahdollisuuden käyttää työaika opiskeluun. Itsensä kehittäminen merkitsee monille kouluttautumista työ- tai vapaa-ajalla, toisille taas kehittymistä työssä ja uuden oppimista. Ammattitutkinnot ja oppisopimiskoulutus tarjoavat upeat mahdollisuudet kehittyä työsuhteen aikana. Ammatillisen henkilöstökoulutuksen muotoja ovat esimerkiksi täydennyskoulutus, uudelleen koulutus, jatkokoulutus sekä perehdyttäminen. Työnantaja voi kannustaa ja tukea henkilöstöään itsensä kehittämiseen esimerkiksi opiskeluvapaalla, joustavilla työajoilla, kurssimaksujen maksamisella, oppimateriaalin hankkimisella ja kustantamisella, lainaamalla tai hankkimalla tietokoneen ja kustantamalla nettiyhteyden kotiin. Koulutustuen verotukselliset perusteet on syytä selvittää etukäteen, jotta epämiellyttäviltä yllätyksiltä vältetään puolin ja toisin. (Hakonen ym. 2014, 269-272; Kauhanen 2015, 122-123; Viitala 2013, 199-200.)

3.3.3 Sosiaaliset palkkiot

Sosiaaliset palkkiot ovat palkitsemiskeinoja, joita ei voi mitata rahassa. Ne ovat tunnustuksia, jotka tuottavat työntekijöille ilonaihetta ja motivaatiota. Parhaimmillaan sosiaaliset palkkiot saavat työntekijän tuntemaan itsensä arvostetuksi ja tärkeäksi. (Viitala 2013, 162.) Työntekijä voi saada arvostusta ja palautetta kollegoiltaan, esimiehil-

tään sekä sisäisiltä ja ulkoisilta asiakkailtaan. Toiset kaipaavat lisäksi näkyviä statussymboleita. Organisaatioissa näitä ovat muun muassa: toimen nimike, työpisteen koko, sijainti ja varustustaso, työvälineiden monipuolisuus, nykyaikaisuus ja muodikkuus, työasusteet, työaika ja työntekopaikka, pääsy tiettyihin toimitiloihin tai tietojärjestelmiin sekä yhdistysten ja klubien jäsenyydet. (Kauhanen 2015, 123-124.)

Palaute on mahdollisesti hyötysuhteeltaan tehokkain palkitsemisen muoto. Sen antaminen tai vastaanottaminen ei maksa mitään eikä vie paljon aikaa. (Rantamäki ym. 2006, 70-71.) Työntekijät kaipaavat palautetta työstään melkein jatkuvasti. Joissakin yrityksissä johto nimeää henkilöstön ehdotusten perusteella kuukauden työntekijän. Tällöin on tärkeää, että nimeäminen sopii yrityskulttuuriin, valintakriteerit ovat kaikkien tiedossa, henkilöstö tekee ehdotukset nimettävistä ja nimeämisistä tiedotetaan hyvin. Henkilöstö voi saada palautetta myös työkavereiltaan ja ulkoisilta tai sisäisiltä asiakkailtaan. Palaute voi olla kiitos ja tunnustus hyvin tehdystä työstä tai niin kutsuttua korjaavaa palautetta. Korjaavassa palautteessa kerrotaan, mikä ei mennyt toivotulla tavalla, ja se pitää joka kerta antaa kahden kesken rauhallisessa tilassa eikä kiireen keskellä. Kiitos ja tunnustus voidaan antaa muiden läsnä ollessa. Julkisen kiitoksen antamisen este ei saa olla pelko muiden reaktiosta. Lopettamalla onnistumisista koskevan palautteen antamisen esimies hyväksyy kateuden haitallisen olemassaolon (Aarnikoivu 2013, 167). (Hakonen ym. 2014, 251-255; Kauhanen 2015, 124-125; Surakka & Rantamäki 2013, 115-119.)

Organisaation sisäinen ja ulkoinen tunnustus on myös yksi palkitsemisen keino. Näitä tunnustuksen antamismuotoja on useita, esimerkiksi artikkeli organisaation henkilöstölehdessä tai intranetissä, lehtihaastattelut aikakausi- tai sanomalehdissä, palveluvuosimerkki tai organisaation omat palkinnot. (Hakonen ym. 2014, 198; Kauhanen 2015, 125.)

3.4 Taloudellinen palkitseminen

Peruspalkan lisäksi työntekijää voi palkita suoraan palkkion muodossa tai epäsuorasti erilaisten vakuutus- ja luontoisetujen muodossa. Suoritukseen perustuva palkitseminen voi koostua osakkeisiin liittyvistä optioista, bonuksista, henkilökohtaisesta lisästä

tai tulospalkkiosta. Työntekijöiden suoritusta voi palkita sekä yksilökohtaisesti että ryhmäkohtaisesti oikeassa suhteessa. (Rantamäki ym.2006, 90-93.)

3.4.1 Kiinteä rahapalkka

Suurin osa suomalaisista työskentelee tehtävissä, joissa yleissitova työehtosopimus (TES) määrittelee minimipalkan. Työnantajat voivat tietenkin maksaa palkkaa yli TES:in taulukkopalkan. Palkka määräytyy yleensä työhön käytetyn ajan tai työntuloksen mukaan. Edellä mainittuja palkkamuotoja kutsutaan aikapalkaksi ja suoritepalkaksi. Aikapalkat voidaan jaotella tehtäväkohtaiseen ja henkilökohtaiseen palkanosaan. Oikeudenmukaisena pidetään, että vaativammasta työstä tai paremmasta suoriutumisesta maksetaan paremmin. Hyvä henkilökohtainen suoritus voidaan ottaa huomioon joko peruspalkassa tai täydentävän palkkion muodossa. Vaativuusosan ja henkilökohtaisen osan lisäksi yrityksellä voi olla käytössä tulos- tai kannustinpalkkiojärjestelmä. (Hakonen & Nylander 2015, 25; Kauhanen 2105,126-128.)

3.4.2 Luontoisedut

Luontoisedut ovat tyypillisesti osa työsuhteen ehtoja ja niistä voidaan sopia kunkin työntekijän kanssa yksilöllisesti. Luontoisedut ovat aina saajalleen veronalaista ansiotuloa eli palkkaa. Luontoisedut ovat siis taloudellista arvoa sisältäviä etuja ja niiden käyttäminen perustuu siihen, että ne ovat taloudellisesti edullisia sekä työnantajalle että palkansaajalle. Yleisimmille luontoiseduille Verohallitus määrittelee vuosittain verotusarvon ja yleensä luontoisetujen verotus on palkansaajalle edullista, jos hän käyttää tätä luontoisetua. Tavallisimpia luontoisetuja ovat ateria-, asunto-, auto- ja puhelinetu. Ruokailun voi etuna järjestää joko työpaikakkaruokalassa tai lounaseteleiden avulla toimipistettä ympäröivissä ravintoloissa. Mahdollisuus syödä terveellistä ruokaa kohtuullisen edullisesti on todella korkealle arvostettu työsuhde-etu. Puhelinetu syntyy, jos matkapuhelinta saa käyttää omana puhelimenä myös yksityispuheluihin. Autoetu voi olla niin kutsuttu vapaa autoetu tai auton käyttöetu. Vapaa autoetu on kyseessä, kun työnantaja kustantaa kaikki autoon liittyvät kulut ja auton käyttöedussa palkansaaja maksaa ainakin polttoainekulut. Asuntoedun arvo saajalleen riippuu pitkälle siitä, missä kaupungissa hän asuu. Verottaja on laskenut raha-arvon luokitellen

Suomen pääkaupunkiseutuun ja muuhun Suomeen. Muita mahdollisia luontoisetuja ovat muun muassa vene-etu, polkupyöräetu, vesisänkyetu ja siivouspalveluiden tarjoaminen (Hakonen ym. 2014, 163-166: Viitala 2013, 153-154.)

3.4.3 Muut edut

Henkilökuntaedut ovat työnantajan työntekijöilleen tai eläkkeellä oleville entisille työntekijöilleen järjestämiä etuja, jotka annetaan työsuhteen perusteella, mutta eivät ole korvausta tehdystä työstä. Henkilökuntaedun antamisen tarkoituksena on usein välittää positiivista työnantajakuvaa ja edistää työn tekemistä muun muassa ylläpitämällä työntekijöiden työkykyä ja motivaatiota. Henkilökuntaetuja tarjotaan normaalisti tasapuolisesti kaikille työntekijöille ja työntekijä voi sitten itse päättää, käyttääkö hän etua vai ei. Etuja voidaan kuitenkin tarjota myös aseman tai tehtävän mukaan eri tavoilla. Henkilökuntaedut eivät yleensä ole osa työntekijän työsuhteen ehtoja, joten työnantaja voi vapaasti päättää henkilökuntaetujen tarjoamisesta tai poistamisesta. (Verohallinnon www- sivut.) Jos etuus on kuitenkin ollut yleisesti tiedossa, käytäntöä on jatkettu vuosikausia ja etuuden antamisen pelisäännöt ovat olleet selkeät, siitä on luultavasti muodostunut työnantajaa sitova työsuhteen ehto. Esimerkiksi työnantajan tarjoamat työkengät tai päiväkahvit voivat olla henkilöstön mielestä aivan itsestään selvyys. Onkin tärkeää miettiä erikseen, miksi ja keille tätä etua tarjotaan ja mitä iloa se voi tuottaa. Yrityksen kannattaa aika ajoin tarkistaa, ovatko kaikki käytössä olevat edut toimivia ja tarpeellisia sekä pohtia mitä mahdollisesti puuttuu. (Hakonen ym. 150, 171.)

Merkittävä syy etujen käyttöön ovat niistä syntyvät taloudelliset hyödyt ja säästöt. Etujen verotusta säätelee tuloverolaki (1535/1992). Sen mukaan veronalaista on kaikki raha ja rahanarvoinen etu, jota ei ole säädetty verovapaaksi. Lain 69 §:ssä luetellaan tavanomaiseksi ja kohtuullisiksi katsotut henkilöstöedut, jotka eivät ole veronalaista tuloa. Verovapauden edellytyksenä on yleensä se, että etu annetaan koko henkilökunnalle tai työnantajan palveluksesta eläkkeellä olevien käytössä. (Hakonen ym.2014, 153; Tuloverolaki 1535/1992 69 §.)

TAVANOMAISET VEROVAPAAT HENKILÖSTÖEDUT VUONNA 2018

- Työnantajan järjestämä terveydenhuolto (Tuloverolaki 69 § 1 mom. 1 kohta)
- Henkilökunta- alennus, jonka enimmäismäärä ei ole suurempi kuin parhaalle asiakkaalle tai jälleenmyyjälle annettu alennus. (Tuloverolaki 69 § 1 mom. 2 kohta)
- Muuna kuin rahana saatu merkkipäivälahja, joka arvoltaan vastaa enintään 2 viikon bruttopalkkaa, tai muu vähäinen lahja esimerkiksi 100 euron arvoinen joululahja. (Tuloverolaki 69 § 1 mom. 3 kohta)
- Työnantajan järjestämä virkistys- ja harrastustoiminta, muun muassa oma kuntosali, teatterikäynnit, konsertit, juhlat, harrastuskerhot, ohjattu liikunta. (Tuloverolaki 69 § 1 mom. 4 kohta)
- Omaehtoisen liikunta- ja kulttuuritoiminnan tukeminen enintään 400 eurolla työntekijää kohden vuodessa. Edun voi järjestää myös liikunta- ja kulttuuriseteleiden tai vastaavan maksujärjestelmän avulla.
- Työnantajan järjestämä yhteiskuljetus asunnon ja työpaikan välisillä matkoilla. (Tuloverolaki 69 § 1 mom. 5 kohta)
- Liikenteenharjoittajan henkilöstölleen antamat vapaa- tai alennusliput. (Tuloverolaki 69 § 2 mom.)
- Työsuhdematkalippu asunnon ja työpaikan välisiin matkoihin. Työsuhdematkalippu on vuonna 2018 verovapaata 300 euroon asti ja 750 euron ylittävältä osalta aina 3400 euroon asti. (Tuloverolaki 64 § 2 mom.)
- Työnantajan järjestämä sairaan lapsen tilapäinen hoito. (Tuloverolaki 69 § 3 mom.)
- Työkäyttöön annetun tietoliikenneyhteyden yksityiskäyttö. (Tuloverolaki 69 § 4. mom.)
- Tietokoneen ja nettiyhteyden kustantaminen kotiin työkäyttöä varten. Edun ei tarvitse koskea koko henkilöstöä, koska kysymys on työvälineestä.
- Työmatkoista työntekijälle aiheutuneiden kustannusten korvaaminen. Verohallinto antaa vuosittain etukäteen päätöksen verovapaiden työmatkakustannusten perusteista ja määristä. (Tuloverolaki 71 §.)
- Työnantajan jollekin henkilöstöryhmälleen ottamat vapaaehtoiset eläkemaksut tiettyyn euromäärään saakka. Vuonna 2018 verovapaa euromäärä

on 8500 euroa henkilöä kohden. (Tuloverolaki 68 § 2 mom.) (Tuloverolaki 1535/1992 64 § 2 mom., 68 § 2 mom., 69 § 1 mom. 1-5 kohdat, 2-4 mom., 71 §; Verohallinnon www sivut, 2018).

Harva yritys kertoo työntekijöilleen, kuinka paljon sen tarjoamat edut maksavat työnantajalle ja kuinka arvokas paketti se on yksittäiselle henkilölle. Iso osa eduista on saajalleen verottomia. Esimiehet ovat olennaisessa asemassa myös eduista viestijöinä. Työntekijöiltä voi yksinkertaisesti kysyä, mitä mieltä he ovat tarjotuista henkilöstöeduista ja kuinka laajasti ne ovat heillä käytössä. Jos palkankorotukset ovat tiukassa, voi tilannetta yrittää lieventää, vaikka keskustelemalla siitä, voisiko työntekijä saada enemmän hyötyä irti tarjotuista eduista. (Rötkin 2015, 132-133.)

Esimies voi vaikuttaa paljon siihen, miten hyvin edut tunnetaan ja miten niiden käyttö on järjestetty. Jo se, että esimies on perillä yrityksen tarjoamista eduista ja myös kertoo niistä alaisilleen, on eduksi. Esimies pystyy vaikuttamaan siihen, että edut kohdistetaan oikein. Lisätty mahdollisuus viettää aikaa lasten kanssa esimerkiksi koulujen loma-aikoina on vanhemmille houkuttelevaa, kun taas etätyömahdollisuutta kaipaava työntekijä innostuu, jos saa tietoliikenneyhteydet kotiin. Esimies voi olla etujen suhteen tiedottaja, palkitsija ja toiveiden välittäjä. Palkitsijaroolissa esimies pohtii, mikä parhaiten palvelisi oman ryhmän ja yksilöiden tarpeita. Esimiehen tehtävänä on pitää hyviä asioita näkyvillä ja muistuttaa etujen arvosta. Hän voi myös miettiä, mitä mahdollisuuksia on palkita hyvästä suorituksesta sopivalla etuudella. Toiveiden välittäjäroolissa esimies vie esiin tulleita ajatuksia eduista ja niiden arvoista eteenpäin ja huolehtii, että eduista päättävät kuulevat toiveet ja ottavat ne tosissaan. (Hakonen ym. 170-171.)

3.4.4 Erikoispalkkiot

Kaikista palkitsemistavoista erikoispalkkiot ovat monikäyttöisimpiä. Ne ovat mainio keino huomioida hyvät työsuoritukset pikaisesti sekä aiheeseen että yksilöön sopivalla tavalla. Erikoispalkkioita ovat esimerkiksi symboliset palkkiot, kuten kiitoskortit, tavarapalkkiot, rahapalkkiot, juhlat, kannusteohjelmat ja -matkat. Kun mietitään sopivaa

palkkiota, kiinnittyy huomio usein palkkion arvoon. Muutaman euron arvoisesta tavarapalkkiostakin voi tulla merkityksellinen, jos henkilö arvostaa sitä. Erikoispalkitsemisessa on tärkeää keskittyä siihen, miten se toteutetaan. Tällä on yhtä paljon merkitystä kuin itse palkkiolla. (Hakonen ym. 2014, 188-189; Viitala 2013, 163.)

Organisaatiotason ohjeistuksella voidaan luoda puitteet erikoispalkkioiden oikeudenmukaiselle ja kannustavalle käytölle. Sen lisäksi esimiesten pitää osata hyödyntää näitä mahdollisuuksia ja käyttää luontevasti erikoispalkkioita omaan johtamistapaansa sopivalla tavalla. Yritys voi edistää erikoispalkkioiden käyttöä laatimalla esimiehille listan käytössä olevista palkkioista ja tilaamalla pieniä palkkioesineitä, joita he voivat jakaa itsenäisesti. Raha-arvoltaan pieniä palkkioita voisivat olla makeiset, kukat tai elokuvaliput. Erikoispalkkiot voivat olla myös raha-arvoltaan huomattavia. Kannusteohjelmat ja -matkat ovat kalliimmasta päästä. Työnantaja voi palkita henkilöstöään myös matkoilla. Useilla yrityksillä on virallinen tapa huomioda työntekijöiden merkkipäivät tai pitkä palvelusaika. Tilaisuutta saatetaan juhlistaa kakkukahveilla ja antamalla 50 tai 60 vuotta täyttävälle henkilölle jokin arvokas esine tai asia. Lahjojenkin kohdalla on suotavaa huomioda se, ketä kulloinkin muistetaan, jotta lahja olisi saajalleen haluttu. Erilaisia juhlia (pikku joulut, kesäjuhla, vuosijuhla) järjestetään lähes joka työpaikalla ja niiden merkitys koetaan hyvin eri tavoin. Toiset osallistuvat niihin mielellään ja toiset olisivat sen ajan mieluiten kotona perheensä kanssa (Rantamäki ym. 2006, 86). (Hakonen ym. 2014, 193-198,)

Erikoispalkkioita käytettäessä on tärkeä miettiä milloin, missä ja miten palkita työntekijöitä ja mistä heitä palkitaan. Esimies voi keksiä monia pieniä ja suurempiakin saajansa ilahduttavia keinoja osoittaa, että työ on tehty hyvin. Palkkion on hyvä peilata asiaa, josta se annetaan. On aivan eri asia, halutaanko huomioda vuoden projektin onnistunut loppuunsaattaminen vai yhden päivän hyvä työsuoritus. Esimiehen on hyvä muistaa, että hän toimii tasapuolisesti ja johdonmukaisesti. Palkkioiden perusteet pitää pystyä kertomaan myös avoimesti ja julkisesti. Jos on epävarmuutta palkkioiden perusteiden ja saajien ilmoittamisesta, voidaan pohtia, voiko järjestelmä toimia kannustavasti. Työntekijöiden huomioimisessa tärkeää on tuntee alaisensa. Erilaiset ihmiset arvostavat ja toivovat erilaisia asioita palkitsemiselta, esimerkiksi tiimin palkitseminen yhteisellä risteilyllä ei välttämättä ole kaikkien mielestä palkitsevaa. Esimiehen on hyvä olla aito ja palkita itselle luonteenomaisella tavalla. Hänen kannattaa huomioda

palkitsemisen arvoiset suoritukset mahdollisimman pikaisesti. Palkkio tuntuu saajastaan yleensä hyvältä silloin, kun tilanne on ajankohtainen. Palkkiota antaessa on hyvä toimia avoimesti ja kertoa selvästi, mistä palkitaan. Esimies ei voi aina huomata jokaisen aikaansaannoksia, joten olisi hyvä, jos myös henkilöstö voisi ehdottaa esimiehelleen jonkun henkilön palkitsemista. Työntekijöitä kannattaa ottaa mukaan myös suunnittelemaan erilaisia erikoispalkkioita. (Hakonen ym. 2014, 198-201.)

3.4.5 Tulospalkitseminen

On vaikeaa keksiä yritystä tai tehtävää, johon jonkinlainen tulospalkkio ei sopisi. Tavoitteiden tulisi olla oikeudenmukaisia, tarpeellisia ja riittävän haastavia, mutta samalla silti saavutettavissa olevia ja riittävän konkreettisia. Tulospalkkioiden pitäisi olla järkevässä suhteessa odotettuihin tuloksiin. Perinteiset tulospalkkiojärjestelmät ovat hitaita ja monimutkaisia. Rahallista kiitosta hyvästä työstä voi joutua odottamaan jopa vuoden. Palkittavalla ei ole enää muisti- tai tunnejälkeä siitä, miten palkinnon arvoinen suoritus syntyi. (Rötkin 2015, 134-140.)

Tilanteet, joissa työntekijää voidaan kiittää ja palkita, pitää käyttää silloin, kun niitä ilmaantuu. Pika- ja tunnustuspalkkiot ovat spontaaneja kunnianosoituksia ja kiitoksia hyvin tehdystä työstä. Niiden positiivinen vaikutus on erityisen suuri ja lämmittää saajansa sydänjuuria myöten. Vaikutusta vain voimistaa se, että palkkio hyvästä työstä annetaan nopeasti, esimerkiksi viikon tai kahden päästä. Joissakin yrityksissä pikapalkkiot ovat rahaa, toisissa esimerkiksi ylimääräisiä vapaita tai ravintolailtoja. Vaikka tulospalkkiojärjestelmä tuottaisi suuren summan rahaa, ei siihen liity samankaltaista saamisen riemua. Palkkiohan oli jo ennakoitavissa ja odotettavissa. Pika- ja tunnustuspalkkioita pitäisi käyttää paljon rohkeammin ja useammin. Työntekijöille ne tuottavat suurta mielihyvää ja kiitollisuutta. (Rötkin 2015, 140-142).

4 TYÖEHTOSOPIMUSTEN JA LAINSÄÄDÄNNÖN VAIKUTUKSET PALKITSEMISEEN

4.1 Työehtosopimusten rooli

Suomessa palkitsemisen säätely lainsäädännöllä ja työ- ja virkaehtosopimuksilla on usein melko yksityiskohtaista. Tyypillinen työehtosopimus sisältää luvut palkkauksesta, työajoista, vuosilomista, muista vapaista sekä luottamusmiestoiminnasta. Palkitsemista säätelee myös työlainsäädäntö, johon kuuluu esimerkiksi työsopimuslaki (55/2201), työaikalaki (605/1996), vuosilomalaki (162/2005), tasa-arvolaki (609/1986) ja yhdenvertaisuuslaki (1325/2014). Käytännössä myös verotus ohjaa palkitsemista. Aineeton palkitseminenkin on säädelty, esimerkiksi työajan järjestelyjen ja työsuhteen pysyvyyden osalta. Sen sijaan organisaation itsensä päätettäväksi jää tavat, joilla työpaikoilla annetaan palautetta ja tunnustusta. Työsopimuslain (55/2001) 2 luvun 1 §:n yleisvelvoitteen mukaan työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin. Työntekijöiden arvostaminen ja innostava tapa johtaa näkyy usein hyvin toimivana palkitsemisena. (Työsopimuslaki 55/2001 2 luku 1 §; Hakonen & Nylander 2015, 46.)

Suomessa työ- ja virkaehtosopimusten vaikutus palkankorotuksiin, rahapalkkaan ja muihin työehtoihin on merkittävä. Tämä perustuu toisaalta määräysten yksityiskohtaisuuteen ja pakottavuuteen ja toisaalta sopimusten kattavuuteen. Työehtosopimusmääräyksen pakottavuus tarkoittaa sitä, ettei työnantajan ja työntekijän keskinäisellä sopimuksella tai yrityksen ja sen henkilöstön välisellä paikallisella sopimisella voida alittaa valtakunnallisessa työehtosopimuksessa määriteltyä palkan vähimmäistasoa, ellei työehtosopimuksessa ole siitä mainintaa. (Hakonen & Nylander 2015, 44.)

Yritysten ja organisaatioiden kannalta oleellista on, että he tietävät, mihin itse voivat vaikuttaa ja missä asioissa pitää noudattaa annettuja työ- ja virkaehtosopimuksen palkkamääräyksiä. Yrityksen omassa päätösvallassa on erilaiset täydentävät palkkaustavat. Tulos- ja voittopalkkiojärjestelmien sisältö ja palkkioiden suuruus ovat johdon päätettävissä eikä palkkiojärjestelmän käytöstä tarvitse tehdä paikallista sopimusta. Palkkiojärjestelmät voivat toimia ohjaamisen, kehittämisen ja palkitsemisen välineinä. Yrityksen omassa päätösvallassa on myös työehtosopimuksen palkankorotukset ylittävät

henkilökohtaiset palkankorotukset sekä työehtosopimusten palkkatason ylittävät markkinapalkat. Palkkausjärjestelmän puutteita voi korvata erilaiset erikoispalkkiot ja aineeton palkitseminen. (Hakonen & Nylander 2015, 45-56; Viitala 2013, 142.)

4.1.1 Vuokratyöntekijään sovellettava työehtosopimus

Vuokratyöntekijän asemaa koskevan lainsäädännön taustalla on vuokratyödirektiivi (2008/104/EY) Vuokratyötä koskevan direktiivin peruslähtökohta on, että vuokratyöntekijään sovellettaisiin käyttäjäyrityksen työntekijöihin nähden yhdenvertaisia keskeisiä työehtoja. Direktiivi sallii tästä poikkeamisen kansallisilla säännöksillä. Suomessa on säädetty ensisijaisesti sovellettavaksi vuokrausyritystä koskeva työehtosopimus. Työnantajan on noudatettava vähintään valtakunnallisen, asianomaisen alalla edustavana pidettävän työehtosopimuksen määräyksiä niistä työsuhteen ehdoista ja työoloista, jotka koskevat työntekijän tekemää työtä (Työsopimuslaki 2 luku 7 § 1 mom.). Työsopimuslain 2 luvun 9 §:n 3 momentin mukaan vuokratun työntekijän palkkaa, työaika ja vuosilomia koskevien työehtojen on oltava vähintään käyttäjäyritystä sitovien ja siellä yleisesti sovellettavien sopimusten ja käytäntöjen mukaiset silloin, kun sovellettava työehtosopimus puuttuu. Hallituksen esityksessä (HE 104/2011) vuokratyödirektiivin 3 artiklan 1 f kohdan mukaan keskeisillä työehdoilla tarkoitetaan laeissa, asetuksissa, hallinnollisissa määräyksissä, työehtosopimuksissa ja muissa käyttäjäyrityksessä voimassa olevissa sitovissa ja yleisissä säännöksissä säädettyjä työehtoja, jotka liittyvät työaikaan, ylitöihin, taukoihin, lepoaikoihin, yötyöhön, lomiiin, yleisiin vapaapäiviin ja palkkaan. Käyttäjäyritystä sitovia ja yleisesti sovellettavia sääntöjä voivat olla esimerkiksi yritystä sitovat yrityskohtaiset palkkausjärjestelmät tai yrityksessä sovellettava vakiintunut käytäntö. (Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi vuokratyöstä. 19.11.2008, 2008/104/EY, EUVL L 327/9, 5.12.2008,9; HE 104/2011; Työsopimuslaki 55/2001 2 luku 7 § 1 mom. ja 9 § 3 mom.; Engblom 2013, 169-170; Hietala, Kaivanto & Schön. 2014, 108, Salli 2012, 109.)

4.1.2 Vuokratyöntekijän palkan ja kulukorvausten maksaminen

Jos sovellettava työehtosopimus on vuokrausyritystä sitova sopimus, määräytyy palkkaus sen mukaan riippumatta siitä, missä vuokratyöntekijä milloinkin työskentelee.

Palkkaus voi vaihdella siksi, että työehtosopimuksessa hinnoitellut olosuhdetekijät voivat vaihdella eri käyttäjäyrityksissä tai saman käyttäjäyrityksen eri töissä. Myös tehtävän sisältö ja vaativuus voivat vaihdella niin, että se vaikuttaa palkkaukseen. Jos vuokrausyritystä sitovaa työehtosopimusta ei ole, sovelletaan käyttäjäyritystä sitovaa työehtosopimusta. Sen sisältämiä palkkamääräyksiä on sovellettava täysimääräisesti. Tästä voi seurata velvollisuus tehtävän vaativuuden määrittelyyn ja pätevyyden arviointiin. Jos työntekijä työskentelee eri käyttäjäyrityksissä, voi vuokrausyritys joutua soveltamaan enemmän kuin yhtä työehtosopimusta samaan työntekijään. (Hietala ym. 2014, 122.)

Vuokratyöntekijän kulukorvaukset maksaa työnantaja eli vuokrausyritys. Näiden määrätymisperusteista ja määristä on määräyksiä työehtosopimuksissa. Käyttäjäyritys johtaa työtä ja määrää työmatkasta työnantajalle kuuluvan toimivallan puitteissa. Sen maksetaanko matkakustannusten korvauksia vai ei, määrittelee työehtosopimus tai yrityksen käytäntö. Verohallinto taas määrittelee sen, miltä osin matkakustannusten korvaukset ovat verovapaita. Korkeimman hallinto-oikeuden ratkaisussa KHO 2012/17 vuokratyöntekijän työpaikkaa käyttäjäyrityksessä pidettiin vuokratyöntekijän varsinaisena työpaikkana, eikä vuokratyöntekijälle voitu maksaa verovapaita matkakustannusten korvauksia hänen kotinsa ja tuon työpaikan välisiltä matkoilta (Karttunen, Pasanen & Tannila 2014, 133). (KHO 6.3.2012 T 477; Hietala ym. 2014, 123-124; Salli 2012, 109.)

4.1.3 Vuokratyöntekijän oikeus käyttäjäyrityksen työsuhde-etuihin

Työsopimuslain 2 luvun 9 a §:ssä on säädetty vuokratun työntekijän oikeudesta käyttäjäyrityksen työntekijöilleen tarjoamiin palveluihin ja yleisiin järjestelyihin samoin ehdoin kuin käyttäjäyrityksen omille työntekijöille, jollei erilainen kohtelu ole perusteltua objektiivisin syin. Käyttäjäyritys ei ole kuitenkaan velvollinen taloudellisesti tukemaan vuokratun työntekijän palvelujen ja järjestelyjen käyttöä. Lain perustelujen mukaan kyse on eduista ja järjestelyistä, joita ei pidetä palkkana, esimerkkeinä ruokalapalvelut, lastenhoito- ja kuljetusjärjestelyt ja työpaikan harrastetilojen käyttöoikeus. Säännös ei velvoita käyttäjäyritystä tukemaan vuokratyöntekijöiden ruokailua ja käyttäjäyritys voi näin ollen periä ruoasta vuokratyöntekijöiltä saman hinnan, joka peritään

muiltakin ulkopuolisilta ruokalan käyttäjiltä. Säännöksen tarkoituksena on vuokratyöntekijöiden yhdenvertaisen kohtelun edistäminen työpaikalla käytössä olevien yhteisten tilojen ja järjestelyjen suhteen ja siten edistää työpaikan sosiaalisia suhteita käyttäjäyrityksen omien ja vuokratyöntekijöiden välillä. Lain perusteluissa todetaan myös, että säännös ei koske esimerkiksi käyttäjäyrityksen tarjoamaa työterveyshuoltoa, koska työterveyshuollon järjestämisvelvoite kuuluu vuokratyöntekijän omalle työnantajalle. (Työsopimuslaki 55/2001 2 luku 9 a §; Hietala ym. 2014, 114-115; Salli 2012, 110-111; Vuokratyöopas 2017, 12.)

4.1.4 Työajanjärjestelyt ja työsuhteen pysyvyys

Osa-aikatyö, liukuvat työajat, työvuoroluettelot ja itse valitut työvuorot ovat esimerkkejä työajan järjestelyistä. Suomessa työaikalaki ja työehtosopimukset muodostavat puitteet työpaikkakohtaisille ja henkilökohtaisille työaikajärjestelyille. Vuokratyössä työaikojen suunnittelu on käyttäjäyrityksen asia. Käyttäjäyrityksen työnjohto-oikeuteen sisältyy myös ylityömääräysten ja muiden säännöllisestä työajan poikkeamista koskevien määräysten antaminen. Vuokratyöntekijällä on oikeus lakien ja sopimusten mukaiseen palkkaan kaikesta käyttäjäyrityksen määräysten tai pyyntöjen mukaan tekemästään työstä. (Hakonen ym. 2014, 211-213; Hietala ym. 2014, 125-126; Vuokratyöopas 2017, 13.)

Vuosiloman ajankohdan määrääminen ja työntekijän lomatoiveiden huomioon ottaminen on käytännössä usein käyttäjäyrityksen tehtävänä. Käyttäjäyrityksen on kohdeltava vuokratyöntekijöitä tasapuolisesti suhteessa omiin työntekijöihinsä. Jos lomaa kertyy, on se annettava vuosilomalain mukaisesti ja maksettava lomapalkka loman pitämisen yhteydessä. Vuosilomalain 27 §:ssä olevia säännöksiä vuosiloman säästämisestä sovelletaan vuokratyöntekijöihin samalla tavalla kuin muihinkin työntekijöihin. (Vuosilomalaki 162/2005 27 §; Hietala ym. 2014, 85, 128-129.)

Työsopimuslain 2 luvun 5 § velvoittaa työnantajan tarjoamaan osa-aikatyötä tekeville työntekijöilleen lisätyötä, jos työnantaja tarvitsee lisää työntekijöitä osa-aikatyötä tekeville työntekijöilleen sopiviin tehtäviin. Säännöksen 2 momentissa todetaan, että jos työn vastaanottaminen edellyttää sellaista koulutusta, jonka työnantaja voi työntekijän

soveltavuuteen nähden kohtuudella järjestää, on työntekijälle annettava tällainen koulutus. Tämä säännös koskee sellaisenaan myös vuokrausyritystä. Työsopimuslain 2 luvun 6 §:ssä on säännös vapautuvista työpaikoista tiedottamisesta. Ilmoitusmenettelyn täytyy olla sellainen, että osa- ja määräaikaisilla työntekijöillä on samat mahdollisuudet hakeutua näihin työpaikkoihin kuin vakituisilla tai kokoaikaisilla työntekijöillä. Tämä säännös koskee sellaisenaan vuokrausyritystä. Käyttäjäyrityksen osalta laissa on säännös, joka velvoittaa, että vuokratyöntekijä saa tiedon käyttäjäyrityksen avoimesta työpaikasta ja hänellä on mahdollisuus hakeutua vapautuviin työpaikkoihin. Määräaikaisen työsuhteen jatkaminen tai vakinaistaminen on vahva palkitsemisen keino. Organisaatio, joka kykenee tarjoamaan vain määräaikaisia työsuhteita, menettää nopeasti työntekijöitään, jos näille on tarjolla toisaalla vakinaisia työsuhteita. (Työsopimuslaki 55/2001 2 luku 5 § 1-2 mom., 6 §; Hietala ym. 2014, 120-121; Vuokratyöopas 2017, 10.)

4.2 Vuokratyösuhteita koskeva sääntely

Vuokratyösuhteessa oleellista on se, että työsuhdetta määrittelee kahden perinteisen osapuolen sijaan kolme osapuolta: käyttäjäyritys, vuokrausyritys ja työntekijä. Vuokratyöntekijällä tarkoitetaan vuokrausyritykseen työsuhteessa olevaa työntekijää, joka työskentelee käyttäjäyrityksen palveluksessa sen valvonnassa ja johdolla. Työvoiman vuokrausyrityksellä tarkoitetaan luonnollista henkilöä tai oikeushenkilöä, joka tekee työsopimuksia tai solmii työsuhteita vuokratyöntekijöiden kanssa ja aikomuksena asettaa nämä työskentelemään käyttäjäyrityksen johdon ja valvonnan alaisuudessa. Käyttäjäyritys on luonnollinen tai oikeushenkilö, jolle ja jonka valvonnassa ja johdolla vuokratyöntekijä työskentelee tilapäisesti. Työsopimuslain mukainen työsuhde on olemassa ainoastaan vuokrausyrityksen ja työntekijän välillä. (Elomaa 2011, 27, Hietala ym. 2014, 13-14; Havula, Meincke & Vanhala-Harmanen 2017, 265.)

Vuokratyöstä on säädetty Euroopan parlamentin ja neuvoston vuokratyöstä antamalla direktiivillä 2008/104/EY. Vuokratyödirektiiviä sovelletaan työntekijöihin, joilla on työsuhde vuokrausyrityksen kanssa ja jotka työskentelevät käyttäjäyrityksen palveluksessa tämän johdon ja valvonnan alaisena. Sen tarkoitus on huolehtia vuokratyönteki-

jöiden suojelusta ja parantaa vuokratyön laatua varsinkin varmistamalla vuokratyöntekijöiden yhdenvertainen kohtelu sekä toisaalta vahvistaa vuokratyön käytölle työpaikkojen luomista ja joustavien työmuotojen kehittämistä lisäävät asianmukaiset puitteet ja poistaa perusteettomat vuokratyön käyttöön liittyvät rajoitukset. (Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi vuokratyöstä 19.11.2008, 2008/104/EY, EUVL L 327/9, 5.12.2008, 9; Elomaa 2011, 42-43; Hietala 2014, 30.)

Direktiivin II luku koskee työehtoja. Sen 5 artiklassa on määräykset vuokratyöntekijöiden yhdenvertaisesta kohtelusta. Direktiivi edellyttää, että myös ammatillinen koulutus on oltava yhdenvertaista kahden työntekijäryhmän kanssa. Usein vuokratyöntekijät eivät saa osakseen samanlaista koulutusta vuokratyönantajaltaan kuin käyttäjäyrityksen omat työntekijät. Direktiivin mukaan käyttäjäyrityksellä pitää olla velvoite ilmoittaa vuokraamilleen työntekijöille yrityksessä avoimena olevista työpaikoista (6 artikla 1 kohta). 6 artiklan 4 kohdassa säädetään vuokratyöntekijän oikeudesta hyödyntää käyttäjäyrityksen palveluja ja yhteisiä järjestelyjä. Vuokratyöntekijällä tulee olla samanlainen oikeus käyttää näitä työsuhte-etuuksia samalla tavalla kuin käyttäjäyrityksen omienkin työntekijöiden. (Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi vuokratyöstä 19.11.2008, 2008/104/EY, EUVL L 327/9, 5.12.2008, 9; Elomaa 2011, 44-45; Hietala ym. 2014, 30-31.)

4.3 Vuokrausyrityksen ja käyttäjäyrityksen velvoitteet

Perussäännös työnantajavelvoitteiden jakautumisesta on Työsopimuslain 1 luvun 7 §:ssä. Sen perusteella käyttäjäyritykselle siirtyvät oikeus johtaa ja valvoa työtä. Käyttäjäyrityksellä on oikeus päättää työntekijän työajoista ja sillä on tiettyjä työturvallisuuden liittyviä velvollisuuksia. Käyttäjäyrityksen on kohdeltava vuokratyöntekijää samalla tavalla kuin omia työntekijöitä antaessaan työmääräyksiä, arvioidessaan työsuorituksia ja opastaessaan työntekijöitä työturvallisuuden liittyvissä asioissa. Työsopimuslain 1 luvun 7 §:n nojalla käyttäjäyritykselle siirtyy myös velvollisuus työntekijän perehdyttämiseen. Työturvallisuuslain (738/2002) 3 §:n 3 momentin mukaan käyttäjäyrityksen on huolehdittava työntekijän perehdyttämisestä työhön ja työpaikan olosuhteisiin, työsuojelutoimenpiteisiin sekä tarvittaessa työsuojelun yhteistoimintaa ja

tiedottamista sekä työterveyshuoltoa koskeviin järjestelyihin. Vuokraus- ja käyttäjäyrityksen olisi syytä sopia, miten vuokratyöntekijän perehdytys tapahtuu ja miten sitä koskeva vastuu jakautuu yritysten kesken sekä kumpi hankkii mahdollisesti vaadittavat työvaatteet ja henkilösuojaimet. Lisäksi työntekijälle on hyvä kertoa, ovatko saadut varusteet lainassa vai saako työntekijä ne omaksi ja huolehtiiko työntekijä itse varusteiden huollosta sekä käyttökunnossa pitämisestä. (Työsopimuslaki 55/2001 1 luku 7 §; Työturvallisuuslaki 738/2002 3 § 3 mom.; Hietala ym. 2014, 84-86; Havula, Meincke & Vanhala-Harmanen 2017, 269.)

Vuokrausyrityksellä on yleisvastuu työntekijän työsuojelusta ja se vastaa työntekijän työterveyshuollon järjestämisestä. Työturvallisuuslain 3 §:n 1 momentin mukaan työnantajan on huolehdittava työturvallisuudesta niin kuin työturvallisuuslaissa säädetään. Työturvallisuuslain 3 §:ssä on säännös työturvallisuuslain soveltamisesta vuokratyössä. Säännös jakaa työturvallisuusvelvoitteet vuokrausyrityksen ja käyttäjäyrityksen kesken. Vuokrausyritys vastaa työturvallisuuden yleisestä toteuttamisesta, kuten esimerkiksi työntekijän ammattitaidon varmistamisesta ja tapaturmavakuuttamisesta (3 § 2 mom.) Vuokrausyritykselle kuuluu työntekijän yleisperehdyttäminen. Työsopimuslain 2 luvun 1 §:n mukaan työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Tämä tarkoittaa opastamista, perehdyttämistä tai kouluttamista työn muutoksien vaatimalla tavalla. Työnantajan on myös pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työuralla etenemiseksi. (Työturvallisuuslaki 738/2002 3 § 1-2 mom.; Työsopimuslaki 55/2001 2 luku 1 §; Hietala ym. 2014, 117-130.)

Käyttäjäyritys on velvollinen noudattamaan työturvallisuuslaissa työnantajaa koskevia säännöksiä (Työturvallisuuslaki 8-16 §:t). Käyttäjäyritys vastaa vuokratyöntekijän työturvallisuudesta työpaikalla, koska vuokratyöntekijä työskentelee käyttäjäyrityksen johdon ja valvonnan alaisena. Käyttäjäyritys perehdyttää työntekijän yksityiskohtaisesti ja vastaa siitä, että työntekijä on asianmukaisesti suojattu ja että hänen osaamisensa vastaa työn vaatimuksia. Työn kuormittavuuden seuranta ja ergonomisten puutteiden korjaaminen kuuluvat käyttäjäyritykselle. Lyhyemmissä työsuhteissa pitää huolehtia siitä, että vuokratyöntekijälle selvitetään työturvallisuuden kannalta olennaiset

asiat. (Työturvallisuuslaki 738/2002 8-16 §:t; Hietala ym. 2014, 145; Vuokratyöopas 2017, 18.)

Työterveyshuoltolain (1383/2001) mukaan jokaisella Suomessa toimivalla työnantajalla on velvollisuus järjestää työntekijöilleen työterveyshuolto. Työnantajan on kustannuksellaan järjestettävä työterveyshuolto työstä ja työolosuhteista johtuvien terveysvaarojen -ja haittojen ehkäisemiseksi ja torjumiseksi sekä työntekijöiden turvallisuuden, työkyvyn ja terveyden suojelemiseksi ja edistämiseksi (Työterveyshuoltolaki 4 §). Kaikkien työnantajien lakisääteisestä velvollisuudesta suojella työntekijöidensä turvallisuutta ja terveyttä työssä on säädetty myös EU:n puitedirektiivissä (89/391). Työterveyshuollon järjestäminen on velvollisuus vain työnantajien omille työntekijöille. Vuokrausyrityksen velvollisuutena on järjestää vuokratyöntekijän työterveyshuolto. Työterveyshuollon sisältö voi poiketa käyttäjäyrityksen omien työntekijöiden ja vuokratyöntekijöiden kesken. Työterveyshuollon kuuluisi olla samansisältöinen vuokratyöntekijöillä kuin käyttäjäyrityksen työntekijöillä. Silloin voitaisiin puhua, että syrjimättömyyden periaate toteutuu eri työntekijäryhmissä. (Euroopan neuvoston direktiivi toimenpiteistä työntekijöiden turvallisuuden ja terveyden parantamisen edistämiseksi työssä, 12.6.1989, 1989/391/ETY, EUVL L 183, 29.6.1989,1-8; Työterveyshuoltolaki 1383/2001 4 §; Hietala ym. 2014, 131; Elomaa 2011, 175-176.)

Työlainsäädäntöä sovelletaan työnantajan ja työntekijän väliseen oikeussuhteeseen. HPL YSE 2014 -ehtojen 2.3 ja 3.3 kohtien perusteella henkilöstöpalveluyritys ja käyttäjäyritys ovat velvollisia noudattamaan työlainsäädäntöä, viranomaismääräyksiä ja sovellettavaksi tulevaa työehtosopimusta. Ehtojen 3.4 kohdan mukaan asiakas sitoutuu lisäksi noudattamaan tasa-arvolakia (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986), yhdenvertaisuuslakia (1325/2014) ja tietosuojaa koskevia lakeja. Vuokratyöntekijöiden osalta tulee pyrkiä siihen, että heitä kohdeltaisiin kuten käyttäjäyrityksen muutakin henkilöstöä. Käyttäjäyrityksellä on velvollisuus noudattaa myös vuokratyövoiman osalta tasa-arvolain säännöksiä työn johtamiseen, valvontaan sekä työoloihin liittyvissä asioissa. Käyttäjäyritys on velvollinen ehkäisemään ennakolta häirintää sekä velvollinen jakamaan työtehtävät niin, ettei työtehtävien jakamisessa aseteta työntekijöitä eri asemaan sukupuolen perusteella. Tapauksissa, joissa työnanta-

jalla on useita vuokratyöntekijöitä, työnantajan on kohdeltava vuokratyöntekijöitä tasapuolisesti toisiinsa nähden. (Henkilöstövuokrauksen yleiset sopimusehdot 2014; Hietala ym. 2014, 82-83; Havula, Meincke & Vanhala-Harmanen 2017, 270.)

5 PALKITSEMINEN JA TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa (Manka & Manka 2016, 75). Työorganisaatio voi vaikuttaa henkilöstönsä työhyvinvointiin ja työkyvyn hallintaan monilla erilaisilla keinoilla. Näitä ovat esimerkiksi työnsisältö ja vaihtelevuus, työaika, työn määrä, työturvallisuus, työilmapiiri, henkilöstön osaaminen, työmotivaatio, työn- ja muun elämän yhteensovittaminen, lakisääteistä laajempi työterveyshuolto, varhaiskuntoutus, johtaminen, palkitseminen ja harrastus- ja virkistystoiminta. Organisaatioissa kannattaa haastatella henkilöstöä, mitä mieltä he ovat edellä mainittujen asioiden olotilasta ja miten tärkeinä he kyseisiä asioita pitävät. Tällöin organisaatio saisi selville, mikä henkilöstöä motivoi ja mitkä asiat pitää heidät organisaatiossa ja miten heitä pitäisi johtaa ja palkita oikeilla ja toimivilla keinoilla. (Kauhanen 2015, 100,130; Viitala 2013, 212-214.)

5.1 Aineettoman palkitsemisen vaikutus työhyvinvointiin

Jos palkitsemisen määritelmää ajatellaan, se voidaan jakaa aineelliseen ja aineettoomaan. Aineelliseen kuuluu peruspalkka eli yleensä työehtosopimusten mukaan määräytyvä kuukausipalkka tai urakkapalkka. Usein organisaatioilla on lisäksi erilaisia etuja, kuten lounasetu, työsuhdekännykkä, työterveyshuolto, kuntosali, päiväkahvi, henkilökunta-alennus, autopaikka, yrityksen lomaosake, eläkevakuutus jne. tai täydentävinä palkkaustapoina tulospalkkioita. Kun ihmisiltä kysytään, mikä työssä on palkitsevaa, esiin tulee usein ensimmäisenä asioita, jotka kuuluvat aineettomiin palkitsemiskeinoihin. Näitä ovat esimerkiksi kiinnostavat työtehtävät, mukavat työkaverit, hyvä työilmapiiri ja innostava esimies. Aineettomia palkitsemistapoja ovat myös mahdollisuus vaikuttaa ja osallistaminen päätöksentekoon, arvostuksen ja palautteen saaminen,

mahdollisuus kehittyä työssä, koulutus sekä erilaiset työaikajärjestelyt. Nämä edellä mainitut asiat ovat erityisen tärkeitä työhyvinvoinnin kannalta. (Hakonen ym. 2014, 148; Viitala 2013, 139-140.)

5.1.1 Työympäristö ja ilmapiiri

Työhyvinvointiin kuuluu hyvä työilmapiiri, yhteishenki, avoimuus ja luottamus. Ilmapiiri käsite on hyvin lähellä työviihtyvyys käsitettä. Ilmapiirillä tarkoitetaan työyhteisön jäsenten yhteisiä havaintoja organisaation eri osa-alueista, kuten johtamisesta, luottamuksesta ja yhteistyöstä. Johdon tehtävä on saada aikaan ympäristö vuorovaikutukselle ja rakentavalle yhteistyölle. Kaikkien työntekijöiden vastuulla työyhteisössä on tukea turvallisen ja innostavan työilmapiirin rakentamista. Innostukselle otollinen lähtökohta on toimiva arki, sujuvat työprosessit, kannustava ilmapiiri ja turvallinen työyhteisö. Hyvä työilmapiiri ylläpitää terveyttä. Jännittyneessä työilmapiirissä koetaan psyykkisiä ja fyysisiä vaivoja paljon enemmän kuin mukavaksi koetussa ja uusista ideoista sallivassa ilmapiirissä. (Manka 2006, 61; Tiililä 2016,127; Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015, 31; Virolainen 2012, 184.)

Huomattava osa hyvin toimivan työyhteisön toiminnasta koostuu vuorovaikutuksellisista ja asenteellisista asioista. Jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa omalla asennoitumisellaan, motivaatiollaan ja yhteistyö- ja vuorovaikutustaidoillaan ilmapiiriin. Vapautuneessa ja luottamusta herättävässä ilmapiirissä jokainen tuntee olevansa tervetullut työyhteisön jäsen. Vuokratyöntekijä on hyvä ottaa työyhteisöön tasavertaiseksi jäseneksi. Vuokratyöntekijän käyttäjäryityksen esimiehen tulee seurata vuokratyöntekijän kohtelua ja tarvittaessa puuttua työkaverien epäystävälliseen kohteluun. Esimiehen tulee huolehtia myös siitä, että kohtelee itse vuokratyöntekijää oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti. Oikeudenmukainen kohtelu vähentää psyykkisten rasitusoireiden riskiä ja sairauspoissaoloja. On tärkeää, että työntekijät kokevat heitä kohdeltavan kunnioittavasti, rehellisesti ja ystävällisesti. Oikeudenmukaisuus voi lisätä työntekijöiden sitoutumista työpaikkaan ja parantaa yhteistoiminnan edellytyksiä. Vapautuneessa ja luottamusta herättävässä ilmapiirissä työyhteisön jäsenet tuntevat toisensa ja työnsä. He tukevat toinen toistaan ja jakavat osaamistaan yhteiseen käyttöön. Tyytyväisellä

työntekijällä työteho ja laatu ovat parempia kuin epäoikeudenmukaisesti kohdeltavalla työntekijällä. (Manka 2006, 56.)

Positiivinen kilpailutilanne työpaikoilla motivoi, jos työpaikan ilmapiiri on hyvä ja aineelliset ja aineettomat tunnustukset ovat aitoja. Positiivinen kilpailutilanne voi pahimmillaan aiheuttaa kateutta työpaikoilla. Jos palkitseminen on toteutettu huonosti ja koettu epäoikeudenmukaiseksi voi tämä hiertää työyhteisöä ja viedä innostuneisuutta pois. Parhaimmillaan palkitseminen tukee onnistumisen kierrettä. Onnistuminen on mahdollisuutta vaikuttaa, oppia uutta, tehdä hyödyllistä ja laadukasta työtä yhdessä muiden kanssa hyvässä ilmapiirissä, ylpeyden tunnetta itsestä, muista ja omasta organisaatiosta sekä palautetta hyvin tehdystä työstä. Positiivinen kilpailu ja palkitseminen vaatii terveen työyhteisön, jossa on myönteinen ilmapiiri, luottamusta ja sosiaalista pääomaa. (Tiililä 2016, 110-114.)

5.1.2 Työsuhteen pysyvyys ja työajan järjestelyt

Yritysten pitäisi tavoittaa tarvitsemansa osaava ja ammattitaitoinen työvoima ja saada se pysymään riittävän pitkään. Useimmiten palkitsemisen tavoitteeksi mainitaan pyrkimys houkuttaa yritykseen halutun laisia työntekijöitä, saada heidät pysymään ja motivoida heitä. Näihin tavoitteisiin pyrittäessä työsuhteen pysyvyys ja työajan järjestelyt ovat yksi tärkeimmistä palkitsemiskeinoista Työntekijälle varmuus töiden jatkumisesta tavalla tai toisella tuo turvallisuuden tunnetta ja mahdollistaa vaikka asuntolainan ottamisen. (Hakonen ym. 2014, 202-203.)

Määräaikainen työ voi olla lyhytaikaista tilapäistyötä tai siitä voi muodostua pitkäaikainenkin työnteon muoto toistuvilla määräaikaisilla työsuhteilla useamman työnantajan palveluksessa. Määräaikaisissa työsuhteissa tehdään monenlaisia töitä vaativimmista johtotehtävistä vähän kokemusta ja koulutusta vaativiin tilapäisiin tehtäviin. Määräaikaisissa työsopimuksissa työntekijöiden edut ovat periaatteessa samat kuin toistaiseksi voimassa olevissa työsopimuksissa. Työtulojen ansainnassa ja työntekijöiden kohtelussa voi kuitenkin olla eroja. Esimerkiksi yksittäisissä määräaikaisissa työsuhteissa ei useasti ehdi ansaita pidempiä vuosilomia. Merkittävä ero voi olla siinä,

miten määräaikaista työntekijöitä työyhteisössä kohdellaan ja miten heidät otetaan siihen mukaan. On tärkeää, että määräaikaiset työntekijät kutsutaan yhteisiin tilaisuuksiin, heitä kohdellaan kuten muita työntekijöitä ja he kokisivat olevansa tervetulleita työyhteisöön. (Hakonen ym. 2014, 206-207.)

Lyhyet työsuhteet eivät vastaa useimpien käsitystä hyvästä työelämästä. Pätkätoiden on todettu heikentävän työntekijöiden elämänhallintaa ja psyykkistä hyvinvointia. Esimiehen kannattaa tehdä elämä mahdollisimman helpoksi alaiselle. Hyvin työssä pärjännyt työntekijä kannattaa vakinaistaa mahdollisimman nopeasti tai ainakin huolehtia siitä, että alainen saa mahdollisimman nopeasti tiedon sijaisuuden jatkumisesta tai katkeamisesta. Esimiehen kannattaa avoimesti kertoa alaiselleen, mitä hän ajattelee työn jatkuvuudesta ja miten aikoo toimia asian hyväksi. Työn epävarmuus nakertaa hyvinvointia. (Hakonen ym. 2014, 209-211.)

Palkitsemisen elementtinä työajan järjestelyjen merkitys työntekijälle on erittäin suuri. Kysymys on vapaa- ja työaikaisten pituudesta ja ajoituksesta. Työajanjärjestelyiden tavoitteina on helpottaa työn ja yksityiselämän yhdistämisessä ja sen myötä lisätä työssä jaksamista. Lainsäädäntö ja työehtosopimukset turvaavat osa-aikatyössä työntekijöille vastaavat edut kuin koko-aikatyössä. Palkka määräytyy suhteessa työaikaan ja työajan lyhentäminen toteutetaan työnantajan ja työntekijän sopimalla tavalla. Osa-aikaisuus voidaan toteuttaa lyhyempinä työpäivinä, lyhyempinä työviikkoina tai pidempinä vapaajaksoina työnteon lomassa ottaen huomioon sekä työntekijän että työnantajan tarpeet. Työaikajärjestelyillä pyritään lisäämään organisaation tuottavuutta, työntekijän hyvinvointia ja jaksamista sekä työntekijän motivaatiota ja sitoutumista organisaatioon. Joustavan työajan ja henkilökohtaisten tarpeiden huomioimisen on tutkittu lisäävän työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota. Työaikajärjestelyt eivät välttämättä paljon maksa yrityksen näkökulmasta, mutta ne voivat tuottaa paljon mielihyvää tai mielipahaa. (Hakonen ym. 2014, 212-221.)

Työn ja perhe-elämän sujuva yhdistäminen on tärkeää kaikille, mutta etenkin vahvasti perhemotivoituneelle työntekijälle. Perhemotivoituneet henkilöt viettävät mielellään aikaa lastensa kanssa ja perheen hyvinvoinnin varmistaminen tuo heille suurta mielihyvää. (Mayor & Risku 2015, 109.) Enemmän vapaapäiviä sekä aikaa perheen kanssa saadaan tiivistetyllä työviikolla. Tämä tarkoittaa sitä, että 5 työpäivän sijaan viikon

työt tehdään 4 työpäivän aikana. Tiivistetty työviikko mahdollistaa myös kahden tai useamman työn tekemisen. Tällöin voi kuitenkin esiintyä haittatekijöitä, kuten työntekijän väsymystä tai onnettomuuksia. (Virolainen 2012, 55-57.)

5.1.3 Lähin esimies palkitsijana

Yksi työhyvinvoinnin kivijaloista on selvät tavoitteet. Jotta työntekijä voisi onnistua työssään, on hänen tiedettävä, mitä häneltä odotetaan. (Rantamäki 2006, 33.) Suorituksen johtamisessa on kysymys siitä, miten esimies voi luoda omalta osaltaan alaiselle onnistumisen edellytykset työtehtävissään. Suorituksen johtaminen tarkoittaa, sitä että yksilö, tiimi ja koko organisaatio tietävät, mikä on toiminnan tarkoitus, mitkä ovat avaintavoitteet, miten palautejärjestelmät toimivat ja mitä osaamista tarvitaan. Tavoitteena on jatkuva suorituksen kehittäminen ja parantaminen. Työnantaja tarjoaa mielenkiintoisia ja haasteellisia työtehtäviä, työvälineet ja turvallisen työympäristön sekä maksaa sovittua palkkaa. Työntekijä sen sijaan sitoutuu tekemään sovittuja työtehtäviä ja tarjoaa ammattitaitoaan työnantajan käytettäväksi sovittuina aikoina ja sitoutuu muutenkin organisaatioon. (Kauhanen 2012, 61; Rötkin 2015, 98-99; Viitala 2013, 136.)

Esimiestyö on nykyään haasteellista monestakin eri syystä. Henkilöstön moninaisuus lisääntyy ja esimiehen pitäisi tuntea alaisensa hyvin voidakseen ohjata ja palkita heitä parhaalla mahdollisella tavalla. Arvioinneissaan ja palkitsemiskäytännöissään esimiehen tulee olla oikeudenmukainen ja perusteleva. Esimiehen on rohkeasti käytettävä kaikkia tarjolla olevia keinoja jokaisen työntekijän palkitsemiseen. Myös vaatimattomasti suoriutuneita voidaan ohjata ja kannustaa parempiin tuloksiin. (Kauhanen 2015, 141-142.)

Kaikista palkitsemistavoista osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet sekä palaute ja arvostus ovat ne, joihin esimies voi omalla toiminnallaan eniten vaikuttaa. Osallistumisella tarkoitetaan toimenpiteitä, joiden avulla työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin asioihin. Osallistumista säätelee osittain laki yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007). Vaikutusmahdollisuuksilla puolestaan tarkoitetaan,

missä määrin henkilö pystyy vaikuttamaan omaan työhönsä, työtahtiinsa, työmenetelmiin ja muihin työhön liittyviin asioihin, kuten palkitsemiseen. Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet lisäävät tuottavuutta, lopputuloksen laatua, työtyytyväisyyttä ja työntekijöiden sitoutumista. (Hakonen ym. 2014,233.) On myös tärkeää, että jokainen voi tehdä päätöksiä omalla alueellaan ja saa tietoa työnsä pohjaksi (Manka & Manka 2016, 87). Työn hallinnalla on tärkeä merkitys työntekijöiden tuottavuuden ja hyvinvoinnin kannalta. Se tarkoittaa mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön, työn itsenäisyyttä, valtaa päättää aikatauluista ja menettelytavoista. (Manka & Manka 2016, 107.) Työtä koskeva päätösvalta vähentää stressiä ja nostaa oppimisen halua. Aktiivinen työ edistää oppimista ja kehittymistä sekä ehkäisee haitallista stressin kehittymistä. Passiivisessa työssä työntekijän ei tarvitse käyttää tietojaan ja taitojaan, jotka näin vähitellen haihtuvat ja oppimis- ja kehittymiskyky heikkenee. Hyvään hallintaan liittyvä parempi työtyytyväisyys, sitoutuminen työhön, työsuoritus ja työmotivaatio sekä vähemmän fyysistä ja psyykkistä oireilua, poissaoloja ja vaihtuvuutta verrattuna huonoon hallintaan. Jos ihminen kerta toisensa jälkeen kokee, ettei hänellä ole tarpeeksi vaikutusmahdollisuuksia, niin hänen valmiutensa toimia samankaltaisissa ja sitten erilaisissakin tilanteissa heikkenee. Tällainen hallinnan puute on haitallinen kuormitustekijä, joka aiheuttaa ahdistusta ja pitkittyessään voi johtaa masennukseen. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007; Manka 2006, 188-192; Viitala 2013, 215-217.)

Työntekijän näkökulmasta kehittämis- ja koulutusmahdollisuudet ovat tärkeitä omaa hyvinvointia ja työntekijän ylläpitäviä tekijöitä. Olennaista on, että työntekijän oma osaaminen vastaa tehtävän vaatimuksia. Tarvitaan siis toimenpiteitä oman osaamisen kehittämiseen, työn rikastamiseen ja kasvupolun rakentamiseen. (Rantamäki ym. 2006, 34.) Into kehittyä työssä ja osallistua koulutuksiin vaihtelee työhön suhtautumisen ja elämänvaiheen mukaan. Työ voi olla tekijälleen väline, joka mahdollistaa henkilön itsensä ja perheen elättämisen sekä mahdollisimman mukavan vapaa ajan. Tällöin työn sisällöllä ja sen kehittämisellä ei niinkään ole väliä. Jollekin toiselle työntekijälle työ merkitsee uraa ja uusien haasteiden ja tehtävien saamista. Työpaikalla toteutettavia kehittymistä tukevia keinoja ovat esimerkiksi: sijaisuudet, työkierto, toimiminen kouluttajana ja perehdyttäminen. Työpaikan ulkopuolella toteutettavia ovat muun muassa ammattilehtien lukeminen, verkko-opiskelu tai opiskelu oppilaitoksissa. (Hakonen ym. 2014, 263-264.)

Pelkkä koulutuksen ja kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen ei vie pitkälle, jos uutta osaamista ei voi soveltaa tehtävissä. Mittavan koulutuksen suorittanut henkilö turhautuu, jos hän koulutuksen jälkeen palaa täsmälleen samoihin tehtäviin kuin aikaisemmin, eikä voi hyödyntää oppimaansa. Esimiehelle kehityskeskustelu alaisen kanssa on hyvä tilaisuus kuunnella alaisen ajatuksia, tukea kehittymisessä ja huolehtia samalla, että työntekijän toiveet ja tarpeet kohtaavat mahdollisimman hyvin yrityksen tarpeiden ja tavoitteiden kanssa. (Hakonen ym. 2014, 274.)

Arvostavan kohtelun ja oikeudenmukaisuuden on todettu parantavan hyvinvointia ja työssä suoriutumista (Manka & Manka 2016, 42). Kun esimies arvostaa työntekijöitään, he saavat yhdessä enemmän aikaan. Työelämän laadun kannalta olennainen asia on esimiesten ja johdon tapa kohdella henkilöstöä. Kyse on usein hyvinkin pienistä asioista, kuten töihin tullessa esimies toivottaa iloisesti hyvää huomenta. Arvostuksella viestitään sitä, että kaikki ovat työpaikalla tärkeitä. Kysymys on siis ystävällisestä ja asiallisesta tavasta kommunikoida ja toimia. (Hakonen ym. 2014, 243-245; Rantamäki ym. 2006, 36.)

Palaute on suorituksen johtamisen jokapäiväinen työkalu ja sen avulla pyritään vaikuttamaan työntekijän työmotivaatioon, työssä viihtymiseen ja arvostuksen tunteeseen. Työntekijä saa tietoa, miten on onnistunut, pärjännyt tai suoriutunut työstään. Palaute viestii siitä, että työ on merkityksellistä ja että tehtyä työtä arvostetaan. (Rantamäki ym. 2006, 34.) Palaute voi olla positiivista, neutraalia tai rakentavaa. Palautteenannon päämotivaationa pitäisi aina olla onnistumisen tukeminen ja sen ymmärtäminen, mitä ihminen voi itsestään tilanteen myötä oppia. Palaute toimii parhaiten, kun palautteen antaminen ja saaminen on aktiivista. Kehutaan heti, kun on aihetta ja tartutaan alisuoritukseen niiden ilmentyessä, eikä vasta esimerkiksi vuoden kuluttua. Palautteen ei tarvitse olla myönteistä ollakseen motivoivaa. Hyvin perusteltu ja oikeudenmukainen korjaava palaute tuloksista tai toimintatavoista kannustavat enemmän kuin perusteeton kehuminen tai palautteen puuttuminen (Hakonen ym. 2014, 253). Huonosti annettu palaute tai palautteen puuttuminen heikentää työntekijän arvostuksen tunnetta. Paras palautetilanne syntyy, kun keskustelu on luottamuksellista ja kunnioittavaa. (Manka 2007, 80-81; Rötkin 2015, 110-113.)

Työntekijän vahva elämänhallinnan tunne on voimavara, joka edistää stressitilanteista selviämistä. Tällainen tunne sisältää kyvyn kokea elämässä tapahtuvat asiat hallittavina, ennakoitavina ja mielekkäinä. Työntekijät kärsivät vähemmän myös unihäiriöistä, päänsäryistä ja ahdistuneisuudesta. Elämänhallinnan muutoksissa huomattavina tekijöinä ovat erityisesti työntekijän työhön ja työympäristöön liittyvät tekijät. Työpaikan hyvät ihmissuhteet, esimieheltä ja johdolta saatu tuki, arvostus ja rakentava palaute ovat keskeisiä elämänhallintaa vahvistavia tekijöitä. (Virolainen 2012, 196.)

5.1.4 Palkitsemistietämys

Jotta palkitseminen voi vaikuttaa yksittäisten työntekijöiden asenteisiin, motivaatioon ja toimintaan, pitää palkitsemisen perusteet tuntea. Parhaimmillaan organisaatiot toteuttavat läpinäkyvää palkkapolitiikkaa, jolloin kaikki tietävät oman palkkansa muodostumisen periaatteet ja sen, mikä palkkakehitykseen vaikuttaa. Palkkatietämyksellä tarkoitetaan sitä, että työntekijä tuntee oman palkkansa määräytymisperusteet ja palkkaproessin sekä ymmärtää oman suorituksen vaikutuksen palkkaukseen. Hän tietää millä perusteella ja missä vaiheessa vuotta korotuksista päätetään, kuka päätökset tekee, pitääkö itse pyytää palkankorotusta vai hoitaako esimies sen varmasti. Useissa tutkimuksissa on todettu ihmisten olevan sitä tyytyväisempiä palkkaansa, mitä enemmän he sen perusteista tietävät. Lisäksi palkkatietämyksen on todettu edistävän sitoutumista sekä vähentävän irtisanoutumisaikkeitä. (Hakonen & Nylander 2015, 233.) Kun taas palkitsemistietämys tarkoittaa sitä, että yksilö tuntee palkitsemistavat, joiden piiriin hän kuuluu, niihin liittyvät prosessit, oman roolinsa niissä ja ymmärtää, miten oma suoritus vaikuttaa palkitsemiseen. Alaiset, jotka ymmärtävät organisaation palkitsemisen kokonaisuuden, ovat tutkitusti tyytyväisempiä organisaation palkitsemisjärjestelmiin. Henkilöstön työtyytyväisyyskyselyissä usein palkitseminen on tyytymättömyyden aihe silloin, jos alaiset eivät ymmärrä, miten ja mistä heitä palkitaan. (Hakonen ym. 2014, 26-27; Rötkin 2015, 120-122; Tiililä 2016, 111.)

Palkitsemisen onnistumisen kannalta on tärkeää jaon, menettelytapojen ja vuorovaihtuksen oikeudenmukaisuus. Palkkioita ei voida jakaa työntekijöille ennen kuin on päätetty, millä kriteereillä jako tehdään. Jaon oikeudenmukaisuus liittyy arvioon siitä,

että tuleeko palkitukseksi oikeudenmukaisessa suhteessa omaan osaamiseen ja työsuoritukseen. Hyvän lopputuloksen lisäksi päätöksentekoprosessilla on merkitystä. Kun päätöksenteon perusteet ymmärretään ja kohtelu koetaan oikeudenmukaiseksi, on tehty päätökset helpompi hyväksyä. Henkilöstön on helpompi hyväksyä itselleen epäsuotuisa ratkaisu, jos he kokevat päätökseen johtaneet menettelytavat reiluiksi. Menettelytapa on oikeudenmukainen, kun sitä sovelletaan johdonmukaisesti kaikkiin ihmisiin kaikkina aikoina. Menettelytavan pitää perustua myös mahdollisimman oikeaan ja paikkansa pitävään tietoon. Muita huomioon otettavia periaatteita ovat puolueellisuuden estäminen, oikaistavuus ja eettisyys. Lisäksi ihmiset arvostavat sitä, että päätöksistä kerrotaan kunnioittavasti. Kokemukset oikeudenmukaisuudesta parantavat työntekijöiden työsuoritusta sekä lisäävät sitoutumista ja työtyytyväisyyttä. Kun työntekijä kokee epäoikeudenmukaisuutta, lisää se eroa oikeita ja sairauspoissaoloja. (Hakonen ym. 2014, 26-34, 246-247; Rantamäki ym. 2006, 25-28; Sistonen 2008, 195-196.)

5.2 Aineellisen palkitsemisen vaikutus hyvinvointiin

Palkitsemisella on havaittu olevan vaikutus työtyytyväisyyteen, mutta palkan suuruuden ja tyytyväisyyden suhde muuttuu muun muassa elintason mukaan. Pienituloisille palkan suuruus vaikuttaa positiivisesti työtyytyväisyyteen ja korkeampituloisilla palkan merkitys työtyytyväisyyteen taas pienenee. (Robbins ym. 2010, 69.) Edut ovat osin lakien ja työehtosopimusten säätelemää palkitsemista, mutta ylimääräisillä eduilla organisaatio voi esimerkiksi edistää työntekijän terveyttä ja turvaa. Seuraavissa kappaleissa on esitelty työhyvinvointia tukevia etuja tarkemmin.

5.2.1 Etujen vaikutus työhyvinvointiin

Myös henkilöstöedut tukevat työhyvinvointia. Eduilla tarkoitetaan palvelussuhteeseen liittyviä lakisääteisiä, sopimusala-, työpaikka- tai henkilökohtaisia etuuksia. Etuihin voi kuulua työpaikkaruokailua, työvaatteita, puhelimia, työsuhteautoja jne. Lakisääteisiä etuja ovat työterveyshuolto ja vuosilomat tiettyyn tasoon asti. Eduilla on usein saajalleen muutakin kuin rahallista merkitystä. Ne voivat olla yksi työpaikassa pysymisen syy, ne voivat viestiä yhteisöllisyyttä ja yrityksen arvostavan työntekijöitään.

Henkilöstön arvostaminen tärkeänä voimavarana voi näkyä laajennettuna terveydenhuoltona, liikuntamahdollisuuksina tai vapaaehtoisten eläkevakuutusten muodossa. Edut voivat myös tehdä elämän mukavammaksi ja helpottaa työntekoa. Edut saattavat kannustaa huolehtimaan terveydestä, liikkumaan, syömään terveellisesti ja helpottaa lääkärille pääsyä. Edut tarjoavat turvaa sairauden, työkyvyttömyyden tai tapaturman sattuessa. (Hakonen ym. 2014, 149-151; Viitala 2013, 154-155)

Monissa yrityksissä, kun henkilöstöltä kysytään vapaamuotoisesti, miten he toivoisivat itseään palkittavan, osuu toive usein jonkin uuden edun piiriin. Tällaisia toiveita ovat esimerkiksi yrityksen mökin käyttömahdollisuuden lisääminen, alennusliput liikuntapaikkoihin, tietoliikenneyhteys kotiin ja kodin siivousapu. Tänä päivänä suunnauksena on kehittää henkilöstölle elämisen järjestämiseen ja jaksamiseen liittyviä etuja. Esimerkkinä tästä lasten- ja kodinhoito, työnantajan tarjoama hieronta tai työpaikalta löytyvät palvelut, kuten pesula. Tärkeää on olla perillä siitä, mitä olemassa olevia etuja omassa organisaatiossa arvostetaan, mistä oltaisiin mahdollisesti valmiita luopumaan ja mitä toiveita pitäisi ottaa huomioon. (Hakonen ym. 2014, 151; Viitala 2013, 154-155.)

5.2.2 Hyvinvointiin liittyvät edut

Hyvinvointia tukevilla eduilla halutaan viestittää, että työntekijöiden fyysisellä ja henkisellä kunnolla on merkitystä. Yritys haluaa, että työntekijät voivat hyvin ja huolehtivat kunnostaan. (Rantamäki 2006, 86.) Monilla työpaikoilla on alettu edistää terveellisten elintapojen noudattamista erilaisten liikuntamuotojen ja harrastusten taloudellisella tukemisella, terveelliseen ravintoon liittyvillä luennoilla sekä painonhallintaan ja tupakoinnin lopettamiseen liittyvillä ohjelmilla. (Viitala 2013, 229; Virolainen 2012, 166.)

Työntekijöitä voidaan esimerkiksi palkita liikkumisesta. Liikunnallisen aktiivisuutensa voi näyttää keräämällä liikuntapisteitä liikuntakortteihin, jotka palautetaan työnantajalle. Kampanjoihin voi liittyä myös terveystarkastuksia, terveystarkastusta, lippuja liikuntapaikkoihin ja yhteisiä liikuntatapahtumia. Yritys voi lahjoittaa henkilöstölleen

urheiluasu ja -välineet ja näin viestiä ja tukea omaehtoista kunnon kohentamista. Työpaikan liikuntaohjelmien avulla on mahdollista parantaa työntekijöiden liikunnallista aktiivisuutta ja edistää työntekijöiden terveyttä. Aktiivisen liikunnan harrastaminen sekä hyvä fyysinen kunto parantaa fyysistä suorituskykyä, edistää älyllisiä toimintoja ja pienentää työntekijöiden sairauspoissaoloja ja vähentää stressiä. (Manka 2006, 213-218; Viitala 2013, 230; Virolainen 2012, 172.)

Liikuntamahdollisuuksiin liittyvät edut ovat yksi tavallisimpia täysin työnantajan päättävällässä olevista eduista. Mahdollisuus käydä kuntosalilla, ohjatussa jumpassa tai käyttää liikuntaseteleitä voidaan tarjota pienissäkin yrityksissä. (Hakonen ym. 2014, 159.) Liikunnan tukimuotoja ovat liikunnan yksilöllinen tukeminen, itse järjestettävät liikuntapalvelut ja ulkopuolisten liikuntapalveluiden ostaminen. Yksilöllisellä liikunnan tukemisella tarkoitetaan sitä, että työnantaja osallistuu työntekijän itse valitsemasta harrastuksesta aiheutuviin kuluihin. Työpaikkaliikuntaohjelma antaa lisää energiaa työntekoon ja mahdollistaa sosiaalisia kontakteja. Useissa urheilulajeissa järjestetään yritysten välisiä kilpailuja ja pelejä, joihin osallistuminen on hauskaa ja siinä samalla kohenee oman yrityksen yhteishenki (Österberg 2015, 171). Liikunnan puitteissa ihmisten tapaaminen ja heihin tutustuminen on luontevaa. Työpaikkaliikuntaohjelmalla voidaan parantaa työtyytyväisyyttä ja työtehokkuutta. Sillä on myös positiivinen vaikutus ilmapiiriin ja henkilöstön ja johdon väleihin. (Virolainen 2012, 173.)

Monesti työnantaja rahoittaa myös henkilökuntakerhon toimintaa, joka voi olla hyvinkin monipuolista: posliininmaalausta, itämaista tanssia, judoa, kokkikerhoa, ruskaretkiä, oopperailtoja. Pääsääntö on, että näiden harrastemahdollisuuksien pitää olla kaikkien käytössä. Yrityksillä voi olla hallussaan mökkejä tai lomaosakkeita, joissa työntekijät saavat viettää lomiaan. (Hakonen ym. 2014, 160; Viitala 2013, 154-155.)

Monilla suurilla yrityksillä on omia henkilöstöruokaloita, joiden kautta henkilöstölle voidaan tarjota tuetut lounaat. Ruokailun voi etuna järjestää myös lounaseteleiden avulla toimipistettä ympäröivissä ravintoloissa. Joissain yrityksissä tarjotaan myös ilmaisia aamiaisia. Myös työnantajan tarjoama kahvi tai ilmaiset virvoitusjuomat koetaan mukavana eleenä. Tällaiset palvelut on nähty investoinniksi henkilöstön hyvin-

vointiin ja työkykyyn. Tutkimuksien mukaan terveellinen ravinto ja säännöllinen ruokailu edistävät kestävyttä ja keskittymiskykyä työssä. (Hakonen ym. 2014, 161; Viitala 2013, 154.)

5.2.3 Terveystenhoitoon liittyvät edut

Terveystenhoitoon liittyvät edut ovat työsuhteen pysyvyyden jälkeen vetovoimaisempia etuja. Työterveyshuoltolain mukaisten velvoitteiden lisäksi työnantaja voi halutessaan järjestää sairaanhoitoa ja muuta terveystenhoitoa. Sairaanhoidon voi olla yleislääkäritasolta tai siihen voi sisältyä erikoislääkäripalveluita. Muita terveystenhoitoon liittyviä etuja voivat olla koko perheen sairaanhoitoetu, terveystbonukset, vakuutus- tai sairauskassa, työnantajan tukema fysikaalinen hoito ja sairauskuluvakuutus. Työnantajan järjestämät hyvät terveystenhoiton palvelut viestivät työntekijöiden arvostuksesta. Etujen rahallinen merkitys voi olla henkilöstölle suuri, mikäli työntekijä sairastuu tai etujen avulla voidaan estää sairastuminen tai saada nopeasti hoitoa. Hyvin toimiva terveystenhoito ehkäisee ennalta työperäisiä ja muita sairauksia ja väsymistä sekä ennakoinnin toiminnan että nopean hoitoon pääsyn ansiosta. (Hakonen ym. 2014, 158; Rantamäki 2006, 85,).

Yhä useammassa yrityksessä on nykyisin käytössä varhaisen puuttumisen toimintamalli. Mallin tarkoitus on saada esimiehet ja alaiset tunnistamaan mahdollisimman nopeasti erilaiset työhyvinvointiin ja työsuorituksiin vaikuttavat tekijät, kuten poissaolot, työyhteisön pelisääntöjen toimivuus, hyvinvointi ja työkyvyttömyyden uhka. Oman työyhteisön ja sen jäsenien huomioiminen sekä ongelmien esiin nostaminen välittömästi niiden ilmestyessä ovat vilpittömää huolenpitoa työyhteisöstä ja sen jäsenistä. Varhaisella välittämällä tarkoitetaan ennen kaikkea sitä, että asioista keskustellaan ja rakentavaa palautetta annetaan heti. Työkyvyn hallinnalla, seurannalla ja varhaisella tuella tarkoitetaan työpaikan ja työterveyshuollon sopimia työpaikan tarpeisiin perustuvia käytäntöjä, joiden avulla huolehditaan työntekijöiden työkyvyn edistämisestä ja työkyvyttömyyden ehkäisemisestä. (Mayor & Risku 2015, 163; Virolainen 2012, 180-183.)

Organisaatio investoi työhyvinvointiohjelmaan ja työterveyshuoltoon, jos se näkee työhyvinvoinnin tuottavana investointina. Ennakoivan työhyvinvointiohjelman taustalla voi olla seuraavia havaintoja: kilpailu oikeantyyppisistä osaajista kiristyy, ikääntyvän väestön tuoma uudenvuorokausen haaste työmarkkinoille tai yritys haluaa minimoida tekemättä jääneen työn. Ohjelman avulla organisaation kannattaa panostaa tehokkaaseen työterveyshuoltoon, työturvallisuuteen ja kannustaviin työoloihin. (Virolainen 2012, 181.)

6 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO

6.1 Tutkimusmenetelmän esittely

Olen itse tehnyt vuokratyötä opiskelujeni ohessa useissa käyttäjäyrityksissä. Näin olen etnografinen tutkimus oli luonteva valinta, koska siinä tutkija pyrkii tarkastelemaan, kuvailemaan ja ymmärtämään tutkimaansa kohdetta osallistumalla sen piirissä olevien ihmisten arkeen. Tutkimukseni muotoutumista määrittävät oma vuokratyökokemukseni, esimiestyökokemukseni kaupanalalla sekä tutkittavien kertomukset. Huomaan tutkimuksessani itselläni olevan kolme roolia: tutkijan rooli, vuokratyöntekijän rooli ja esimiesrooli. Tutkijana olen tarkkailija, tiedon kerääjä ja myös eläytyjä. Vuokratyöntekijänä samaistun tutkittavien kokemuksiin ja etsin niistä yhtymäkohtia omiin kokemuksiini. Pitkäaikaisena esimiehenä toimiessani saadusta kokemuksesta korostuvat johtaminen ja palkitseminen.

Havainnointi tapahtui käyttäjäyrityksissä, joissa olin itse läsnä vuokratyötä tekemässä ja konkreettisissa vuorovaikutustilanteissa tutkittavien kanssa. Ympäristön ja tutkittavien havainnointi oli monipuolista. Tapasin osan tutkimukseen osallistujista useita kertoja ja olin monenlaisessa vuorovaikutuksessa heidän kanssaan. Vietin aikaa heidän kanssaan muutenkin kuin haastatteluja tehdessäni ja kenttäpäiväkirjaani kertyi huomioita erilaisista puhetilanteista. Kuuntelin ja tallensin kenttäpäiväkirjaani keskustelupätkiä, muistiinpanoja keskusteluista ja ohimennen kuultuja kommentteja. Pitempiaikainen tuttavuus heidän kanssaan mahdollisti myös paremmin ymmärtämään haastattelutilanteessa puheen sävyjä.

Haastatteluun valmistautuminen alkoi sen miettimisellä, keitä haastattelisin. Tätä miettiessäni palasin tutkimuskysymykseen, mitä oli tarkoitus ymmärtää ja keiden haastattelu olisi merkityksellistä. Haastattelin vuokrausyrityksen esimiehiä, käyttäjäyrityksen esimiestä sekä taustatiedoiltaan erilaisia vuokratyöntekijöitä. Haastattelin neljää vuokratyöntekijää 21.3- 11.4.2018 välisenä aikana. Haastateltavat olivat iältään 31-54 -vuotiaita. Haastattelutilannetta suunnitellessani valitsin haastattelutilan ottaen huomioon haastateltavien näkökulman. Haastateltavien kotikentillä, esimerkiksi työntekijän kotona, tehtävällä haastattelulla olisi parempi mahdollisuus onnistua. Tila olisi tällöin tuttu ja turvallinen haastateltavalle. (Aaltola & Valli 2010, 30.) Haastattelut tapahtuivat työntekijän kotona, kahviloissa ja työpaikoilla. Pohdin sitä, kannattaako haastattelu nauhoittaa vai ei. Tallentamiseen olisi pitänyt saada haastateltavien lupa ja he epäröivät. Joten päätin kuunnella haastateltavien toiveita, sillä etnografisessa tutkimuksessa muistinpanojen tekeminen on usein riittävä tapa tallentaa haastattelut (Hyvärinen ym. 2017, 143).

6.2 Haastatteluteemojen valinta

Etnografiselle haastattelulle on tyypillistä tuottaa puhetta jonkin teeman ympäriltä eikä niinkään saada vastauksia ennalta tehdyn haastattelurungon kysymyksiin. Tämä antaa mahdollisuuden lähestyä merkityksellistä toimintaa monipuolisesti ja sellaisistakin näkökannoista, joita ei ole edes aluksi tullut ajatelleeksi. (Hyvärinen ym. 2017, 144.)

Tutkimukseni teemat laadin teorian pohjalta ja niiden avulla pyrin selvittämään yksittäisten vuokratyöntekijöiden, käyttäjäyrityksen sekä vuokrausyrityksen näkemyksiä palkitsemisen ja työhyvinvoinnin nykytilasta sekä kehitysehdotuksia. Valitsin teemat sen mukaan, mitä pidin tutkimuksen kannalta olennaisena. Teemoissa otin huomioon palkitsemisen kokonaisuuden, motivaatioteoriat sekä työhyvinvoinnin. Teemarunko oli mukana haastatteluissa muistuttamassa keskeisistä aiheista.

Yhteinen työhistoria haastateltavien kanssa vaikutti siihen, että haastattelutilanteet olivat epämuodollisia ja tuttavallisia. Pyrin kuitenkin rakentamaan haastattelutilanteet

asiallisiksi. Haastattelutilanteissa olimme keskittyneitä ja syvennyimme haastateltavien kanssa yhdessä ymmärtämään molempia kiinnostavia kysymyksiä. Haastattelu oli vapaata ja joustavaa, ja lisäksi annoin haastateltavan tuoda mukaan uusia näkökulmia. Pyysin myös haastateltavia esittämään työpaikalla toimintaansa havainnollisin esimerkein ja kertomaan, mitä työpaikan arvot merkitsevät heille henkilökohtaisesti. Antoisat kysymykset koskivat toiminnan yksityiskohtia, eivät vain merkityksiä, normeja ja arvoja. Kun haastateltava kertoi toimistaan, kiinnitin huomiota mainintoihin muista toimijoista, jotka olivat saman yrityksen sisällä ja ulkopuolella. Tein tarkentavia kysymyksiä esimerkiksi yhteistyöstä samassa ja eri asemissa olevien ihmisten kanssa. Varsinaiset taustatiedot (haastateltavan ammatti, koulutus, ikä, vuokratyösuhteen kesto ja minkä verran haastateltava teki vuokratyötä ja kuinka monessa asiakasyrityksessä hän oli työskennellyt) kysyin vasta haastattelun lopuksi. Näin kohtaaminen ei tuntunut niin viralliselta. Haastateltavat työskentelivät 1-4 vuokrausyrityksessä 2-6 päivänä viikossa keskimäärin 15-37 työtuntia viikossa. Haastateltavien kokemukset kaupanalan vuokratyöstä eri käyttäjäyrityksissä vaihtelivat yhdestä yrityksestä jopa kolmeen kymmeneen käyttäjäyritykseen. Yksi haastattelemani työntekijä oli työskennellyt vain yhdessä käyttäjäyrityksessä, kaksi työntekijää 30 käyttäjäyrityksessä ja yksi 11 käyttäjäyrityksessä. Vuokratyötä he olivat tehneet 1.5 - 10 vuotta. Haastateltavien ammatit olivat: myyjä, taksikuski, muurari, jalkinetyöntekijä sekä pukuompelija. Koulutustausta oli metalli- tai kaupalliselta alalta. Kun en tallentanut haastattelua, niin kirjoitin haastattelun aikana muistiin tukisanoja ja -lauseita, antamatta sen häiritä keskustelua. Haastattelun lopetin kysymällä, haluaisitko vielä lisätä jotain tai kommentoida haastattelua.

6.3 Haastatteluaineiston käsittely

Heti haastattelun jälkeen kirjoitin kuvauksen haastattelutilanteesta. Sen lisäksi kirjoitin kenttäpäiväkirjaan myös tunnelmia ja mieleen tulleita yhteyksiä teoriaan. Kirjoitin ylös kaiken faktatiedon, jota haastattelun kuluessa sain sekä tarvittaessa tarkistin yksittäisen tiedon haastateltavalta. Kirjoitin auki myös haastattelussa käsitellyt teemat, kuvaukset, tunteenilmaisut ja toteamukset. Tämän jälkeen etnografinen analyysi alkoi. Teemahaastatteluaineistoa analysoin teemoittamalla eli jäsentelin aineistoa teemojen mukaisesti siten, että jokaisen teeman alla oli kaikkien haastateltavien vastaukset tähän

teemaan. Kun koko aineisto oli jäsennelty, liitin mukaan myös teorian sekä havainnointiin ja osallistumiseen liittyvät muistiinpanot.

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA NIIDEN TARKASTELU

7.1 Palkitsemistietämys

Avoimuus palkka-asioissa tarkoittaa tietoa palkkauksen perusteista ja palkkaan vaikuttavista tekijöistä. Palkitsemisen periaatteiden pitäisi olla yrityksessä kaikkien tiedossa. Työntekijöiden kanssa pitäisi olla avointa keskustelua siitä, millaista toimintaa yrityksessä odotetaan, mistä palkitaan ja miten palkitaan. Odotusarvoteorian ja tavoitteen asettamisen teoriankin mukaan henkilön pitäisi tietää, millaisesta suorituksesta saisi palkkion ja mikä se palkkio olisi. Hyviä työntekijöitä ja suorituksia pitäisi voida palkita.

Kaikki haastattelemani työntekijät olivat selvillä, mistä heidän palkkansa muodostuu. Vuokrausyrityksen extranetistä löytyvät tiedot voimassaolevista tehtäväkohtaisista taulukon mukaisista palkoista sekä sopimuspalkoista. Palkka muodostuu taito- ja kokemusosasta ja siinä huomioidaan lisäksi työehtosopimus ja paikkakunnan kalleusluokka. Työsuhteen ehdot näkyvät siellä myös. Haastattelemani työntekijän mielestä oli kätevää, kun tiedot näkyvät extranetissä. Hän sanoi myös, että extranetistä on helppo tarkistaa asioita ja lisäksi työkaverit muistuttavat, jos asioihin on tullut muutoksia. (Haastattelu 1, 21.3.2018). Vuokrausyritysten henkilöt kertoivat perehdytyksessä käytävän läpi palkka-asiat.

Kyselin haastattelemiltani henkilöiltä, tietävätkö he, onko yrityksissä palkitsemisjärjestelmää käytössä. Yleisesti työntekijät sanoivat, ettei palkitsemisjärjestelmää ole käytössä. Vuokrausyrityksen esimies ja myyntipäällikkö sanoivat, ettei palkitsemisjärjestelmää ole käytössä organisaatiossa. Myyntipäällikön mukaan: ” Jos asiakkaalamme on käytössä palkitsemisjärjestelmä, niin se koskee myös siellä työskentelevää vuokratyöntekijää.” (Vuokrausyrityksen myyntipäällikkö sähköposti 4.4.2018.) Tä-

mäkin asia vaihtelee käyttäjäyrityksen mukaan. Käyttäjäyritys voi palkita työntekijöitään, eikä lainkaan vuokratyöntekijöitä. Tällöin koetaan vuokratyöntekijöiden olevan eri asemassa. Myös kauppias kertoi haastattelussa, ettei heillä ole käytössä palkitsemisjärjestelmää. Hän sanoi, että joskus sellainen oli käytössä. Kauppias kertoi palkitsemisjärjestelmän silloin perustuneen osastokohtaisiin tavoitteisiin ja jos tavoitteisiin päästiin, niin palkkio maksettiin puolivuositain. Hän pohti, että palkitsemisjärjestelmän pitäisi ehkä perustua asiakastyytyväisyyteen. Samalla hän mietti, että sitten pitäisi löytää sopivat mittarit, jolla sitä mitataan. Hänen mielestään järjestelmän pitäisi olla sellainen, että se olisi kannustava ja samalla tuottava. Vakituksille työntekijöille järjestetään kyseisessä kaupassa virkistyspäiviä. Kauppiaan mielestä olisi vuokrausyrityksen asia palkita työntekijöitään.

Toisen vuokrausyrityksen yrittäjä kertoi, että he hakevat tapaa, miten ja milloin palkita työntekijöitä. Yrittäjä koki, että yrityksessä olisi kehitettävää palkitsemisen suhteen. Hänen mielestään pitäisi olla palkitsemisjärjestelmä käytössä. Hän sanoi, että palkitsemisjärjestelmä on suunnitteilla, sen pitäisi olla kannustava ja helposti tavoitettavissa. Hän pohti myös, miten löytää hyvän palkitsemisjärjestelmän, kun heillä on niin erilaisia ihmisiä töissä ja hän haluaisi, että palkitsemisjärjestelmä olisi mielenkiintoinen kaikille työntekijöille.

Haastattelemi henkilöt olivat hieman eri mieltä siitä, miten palkitsemistietämystä voitaisiin lisätä. Vuokrausyrityksen myyntipäällikön mukaan palkitsemisesta ilmoitetaan työntekijälle jo perehdytyksessä ja se on työntekijällä tiedossa. Hänen mukaansa palkitsemistietämystä ei voi lisätä. Toisen vuokrausyrityksen ja käyttäjäyrityksen mukaan palkitsemisesta ilmoitetaan tekstiviestillä. Toinen vuokrausyritys oli myös sitä mieltä, että palkitsemistietämystä voitaisiin lisätä, esimerkiksi tuomalla palkitsemista esiin yrityksen extranetissä. Mitä haastattelemi henkilöt kertoivat ja mitä itse olen kentällä havainnut, niin palkitsemistietämystä pitäisi lisätä. Palkitsemistietämystä voitaisiin parantaa sekä viestinnän määrällä että sen laadulla. Haastatteluissa selvisi, että työntekijät saivat palkitsemisesta tiedon tekstiviestillä. Työpaikoilla kannattaisi hyödyntää monia kanavia palkitsemistietämyksen varmistamiseksi. Asia olisi hyvä selostaa perehdytyksessä, yrityksen extranetissä ja esimiehen tulisi myös henkilökohtaisesti kertoa palkitsemisesta vuokratyöntekijöille.

7.2 Edut ja palkkiot

Eduilla tarkoitetaan palvelussuhteeseen liittyviä lakisääteisiä, sopimusala-, työpaikka- tai henkilökohtaisia etuuksia. Haastatteluissa tuli esille työpaikkaruokailu, työvaatteet, henkilöstöalennukset ja juomat (kahvi, tee, kaakao, mustikkasoppa) sekä lakisääteiset edut työterveyshuolto ja vuosilomat. Haastattelemani työntekijä kertoi, että hän oli saanut käyttäjäyritykseltä työliivin ja hanskat. Hän kaipaisi lisäksi työhousuja, missä olisi taskut, niihin hän saisi kätevästi puukot, kynät ja listat. Toinen haastattelemani henkilö (mies) kertoi joutuvansa työskentelemään usein omista vaatteista, kun sopivankokoisia vaatteita ei työpaikalla ole ollut. Työntekijät kertoivat, jos he tekivät paljon tunteja samaan käyttäjäyritykseen, niin kauppias saattoi tilata heille omat työvaatteet. Toisissa käyttäjäyrityksissä sai pesuaineen joka kuukausi, jos työntekijä pesi työvaatteet kotona. Henkilöstöalennuksien antamisessa oli suuria eroja riippuen käyttäjäyrityksestä. Käyttäjäyrityksessä ei annettu henkilöstöalennusta vuokratyöntekijöille, vaikka alennuksen saivat eräät muutkin työntekijäryhmät, jossakin muualla taas henkilöstöalennuksen sai, jos työvuoro oli sinä päivänä tai vuokratyöntekijä sai alennuksen vaikkei hänellä olisi ollut työpäiväkään. Jokaisessa käyttäjäyrityksissä oli yhteiset tauko- ja sosiaalililat kaikille työntekijöille ja heille tarjottiin ainakin kahvi ja tee. Joissakin käyttäjäyrityksissä vuokratyöntekijät saivat jopa syödä samaan hintaan kuin vakituiset työntekijätkin.

Haastattelemani vuokrausyrityksen esimies kertoi, että vuosiloman ajankohdan määrittäminen ja työntekijän lomatoiveiden huomioon ottaminen on käytännössä käyttäjäyrityksen tehtävä. Viime kädessä loman ajankohdasta päättää kuitenkin työnantajan vuokrausyritys. Hän kertoi: ”Jos on ollut kovin paljon päällekkäisyyksiä, niin joskus on kysytty työntekijältä, suostuisiko hän siirtämään lomansa alkua viikolla.” Haastattelemani vuokratyöntekijät kertoivat olevansa tyytyväisiä lomajärjestelyihin.

Vuokrausyrityksen myyntipäällikön mukaan organisaatio panostaisi työntekijöiden hyvinvointiin, työkykyyn ja terveyteen. Yrityksen extranetissä kerrotaan lakisääteisen työterveyshuollon ylittävän sairaanhoitopalveluiden koskevan nyt yhä useampia heidän työntekijöitä. Aiemmin sairaanhoitopalvelujen piiriin pääsemiseksi tarvittiin 6 kuukauden yhtämittainen työsuhde. Nyt lisäetuuden piiriin pääsemiseksi riittää kuu-

kauden yhdenjaksoinen työsuhde. Keikkatyöntekijöillä katkeaa työsuhteen yhdenjaksoisuus, jos keikkojen välillä on yli 6 päivän katkos ja keikkatyöntekijällä pitää olla myös sovittu työpäivä sille päivälle, jolle maksusitoumus osoitetaan. Terveystalokäyntiin työntekijä tarvitsee aina maksusitoumuksen, jollei sitä ole, hän joutuu maksamaan käyntinsä itse. Saman yrityksen vuokratyöntekijöiden esimies kertoi työterveyshuollon palvelevan 8-16 arkisin Terveystalossa. Puolestaan työntekijät kokivat, ettei työterveyshuolto ole aina toimiva. Esimerkiksi työntekijä soitti vuokrausyritykselle ja kertoi olevansa vatsataudissa. Vuokrausyrityksestä sanottiin hänelle, että he tarvitsisivat lääkärin todistuksen. Siinä samalla työntekijä kysyi, olisiko vuokrausyrityksellä antaa numeroa työterveyshuoltoon. Työntekijän piti kuitenkin itse katsoa numero netistä. Toisen haastattelemani vuokrausyrityksen henkilö kertoi antavansa sairauslomaa ilman lääkärintodistusta kuullessaan työntekijän olevan kipeä.

Molemmat vuokrausyritykset kertoivat olevansa kiinnostuneita erilaisista työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Kummallakin vuokrausyrityksellä oli käytössä varhaisen puuttumisen toimintamalli ja tästä kerrottiin työntekijöille perehdytyksessä. Haastattelemani työntekijä koki, että työhyvinvointia voitaisiin parantaa. Työntekijä kertoi haastattelussa kaipaavansa terveystarkastuksia ja kuntoutusta. Hän sanoi työmotivaatiota heikentävän kivut, säryt ja työpaikan negatiivisen ilmapiirin. Puolestaan vuokrausyrityksen esimies kertoi kyselevänsä työntekijöiltä kuulumisia. Jos työntekijä oli pitkään ollut sairauslomalla, niin hän soitteli työntekijälle ja kyseli vointeja. Työntekijän palatessa töihin hän keskusteli työntekijän kanssa, miten työ oli sujunut. Työtaturman sattuessa hän oli myös tiedustellut, miten työntekijä jaksoi. Haastattelemini työntekijöille oli sattunut yhteensä 3 tapaturmaa 10 vuoden aikana. Sairauslomia oli ollut 0-3 kertaa viimeisen vuoden aikana.

”Lahjakortti, elokuvalippu, bensat, km korvaus, kahvipaketti, suklaalevy, tuplaliksa, 2 tunnin extra palkka tai 150 euron erikoispalkkio” olivat esimerkkejä palkkioista, kun vuokratyöntekijä osoitti joustavuutta ottaessaan niin sanotun hätävuoron tai jos työntekijän työmatkasta tuli pitkä. Kauppias kertoi haastattelussa antaneensa 30-40 euron lahjakortteja saadessaan työntekijöitä lyhyellä aikavälillä töihin. Hän sanoi, että on mukavaa, kun ei tarvitse omia aikatauluja muuttaa, joten hän mielellään kiittää joustavuudesta. Työntekijä kertoi: ”Menin hätävuoroon 50 km päähän, minulle maksettiin

bensat ja kerran sain yhden elokuvaalipun” (Haastattelu 2, 28.3). Toinen työntekijä kertoi: ”Sain kehuja ja suklaalevyn, kun olin ottanut paljon työvuoroja” (Haastattelu 3, 30.3.2018). Mietin, että se on juuri noin, joustavuudesta tai hätävuoron ottamisesta vuokrausyrityksiltä tulee joskus viestejä, joissa luvataan pientä palkkiota, esimerkiksi Jungle Juicebar -lahjakortti luvattiin vuoron ottajalle joskus. Olisi tärkeää palkita vuokratyöntekijää välillä hyvästä suorituksesta tai kehityksestä, silloin työntekijä kokisi onnistumisen tunteita. (Kenttäpäiväkirja 23.3.2018)

Työntekijä kertoi käyttäjäyrityksen esimiehen halaavan, kiittävän ja antavan suklaarasian jouluna. Hän kertoi tämän toiminnan tuntuvan henkilökohtaiselta ja mieluisalta. Työntekijä lisäsi vielä toisen esimerkin, missä työpaikan toiminta sai aikaan epämieluisia kokemuksia. Käyttäjäyritys tarjosi kaikille työntekijöille ruuan työpaikalla jouluna sekä juhannuksena. Vuokratyöntekijät saivat syödä vasta työpäivän jälkeen omalla ajalla, vastaavasti vakituiset työntekijät söivät työajalla. Tämä asia harmitti siellä työskenteleviä vuokratyöntekijöitä, he kokivat olevansa eri asemassa kuin vakituiset työntekijät. Pikkujouluhin, virkistäytymispäiviin tai pesäpallo-otteluihin ei vuokratyöntekijöitä siellä kutsuttu. Tämä nakersi yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Haastattelu 1, 21.3.2018). Se, miten vuokratyöntekijä koki saavansa etuja ja palkkioita vaihteli käyttäjäyrityksen sekä vuokrausyrityksen mukaan. Kuunnellessani noita edellä mainittuja esimerkkejä, mieleeni juolahti marraskuinen päivä, jolloin itsestäni tuntui tosi hienolta. Käyttäjäyritys oli kutsunut myös vuokratyöntekijät pikkujouluhin ja minullekin tuli sähköpostiin kysely, minkä menun haluaisin syödä pikkujouluissa. Se ei ole mitenkään yleistä, että vuokratyöntekijöitä kutsutaan käyttäjäyrityksen pikkujouluhin, joten kyllä siinä tunsin olevansa arvostettu ja kuuluvansa ryhmään. (Kenttäpäiväkirja, 30.11.2017.)

Yrittäjä kertoi antaneensa leffalippuja, pipoja ja suklaalevyjä kiitokseksi. Yrittäjä jututeli pitävänsä tärkeänä etujen kehittämistä ja hän kertoi, että työterveyspalvelut olisivat tulossa 6 kuukauden työsuhteen jälkeen. Siihen kuuluisi lääkäri ja terveydenhoitaja. Hän haluaisi myös panostaa työntekijöiden hyvinvointiin ja hän haluaisi, että työntekijät huomaisivat hänen ajattelevan ja arvostavan heitä. Hänellä oli myös idea toteuttaa jalkapallopelipäivä tänä keväänä jonakin lauantaina tai sunnuntaina. Tapahtumassa olisi naposteltavaa, virvokkeita, kilpailuja ja palkintoja. Hän ajatteli, että jalkapallo-

päivään voisi ottaa lapsenkin mukaan. Hänellä oli suunnitteilla muutenkin kehittää liikuntapalveluiden käyttöä, esimerkiksi, jos hän saisi organisaation tuen, niin silloin kerromaksu uimahalliin tai tietyille kuntosalille voisi olla vuokratyöntekijälle edullisempi kuin normaali hinta.

Vuokrausyrityksen esimies kertoi joskus palkitsevansa työntekijöitä suklaalla ja leffalipuilla tilanteissa, kun työntekijät ottivat vastaan haasteellisia työvuoroja. Hän haluaisi enemmän palkita työntekijöitä aktiivisuudesta ja motivoituneisuudesta. Hän korosti työntekijän asennetta ja halua mennä töihin. Joskus olisi paikallaan aktiiviselle työntekijälle, vaikka lahjakortti ravintolaan, hän sanoi. Liikuntapalveluja tai liikuntatapahtumia ei tässä vuokrausyrityksessä ole järjestetty vuokratyöntekijöille. Vuokrausyrityksen myyntipäällikkö kommentoi haastattelussa organisaation yrittävän tukea, että vuokratyöntekijä saisi samat edut kuin käyttäjäyrityksessä on. Hän näki asian niin, että käyttäjäyrityksissä olisi kehitettävää.

Toimiva työterveyshuolto, terveystarkastukset sekä kuntoutus olisivat työntekijöiden keskuudessa haluttuja etuja. ”Työntekijä kommentoi, että hyllytystyö oli fyysisesti raskasta eikä työtahtia voisi hidastaa.” Hän arvostaisi lisäksi, jos työntekijä pääsisi hiukan edullisemmin hierojalle ja työpaikalla olisi käsirasvaa. Muita haluttuja etuja olivat liikunta -ja kulttuurisetelit sekä alennukset kuntosalille. Mielestäni henkilökuntakerho voisi olla edullinen ja toimiva vaihtoehto. Työnantaja voisi rahoittaa henkilökuntakerhon toimintaa osittain ja työntekijät voisivat maksaa jäsenmaksua 10 euroa vuosi. Sitteen voisi olla erilaisia tilaisuuksia, esimerkiksi terveelliseen ravintoon liittyviä luentoja tai kuntouttavaa selkäjumppaa ja jäsenmaksun maksaneille ne olisivat ilmaisia. Työntekijöiltä voitaisiin samalla kysyä, mitä toimintaa ja tapahtumia he kaipaaisivat.

7.3 Oikeudenmukaisuus

Yleisesti ajatellaan, että työntekijöiden tyytyväisyys palkitsemiseen riippuu ainoastaan palkkioiden tai palkan suuruudesta. Varmasti rahan määrällä on vaikutuksensa, mutta tyytyväisyyteen vaikuttaa myös kokemus palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta. Oikeudenmukaisuus tarkoittaa työntekijän kokemusta päätöksen tai päätöksentekoprosessin ja siihen liittyvän kohtelun reiluuudesta.

Oikeudenmukaisuuden kokemista havainnollistaa seuraava esimerkki: Vuokratyöntekijä kertoi käyttäjäyrityksen tehneen myyntiennätyksen. Tämän johdosta yritys palkitsi koko henkilökunnan palkkioristeilyllä kahtena eri viikonloppuna. Vaikka vuokratyöntekijät työskentelevät 5-6 päivänä viikossa jatkuvasti kyseisessä yrityksessä, niin heitä ei kutsuttu risteilylle. Sen sijaan he saivat täytekkua. Vuokratyöntekijä kertoi tunteneensa kohtelun epäoikeudenmukaiseksi. Hän totesi ”sama työ, samat edut” (Haastattelu 1, 21.3.2018). Adamsin tasasuhtaperiaatteen mukaan palkkioiden pitäisi määräytyä suhteessa annettuihin työpanoksiin. Työntekijä koki, että hänen panoksensa työhön, työssä suoriutuminen ja työn tulokset olivat yhtä hyvät kuin vakituksella työntekijälläkin. Yrityksessä olisi voitu päättää, että risteilylle pääsisivät kaikki työntekijät. Samalla se olisi kohottanut ryhmähenkeä ja siten tukenut yhteenkuuluvuuden tunnetta. Deci & Ryan (2000) itsemääräytymisteorian mukaan palkkio olisi myös viestittänyt vuokratyöntekijöille palautetta onnistumisesta ja näin tukenut kyvykkyyttä sekä vahvistanut motivaatiota.

Toisenlaista suhtautumista oikeudenmukaisuuteen havainnollistaa haastattelu, jossa kauppias kertoi, että heillä kohdellaan vuokratyöntekijöitä samalla tavoin kuin vakituksiakin työntekijöitä ja heillä on samat edut. Naistenpäivänä kauppias muisti naisia toivottamalla ”Hyvää Naisten päivää” ja kahvihuoneen pöydällä oli lappu ”pizza lähetys kello 10.30 ja kukkalähetys kello 14.00.” Hän huomioi kaikki naiset riippumatta siitä, oliko työntekijä vakituinen tai vuokratyöntekijä. Työntekijät olivat otettuja työnantajan huomiosta. (Kenttäpäiväkirja, 8.3.2018).

Kauppias myös kertoi haastattelussa: ”Kun vuokratyöntekijä tulee ensimmäistä kertaa meille töihin, pidämme hänen puoliaan, että hän varmasti pääsee tauoille” (Käyttäjäyritys haastattelu, 5.4.2018). Joka paikassa ei vuokratyöntekijä pääse yhtä hyvin tauoille kuin vakituiset työntekijät (Haastattelu 3, 30.3.2018). Eräs vuokrausyrityksen yrittäjä kertoi haastattelussa seuraavaa: ”Se tulee jo selkärangasta, ettei suosita nuoria, naisia tai vanhoja ja kaikkia kohdellaan tasapuolisesti. Jos työntekijä sairastuu, niin ymmärrämme, että ihminen on välillä kipeä. Emme laita sairastumisen vuoksi ketään mustalle listalle, emmekä sorsi ketään.” Vuokrausyrityksen esimiehen mukaan oikeudenmukaisuus näkyy siinä, että he tarjoavat työvuoroja ensin henkilöille, jotka ovat

laittaneet päivän ”tyrkky” vuoroksi (Vuokrausyrityksen haastattelu, 3.4.2018). Vastaavasti vuokratyöntekijät kokivat epäoikeudenmukaisena sen, ettei vapaita työvoroja ilmoiteta kaikille.

Työntekijät voivat vaikuttaa organisaatiossa tehtäviin päätöksiin suoraan tai epäsuorasti. Suora vaikutusmahdollisuus antaa yksilölle mahdollisuuden päättää asia tai tehdä valinta erilaisten vaihtoehtojen välillä. Eri vuokrausyritysten välillä on eroavaisuuksia: esimerkiksi keikkatyöntekijä saa valita, kerryttääkö hän lomapalkkaa vai maksetaanko lomapalkka jokaisessa tilissä erikseen. Epäsuoralla vaikuttamisella tarkoitetaan mahdollisuutta ilmaista näkemyksensä häntä koskevassa asiassa. Yksi yrittäjä kertoi, että vuokratyöntekijä voi vaikuttaa, kertomalla, miten meillä toimitaan, kun hän hakee meille töihin tai on töissä meillä. Yrittäjää kiinnosti tietää, kokiko vuokratyöntekijä töihin hakemisen helpoksi, miten työnhaku sujui ja mitä asioita mahdollisesti työnhakuprosessissa pitäisi kehittää. Yrittäjä halusi myös tietää, millaisena työntekijät kokivat työskentelyn hänen yrityksessään eli millainen työnantaja kuva hänellä oli. Yrittäjä korosti myös sitä, että työntekijän kannattaisi kertoa omista kiinnostuksen kohteistaan. Vuokrausyrityksillä on tarjolla monenlaisia tehtäviä ja välillä joku hakee kaupan- ja ravintola-alan töitä ja päätyykin ihan muihin tehtäviin kuin, mitä on hakenut. Yrittäjä oli ehdottanut työntekijää teollisuusyritykselle sen jälkeen, kun työntekijä oli kertonut itsestään ja yrittäjä huomasi henkilöllä olevan mielenkiintoa ja asennetta teollisuustyöhön. Teollisuusyritys perehdytti työntekijän ja perehdytyksen jälkeen sekä työnantaja että työntekijä ovat olleet tyytyväisiä. Kyseinen henkilö ei ollut osannut ajatella olevansa hyvä sillä alalla. (Vuokrausyritys haastattelu, 10.4.2018.) Käyttäjäyrityksen haastattelussa kauppias sanoi, että vuokratyöntekijät ovat samassa asemassa vakituisten työntekijöiden kanssa. Hänen mielestään vuokratyöntekijöiden pitäisi kertoa, mitä mieltä he ovat asioista. Tekemistä voidaan muuttaa, jos esimerkiksi joku kokee jonkin asian tai työvaiheen hankalaksi. ”Se on kaikkien etu, suuta auki”: sanoi kauppias (Käyttäjäyrityksen haastattelu, 5.4.2018). Työntekijöiden ajatukset vaihtelivat, toinen koki, että työpaikalla jätetään ulkopuoliseksi, eikä tieto kulje (Haastattelu 1, 21.3.2018) ja toinen jutteli: ”voin minä ideoita heittää ilmoille, millä lailla joku juttu voisi toimia paremmin” (Haastattelu 4, 11.4.2018). Herzbergin (1968) mukaan työntekijät, joilla on vaikutusmahdollisuuksia työssään ovat motivoituneimpia, joten tähän asiaan kannattaisi työpaikalla panostaa.

Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuudessa on kyse vuokratyöntekijän kokemuksesta esimerkiksi työtovereilta tai esimieheltä saadusta kohtelusta. Ystävällisyys, toisen kunnioittaminen ja arvostus ovat hyvän kohtelun lähtökohdat. ”Hymy ja kiva kun tulit merkkää ja se että siviilissä tervehditään” (Haastattelu 2, 28.3.2018). ”Hyvä vastaanotto on tärkeää, jotta vuokratyöntekijä viihtyisi meillä”, kertoi kauppias (Käyttäjäyrityksen haastattelu, 5.4.2018). Kauppias toivoi myös, että vuokratyöntekijä kokisi kuuluvansa heidän porukkaan, tuntisi olevansa tervetullut. Hän jatkoi vielä: ”samalla lailla tehdään samoja töitä.” Eräässä käyttäjäyrityksessä otettiin työntekijä hymyillen vastaan ja kysyttiin, onko hän ollut heillä aikaisemmin. Sen lisäksi sanottiin, että tuoretta kahvia hän saa kahden tunnin välein. Työntekijälle tuli tunne, että hänestä välitetään. (Kenttäpäiväkirja, 18.3.2018.) Aina käyttäjäyrityksissä asiat eivät ole ihan yhtä hyvin. Vuokratyöntekijöiden kommentit haastatteluissa: ”Vuokratyöntekijöitä ei odoteta yleisesti” ja ”kaikki eivät tervehti meitä, ei olla tasavertaisia.” Töykeä, epäystävällinen tai muuten epäasiallinen käytös puolestaan koetaan loukkaavaksi ja se lisää kokemusta epäoikeudenmukaisesta kohtelusta. Haastatteluissa tuli esille, että välillä vakituiset työntekijät valikoivat työtehtäviä ja esimerkiksi raskaiden lavojen purkaminen jätettiin vuokratyöntekijöille. Vuokratyöntekijöitä harmitti myös se, että työpaikalla oli palavereja, mutta tieto niistä ja mitä siellä oli puhuttu ei tullut vuokratyöntekijöille asti. Vuokratyöntekijä kommentoi: ”Samat työt, samat tiedot pitäisi olla.” Eri käyttäjäyrityksissä työskentelevä vuokratyöntekijä koki taas saavansa oikeudenmukaista kohtelua. Hän vastasi: ”Oikeudenmukaisuus näkyy normaaleina työtehtävinä normaaleihin työntekijöihin rinnastettavissa.” Oikeudenmukainen johtaminen ja työmäärän jakautuminen helpottaisivat vuokratyöntekijöiden jaksamista.

Reilu ja oikeudenmukainen työn organisointi ottaa vuokratyöntekijät mukaan päätöksentekoon kuuntelemalla heitä. Ihmisten johtaminen on alaisten kuuntelemista, oikeudenmukaista kohtelua ja luottamuksen rakentamista. Luottamuksen rakentamiseksi pitäisi tervehtiä, auttaa, olla kiinnostunut, rohkaista, opettaa, välittää, ottaa huomioon, jakaa surut ja murheet, lohduttaa ja kannustaa. Seuraava esimerkki kuvaa tilannetta, kun vuokratyöntekijä koki, ettei vuokrausyritys välittänyt hänestä: Vuokratyöntekijä oli menettänyt läheisen ihmisen ja kertoi sen vuokrausyritykselle. Vuokrausyritys tarjosi hänelle työtä 80 km päähän. Työntekijä sanoi, ettei jaksakaan mennä surun murtamana. Hänelle tarjottiin elokuvalippua ja 2-3 tunnin ylimääräistä palkkaa, jos hän menisi.

Siitä huolimatta työntekijä kieltäytyi, koska ei kyennyt menemään. Työntekijä olisi kaivannut enemmän ymmärrystä. (Kenttäpäiväkirja, 15.3. 2017.)

7.4 Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet

Vaikutusmahdollisuudet voivat liittyä esimerkiksi työtehtävien järjestykseen, fyysiseen työpaikkaan tai työtehtäviin. Työnimun näkökulmasta etenkin vaikutusmahdollisuudet työssä lisäävät työnimua. Vuokratyöntekijälle selviää vaikutusmahdollisuudet, kun hän on vuorovaikutuksessa käyttäjäyrityksen esimiehen kanssa. Joissakin käyttäjäyrityksissä on ollut lisäksi kirjattuna selkeitä sääntöjä vaikutusmahdollisuuksista. Yhdessä käyttäjäyrityksessä oli tiimitaulu käytössä, johon voi kirjoittaa esimerkiksi omia ehdotuksia tai palautteita asiakkailta.

Työntekijöiden tuottavuuden ja hyvinvoinnin kannalta tärkeä tekijä on työn hallinta. Kun työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja työ on itsenäistä, lisää tämä työtyytyväisyyttä sekä sitoutumista. Kaikki haastattelemani henkilöt kokivat, että saivat itsenäisesti tehdä töitä. Yksi haastattelemani henkilö kertoi saavansa työskennellä itsenäisesti ja hän kertoi, että hänellä oli ollut monipuolisia ja haastavia työtehtäviä. Hän kertoi, ettei hänen työaikansa riitä kaikkeen siihen, mitä hän haluaisi tehdä. Hänen mielestään kaupassa työntekijöillä ei ole valtaa päättää aikatauluista. Hän lisäsi, että kaupoissa on tietyt aikataulut, milloin mitään tehdään ja esimerkiksi kaikkien työntekijöiden tauot vaikuttavat aikatauluihin. Hän koki, ettei hänellä ole valtaa päättää aikatauluista eikä hän mielestään voinut tehdä mitään vaikuttamisen lisäämiseksi.

Toinen haastattelemani henkilö kertoi saavansa tehdä itsenäisesti töitä ja oli sitä mieltä, että käyttäjäyritykset ajattelevat, että kun vuokratyöntekijä tulee, niin hän tietää mitä hänen pitäisi tehdä. Vaikutusmahdollisuuksia hän kaipasi enemmän ja kertoi esimerkiksi: ”kassahenkilön pitäisi päästä tekemään jotakin, jos kaupassa on hiljaista”. Hän lisäsi vielä, että joissakin kaupoissa kassahenkilön on pysyttävä kassalla, oli asiakkaita tai ei. Deci & Ryan (1999) mukaan työympäristö, jossa ulkoiset kannustimet, uhat ja kontrollointi on minimoitu ja jossa tuetaan autonomiaa, lisäävät työntekijöiden moti-

vaatiota, parantavat työssä suoriutumista ja edistävät oppimista ja sopeutumista. Kontrolliovien työympäristön piirteitä ovat kiire, tiukat vaatimukset ja seuranta sekä uhat. Nämä kaikki heikentävät sisäistä motivaatiota.

Haastattelemiini henkilöt kokivat saavansa työskennellä itsenäisesti mutta mielestäni työntekijöille voisi sallia enemmän autonomiaa. Vuokratyöntekijät haluavat vaikuttaa omaa työtään koskeviin tavoitteisiin ja myös tekemisen tapoihin ja haluavat kokea työn mielenkiintoiseksi. Esimiehien pitäisi enemmän rohkaista heitä osallistumaan ja osaamisensa kehittämiseen. Yhteistyö työtovereiden ja esimiesten kanssa on työntekijöiden velvollisuus. Heidän pitäisi ilmaista mielipiteensä asioiden eteenpäin viemiseksi ja osallistua työpaikan kehittämistyöhönkin.

Työntekijöiden käsitys vuorovaikutussuhteen laadusta liittyy pitkälti siihen, luottavatko he omaan osaamiseensa, päätöksenteon ja vaikuttamisen mahdollisuuksiin omassa työssä sekä onko heillä itsemääräämisoikeus työn tekemiseen. Työn tekeminen tuntuu mielekkäältä, jos omaa osaamista voi käyttää laajasti. Esimerkiksi tietyissä käyttäjäyrityksissä työskennellessäni olen voinut käyttää osaamistani hyödyksi posti, matkahuolto ja veikkauspisteissä. Välillä olen taas purkanut päivän kuormaa ja työskennellyt kassalla. Edellisessä esimerkissä työtehtävät vaihtelivat ja työssä sain käyttää omaa osaamista. Siinä samassa itseluottamus ja tehokkuuskin kasvoi.

Johtajan perustehtävä on saada jokainen kokemaan itsensä hyödylliseksi ja tärkeäksi. Olennaista on avoin tiedonkulku ja kuunteleminen. On harmillista, kuinka työntekijät joissakin käyttäjäyrityksissä kiusallaan panttaavat tietoa. Tiedon saaminen on suuressa määrin myös tunnevaltainen asia. Jos työntekijä kokisi, että häntä arvostettaisiin, hän kokisi myös saavansa tietoa.

Avoimessa vuorovaikutuksessa on tärkeä puhua asioista eikä henkilöistä. Jokaisen pitäisi oivaltaa puhumisen merkitys työyhteisössä ja opetella kuuntelemaan. On tärkeää, että jokainen miettisi, miten asiansa esittää, sekä tarkistaisi, että viesti ymmärretään oikein ja ennen kaikkea lopettaisi selän takana puhumisen. Haastatteluissa tuli ilmi, että työpaikoilla on selän takana puhumista ja kaksinaamaisuutta. Leimaaminen, no-

laaminen tai muu kasvojen menetyksen johtava toiminta tai niiden mahdollisuus törmäätä voimakkaasti läheisyyden tarpeen kanssa. Positiivisen psykologian näkökulmasta ihmisellä on tarve olla hyväksytty yhteisössään ja kokea läheisyyttä.

Kiusatun kannalta hankalinta on epäsuora häirintä, joka ilmenee puhumattomuutena, aliarviointina ja selän takana puhumisena. Avointa kiusaamista kuten moittimista ja tiedonkulun ulkopuolelle jättämistä on helpompi tunnistaa. Mielestäni jokaisen työntekijän pitäisi jättää selän takana puhumiset sikseen ja tilanteissa, joissa vuokratyöntekijät kokevat jäävänsä tiedon ulkopuolelle, niin he voisivat opetella kysymään tietoja. Näin vuokratyöntekijät voisivat itsekin vaikuttaa omaan hyvinvointiinsa.

Ihmisten erilaisuus voi olla syynä huonoon vuorovaikutukseen. Reagoimme temperamenttimme mukaisesti ihmisiin ja tilanteisiin. Keikkatyöntekijällä voi olla jopa satoja työkavereita, jos hän tekee töitä moniin käyttäjäryhmiin. Se, miten vuokratyöntekijä kokee nämä kaikki työkaverit, riippuu pitkälti sekä hänen omasta että muiden temperamentista ja niiden yhteensopivuudesta. Myönteisten asioiden huomaaminen sekä toisen käyttäytymisen kokeminen positiivisesti muuttaa sekä omaa suhtautumista että hankalan tyyppin käyttäytymistä. Myönteiset tunteethan parantavat hyvinvointia.

On paljon itsestä kiinni, miten saa äänensä kuuluviin työyhteisössään. Olemalla aktiivinen voi vaikuttaa työympäristöönsä ja siellä tehtävään työhön. Asioihin, jotka johtuvat itsestä voi vaikuttaa suoraan muuttamalla omaa toimintaa. Puolestaan asioihin, jotka riippuvat muista, voi vaikuttaa muuttamalla vuorovaikutustapojaan. Jos johonkin työtä hankaloittavaan asiaan ei voi vaikuttaa, silloin ei kannata tuhjata energiaa sen vatvomiseen.

7.5 Arvostus ja palaute

Esimies toimii valmentajana ja antaa tarvittaessa myönteistä tai rakentavaa palautetta. Jokaista työntekijää kannattaisi arvostaa ja osoittaa se hänelle soveltuvin keinoin, kuten palautteella.

Haastattelemiini vuokratyöntekijät kertoivat, että pääosin eivät saa palautetta vuokrausyritykseltä. He mainitsivat palautetta saavansa joskus, jos jokin on mennyt huonosti. Työntekijät odottaisivat saavansa joskus myös kehuja ja palkkioita. Kenttäpäiväkirjassani on esimerkki vuokrausyrityksen antamasta positiivisesta palautteesta: ”Haluamme kiittää sinua hyvin tehdystä työstä. Tule poikkeamaan ensi viikolla meidän toimistolla, niin saat hieman makeaa muistamista meiltä. Toivottavasti olet viihtynyt” (Kenttäpäiväkirja, 1.3.2018). Arvostava suhtautuminen ja positiivinen palaute hyvin tehdystä työstä motivoivat työntekijöitä sekä lisäävät sekä sitoutumista että työn iloa. Deci & Ryanin mukaan myönteinen palaute ja onnistumisen kokemus vahvistavat työntekijän pätevyyden tunnetta ja samalla hänen motivaatiota. Seuraava esimerkki on käyttäjäyrityksen antamasta positiivisesta palautteesta vuokrausyritykselle: Yrittäjä (Vuokrausyritys) kertoi asiakkaalle (Käyttäjäyritys), että hyvä työntekijä olisi tulossa, niin silloin asiakas vahvisti hänen mielikuvaa hyvästä työntekijästä antamalla palautetta työvuoron jälkeen. Yrittäjä kertoi työntekijälle heti saamastaan hyvästä palautteesta. Muutaman kerran yrittäjä oli antanut rakentavaa palautetta työntekijälle sairauslomakäytännöistä, mutta hän ei ollut syyllistänyt työntekijää. Tilanne oli sellainen, että työntekijä oli ilmoittanut käyttäjäyritykselle sairaudesta eikä ollut huomannut ilmoittaa lainkaan hänelle. Hän laitto sitten viestiä työntekijälle, että muistathan ensi kerralla ilmoittaa sekä minulle että käyttäjäyritykselle. Palautteen hän lopetti toivottamalla pikaista paranemista työntekijälle. (Vuokrausyritys haastattelu, 10.4.2018.)

Vuokrausyrityksen myyntipäällikön mukaan uuden työntekijän aloittaessa he olivat kysyneet palautetta noin viikon kuluttua aloituksesta sekä asiakkaalta että työntekijältä. Myyntipäällikön mukaan työntekijät olivat saaneet hyvää palautetta ahkeruudesta leffalippujen kera sekä korjaavaa palautetta myöhästelystä. Myyntipäällikkö sekä vuokratyöntekijöiden esimies kertoivat, että he olivat saaneet paljon palautetta työntekijöiltä, kun työntekijät olivat poikenneet toimistolla. Esimies toivoi, että palautetta tulisi joka suunnasta, esimerkiksi kun uusi työntekijä oli perehdytetty, miten hän koki perehdytyksen ja miten työ sujui käyttäjäyrityksessä. Esimies kertoi myös kysyvänsä uuden työntekijän aloittaessa, että olisiko käyttäjäyrityksessä joku henkilö, joka voisi tarvittaessa auttaa uutta työntekijää. Hän toivoi, että uusi työntekijä saisi onnistumisen kokemuksia uudessa käyttäjäyrityksessä. (Vuokrausyritys haastattelu,

3.4 ja 4.4.2018.) Mielestäni kykyjen huomioiminen töitä suunnitellessa on todella tärkeää. Työntekijät tarvitsevat onnistumisen kokemuksia elämänhallintansa kasvattamiseksi.

Kauppias kertoi haastattelussa kiittävänsä joustavuudesta ja työpäivästä. Samalla hän oli sitä mieltä, että kiittäminen kuuluu jo hyviin käytöstapoihinkin ja hänen pitäisi kiittää paljon useamminkin. Rakentavaa palautetta hän kertoi antavansa harvoin, joskus esimerkiksi kassatyöskentelystä. Hän jutteli joskus antavansa ohjeita kassatyöskentelijälle hymystä, katsekontaktista asiakkaaseen ja pienestä juttelusta asiakkaalle. Hymystä voi saada palautetta muiltakin kuin kauppiaalta. Asiakas jutteli vuokratyöntekijälle: ”Sinulla on kyllä kaunis hymy, en unohda sitä koskaan.” Vuokratyöntekijästä tuntui hyvältä (Kenttäpäiväkirja 20.2.2018). Kauppias toivoisi viestivänsä vuokratyöntekijälle, että vuokratyöntekijä kokisi olevan yhtä tärkeä ja samanarvoinen kuin vakituiset työntekijät ja hän haluaisi vuokratyöntekijän kokevan työpaikan omakseen. Hän jatkoi vielä: ”asiakashan ei tiedä oletko vakituinen vai vuokratyöntekijä, asiakas odottaa vain saavansa sinulta hyvän palvelun.” Onnistumisen kokemuksia vuokratyöntekijä saisi esimerkiksi ratkaisemalla ongelman asiakaspalvelutilanteessa, vaikka neuvomalla asiakkaalle korvaavan tuotteen. Vuokratyöntekijä saisi sitten kiitosta hyvästä palvelusta ja hänelle tulisi hyvä mieli. (Käyttäjyrittäjä haastattelu, 5.4.2018.)

Yrittäjä piti myös arvostuksen tunteen lisäämistä ja kiitoksen antamista oleellisena. Hän sanoi vuokratyöntekijöiden olevan hänelle tärkeitä ja hän haluaisi työntekijöiden ymmärtävän, kuinka kiitollinen hän on heistä. Hän pohti, ettei tekstiviestillä palaute mene ehkä niin hyvin perille, kuin hän haluaisi. Jos hän soittaisi, niin hän kuulisi, miten työntekijä otti palautteen vastaan ja työntekijäkin voisi sanoa kantansa. Yrittäjä haluaisi myös työntekijöiltään palautetta, jotta hän tietäisi, mitä mieltä työntekijät ovat. Hän kommentoi: ”pitää kertoa, että me tiedämme, ei me ajatella, se nyt nurisee kaikesta”. Eräs työntekijä haki keikkatyötä kauppaan ja ravintola-alalle, mutta hänelle järjestyikin toinen työ asiakaspalvelijaksi rengasliikkeeseen. Hänellä oli perehdytys heti seuraavana päivänä ja silloin hän kertoi yrittäjälle olevansa älyttömän onnellinen työpaikasta, vaikka työ oli erilaista, mitä hän alun perin oli hakenut. Tässä työssä hän ajoi autoja talliin ja nosteli renkaita. Yrittäjä kertoi kysyneensä eräältä työntekijältä, että pääseekö hän kotiin työvuoron jälkeen sunnuntai-iltana 30 kilometrin päästä, koska työntekijällä ei ollut omaa autoa. Työntekijä vastasi, ” kiitos, kun huolehdit

musta, mutta julkiset kulkee vielä.” Työntekijälle tuli tunne, että hänestä välitetään. Positiivista palautetta, jossa on näkynyt työntekijän innostuneisuus, yrittäjä oli myös saanut. Tästä esimerkkinä, ”jee, pääseks mä töihin.” (Vuokrausyritys haastattelu 10.4.2018.)

Työntekijät kokivat saavansa kiitosta aika vähän käyttäjäyrityksissäänkin. Haastattelussa työntekijä kommentoi: ” En saa minkäänlaista palautetta enkä kannustusta, kiva olisi kuulla positiivista palautetta. esimerkiksi, hyvä kun kerkesit tekemään tämän tai hieno juttu, motivoisi tekemään uudelleen” (Haastattelu 4, 11.4.2018). Motivaatioteorian mukaan (vahvistamisen teoria) työpaikoilla kannattaisi vahvistaa toivotunlaista toimintaa palkkioilla. Työntekijästä olisi tuntunut hyvältä, jos häntä olisi kiitetty. Sen lisäksi kiitoksella olisi vahvistettu toimintaa ja näin saatu toivottu toiminta yleistymään. Toinen työntekijä kommentoi haastattelussa saavansa kiitosta huomattavasti, että jotain oli hyllytetty väärin, löytäessään hyllystä vanhaa tavaraa tai pitkän työpäivän jälkeen esimies saattoi kiittää. Työntekijä kertoi myös, ettei aina saa ymmärrystä käyttäjäyrityksessä, jollei pysty jäämään tekemään pitempää päivää, vaikka hänellä olisi pätevä syy, esimerkiksi lääkärille meno. (Haastattelu 1, 21.3.2018.) Haastattelussa kuulin työntekijän saavan positiivista palautetta käyttäjäyritykseltä muun muassa siten, että häntä pyydetään menemään sinne uudestaan. Hän koki positiivisena palautteena myös hymyn ja juttelun. (Haastattelu 2, 28.3.2018.) Mietin eräänä päivänä kirjoittaessani muistiinpanoja, kuinka tärkeää on hyvä vastaanotto käyttäjäyrityksessä sekä päivän päätteeksi sieltä saatu positiivinen palaute. Mennessäni erääseen käyttäjäyritykseen minut otettiin vastaan sanomalla ”Tervetuloa”. Kyseisessä yrityksessä oli otettu käyttöön henkilökunnan mikrofonit ja korvanapit. Esimies antoi myös minulle nämä ja kertoi niiden käytöstä. Koko päivän kaikki työntekijät kuulivat toistensa puheet ja mikkiin puhumalla pystyi auttamaan asiakasta ja työtoveria helposti. Esimerkiksi, kun asiakas kysyi kassalla, onko teillä vielä kotimaista mustikkaa 1 kg pake-teissa, niin sain vastauksen heti, eikä tarvinnut juosta pakastealtaan luo ja asiakas ja minä olimme tyytyväisiä. Päivän lopuksi esimies vielä kiitti, kun olin tullut avuksi, ja sanoi: ”Tervetuloa uudelleen.” Tämän työpaikan tavan toimia koin palkitsevana. Minusta tuntui, että kuulun työyhteisöön tasavertaisena jäsenenä ja sain merkityksellisyden tunteen ja työyhteisön jäsenyyden palkkioksi. (Kenttäpäiväkirja, 16.4.2018.)

7.6 Kehittymis- ja koulutusmahdollisuudet

Osaamisen kautta ihminen saa muilta arvostusta, ja oppiminen tuo jo itsessään mielihyvää ja oman pystyvyyden tunteen vahvistumista. Ihminen odottaa työltä mm. sitä, että hän voi kokea oppivansa ja tuntea olevansa pätevä sekä tarpeellinen. Yhtenä päivänä mietiskelin, kuinka tärkeää olisi, että vuokratyöntekijöitä opetettaisiin käyttäjäryityksissä jatkuvasti. Aina, kun tulisi vastaan sellainen työvaihe, mitä vuokratyöntekijä ei vielä osaisi, pitäisi se opettaa hänelle. Hänestä tulisi monipuolisempi osaaja ja hän kokisi olevansa pätevä. (Kenttäpäiväkirja, 6.4.2018.)

Deci & Ryanin motivaatioteorian mukaan sisäinen motivaatio perustuu itsemääräämisen ja koetun pätevyyden tarpeisiin. Työntekijöiden osaamista tulisi arvioida ja oppimista tukea tavalla, jossa näitä tarpeita voidaan arvostaa mahdollisimman pitkälle. Itsemääräämisen tarve edellyttää sitä, että työntekijällä olisi edes jossain määrin mahdollisuus tehdä itseään koskevia valintoja ja päätöksiä myös oppimisessaan. Tätä tarvetta voi tukea muun muassa tarjoamalla erilaisia vaihtoehtoisia väyliä tai tapoja jonkin uuden ja tärkeän osaamisen hankinnassa. Haastattelemani vuokrausyrityksen esimies kertoi haastattelussa, että heillä olisi esimerkiksi kassakoulutusta, palvelulinjastokoulutusta ja tähtitarjoilijakoulutusta. Hän mainitsi koulutuksen olevan palkatonta, mutta sanoi, että koulutuksen ja pienen harjoittelun jälkeen työntekijä saisi sitten työvuoroja. (Vuokrausyrityksen haastattelu, 3.4.2018.) Kyseisen vuokrausyrityksen myyntipäällikkö kertoi työntekijän kehityksen tapahtuvan kouluttautumalla tai siten, että hän pääsisi vaativimpiin tehtäviin, mihin oli perehdytetty. Hän mainitsi myös, että kaikilla heidän työntekijöillä olisi mahdollisuus hakea heidän järjestämiin koulutuksiin. (Vuokrausyrityksen haastattelu, 4.4.2018.) Toisen vuokrausyrityksen haastattelussa yrittäjä oli samoilla linjoilla, heillä koulutetaan myös, muun muassa tarjoilijakoulutukseen olisi mahdollisuus osallistua. (Vuokrausyrityksen haastattelu, 10.4.2018.) Toisenlainen esimerkki on seuraava, missä vuokrausyritys etsi k-kassataitoista henkilöä perehdyttämään uusia tekijöitä k-kassan käyttöön. Vuokratyöntekijä pääsi etenemään uusiin ja vaativampiin tehtäviin ja näin ollen kehittymään. (Kenttäpäiväkirja, 21.2.2018.)

Työntekijä kertoi haastattelussa, ettei vuokrausyritykset ole hänelle tarjonneet koulutusmahdollisuutta, samalla hän kuitenkin lisäsi, ettei hän kyllä ole siitä itsekään kysynyt. Hän kertoi haluavansa oppia uutta kaupan alalta tai miksei joltain muultakin alalta. Hän sanoi myös, että vaikka hänellä oli postikoulutus, niin tarpeellista olisi saada lisäkoulutusta, koska postiin tulee muutoksia koko ajan. Hän koki myös yleisesti osavansa enempi, mitä hän sai tehdä. (Haastattelu 2, 28.3.2018.) Mielestäni tällaiselle työntekijälle pitäisi antaa mahdollisuus edetä työtehtävissä tai uralla. Työntekijän kehittymishalulla eli sillä, missä määrin henkilö itse haluaa kehittyä ja osallistua oman työnsä kehittämiseen on yhteydessä jaksamiseen ja hyvinvointiin.

Herzbergin (1996) painottaa palkitsemisessa ja motivoinnissa työtehtävien merkitystä. Hänen mukaan varsinaiset motivaatiotekijät liittyvät työhön itseensä ja niistä esimerkkeinä työn sisältö, menestyminen työssä, uralla eteneminen ja kehittyminen sekä kokemus vastuusta. Yhdessä haastattelussa työntekijä kertoi, että vastuun saamiseen työpaikalla oli vaikuttanut se, kuinka kauan hän oli työskennellyt samassa käyttäjäyrityksessä. Jos hän oli vaan yhden päivän työskennellyt käyttäjäyrityksessä, niin hän ei ollut saanut vastuuta. Työntekijän ollessa esimerkiksi 3 kk samassa käyttäjäyrityksessä, hän oli saanut enempi vastuuta ja hänelle oli kerrottu muutenkin enemmän asioista. (Haastattelu 2, 28.3.2018.) Kokemukset vastuustakin vaihtelivat sen mukaan, missä käyttäjäyrityksissä vuokratyöntekijät olivat työskennelleet. Kenttäpäiväkirjassani on muistiinpano tilanteesta, kun työntekijä sai vastuuta käyttäjäyrityksessä, vaikka ei ollut siellä paljon aikaisemmin työskennellyt. Hänellä oli iltavuoro kyseisessä kaupassa ja hän jäi siellä työskentelemään yksin muutaman tunnin ajaksi, teki yksin iltatoimet ja sulki liikkeen. Työntekijään luotettiin, hänelle kerrottiin työvaiheet ja iltarutiinit, mitkä pitäisi tehdä. Hänelle myös annettiin puhelinnumeroita, joihin voisi tarvittaessa soittaa, jos hän tarvitsisi tukea. Työntekijä menisi mielellään kyseiseen käyttäjäyritykseen uudelleen, koska hän sai siellä vastuuta. (Kenttäpäiväkirja, 6.4.2018.) McClellandin (1985) mukaan työntekijät pyrkivät tilanteisiin, joissa voi saada henkilökohtaista vastuuta.

Into kehittyä työssä ja osallistua koulutuksiin vaihtelee työhön suhtautumisen ja elämänvaiheen aikana. Jollekin työntekijälle kehitymis- ja koulutusmahdollisuuksia tärkeämpää oli se, että työntekijä koki tekevänsä työnsä hyvin ja sai siitä palkan. Tärkeää oli myös se, että palkka oli maksettu oikein ja ajallaan. (Haastattelu 1, 21.3.2018.)

Maslowin tarvehierarkian ja Alderferin ERC-teorian mukaan rahalla voi tyydyttää fysiologisia ja turvallisuuteen liittyviä tavoitteita, esimerkiksi ostaa ruokaa ja maksaa asumiskustannuksia. Toinenkin haastattelemani työntekijä sanoi, että raha olisi hänelle tärkeä motivaatiotekijä. Hän haluaisi tulevaisuudessa vielä opiskella, mutta ei ollut ajatellut kouluttautua vuokrausyrityksen kautta. (Haastattelu 4, 11.4.2018.)

Menestyvissä yrityksissä oppimisesta ja kehittymisestä palkitaan. Yrityksen kannattaisi tarjota osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia, osaamisesta palkitsemista ja toimivia kehityskeskusteluja. Monille työntekijöille kuitenkin hyvä johtaminen, positiivinen palaute ja kehittymismahdollisuudet merkitsevät enemmän kuin sadan euron palkankorotus. Hyvästä kehityksestä ja suorituksesta palkitseminen voimistaisi kehittymisen jatkumista. Koulutustason noustessa ja mahdollisuuksien monipuolistuessa työmarkkinoilla toimeentulon saaminen ei ole tyydyttävä motivaation lähde tietyssä työpaikassa pysymiselle.

7.7 Työsuhteen pysyvyys ja työajan järjestelyt

Työntekijälle varmuus töiden jatkumisesta tavalla tai toisella tuo turvallisuuden tunnetta. Palkitsemistapana työsuhteen pysyvyydellä on työntekijälle suuri merkitys työsuhdemuodosta riippumatta. Työajanjärjestelyillä tarkoitetaan puolestaan vapaa- ja työaikojen pituutta ja ajoitusta ja näillä on myös suurta merkitystä työntekijöille.

Haastattelemani työntekijä kertoi olevansa tyytyväinen vakituiseen osa-aikaiseen työsuhteeseen. Hän sanoi olevansa aamuvirkku, joten mahdollisuus mennä aikaisin aamulla töihin sopisi hänelle hyvin. Hän kertoi arvostavansa vapaa aikaa, joten osa-aikatyö oli hänelle hyvä vaihtoehto. Työajanjärjestelyjen merkityksen hän koki myös suurena. Hän kertoi saaneensa kaikki vapaapäiviä toivomuksensakin läpi. Työntekijä koki näiden asioiden lisäävän hänen työmotivaatiotaan. Toinen esimerkkini kertoo työntekijästä, joka teki useammalle yritykselle työtä. Haastattelemani henkilö kertoi antavansa hänelle sopivat työskentelyajat suoraan käyttäjäyritykselle. Työntekijä jutтели käyttäjäyrityksen esimiehen olevan joustava ja työntekijä sanoi saavansa ne työ-

vuorot, mitkä hänelle parhaiten sopisivat. Hän koki tämän asian palkitsevana. Herzbergin (1968) mukaan työajanjoustoilla voidaan motivoida työntekijöitä ja edellä mainituissa esimerkeissä juuri näin kävi.

Vuokrausyrityksen myyntipäällikkö kertoi, että heillä työllistyy päivittäin monta henkilöä asiakasyrityksiin. Hän lisäsi vielä työntekijöiden innostuvan saadessaan työpaikan ja kokevan onnistumisen tunteita. Vuokrausyrityksen esimies sanoi vapaista työpaikoista ilmoitettavan tekstiviestillä työntekijöille ja samassa viestissä vuokrausyritys oli kysellyt, olisiko työntekijällä kiinnostusta tätä paikkaa kohtaan. Yksi haastattelemani henkilö kertoi haluavansa työllistyä käyttäjäyritykseen. Hän koki etujen olevan silloin paremmat. Toinenkin työntekijä mietti, että muutama käyttäjäyritys oli tullut vastaan, mihin hän haluaisi työllistyä. Hän koki käyttäjäyrityksen houkuttelevaksi, koska siellä oli ollut hyvä pomo, mukavat asiakkaat ja työkaverit.

7.8 Tutkimuksen luotettavuus

Kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta ja sen arvioinnissa voidaan käyttää monia erilaisia tutkimustapoja. Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Reliabelius voidaan todeta esimerkiksi tutkimalla samaa henkilöä eri tutkimuskerroilla ja, jos saadaan sama tulos, voidaan todeta tulokset reliabeleiksi. Tutkimuksen arviointiin liittyy myös käsite validius. Validius tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi ym. 2016, 231.)

Olen kertonut tutkimuksessani henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset. Sen lisäksi kuvaukset ja niihin liittyvät selitykset ja tulkinnat olivat yhteensopivia. Selitykset olivat täten luotettavia ja siten tutkimusmenetelmässäni oli kykyä mitata juuri sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. Laadullisen tutkimukseni luotettavuutta paransi tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Kerroin aineiston hankkimisen olosuhteet selvästi ja rehellisesti selostamalla haastattelu- ja havainnointitutkimuksen olosuhteista ja paikoista, joissa aineistoa keräsin.

Henkilöt, joita haastattelin, työskentelivät samoissa käyttäjäryityksissä kuin minä. Minulla oli mahdollisuus tutkia samaa henkilöä eri tutkimuskerroilla ja toisaalta samaa työpaikkaakin eri tutkimuskerroilla. Kun tulokset olivat samoja eri kerroilla, voitiin todeta tutkimuksen reliiabelius.

Tulosten tulkinnassa punnitsin vastauksia ja tein päätelmäni motivaatioteorioiden perusteella. Tutkimukseni teoriaosuudessa oli käsitelty useita palkitsemiseen liittyviä motivaatioteorioita, joilla sain syvällisen käsityksen siitä, mitä ihmiset pitävät palkitsemisena. Tutkimustulokset olivat samassa linjassa käsittelemäni teorian kanssa, mikä lisäsi tutkimuksen luotettavuutta.

Työn tulosten perusteella nousi kiinnostavina jatkotutkimusaiheina seuraavat: Henkilökuntaedut ja niiden verotus sekä Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen. Nämä aiheet olisivat mielekkäitä ja hyödyllisiä tutkia niin vuokrausyrityksen kuin työntekijöiden näkökulmasta katsoen.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Ajattelin aluksi toteuttaa tutkimukseni empiirisen osan tiedonkeruun havainnoinnilla ja teemahaastattelulla. Työni edetessä huomasin etnografisen tutkimusotteen olevan sopivampi menetelmä. Tutkimukseeni kuuluneet haastattelut, yhtä henkilöä lukuun ottamatta, sain tehtyä suunnitellusti. Henkilöltä, joka oli estynyt tulemaan haastatteluun, sain mietteitä sähköisesti. Kenttätyöllä, muistiinpanoilla ja haastatteluilla sain kerättyä aineistoa riittävästi, jotta sain vastaukset tutkimuskysymyksiini.

Ensimmäinen tutkimuskysymykseni oli: Miten kaupanalan vuokratyöntekijät kokevat palkitsemisen tällä hetkellä?

Kaikki haastattelemani henkilöt olivat tyytyväisiä työhönsä. He kokivat kaupanalan työtehtävät kiinnostaviksi ja saivat tehdä töitä itsenäisesti. Sen lisäksi mukavat työkaaverit, innostava esimies ja ystävälliset asiakkaat tekivät työstä mielekkään. Työntekijät, jotka tekivät keikkatyötä, olivat tyytyväisempiä palkitsemiseen kuin vakituudessa

työsuhteessa oleva vuokratyöntekijä. Tämä johtui osittain siitä, että vakituisen vuokratyöntekijän kokemukset palkitsemisesta yhdessä käyttäjäyrityksessä olivat huonot. Siitä huolimatta työntekijä piti työstään ja häntä motivoi työajanjärjestelyt, työsuhteen pysyvyys ja kesälomat. Keikkatyöntekijä puolestaan sai niin paljon erilaisia kokemuksia käyttäjäyrityksissä, joten mahdollisuus saada etu, palkkio, palaute tai arvostusta oli suurempi kuin yhdessä käyttäjäyrityksessä työskentelevällä.

Tutkimustulokseni osoitti rahallisen palkitsemisen osuuden olevan vähäisempi kuin sosiaalisten palkkioiden, kuten arvostuksen ja huomaamisen. Moni vuokratyöntekijä odotti palkitsemiselta sitä, että heitä kiitettäisiin, työpaikalla tervehdittäisiin ja otettaisiin tasa-arvoiseksi jäseneksi työyhteisöön. Tutkimustulokseni vahvistivat myös sen, että vuokratyöntekijät odottivat työltään ja työyhteisöltään ryhmän jäsenyyttä, ihmissuhteita ja mahdollisuuksia tuntea itsensä arvostetuksi ja välitetyksi. Haastattelemiini henkilöt kaipaivat siis enemmän arvostusta ja palautetta vastineeksi hyvin tehdystä työstä. Näillä tekijöillähän on oleellinen vaikutus työpaikassa viihtymiseen, motivaation ja työhyvinvointiin

Tutkimuksessani tuli selville, että työntekijät kokivat eri lailla suhteensa työtovereihin ja esimiehiin riippuen siitä käyttäjäyrityksestä, missä he työskentelivät. Toisissa käyttäjäyrityksissä työntekijät kokivat stressiä suhteissaan työtovereihin ja esimiehiin. Syitä stressin kokemiseen olivat esimerkiksi: kontrollointi, rajoittaminen, viestinnän puute, heikko osallistaminen ja yhteenkuuluvuuden puute. Työntekijät jakoivat paremmin käyttäjäyrityksissä, missä he kokivat yhteenkuuluvuutta, heitä autettiin ja kunnioitettiin, oli yhteistä ilonpitoa ja huumoria. Käyttäjäyrityksissä pitäisi tunnistaa, että työntekijät voivat loukkaantua, tuntea epävarmuutta ja pelkoa mutta myös positiivisia tunteita, työn iloa. Työntekijöiden jakaminen varsinaisiin työntekijöihin ja vuokratyöntekijöihin ei ollut omiaan lisäämään yhteisöllisyyttä. Vuokratyöntekijät kokivat silloin, ettei heitä arvostettu yhtä paljon kuin varsinaisia työntekijöitä. Jos työpaikalla kohdeltaisiin ihmisiä inhimillisesti, vuokratyöntekijät toimisivat myös vastavuoroisesti reilun pelin hengessä ja pitäisivät joustamista hyvänä asiana. Tähän asiaan kannattaisi kiinnittää huomiota, koska haastattelemiini vuokrausyritykset ja käyttäjäyritys odottivat juuri joustamista vuokratyöntekijöiltä.

Tutkimuksessani tuli esille, että työ ja yrityksen tavalla toimia ryhmään sisältyvillä asioilla kuten yrityksen arvot ja tapa toimia, haastavat työtehtävät, vastuiden selkeys, esimiestyö, palaute työstä, tiedon kulku, osallistuminen päätöksentekoon ja toiminnan kehittämiseen oli palkitsemisessa suurin merkitys työntekijöille. Tämä ole mitenkään yllättävää, koska näitä asioitahan me koemme joka päivä työssämme. Jos työntekijä ei tunne arvostuksen ja luottamuksen tunteita ympäristössään, niin hän ei koe työsuhdetta ja yrityksen tapaa toimia palkitsevana.

Työllä oli myös arvoa ihmisten tarpeille kehittyä ja toteuttaa itseään. Työntekijän kokemus kehittymisestä parantaisi hänen itsearvostustaan ja yhtä aikaa myös muiden antamaa arvostusta. Kokemuksia kehittymisestä työntekijät kaipasivat, joten niitä lisäämällä he saisivat enemmän arvostustakin. Vuokrausyrityksen kannattaisi palkita hyvää työntekijää hyvästä kehityksestä ja suorituksesta. Palkitseminen vain voimistaisi kehittymisen jatkumista. Sen lisäksi työpaikoilla kannattaisi panostaa koulutus- ja kehittymismahdollisuuksiin enemmän ja niille työntekijöille, joilla on kiinnostusta pitäisi antaa mahdollisuuksia edetä uralla. Kaikkien osaamisista olisi vuokrausyrityksen hyvä olla selvillä, jotta työntekijät voisivat käyttää hyödyksi osaamistaan. Haastatteluissa tuli selville, että esimerkiksi vuokrausyrityksen kassakoulutus on palkatonta työntekijälle. Tässä vuokratyöntekijä on eri asemassa vakituisten työntekijöiden kanssa. Perehdytyksen pitäisi kuulua työaikaan ja työntekijän kuuluisi saada siitä palkka. Vuokrausyritys hyötyy saadessaan työntekijän ja työntekijä saa vasta koulutuksen ja harjoittelun jälkeen työvuoroja, joista saa palkkaa.

Työntekijät kokivat suuria eroja eri käyttäjäyritysten välillä saadessaan työpaikka- ja henkilökohtaisia etuuksia. Joissakin käyttäjäyrityksissä vuokratyöntekijöille annettiin samat edut ja palkkiot kuin vakituksille työntekijöille. Joissakin toisissa yrityksissä työntekijöille ei annettu juuri mitään etuuksia. Tutkimustuloksissani tästä on esimerkiksi ”palkkioristeily” ja toisenlaisena tapauksena ”naisten päivä”. Vuokratyöntekijät kokivat tehdessään samaa työtä vakituisten työntekijöiden kanssa, että heille kuuluisi samat edut kuin vakituksille työntekijöille. Jos näin ei käyttäjäyrityksessä ollut, kokivat he kohtelun epäoikeudenmukaiseksi. Työntekijöiden toivomuslistalla oli myös päivittäiseen työskentelyyn kunnolliset työvaatteet ja henkilökunta-alennukset. Sen lisäksi he arvostaisivat hyvinvointiin ja terveyteen liittyviä etuja. Vuokrausyritysten ja käyttäjäyritysten näkemykset olivat, että he palkitsevat vuokratyöntekijöitä joustavuudesta

ja hätävuoron ottamisesta. Työntekijöitä pitäisi palkita hyvistä suorituksista ja kehittymisistä, silloin he voisivat kokea onnistumisen tunteita.

Palkitsemistietämystä pitäisi parantaa, koska kaikki työntekijät, vuokrausyritykset eikä käyttäjäyrittäjät tietävät palkitsemisjärjestelmästä tai sen käytöstä riittävästi. Jos työntekijät ymmärtäisivät palkitsemisen kokonaisuuden, tietäisivät, mistä ja miten heitä palkitaan, olisivat he tutkitusti tyytyväisempiä palkitsemiseen. Palkitsemistietämystä voitaisiin parantaa sekä kommunikaation määrällä että sen laadulla. Haastattelussa selvisi, että työntekijät saivat palkitsemisesta tiedon vain tekstiviestillä. Mielestäni työpaikoilla kuitenkin kannattaisi hyödyntää useita viestintäkanavia palkitsemistietämyksen varmistamiseksi.

Henkilöiden kokemukset ja mielipiteet vaihtelivat sen mukaan, millaisissa käyttäjäyrityksissä ja vuokrausyrityksissä he olivat työskennelleet. Pienempi vuokrausyritys oli lähempänä työntekijää kuin suuri organisaatio. Mitä useammassa vuokrausyrityksessä vuokratyöntekijä oli työskennellyt, sitä enemmän hänellä oli erilaisia kokemuksia.

Seuraavana on tutkimustulosten pohjalta asiat, jotka työntekijät kokivat palkitseviksi käyttäjäyrityksissä ja vuokrausyrityksissä sekä seikat, mitkä haittasivat työssä viihtymistä ja työssä jaksamista.

Palkitsevana koettavat asiat:

- Kiinnostavat työtehtävät
- Mukavat työkaverit
- Hyvä työilmapiiri
- Innostava esimies
- Yhteenkuuluvuus
- Oikeudenmukaisuus
- Arvostus ja palaute
- Autonomia
- Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet
- Kehittymis- ja koulutusmahdollisuudet
- Työajanjärjestelyt
- Työsuhteen pysyvyys

- Lomat
- Edut ja palkkiot
- Huumori

Seikat, jotka haittasivat työssä viihtymistä ja työssä jaksamista:

- Epäoikeudenmukainen kohtelu
- Huono ilmapiiri
- Huono esimies
- Epätasa-arvoisuus
- Tieto ei kulje
- Palautteen puuttuminen
- Etujen puuttuminen
- Palkkioiden puuttuminen
- Heikko osallistaminen
- Yhteenkuuluvuuden puute
- Kontrollointi
- Palkitsemistietämys

Toinen tutkimuskysymykseni oli: Mitkä ovat vuokratyöntekijän, vuokrausyrityksen ja käyttäjäyrityksen toiveet ja ideat?

Huomasin tutkimuksessani, että aineetonta palkitsemista ei mielletty riittävästi palkitsemiseksi. Sillä on kuitenkin erittäin tärkeä merkitys siihen, että työntekijät viihtyvät työssä. Sen lisäksi aineeton palkitseminen ei maksa mitään, vaatisi esimiehiltä vain huomioimista, hyviä käytöstapoja ja kannustavaa johtamista. Työntekijät kaipasivat sitä, että kaikissa käyttäjäyrityksissä ja vuokrausyrityksissä saisi oikeudenmukaista kohtelua ja arvostusta. Työntekijät olivat tyytyväisiä työhönsä mutta eivät kokeneet onnistumisen tunteita työssään. Tämä ei ole ihme, koska he kokivat saavansa niukasti palautetta. Juuri positiivinen palaute ja kiitos kannustaisi ja saisi aikaan onnistumisen tunteita. Onnistumisen tunteet taas saisivat aikaan onnellisuutta.

Henkilöstön toiveet ja arvostukset kannattaisi huomioida, jotta palkitseminen koettaisiin motivoivaksi ja sillä saavutettaisiin toivottuja vaikutuksia. Tutkimuksessani ilmeni työntekijöiden arvostavan hyvinvointia tukevia etuja. Näitä olivat esimerkiksi hieronta ja erilaiset liikuntamahdollisuuksiin liittyvät edut. Sen lisäksi terveydenhuoltoon liittyviä etuja haluttiin toimivimmiksi. Mielestäni hyvinvointiin ja terveydenhoitoon liittyvien etujen tarjoaminen olisi vuokrausyrityksen asia. Vuokrausyrityksellä on yleisvastuu työntekijän työsuojelusta ja se vastaa työntekijän työterveyshuollon järjestämisestäkin. Vuokrausyritykselle on suuri etu, että sen työntekijät voivat hyvin. Henkilökunta-alennusten ja työvaatteiden antamisen näkisin käyttäjäyrityksen asiaksi. Myös sillä, että työntekijä kokee palkitsemisen oikeudenmukaiseksi, on paljon merkitystä, mikä tutkimuksessanikin ilmenee.

Seuraavana on vuokratyöntekijöiden toiveet ja ideat palkitsemisen edistämiseksi:

- Oikeudenmukainen kohtelu
- Arvostus
- Palaute käyttäjäyritykseltä ja vuokrausyritykseltä
- Kiitos ja kannustus
- Tiedon kulku
- Palkkiot
- Hyvinvointiin- ja terveyteen liittyvät edut

Vuokrausyritykset odottivat työntekijältä aktiivisuutta, joustavuutta ja ahkeruutta. Toinen vuokrausyritys olisi valmis palkitsemaan työntekijää lahjakortilla aktiivisuudesta tai motivoituneisuudesta. Vuokrausyrityksestä kerrottiin myös, että he ovat yrittäneet saada vuokratyöntekijöille samat edut kuin käyttäjäyrityksen omilla työntekijöillä on. Vuokrausyritys oli sitä mieltä, että palkitsemisjärjestelmän kehittäminen ja palkitseminen olisi enemmänkin käyttäjäyrityksen asia. Käyttäjäyrityksen kauppias koki asian eri lailla. Hänen mielestään palkitseminen olisi enemmänkin vuokrausyrityksen asia. Hän kuitenkin antoi vuokratyöntekijöille samat edut kuin omille työntekijöille. Puolestaan toinen vuokrausyritys suunnitteli palkitsemisjärjestelmän käyttöön ottamista. Tällä vuokrausyrityksellä oli mielessä panostaa erilaisiin liikuntamahdollisuuksiin ja yhteiseen tekemisiin, esimerkkinä ”jalkapallopelipäivä”. Tämä tieto ilahdutti minua,

koska vuokrausyritys on kuitenkin vuokratyöntekijöiden työnantaja ja yrityksen kannattaisi houkuttaa pitämään työntekijät itsellään. Työntekijät voivat vaihtaa vuokrausyritystä, jos he huomaavat toisessa yrityksessä olevan paremmat edut. Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksista toinen vuokrausyritys ja käyttäjäyritys olivat sitä mieltä, että vuokratyöntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua. Molemmat toivoivat vuokratyöntekijöiden aktiivisesti kertovan asioista ja mitä mieltä he ovat niistä. Toinen vuokrausyritys oli puolestaan sitä mieltä, että vuokratyöntekijän mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa tapahtuu käyttäjäyrityksissä.

Kolmas tutkimuskysymykseni oli: Onko yhteneväisiä näkökulmia palkitsemiseen liittyen?

Kaikki osapuolet olivat yksimielisiä siitä, että vuokratyöntekijä voi saada pienen palkkion, kun hän ottaa ”hätävuoron”. Palautetta kaikki osapuolet pitivät tärkeänä ja sitä, että he saivat sitä joka suunnasta. Toinen vuokrausyritys oli sitä mieltä, että he saivat paljon palautetta työntekijöiltä, kun he poikkesivat toimistolla. Vuokrausyritys kertoi antaneensa positiivista palautetta työntekijöille ja rakentavaakin palautetta välillä. Työntekijät kokivat kuitenkin, etteivät juuri saaneet palautetta. Toinen vuokrausyritys sanoi, että palautetta voisi antaa työntekijöille paljon enemmänkin. Vuokrausyrityksen mukaan pitäisi myös miettiä muitakin keinoja palautteen antamiseksi kuin tekstiviestillä annettu palaute. Tämä vuokrausyritys odotti myös palautetta työntekijöiltä. Käyttäjäyrityksen kauppiaas oli sitä mieltä, ettei palautetta tule paljon annettua. Mutta hän piti tärkeänä asiaa: kiittää voisi paljon enemmän.

Vuokrausyrityksen yrittäjä ja käyttäjäyrityksen kauppiaas pitivät arvostuksen tunteen lisäämistä ja kiitoksen antamista oleellisena. He sanoivat vuokratyöntekijöiden olevan heille tärkeitä ja haluaisivat työntekijöiden ymmärtävän sen. Arvostava kohtelu parantaa hyvinvointia ja työntekijät kokivat tämän erittäin tärkeäksi seikaksi. Työpaikoilla oli kyse pienistä ja arkipäiväisistä asioista, kuten töihin mennessä tervehdittää ja ystävällisestä tavasta kommunikoida. Oikeudenmukaisen kohtelun tärkeydestä kaikki osapuolet olivat samaa mieltä. Kaikissa haastatteluissa tuli esille näkökanta, että kaikkia työntekijöitä pitäisi kohdella samalla lailla.

Työsuhteen pysyvyyttä ja työajan järjestelyitä pidettiin erittäin palkitsevina tekijöinä. Työsuhteen pysyvyys toi työntekijälle turvallisuuden tunnetta. Yritykselle se antoi mahdollisuuden motivoida työntekijöitä ja saada heidät pysymään itsellään. Keikka-työntekijät olivat tyytyväisiä, koska saivat päättää työaikojen ajoituksesta itse. Tämä helpotti työn ja yksityiselämän yhdistämistä. Vakituksessa työsuhteessakin ollut työntekijä koki tärkeänä joustavan työajan ja henkilökohtaisten tarpeiden huomioimista.

Kehittämisen kohteet voivat valikoitua sen mukaan, mikä juuri tällä hetkellä muissakin organisaatioissa on nähty olennaiseksi tai mikä nähdään yhteiskunnallisesti tärkeäksi. Paljon on lehdissä kirjoitettu uudesta tavasta johtaa. Tämä palveleva johtajuus tarkoittaa esimiehen läsnäoloa, kannustusta ja vastavuoroisuutta. Esimies kysyy, mitä työntekijälle kuuluu ja kuuntelee tarkkaan hänen vastauksensa, kannustaa päivän tehtävissä ja kiittää hyvistä uusista ideoista. Hän myös osoittaa arvostavansa työntekijää ja auttaa ihmisiä onnistumaan työssään. Hän on kiinnostunut, mitä työntekijät tekevät ja tarjoaa heille mahdollisuuksia kasvaa ja kehittyä. Esimies jakaa riittävästi myös kiitosta ja palautetta. Tässä on selkeästi kyse perusihmissuhdetaidoista. Näitä asioita myös tutkimuksessani vuokratyöntekijät kokivat tärkeiksi. Näillä tekijöillä on suuri vaikutus siihen, että työntekijät kokisivat työn iloa ja työn imua.

Työntekijöiden motivaatioon vaikutti olennaisesti oikeudenmukaisuuden kokemus ja se, saiko tuloksesta oikeudenmukaisen korvauksen. Jos eriarvoisuus pyrittäisiin pitämään kurissa, lisäksi se vuokratyöntekijöiden ja vakituisten työntekijöiden välistä luottamusta ja edistäisi työrauhaakin. Vuokratyötä tekevien tyytymättömyys epätasaisesti jakautuviin palkkioihin ja etuihin voi johtaa esimerkiksi sairauslomiin ja työntekijöiden vaihtuvuuteen. Ei ole oikein palkita vuokrausyritysten toimihenkilöitä tai käyttäjäyritysten omia työntekijöitä ja unohtaa vuokratyöntekijöiden palkitseminen. Vuokrausyrityksen pitäisi muistaa, ettei pelkkä sopimus käyttäjäyrityksen kanssa tuo yritykselle tuloja. Siihen tarvitaan tekijät, joten vuokratyöntekijät ovat tärkeitä vuokrausyrityksille ja arvostuksen pitäisi näkyä jossakin. Vuokrausyritys on vuokratyöntekijöiden työnantaja, joten kyllä tulospalkitseminen kuuluisi sille. Uusia vuokrausyrityksiä tulee koko ajan markkinoille, joten kilpailua osaavista työntekijöistä tulee yritysten välille. Vuokrausyrityksen pitäisi olla houkutteleva ja yrityksen hyvä palkitsemisjärjestelmä on keino tähän. Hyvien työpaikkojen kehittäminen on asetettu Eurooppa

2020- strategian keskeiseksi tavoitteeksi. Tämä merkitsee selviä tavoitteita ja työtä jokaiselle yritykselle Hyvä palkitsemisjärjestelmä kannustaisi yrityksen lyhyen aikavälin voiton tavoittelun lisäksi pitkän aikavälin menestykseen. Siihen voisi sisältyä tuottavuuden, henkilöstön hyvinvoinnin, osaamisen ja kehittymisen mittareita. Kun yritys panostaa hyvinvointiin ja palkitsemiseen, saa se säästöä pitkällä aikavälillä. Työntekijät voivat hyvin, ei ole paljon sairauslomia eikä vaihtuvuutta. Palkitseminen, tuottavuus ja hyvinvointi kulkevat kaikki käsikädessä.

Aloitin opinnäytetyön suunnittelemisen jo talvella 2017. Kirjoittamisen aloitin tammikuussa 2018 ja viisi kuukautta myöhemmin työni oli valmis. Työ oli aika työläs johdun aiheeni laajuudesta. Aiheen valinta ei ollut kuitenkaan mikään äkillinen päähänpisto, vaan kypsyttelin sitä mielessäni kahden vuoden ajan. Tämä aihe oli juuri sellainen, mistä halusin opinnäytetyöni tehdä. Hämmästyin, kuinka paljon meni aikaa siihen, kun mietin, mitkä asiat otin mukaan tähän työhöni. Yritin keskittyä olennaiseen ja tutkimukseni kannalta välttämättömään tietoon. Sen lisäksi halusin tehdä perusteellista ja hyvää työtä. Toivoin, että työstäni tulisi kokonaisuus, jota voisi hyödyntää jokin käyttäjäyritys tai vuokrausyritys.

Työtä tehdessäni opin uutta teoriaa ja samalla ymmärsin sen yhteyden käytännön tilanteisiin. Hahmotin paremmin koko palkitsemisjärjestelmän idean. Esimiehenä työskennellessäni palkitsemiskeinot ja niiden käyttö olivat tulleet tutuksi. Mutta se, mitä kannattaisi ottaa huomioon ja tutkia ennen kuin palkitsemisjärjestelmää otetaan käyttöön, oli mielenkiintoista uutta tietoa. Tästä oppineena olisi mielenkiintoista päästä työskentelemään näiden asioiden parissa ja vaikka kehittämään yritykselle palkitsemisjärjestelmää.

Toivon, että työni herätti ajatuksia ja olisi hyödyllinen vuokrausyritykselle tai käyttäjäyritykselle, jotka suunnittelevat palkitsemisjärjestelmän käyttöä.

LÄHTEET

- Aaltola, J. & Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum.
- Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta. Hamina: Akatiimi Oy.
- Bapat, V. 2018. Why You Should Let Employees Personalize Their Job Descriptions. Harvard Business Review. 21.5.2018. Viitattu 22.5.2018.
<https://hbr.org/2018/05/why-you-should-let-employees-personalize-their-job-descriptions>
- Engblom, M. 2013. Työsuhteen ehdot. Määräytyminen, tulkinta ja muuttaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Elomaa, N. 2011. Ulkopuolisen työvoiman käyttö. Jyväskylä: Edita Publishing Oy.
- Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi vuokratyöstä. 19.11.2008, 2008/104/EY, EUVL L 327/9, 5.12.2008, 9.
- Euroopan neuvoston direktiivi toimenpiteistä työntekijöiden turvallisuuden ja terveyden parantamisen edistämiseksi työssä, 12.6.1989, 1989/391/ETY, EUVL L 183, 29.6.1989, 1-8.
- H 1. 2018. Pori. Haastattelu 21.3.2018. kello 11.10. Haastattelijana Eeva-Kaisa Aro. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.
- H 2. 2018. Pori. Haastattelu 28.3.2018. kello 11.30. Haastattelijana Eeva-Kaisa Aro. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.
- H 3. 2018. Pori. Haastattelu 30.3.2018. kello 12.20. Haastattelijana Eeva-Kaisa Aro. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.
- H 4. 2018. Pori. Haastattelu 11.4.2018. kello 11.30. Haastattelijana Eeva-Kaisa Aro. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K., & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Hakonen, A., Hakonen N., Hulkko-Nyman, K., Ikävalko, H., Jämsen, S., Liinolaakso, V., Maaniemi, J., Moisio, E., Nylander, M., Sweins, C., Tenhiälä, A., Vartiainen, M. & Ylikorkala, A. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus.
- Havula, J., Meincke, N. & Vanhala-Harmanen, M. 2017. Esimiehen työsuhteopas. Helsinki: Edita.
- HE 104/2011. Hallituksen esitys eduskunnalle laeiksi työsopimuslain 2 luvun 6 ja 9 §:n sekä lähetetyistä työntekijöistä annetun lain muuttamisesta.

- Henkilöstövuokrauksen yleiset sopimusehdot. 2014. Viitattu 10.1.2018.
<https://www.hpl.fi>.
- Herzberg, F. 2003. Harward Business Review on Motivating People. USA: Harward Business School Publishing Corporation.
- Hietala, H., Kaivanto, K. & Schön, E. 2014. Vuokratyö. Talentum Media Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hyvärinen, M. Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.
- Hämeenaho, P. & Koskinen-Koivisto E. 2014. Moniulotteinen etnografia. Helsinki: Ethnos ry.
- Kansainvälisen työjärjestön ILO:n yleisopimus nro 181 A 10.5.2000/305, SopS 21/2000.
- Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana. Kauppakamari 2015.
- Kauhanen, J. 2012. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Management Institute of Finland Oy.
- Karttunen, S., Pasanen, V. & Tannila E. 2014. Työmatkat ja verotus. Helsinki: Talentum.
- KHO 6.3.2012 T 477, Finlex.
- Kokkonen, M. 2016. Aineettomasta palkitsemisesta virtaa työhyvinvointiin. Viitattu 21.5.2018. <https://www.palkitseminen.fi>.
- Käyttäjyryitys. 2018. Kauppias. Pori. Haastattelu 5.4.2018. kello 14.00. Haastattelijana Eeva-Kaisa Aro. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.
- Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. 1986. L. 8.8.1986/609 muutoksineen.
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä. 2007. L. 30.3.2007/334 muutoksineen.
- Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.
- Manka, M-L. 2007. Työrauhan julistus. Helsinki: Kirjapaja.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Matikka, L. 2015. Yhteinen Flow. Helsinki: Intimare Oy.
- Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. Helsinki: Talentum.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: Hansaprint.

- Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Helsinki: WSOYpro.
- Robbins, S., Judge, T. & Campbell, T. 2010. Organizational Behaviour. Essex: Pearson Education Limited.
- Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Helsinki: Talentum 2015.
- Salli, M. 2012. Epätyypilliset työsuhteet käytännönläheisesti. Kauppakamari.
- Salmela-Aro, K. & Nurmi, J. 2017. Mikä meitä liikuttaa. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Sinokki. 2016. Työmotivaatio. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum.
- Surakka, T. & Rantamäki, T. 2013. Työelämätaidot. Porvoo: Bookwell Oy.
- Tiililä, M. 2016. Innosta onnistumaan yhdessä. Helsinki: Kauppakamari.
- Tutkimuksen tekijän kenttäpäiväkirja 15.3.2017-16.4.2018.
- Tuloverolaki. 1992. L. 30.12.1992/1535 muutoksineen
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2017. Vuokratyöopas. Viitattu 5.3.2018. <https://tem.fi>.
- Työaikalaki. 1996. L. 9.8.1996/605 muutoksineen.
- Työsopimuslaki. 2001. L. 26.1.2001/55 muutoksineen.
- Työturvallisuuslaki. 2002. L. 23.8.2002/738 muutoksineen.
- Työterveyshuoltolaki 2001. L. 21.12.2001/1383 muutoksineen.
- Törmälä, V., Markkanen, J. & Kadenius, T. 2015. Uusi ajattelu- Uusi johtaminen. Helsinki: Suomen Liikekirjat 2015.
- Verohallinnon www- sivut. 2018. Viitattu 5.3.2018. <https://www.vero.fi>.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD.
- Vuokrausyritys. 2018. Vuokratyöntekijöiden esimies. Pori. Haastattelu 3.4.2018. kello 13.00. Haastattelijana Eeva-Kaisa Aro. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.
- Vuokrausyritys, Myyntipäällikkö. Haastattelu. 4.4.2018 kello 12.38. Vastaanottaja: Lähetetty 4.4.2018 kello 13.38. Viitattu 18.4.2018.
- Vuokrausyritys. 2018. Yrittäjä. Pori. Haastattelu 10.4.2018. kello 14.00. Haastattelijana Eeva-Kaisa Aro. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.
- Vuosilomalaki. 2005. L. 18.3.2005/162 muutoksineen.

Yhdenvertaisuuslaki 2014. L. 30.12.2014/1325 muutoksineen.

Österberg, M. 2015.Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari.2015.

HAASTATTELUN TEEMAT

1. PALKITSEMISEN KOKONAISUUS

MISTÄ YRITYKSIEN PALKITSEMINEN KOOSTUU JA MITEN
TYÖNTEKIJÄT JA YRITYKSET KOKEVAT SEN

- PALKITSEMISJÄRJESTELMÄ
- PALKITSEMISTIETÄMYS
- PALKITSEMISTAPOJEN VAIHTELEVUUS YRITYKSIEN SISÄLLÄ
- KEHITTÄMISTARVE

2. HYVINVOINTI

MITEN YRITYKSET PANOSTAVAT PALKITSEMISELLÄ
VUOKRATYÖTEKIJÄN HYVINVOINTIIN JA MILLAISENA
VUOKRATYÖNTEKIJÄT KOKEVAT SEN

- EDUT JA PALKKIOT
- OIKEUDENMUKAISUUS
- OSALLISTUMIS- JA VAIKUTUSMAHDOLLISUUDET
- ARVOSTUS JA PALAUTE
- KEHITTÄMIS- JA KOULUTUSMAHDOLLISUUDET
- TYÖSUHTEEN PYSYVYYS JA TYÖAJAN JÄRJESTELYT
- KEHITTÄMISTARVE