

# Vuokratyöntekijöiden sitoutuminen

## Case Eilakaisla



Torniainen, Ville

**Laurea-ammattikorkeakoulu**  
Laurea Hyvinkää

**Vuokratyöntekijän sitoutuminen**  
**Case Eilakaisla**

Ville Torniainen  
Liiketalous  
Opinnäytetyö  
Joulukuu 2010

Ville Torniainen

### **Vuokratyöntekijöiden sitoutuminen Case Eilakaisla**

Vuosi

2010

Sivumäärä 38

---

Yksi postmodernin yhteiskunnan ilmiönä on ollut vuokratyön yleistyminen. Vuokratyö laske-  
taan kuuluvaksi epätyypillisiin työsuhteisiin. Vuokratyötä yritykset käyttävät pääasiassa vuok-  
ratyöntekijöiden helpon ja joustavan saatavuuden vuoksi. Vuokratyöntekijöitä voidaan käyt-  
tää kustannustehokkaasti loiventamaan kysyntähuippuja. Vuokratyövoimanvälitys alkoi Suo-  
messa 1960-luvulla. Vuokratyössä on aina kolme osapuolta, joille jakautuvat työsuhteen vel-  
vollisuudet ja oikeudet. Tämä työ tehtiin Eilakaislalle, joka on suomalainen henkilöstövuokra-  
usta välittävä yritys.

Sitoutuminen aikaisemmissa tutkimuksissa on määritetty työntekijän ja organisaation väliseksi  
siteeksi. Sitoutuminen voidaan tiivistää ajatukseen, että työntekijä ajattelee olevansa toi-  
minnallaan omalta osaltaan vastuussa yrityksen tuloksesta. Sitoutumisella on positiivista vai-  
kutusta työtehokkuuteen, sairaspöissaoloihin ja halukkuuteen pysyä työpaikassa. Sitoutumi-  
nen on aina henkilökohtainen kokemus.

Opinnäytetyön tutkimusosio toteutettiin kvalitatiivisesti. Haastattelut suoritettiin syys- ja  
lokakuussa 2010. Tutkimukseen osallistuneet haastateltavat olivat olleet vuokratyössä eri  
ajan, pisimmillään yli kaksi vuotta ja lyhyimmillään noin kolme kuukautta. Haastatteluja suo-  
ritettiin yhteensä kahdeksan kappaletta ja ne toteutettiin vuokratyöntekijöiden kehityskes-  
kusteluiden yhteydessä.

Haastateltavat olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä työskentelyynsä Eilakaislalla. Tärkeimmiksi  
sitoutumista lisääviksi tekijöiksi koettiin mielenkiintoiset työtehtävät ja tiimin sekä esimiehen  
kanssa toimeen tuleminen. Vuokratyön tekemisen heikkoutena koettiin työn ja taitojen ke-  
hittämisen vähäisyys tai heikkous. Eilakaislan toimiston työntekijöiden ammattitaito koettiin  
riittäväksi, erityisesti viestintä koettiin positiiviseksi asiaksi. Vuokratyö kuitenkin oli haasta-  
teltavien mielestä tilapäinen ratkaisu, ja tulevaisuuden suunnitelmissa oli vakituisen työpai-  
kan saaminen, joka asiakasrytyksestä tai muualta.

Avainsanat: Vuokratyö, sitoutuminen, kvalitatiivinen tutkimus,

Ville Tornainen

**Commitment of rental workers Case Eilakaisla**

Year 2010

Pages 38

---

One of the post modern society's phenomena have been the growing rate of rental work. Rental work is one of the irregular work relationships. Companies use rental work mainly because rental workers are easy and flexible answer to demand peaks. Finland's first companies that offered rental workers were established in the 1960's. Industrial relations are involved to all three parties. This thesis was made to Eilakaisla which is a Finnish rental work company.

In earlier researches work commitment has been specified as a bond between employee and organization. Commitment can be defined as the thought that employee thinks that he is responsible for company's result by his action. Commitment has positive effect to work efficiency, sick leaves and willingness to stay in organization. Work commitment is always a personal feeling.

Thesis research section used quantitative method. Interviews were made at September and October 2010. The employees had been working for Eilakaisla for different periods, the longest being over two years and the shortest have worked about three months. Interviews were made with eight and those were in connection with the work in employee's development discussion.

Employees were mainly satisfied with working for Eilakaisla. Satisfying work assignments and good relationship with colleagues and foreman were two of the most important factors that increased work commitment. A weak spot about working as rental worker is the lack of work development. The expertise of Eilakaisla consultants' expertise was considered adequate, in particular communication got good feedback. Rental work is a temporary solution for interviewee and future plans hold a permanent position in the customer company or somewhere else.

Key words: rental work, work commitment, quantitative method

## Sisällys

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Johdanto.....  | 5  |
| 2     | Vuokratyö.....   | 6  |
| 2.1   | Vuokratyö käsitteenä .....   | 6  |
| 2.2   | Vuokratyön kehittyminen Suomessa .....                               | 7  |
| 2.3   | Henkilöstövuokrauksen sopimussuhteet.....                            | 8  |
| 2.4   | Vuokratyötä koskevat lait ja siihen sovellettava työehtosopimus..... | 8  |
| 2.5   | Työntekijän vakinaistaminen ja vuokratyön loppuminen .....           | 10 |
| 2.6   | Vuokratyö joustavuuden muotona.....                                  | 11 |
| 2.7   | Vuokratyön julkinen kuva.....  | 12 |
| 3     | Sitoutuminen organisaatioon.....                                     | 13 |
| 3.1   | Työelämän muutosten vaikutus sitoutumiseen .....                     | 13 |
| 3.2   | Henkilöstösuunnittelun ja rekrytoinnin merkitys sitoutumiseen.....   | 14 |
| 3.3   | Sitoutumisen etuja organisaatiolle.....                              | 15 |
| 3.4   | Liiallinen sitoutuminen.....   | 16 |
| 3.5   | Organisaatioidentiteetti/samaistuminen .....                         | 17 |
| 3.6   | Sitoutumisen teorial.....  | 19 |
| 3.6.1 | Side bet -teoria .....   | 19 |
| 3.6.2 | Psykologisen kiintymyksen teoria.....                                | 20 |
| 3.6.3 | Kolmen komponentin malli.....  | 20 |
| 3.7   | Sitoutumisen mitattavuus.....  | 21 |
| 3.8   | Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät.....                               | 22 |
| 3.9   | Motivaation suhde sitoutumiseen .....                                | 24 |
| 4     | Tutkielman aineisto.....   | 24 |
| 4.1   | Tutkimuksen toteutus .....   | 25 |
| 4.2   | Reliabiliteetti ja validiteetti .....                                | 26 |
| 5     | Tutkimustulosten esittely .....                                      | 27 |
| 5.1   | Valintana vuokratyö .....  | 27 |
| 5.2   | Sitoutumista heikentävät tekijät.....                                | 28 |
| 5.3   | Työyhteisön toiminta .....   | 28 |
| 5.4   | Eilakaislan toimiston toiminta .....                                 | 29 |
| 5.5   | Eilakaislalaisuus .....  | 29 |
| 6     | Johtopäätökset ja yhteenveto .....                                   | 30 |
| 6.1   | Jatkotutkimukset ja tutkimuksen hyödynnettävyys.....                 | 32 |
| 6.2   | Tutkimuksen luotettavuus .....                                       | 32 |
|       | Lähteet .....  | 34 |
|       | Liite 1: Kehityskeskustelurunko .....                                | 38 |

## 1 Johdanto

Työelämä on jatkuvassa murroksessa. Ennen teollistumisaikakautta ihmisen tulevaisuus voitiin nähdä siinä, mitä hänen isänsä ja isoisänsä tekivät. Teollistuminen lopetti monia perinteitä ja teollistuneella aikakaudella ihmisille tarjottiin yhä laajemmat mahdollisuudet valita oma polkunsaa. Jälkitekollisessa yhteiskunnassa yhä harvemmin ihminen saa identiteettinsä valmiina, identiteettimahdollisuuksia on enemmän ja yhteiskunta hyväksyy niitä laajemman määrän. Työelämän muutokset kulkevat käsi kädessä koko suomalaista ja länsimaista yhteiskuntaa koskevien muutosten kanssa. Työpaikkojen ja koko yhteiskunnan päivän suuntana on jatkuva teknologian ja elektroniikan kehittyminen. (Albert, Ashforth & Dutton 2000,14.)

Työpaikoilla panostetaan jatkuvaan kehittymiseen. Tämä näkyy jo siinä, että useissa työpaikailmoituksissa työntekijältä halutaan oman työn kehittämistaitoa ja vähintään kykyä sopeutua muutoksiin, eikä tämä ole vain asiantuntijatehtävissä vaan myös perustuotantotöissä. Toisaalta useat työntekijät haluavat myös päästä työpaikkaan, jossa he voivat kehittää itseään ja osaamistaan. Työelämän kehittyminen on pakottanut yritykset käyttämään resursseja työntekijöidensä kehittymiseen. Tämä resurssien käyttö menee hukkaan, jos työntekijät eivät pysy yrityksessä. Sen takia yhä useampi yritys on toteuttanut oman sitouttamisohjelmansa. Sitoutumisen tutkiminen on alkanut 1930-luvulla, mutta vasta 60-luvulla Becker loi ensimmäisen kunnollisen teorian, joka selitti työntekijöiden sitoutumista. Tämän jälkeen monet arvostetut tutkijat ovat antaneet oman panoksensa sitoutumisen tutkimiseen ja teorioihin (mm. Porter ja Mayer).

Yksi postmodernin yhteiskunnan ilmiö on ollut vuokratyön yleistyminen. Tämä opinnäytetyö tehtiin yhdelle Suomen vanhimmista vuokratyötä välittävistä yrityksistä, Eilakaislalle. Aiheen valinta kypsyi harjoittelujaksoni aikana, kun pääsin tutustumaan henkilöstöpalveluyrityksen toimintaan. Olen aikaisemmin itse työskennellyt toisen henkilöstöpalveluyrityksen kautta kesätöissä, joten olen nähnyt myös vuokratyöntekijän näkökulmasta alan toimintaa. Harjoitteluni aikana huomasin, että useat työntekijät olivat tehneet vuokratyötä pitkään samassa asiakasyrityksessä tai monissa eri asiakasyrityksissä.

Vuokratyötä ei ole Suomessa vielä juurikaan tutkittu, varsinkaan sitoutumisesta. Vuokratyötä on tutkittu eri näkökulmista pääasiassa ammattikorkeakoulujen opinnäytetöissä ja yliopistojen päättötöissä. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan vuokratyöntekijöiden sitoutumista työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksen ydinkysymyksenä pyritään selvittämään, ovatko vuokratyöntekijät sitoutuneita henkilöstövuokrausyritykseen. Tutkimuksessa pyritään myös löytämään ja tunnistamaan sitoutumisen osa-alueita, jotka vaikuttavat kokonaissitoutumiseen. Alaongelmana käsittelen asioita, joita haastatteluiden perusteella työntekijät pitivät sitoutumista lisäävinä tekijöinä.

Tutkimuksen ensimmäisessä osiossa käsitellään vuokratyötä, sen kehittymistä sekä vuokratyön etuja ja haittoja. Aihetta käsitellään sekä työntekijöiden että yritysten näkökulmasta. Toisessa osassa käsitellään sitoutumista mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Käsitellään sitoutumista sekä työntekijöiden että organisaatioiden näkökulmasta. Tämän jälkeen työssä käydään läpi tutkimuksen toteutusta ja sen tuloksia.

Eilakaisla on vuonna 1971 perustettu suomalainen henkilöstöpalvelualan yritys. Yrityksen omistaa Tom Kaisla, yrityksen perustajan Eila Kaislan poika, joka toimii myös Eilakaislan toimitusjohtajana. Eilakaislan palveluihin kuuluu henkilöstövuokraus, suorarekrytointipalvelut ja erilaiset hr -konsultoinnit. Eilakaisla toimii valtakunnallisesti ja sillä on 14 toimipistettä ympäri Suomea. Eilakaislan pääkonttori sijaitsee Helsingin keskustassa.

## 2 Vuokratyö

### 2.1 Vuokratyö käsitteenä

Vuokratyö yleisesti määritetään työksi, jossa henkilöstövuokrausyritys tarjoaa työntekijänsä tekemään työtä asiakasyrityksen direktiovallan alaisuudessa korvausta vastaan. Direktiovalta ei voi olla laajempi, kuin se on suoraan työnantajalleen työskentelevällä. Käyttäjäyritys ei saa myöskään sijoittaa vuokratyöntekijää eriarvoiseen asemaan kuin suoraan käyttäjäyrityksessä työskentelevät ilman perusteltua syytä. Joustavia työntekomuotoja kutsutaan epätyypilliseksi työnteen muodoiksi, johon kuuluu määrä- ja osa-aikaiset työsopimukset, yksilölliset työajat sekä vuokratyö. (Viitala 2007, 91.) Henkilöstöpalveluyritysten liiton vuonna 2008 tekemän tutkimuksen mukaan yritykset käyttävät vuokratyövoimaa sen helppouden, nopeuden ja ammattitaitoisten työntekijöiden saatavuuden vuoksi. Vuokratyöntekijöiden käyttö lisää yrityksen joustavuutta ja sillä voidaan ostaa yritykseen ammattitaitoa, jota yrityksestä ei aiemmin löydy, tai ei ole taloudellisesti hyödyllistä pitää ympärivuotisesti. 2000 - luvulla yritykset ovat keskittyneet toiminnassaan ydinprosesseihinsa, joten tukiprosessit hoidetaan joko vuokratyöllä tai ulkoistamalla.



Kuva 1: Henkilöstön jaottelu (Viitala, R. Mäkipelkola, J. 2005, 11.)

## 2.2 Vuokratyön kehittyminen Suomessa

Suomessa työvoiman vuokraus alkoi kehittyä 1960-luvulla telakkateollisuudessa ja 1970-luvulla toimihenkilösektorilla. Yhteiskunnan nopean kehityksen takia julkisen sektorin työnvälitys ei pystynyt tarjoamaan riittävää työvoimaa ruuhka- ja tilaushuippujen tasaamiseen - etenkin metalliteollisuudessa. Tästä seurasi tarve lainata ammattimiehiä alan pienyrittäjiltä. Toisena syynä voidaan pitää toistaiseksi voimassa olevien työsuhteiden työturvan paranemista, jonka takia työnantajat halusivat välttää oman työvoiman lisäämistä. (Sädevirta 2002, 9.)

70- ja 80 - luvulla työvoiman vuokrausala joutui kritiikin kohteeksi ja sai paljon negatiivista julkisuutta. Konkurseilla keinottelu ja työ-, vero- sekä sosiaalilainsäädännön kiertäminen yleistyi, jonka takia hallitus teki vuonna 1984 esityksen työn vuokrauksen luvanvaraisuudesta, ja esitys tuli voimaan 1986. Työnvuokrauksen luvanvaraisuus poistettiin 1.1.1994 voimaantulleella asetuksella. Nykyisin vaaditaan kirjallinen ilmoitus työsuojeluviranomaiselle työvoiman vuokrauksesta. (Sädevirta 2002, 10.)

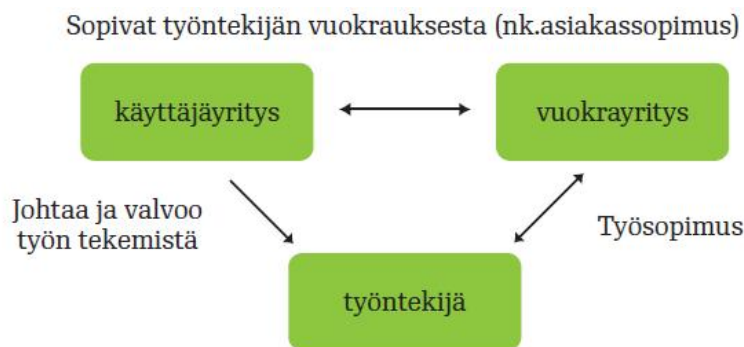
Työvoiman vuokraus yleistyi 90 - luvun laman jälkeen (Viitala, Vettensaari & Mäkipelkola 2006, 24). Henkilöstöpalveluyritysten liiton (Hpl) vuonna 2008 tekemän jäsentutkimuksen mukaan henkilöstövuokrausala työllisti vuonna 2007 noin 100 000 henkilöä ja työvuosina mitattuna noin 30 000 henkilöä. Usein esiintyvän harhaluulon mukaan henkilöstövuokraus yritysten kautta saa vain lyhyitä työkaksoja, mutta edellä mainitun tutkimuksen mukaan keskimääräinen työsuhteen kesto oli 94 päivää. Alan liikevaihdoksi vuonna 2007 arvioidaan 925 miljoonaa euroa. Neljännes käyttäjäyrityksistä uskoo vuokratyöntekijöiden käytön lisääntyvän ja suurin osa uskoi henkilöstöpalveluyritysten käytön kasvavan tulevaisuudessa. (HPL:n asiakastutkimus 2008.)

Vuokratyövoiman käyttö on levinnyt melkein jokaiselle alalle. Pääosin vuokratyötä tehdään toimisto-, taloushallinto- ja atk -tehtävissä sekä vähittäiskaupassa. Varsinkin palvelualalle on tunnusomaista suuret kysynnän vaihtelut päivän ja viikon aikana, joten on luonnollista, että siellä tarvitaan vuokratyövoimaa loiventamaan ruuhkahuippuja. Teollisuusaloilla on tehty vuokratyövoiman käyttöä rajoittava sopimus, jolla tavoitellaan vuokratyövoiman väärinkäytön poistamista. Sopimuksen perusteella vuokratyövoimaa käytetään vain ruuhkahuippujen tasaamiseen sekä töihin, joita ei voida teettää omilla työntekijöillä. (Palanko-Laaka 2005, 13.)

Useimmat henkilöstövuokrausyritykset tarjoavat työvoiman vuokrauksen lisäksi suorarekrytointipalveluita, alihankinta- ja ulkoistuspalveluita, konsultointia sekä koulutusta asiakasyritysten työntekijöille. Henkilöstövuokraus on kuitenkin ainakin tällä hetkellä näiden yritysten pääliiketoiminta.

### 2.3 Henkilöstövuokrauksen sopimussuhteet

Vuokratyösuhteessa on kolme osapuolta, joille jakautuvat työntäjän velvollisuudet sekä työntekijän velvollisuudet ja oikeudet. Työntajavelvollisuudet jakautuvat työntäjän (henkilöstövuokrausyritys) ja toimeksiantajan välillä. Työntekijän velvollisuudet kohdistuvat työntäjän ja toimeksiantajan välille. Vuokratyön aloittamien täytyy olla aina vapaavalintainen ratkaisu. Tärkeää on huomata, että vuokratyössä työntekijän ja toimeksiantajan välille ei synny missään vaiheessa sopimussuhdetta. (He 68/2008.) Vuokratyön suhteita kuvataan yleensä kolmiolla, joka on esitetty kuviossa 2:



Kuva 2: Sopimussuhteet vuokratyössä (Työ- ja Elinkeinoministeriö 2009a, 4.)

Vuokratyössä henkilöstövuokrausyritys on työntekijän työnantaja ja sitä kautta velvollinen tarjoamaan laissa määritetyt pakolliset työnantajavelvoitteet. Toimeksiantajayritykselle siirtyvät ne työntäjän velvollisuudet, jotka suoraan liittyvät työn tekemiseen. (TSL 1:7§) Käyttäjäyritys on yhdessä henkilöstövuokrausyrityksen kanssa velvollinen huolehtimaan, että työntekijällä on riittävät tiedot ja taidot tehtävän suorittamiseen. Vuokratyöntekijöillä on samat oikeudet kuin suoraan työnantajalleen työskentelevillä ja heihin sovelletaan joko henkilöstöpalvelualan tai toimeksiantajan käyttämää työehtosopimusta.

### 2.4 Vuokratyötä koskevat lait ja siihen sovellettava työehtosopimus

Vuokratyövoimaan liittyviä lakeja päivitettiin 2001 uudistuneessa työsopimuslaissa. Päivitetty laki toi selviä parannuksia vuokratyöntekijöiden oikeuksiin, sillä vanhassa laissa ei ollut vuokratyötä mainittuna. Laissa on kuitenkin vielä paljon tulkinnanvaraa sekä selviä puutteita sopiaosapuolten oikeuksissa sekä velvollisuuksissa. Vuokratyössä noudatetaan, joko vuokrayritystä tai käyttäjäyritystä sitovaa työehtosopimusta, ellei kumpaakaan sido työehtosopimus, noudatetaan työsopimusta ja työlainsäädäntöä. (Saarinen 2005, 118.) Tärkeimmät vuokratyötä koskevat säädökset, joissa käsitellään vuokratyön osapuolten velvollisuuksia ja oikeuksia ovat: työsopimuslaki 55/2001, työaikalaki 605/1996, vuosilomalaki 162/2005, tasa-arvolaki

609/1986, yhdenvertaisuuslaki, 21/2004, työterveyshuoltolaki 1383/2001, työturvallisuuslaki 738/2002 ja tietoturvalaki 759/2004 (Mustalahti 2008,16). Seuraavaksi käsittelemme tärkeimmät vuokratyötä koskevat asetukset.

TSL 1:7§ mukaan työsopimuksen perusteella tulevia oikeuksia ei saa siirtää kolmannelle ilman toisen sopijaosapuolen lupaa.

TSL 2:2:2 mukaan määräaikaisessa työsuhteessa olevia ei saa perusteettomasti asettaa eriarvoiseen tilaan pelkän työsuhteen pituuden perusteella. Tämä asetus koskee myös vuokratyösuhteessa olevia.

TSL 3:3§ Asetus kilpailevasta toiminnasta koskee myös vuokratyöntekijöitä, ellei työnantaja ole ollut tietoinen kilpailevasta toiminnasta työsopimusta tehdessään.

Työturvallisuuslain pykälät koskevat vuokratyöntekijöitä samalla tavalla kuin suoraan työnantajalleen työskenteleviä.

Työturvallisuuslain 1:3§ mukaan käyttäjäyritystä koskevat työturvallisuuslain työnantajaa koskevat asetukset.

Käyttäjäyritys on velvollinen ilmoittamaan työntekijöidensä edustajalle vuokratyön aloittamisesta, jos yrityksessä on vähintään 20 työntekijää. (Yhteistoiminnasta yrityksissä 2007/334)

Henkilöstövuokrausyritys on velvollinen huolehtimaan vähintään lakisääteisen työterveyshuollon järjestämisestä. Vaikka käyttäjäyritys ei ole velvollinen järjestämään työterveyshuoltoa, on sen ilmoitettava omalle työterveyshuollolle vuokratyön aloittamisesta. (Saarinen 2005, 119.) Käyttäjäyrityksen on myös ilmoitettava vuokratyöntekijälle haitta- ja vaaratekijöistä työssä sekä huolehdittava riittävästä perehdyttämisestä. Käyttäjäyrityksen on huolehdittava, että työntekijällä on mahdollisuus suorittaa työ turvallisesti. (HPL YSE 2006). Henkilöstövuokraus yrityksen vastuulla on kaikki palkkaan liittyvät maksut sekä sivuvelvoitteet, ellei toisin sovita ja siihen saada työntekijän suostumus.

### *Työaika ja lomat*

Henkilöstövuokrausyritys on velvollinen huolehtimaan, että työsuhteessa noudatetaan työaikalakia, vaikkakin lain noudattaminen on haasteellista, koska henkilöstövuokraus yrityksellä ei ole direktio-oikeutta ja työ tehdään yleensä käyttäjäyrityksen tiloissa. (Sädevirta 2002, 37-

38.) Vuokratyöntekijä on oikeutettu vuosilomaan, mikäli vuosilomalain asettamat vaatimukset täyttyvät tai maksettavaan vuosilomakorvaukseen.

#### *Korvausvelvollisuus*

Henkilöstöpalveluyritysten liiton yleisten sopimusehtojen mukaan käyttäjäyritys on velvollinen korvaamaan vuokratyöntekijän aiheuttamat vahingot. Jos asiasta ei ole käyttäjäyrityksen ja henkilöstöpalveluyrityksen välisessä sopimuksessa sovittu, vahingonkorvauslain mukaan työntekijänä vuokrausyritys on vastuullinen työntekijän aiheuttamista vahingoista. Tässä tapauksessa oikeuskäytäntöön tarvittaisiin lisäselvyyttä aiheesta (Penttilä 2006, 27). Tämä koskee vain ulkopuoliselle aiheutettuja vahinkoja. Korkeimman oikeudelta on tullut päätös (KKO 2005:135) työntekijän aiheuttamista vahingoista käyttäjäyritykselle. Tässä tapauksessa työntekijä teki rikoksen varastamalla asiakasyrityksen kassakaapista rahaa työsuhteensa aikana. Korkein oikeus ei todennut henkilöstövuokrausyrityksen syyllistyneen sopimusrikkoon, koska työntekijä oli osoittautui epärehelliseksi huolimatta asianmukaisista menettelyistä. Täten Korkein oikeus totesi, ettei sopimusrikkoa ole tapahtunut ja henkilöstövuokrausyritys ei ole korvausvelvollinen.

#### *Sovellettava työehtosopimus*

Henkilöstövuokrausalalla sovelletaan henkilöstöpalvelualan työehtosopimusta tai käyttäjäyritystä sitovaa työehtosopimusta. Henkilöstöpalvelualan työehtosopimusta sovelletaan suoraan henkilöstövuokrausyrityksen omassa toimistossa työskenteleviin. Henkilöstöpalvelualan työehtosopimuksessa säädetään vuosilomista, palkkauksesta, poissaoloista, työajasta sekä työsuhteen yleisistä ehdoista. (Henkilöstöpalveluyritysten liitto 2010.)

Kaupan alalla toimiviin vuokratyöntekijöihin sovelletaan hänen niin vaatiessaan kaupanalan työehtosopimuksen vähimmäismääräyksiä. Henkilöstöpalvelualan työehtosopimusta ei sovelleta alihankintaan. Erillisiä vuokratyöntekijöitä koskevia työehtosopimuksia ovat ravintolamusiikkoja koskeva työehtosopimus ja työehtosopimus vuokratyöstä kemian alalla. Vaikka työehtosopimus vuokratyöstä kemian alalla on yleissitova, voidaan työehtosopimuksessa sopia, että työsuhteessa sovelletaan kemian alla yleisesti sovellettavia työehtosopimuksia. (Henkilöstöpalveluyritysten liitto 2010.)

### 2.5 Työntekijän vakinaistaminen ja vuokratyön loppuminen

Työntekijän vakinaistamiselle ei saa asettaa esteitä vuokrausyrityksen puolelta, tosin yleistyneen käytänteen mukaan vuokrausyrityksellä on oikeus kohtuulliseen korvaukseen työntekijän siirtyessä käyttäjäyrityksen työntekijäksi (HPL YSE 2006). Vuokratyösopimukset tehdään pääsääntöisesti määräajaksi tai asiakasyrityksen tarpeeseen perustuen. Määräaikainen sopimus

päättyy, kun asetettu aika tulee täyteen. Asiakasyrityksen tarpeeseen perustuva sopimus päättyy asiakasyrityksen ilmoittaessa tarpeen päättymisestä. Sopimus voidaan myös päättää, mikäli toinen osapuoli on antanut vääriä tai valheellisia tietoja tai laiminlyönyt sopimusehtoja. Vuokratyöntekijöihin sovelletaan työsopimuslain mukaista koeaikaa, jonka aikana työnantajalla ja työntekijällä on mahdollista purkaa työsopimus. Työntekijällä on sama irtisanomis- turva kuin suoraan asiakasyrityksessä työskentelevällä.

Vuokratyössä työntekijän tahdosta tapahtuva työn loppuminen tai irtisanoutuminen on tehtävissä kuten muissakin määräaikaissa työsuhteissa. Koska vuokratyösuhde on yleensä määräaika- aikainen, työsuhde päättyy määräajan täytyessä, jos työntekijä ei ole halukas tekemään uutta työsopimusta,. Pitkiin määräaikaisiin sopimuksiin voidaan lisätä irtisanoutumisaika, jolloin työntekijä voi irtisanoutua irtisanoutumisaajan jälkeen. Työntekijä voi myös purkaa työsopimuksen, jos työnantaja tai asiakasyritys syyllistyy vakaviin laiminlyönteihin. Nämä syyt voivat olla esimerkiksi työturvallisuuden laiminlyönti tai palkatta jääminen (TSL 8:1§).

## 2.6 Vuokratyö joustavuuden muotona

Joustavuuden lisääminen on koko ajan kasvava tavoite yritysten toiminnassa. Yritysten kynnys palkata vakituisia työntekijöitä on kasvanut. Tähän voidaan pitää osasyynä irtisanomissuojan parantumista sekä perusteettomien perättäisten määräaikaissuhteiden kieltämistä. Siihen markkinarakoon vuokratyövoiman välitys on sijoittunut. Vuokratyön käyttö pienentää yritysten kiinteitä työntekijäkustannuksia ja mahdollistaa työntekijöiden joustavan käytön kiireellisimpinä aikoina. Tällä saadaan myös yrityksen vakituisten työntekijöiden ylityökustannuksia pienennettyä ja täten vähennetään henkilöstöön liittyviä riskejä. Yrityksille vuokratyö tarjoaa myös tavan korvata yllättäviä ja äkillisiä poissaoloja, koska vuokratyötä on helposti ja nopeasti saatavilla. Asiakasyritys säästää paljon aikaa ja resursseja, kun henkilöstövuokrausyritys tarkistaa heidän puolesta hakijan taustat ja hoitaa työhönottohaastattelun. Myöskään hallinnollisia kustannuksia ei juurikaan synny, kun vuokratyöntekijästä syntyvät kustannukset voidaan maksaa yhdellä laskulla henkilöstövuokrausyritykselle. (Viitala, Vettensaari, Mäkipelko 2006, 11; 126-127; Lehto, Lyly-Yrjänäinen & Sutela 2005, 60-61.)

Työntekijän näkökulmasta yleisin syy vuokratyön tekemiseen on se, ettei vakinaista työtä ole tarjolla. Vuokratyö onkin monelle väylä vakituiseen työsuhteeseen. Suurimpia etuja työntekijälle on mahdollisuus valita omat työajat ja ammattitaitoiset vuokratyöntekijät voivat valita itse omat työpaikkansa. (Lehto ym. 2005, 61.) Opiskelijoille vuokratyön tekeminen antaa joustavan mahdollisuuden tehdä työtä opintojen ohella sekä antaa hyödyllistä työkokemusta. Muita syitä vuokratyöhön hakeutumiseen ovat sopimaton elämäntilanne, halu kokeilla eri työpaikkoja ja -tehtäviä. Suurin osa vuokratyöntekijöistä arvostaa työn vapautta ja monipuolisuutta. (Henkilöstöpalveluyritysten liiton tiedote 10.06.2009.)

## 2.7 Vuokratyön julkinen kuva

Henkilöstövuokrauksella on ollut huono maine työnantajana. Varsinkin mediassa ja keskustelupalstoilla ala saa kovaa kritiikkiä ja alan puolestapuhujia on vähän. Vuokratyön huono maine on monen tekijän summa ja useimmin väärästä tiedosta johtuva. 70- ja 80 - luvun alan väärinkäytökset ovat yksi suuri syy alan huonoon maineeseen, jota alan yritykset eivät ole vielä saaneet täysin puhdistettua. Nykyisin vuokratyöstä tulevat huonot kokemukset johtuvat pääsääntöisesti väärinkäsityksistä, jossa työntekijästä tai työtehtävästä on syntynyt vääristynyt kuva. (Sädevirta 2002, 9-10.) Yleisesti myös luullaan, että vuokratyöstä saadaan huonompaa palkkaa tai ehdot ovat muuten heikompia. On mahdollista, että vuokratyöntekijä saa parempaa palkkaa kuin asiakasyrityksen työntekijä esimerkiksi ammattitaitonsa perusteella.

SAK:n vuokratyöhankeraportti ”Pelisäännöt vuokratyölle” (2007) hyökkää aika kärkevästi vuokratyötä vastaan. Raportissa ohitetaan vuokratyön hyvät puolet niin asiakasyritykselle kuin työntekijällekin ja keskitytään pääsääntöisesti vuokratyön epäkohtiin. Työntekijäliiton puolella on myös kritisoitu takaisinottovelvollisuuden kiertämistä käyttämällä vuokratyövoimaa. Paljon on ollut myös puhetta määräaikaisten sopimusten toistuvuudessa alalla. Laissa ei ole määräaikaisten työsopimusten enimmäismäärää, vaan jokaisen määräaikaisen sopimuksen pitää täyttää laissa asetut perusteet määräaikaisuudelle. Vuokratyölle on ominaista toistuvat määräaikaiset sopimukset ja määräaikaisuuden perusteena käytetään asiakkaan tarvetta.

Ammattiliitot ovat saaneet myös oman osansa kritiikistä vuokratyötä kohtaan. Artikkelissa *Modernia orjatyötä* (2008) Antti Tanskanen on tutkinut eri keskustelupalstojen kirjoituksia vuokratyöstä. ”Keskustelupalstojen kirjoituksissa kuvastuukin tyytymättömyys ammattiyhdistysliikkeen ja etenkin Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestön toimintaan.” Ammattiliittojen passiivisuudesta vuokratyön ”porsaanreikien” tukkimisesta Tanskanen esittää sitä, että vuokratyöntekijöiden järjestäytymisaste on suhteellisen pieni - erityisesti nuorten, joten ammattiliittojen kiinnostus alaan on enemmänkin vakituisten työntekijöiden oikeuksien puolella. (Tanskanen 2008, 15.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että vuokratyö on saavuttanut merkittävän työllistävän aseman Suomen työmarkkinoilla ja ala on tullut jäädäkseen. Henkilöstövuokraus herättää ihmisissä monenlaisia tunteita, niin negatiivisia kuin positiivisiakin. Monet alan ongelmista on perua alan alkuajoilta, jolloin esiintyi väärinkäytöksiä. Alalle on Henkilöstöpalveluyritysten liiton kautta luotu kattavat perussäännöt, joita suurin osa alan yrityksistä noudattaa erittäin tunnollisesti. Julkinen valta on ottanut laissa vasta 2000 -luvulla huomioon vuokratyöntekijöiden aseman ja Korkeimmalta oikeudelta ei ole tullut vielä juurikaan ennakkotapauksia. Jos Kor-

kein oikeus ottaisi kantaa alan toimintasääntöihin ja toimintatapoihin, alan toiminta selkeytyisi sekä ennalta ehkäistäisiin monia epäselvyyksiä.

### 3 Sitoutuminen organisaatioon

1930-luvulla Human relations koulukunnan -tutkimuksista nousi ensimmäisen kerran ajatus, että työntekijä voi samaistua organisaatioon, jossa hän työskentelee. Kuitenkin vasta 50 -luvun lopussa Drucker muotoili kirjassaan Käytännön liikkeenjohto termin sitoutuminen nykyään yleisesti tunnettuun muotoonsa -vaikkakin sitoutuminen ymmärretään vieläkin monin eri tavoin. Termi voidaan tiivistää pääperiaatteeseen, että sitoutunut työntekijä ajattelee, että hän on suorituksellaan omalta osaltaan vastuussa yrityksen menestyksestä. Tällöin hän ottaa huomioon myös työnantajan/töörganisaation intressit omien intressiensä lisäksi. (Jokivuori 2002, 19.) Suurimmassa osassa tutkimuksia todetaan, että sitoutumisessa on positiivisia vaikutuksia työnlaatuun, sairaspöissaoloihin ja halukkuuteen pysyä työpaikassa. (Morris & Sherman 1981, 512.) Kuitenkin tietyn suuruinen työntekijöiden vaihtuvuus on luonnollista sekä hyödyllistä, jolla saadaan yritykseen tuotua uutta tietoa ja pystytään kyseenalaistamaan vanhoja toimitapoja. Toisaalta uusien työntekijöiden rekrytointi ja perehdyttäminen vaativat yritykseltä paljon resursseja. (Viitala 2007, 90.) Sitoutumisella parannetaan yrityksen tuloksetekokykyä sekä parannetaan henkilöstön uusien asioiden ja taitojen oppimismotivaatiota (Lampikoski 2005. 27).

Sitoutuminen on hyvin henkilökohtainen asia ja siihen vaikuttavat useat eri muuttujat. Sitoutumiseen vaikuttavat osa-alueet ovat tunneperäiset, käyttäytymis- sekä tiedolliset tekijät. (Viitala 2004, 162-163.) Sitoutumisen perustana on organisaatioon kuuluminen. Sitoutumisen tarkka määrittäminen ei ole aina helppoa ja eri koulukuntien näkemyksissä on eroja. Alan hajanaisuutta kuvaa se, että organisaatiositoutumisella on noin 30 lähikäsitettä, mutta yleisimmin sitoutuminen nähdään yksilön ja organisaation välisenä siteenä tai suhteena. Side voi olla heikko tai vahva. Side voi perustua tunteeseen, rationaaliseen valintaan tai tottumukseen. (Jokivuori 2004; Jokivuori 2002, 9.) Eri tieteenalat tutkivat sitoutumista eri näkökulmista, psykologit tutkivat tarpeiden kautta, sosiaalipsykologit viitekehysten kautta ja johtamisen tutkijat odotusten sekä työkäyttäytymisen kautta (Pöyhönen 1987, 127).

#### 3.1 Työelämän muutosten vaikutus sitoutumiseen

Ennen palveluyhteiskuntaan siirtymistä työntekijä meni yritykseen nuorena oppipoikana (oppipoika - kisälli suhde) ja toimi siellä eläkeikään asti nousten tasaisesti yrityksen hierarkiassa. Tällöin yritys oli vastuussa työntekijän kouluttamisesta ja ammatillisesta kehittymisestä. Nykyisin useat työntekijät joutuvat tuotteistamaan itsensä sekä osaamisensa ja huolehtimaan osaamisensa ylläpidosta, kun ennen taas työntekijä tuli työnantajan valmiiksi määrittämään

tehtävään. Työntekijät vaihtavat työpaikkaa yhä useammin tänä päivänä. Työuransa aikana työntekijä vaihtaa keskimäärin 5-8 kertaa työpaikkaa. Työpaikan vaihdolla voi olla useita eri syitä, paremman palkan etsiminen, tunne ettei nykyisessä organisaatiossa voi edetä sekä organisaation sisäiset ongelmat. (Julkunen 2009, 20-21; 31.) Suuri osa tehdyistä työsopimuksista on nykyisin määräaikaisia. Tilastokeskuksen vuonna 2010 tekemän tutkimuksen mukaan määräaikaisessa työsuhteessa on noin 15 prosenttia työssäkävivistä, mutta alle vuoden kestäneistä työsuhteista määräaikaisia on noin 50 prosenttia.

Pitkään on puhuttu uudesta työntekijäsukupolvesta (ns. y -sukupolvi), jolle kärjistäen on tunnusomaista, että he tulevat töihin pipo päässä, löysät housut jalassa ja kuukauden työssä olon jälkeen häviävät Aasiaan matkustelemaan. Heille on tunnusomaista työn tärkeyden vähyys ja omien vapauksien tärkeys. Tämä ennuste on tutkimuksissa kumottu. Y -sukupolvi pitää työtä tärkeänä kuten aikaisemmatkin sukupolvet. He eivät vain ole valmiita samanlaisiin uhrauksiin työn takia. He arvostavat työn mielekkyyttä, vapaa-aikaa ja perhettä enemmän kuin ennen on arvostettu. Ennusteen oikea puoli on se, että palkkaa ei enää pidetä niin tärkeänä kuin ennen. Palkka lopettaa motivoimisen, kun se ylittää tietyn (yksilöllisen) rajan. (Lehto 127; Työ- ja Elinkeinoministeriö 2009b, 6-7.) Kuitenkin, jos työntekijä pitää palkankorotusta tunnustuksena hyvin tehdystä työstä, työmotivaatio sekä sitoutuminen lisääntyvät (Pöyhönen 1988, 131). Sukupolvelle on tunnusomaista jatkuva kouluttautuminen ja työn vaihtamisen rutiinimaisuus. He ovat kuitenkin valmiita sitoutumaan yritykseen, jonka arvokulttuuri vastaa heidän omaansa. (Raunio 2009.)

### 3.2 Henkilöstösuunnittelun ja rekrytoinnin merkitys sitoutumiseen

Henkilöstön sitouttaminen on yksi henkilöstöjohtamisen tärkeimmistä tehtävistä. Henkilöstöjohtamisen tavoite on hankkia yrityksen tarvitsemat henkilöt ja pitää heidät organisaatiossa motivoimalla, palkitsemalla, kannustamalla, antamalla edellytykset hyvin työsuorituksiin sekä heidän työkyvystään huolehtimalla.

Oikealla henkilöhankinnalla on ensisijainen rooli työntekijän sitoutumiseen organisaatioon. Työntekijän pitää sijoittua tehtävään, joka motivoi ja on hänen osaamistaan vastaava. Ensimmäinen vaihe rekrytoinnissa on uuden työntekijän tehtävän suunnittelu. Jokaisen uuden henkilön rekrytoinnissa täytyy aina miettiä sekä tämänhetkistä osaamistarvetta että tulevaisuudessa tulevia tarpeita. Rekrytoinnin toinen vaihe on julkinen tai organisaation sisäinen ilmoitus avoimesta tehtävästä. Ilmoitus toimii hyvänä markkinointikeinona yrityksestä, jossa voidaan tuoda yritystä esille paitsi työnhakijoille myös muille sidosryhmille. Hyvin tehty ilmoitus ja mielenkiintoinen tehtävä ovat omiaan houkuttelemaan motivoitunutta ja sitoutumispotentiaalista henkilöstöä. Ilmoituksessa on hyvä mainita myös mahdollista etenemismahdollisuuksista tai niiden puutteesta. (Kauhanen 2006, 70-78.) Monien tutkimuksien perusteella on

havaittu, että jos työnhakija saa realistisen kuvan hakemastaan työpaikasta, työnhakijan organisaatiositoutuminen on korkea. Nuoria varsinkin vastavalmistuneita motivoivat enemmän mielenkiintoiset työtehtävät sekä urakehitysnäkymät kuin taloudelliset hyödyt, joten on todennäköistä, että vastavalmistunut vaihtaa työpaikkaa useammin paremman urakehityksen saadakseen kuin paremman palkan toivossa. (Hohteri 2008, 21-22.)

Seuraavaksi rekrytointiprosessissa yleensä tulee haastattelu. Haastattelu on yleisimmin käytetty valintamenettely. Se on aina kaksisuuntainen vuorovaikutustilanne. Haastattelussa on tärkeää keskustella molemminpuolisista odotuksista niin tehtävää kuin työnhakijaakin kohtaan. Jos molempien intressit eivät kohtaa, työnhakija ei sitoudu organisaatioon. Haastattelussa työnhakija saa ensimmäisen suoran kontaktin organisaatioon, joten haastattelijan tulee tuntea organisaatio ja kyseinen tehtävä hyvin.

### Perehdytys ja ensimmäinen vuosi

Perehdytyksellä on tärkeä rooli työntekijöiden sitoutumiseen. Perehdytyksen aikana uusi työntekijä saa realistisen kuvan yrityksestä työnantajana. Tästä syystä perehdytyksellä luodaan ymmärrys yrityksen identiteetistä. Aikaisempi kuva yrityksestä työnantajana on luotu julkisuudesta tai kavereilta saadusta tiedosta. Uusi työntekijä tulee yleensä taloon täynnä intoa ja suuria odotuksia. Hänelle on työnhaun yhteydessä puhuttu visioista ja strategioista. Ensimmäisinä päivinä nämä lupaukset tulisi lunastaa, mitä paremmin työyhteisö ja itse työ vastaa rekrytointiprosessin aikana annettua kuvaa työpaikasta sitä korkeampaa sitoutuminen on. (Valvisto 2005, 47-48.)

Perehdyttäminen voi kestää parista viikosta jopa puolesta vuodesta vuoteen. Uusi työntekijä arvioi ensimmäisten kuukausien aikana, onko hän valinnut oikean työpaikan ja tekee vertauksia aikaisempiin työpaikkoihin. Alussa kaikki nähdään vähän paremmin kuin asiat todella ovat, tästä vaiheesta käytetään usein termiä ”sadan päivän kuherruskuukausi”. Tänä aikana työntekijän sitoutuminen voidaan helposti tuhota tai ainakin sitoutumisen syvyyttä voidaan heikentää (Valvisto 2005, 50). Meyer, Irving ja Allen (1998, 45.) huomasivat tutkimuksessaan, että ensimmäisen vuoden positiiviset kokemukset vaikuttavat parantavasti työntekijöiden sitoutumiseen.

### 3.3 Sitoutumisen etuja organisaatiolle

Yrityksen menestyksen takana on aina motivoitunut ja sitoutunut työvoima. Varsinkin asiantuntijaorganisaatioissa on tärkeää huolehtia työntekijöiden pysyvyydestä, koska nämä työntekijät usein omaavat sellaista tietoa, jota heidän esimiehillään ei ole (Jokivuori 2004). Töihin, joissa ei vaadita korkeaa ammatillista osaamista, voidaan pienemmin kustannuksin tuoda uusi

työntekijä, ja vanhan lähteminen ei aiheuta välttämättä yhtä pahaa puutetta yrityksen toiminnalle. Yhdysvalloissa tehdyissä tutkimuksissa on huomattu, että avainhenkilöstön työpaikalojaalisuus ja sitoutuneisuus ovat heikentyneet. Avainhenkilöstö haluaa konsulttityyppisiin muutaman vuoden työperiodeihin, jossa työpanos myydään parhaat edut ja mielenkiintoisimmat työtehtävät tarjoavalle yritykselle. (Lampikoski 2005, 25-27.)

Sitoutumisteorioissa on pitkään ajateltu, että vain pitkällä aikavälillä sitoutuneet työntekijät tuottavat tulosta yritykselle. Se on kuitenkin vain osa totuudesta. Sitoutumista ei pitäisi katsoa puhtaasti joko - tai -tilanteena. Työntekijä voi antaa täyden työtehon yritykselle ja samalla kuitenkin ajatella omaa uraansa tämänhetkisen työpaikan jälkeen. Työntekijöiden sitoutumista voidaan lisätä kasvattamalla heitä pois heidän nykyisestä työstä - ideaali tilanteessa johonkin toiseen yrityksen tehtävään. (Johnson 2005.)

Yhä useampi työntekijä työskentelee toimihenkilönä tai tietointensiivisissä ammateissa, joissa on tärkeää tiedon luonti, omaksuminen ja käsittely. Työntekijöiden pitää hallita yhä laajenevaa tiedon määrää, joten organisaatiot joutuvat panostamaan henkilöstön kouluttamiseen ja osaamisen lisäämiseen. Lisäksi henkilöstön oma vastuu osaamisensa ylläpitämisestä on lisääntynyt. Varsinkin tietointensiivisissä tehtävissä työskentelevien sitoutumiseen pitää panostaa, koska tietopääoma on helposti liikuteltava, mutta vaikeasti korvattava sijoitus. Tämä panostus menee hukkaa, mikäli työntekijät eivät pysy organisaatiossa. Tärkeimmät edut, kun yritys pystyy pitämään työntekijänsä, ovat parempi imago, työntekijöiden tiedot eivät siirry kilpailijalle, henkilön lähtemisestä tulevat kulut ovat suuremmat kuin vanhan pitämisestä, suorituskyky ei vaihtelee ja asiakasasioiden hoitaminen on kitkatonta. Sitoutuneilla työntekijöillä pystytään ennalta ehkäisemään tietovuotoja kilpailijoille. Erityisesti innovaatioiden vuotaminen kilpailijoille on vahingollista yritykselle. (Lampikoski 2005, 77-79.)

### 3.4 Liiallinen sitoutuminen

Yleensä sitoutumisesta puhutaan pelkästään positiivisena asiana, ja niinhän se organisaatiolle sekä työntekijöille pääasiassa on. Kuitenkin, jos työntekijä sitoutuu liikaa organisaatioon tai työtehtävään, hän saattaa panostaa organisaatioon enemmän kuin hänellä on resursseja. Monet työyhteisöt ovat joutuneet tekemään irtisanomisia ja lomautuksia sekä globalisaation takia kilpailutilanne on kiristynyt. Niistä on seurauksena, että jäljelle jääneet työntekijät joutuvat tekemään enemmän työtä vähemmillä työresursseilla. Liiallisen sitoutumisen tunnistaminen voi olla organisaatiossa ongelmallista ja sellaisen mahdollisuutta ei välttämättä edes tiedetä.

Työn tuoma tyydytys on yksi tärkeimpiä asioita työssä viihtymisessä, mutta tyydytyksen hakeminen voi tuoda ”vauhtisokeuden”, kun ihminen ei huomaa hiljentää työntekovauhtia. Ris-

kiryhmässä tähän on sellaiset työntekijät, joilla on vahva työn imu sekä he ovat uponneet työhön kokonaisvaltaisesti. Työntekijän huomaamatta positiivinen stressi voi vaihtua negatiiviseksi, joka voi jatkuessaan heikentää fyysistä kestävyyskykyä. Monet työntekijät, varsinkin avainhenkilöstö joutuvat venymään fyysisen kestävyysrajojen yli, josta pitkittyessään on seurauksena loppuun palaminen. Tästä on seurauksena nousevat sairaspöissaolot ja työuupumus, mikä alkaa nopeasti näkyä yrityksen tuloksetekokyvyssä. (Järvinen 2008, 29-31.) Pitkään jatkuessa liiallinen työtaakka heikentää paitsi fyysistä kestävyyskykyä myös henkistä toimintakykyä. Loppuun palamisen kolme psyykkistä oiretta ovat emotiaalinen uupumus, epäpersoonallisuus sekä alentunut henkilökohtainen suorittaminen. (Pöyhönen 1987, 263.)

Lisäksi sitoutunut työntekijä ei välttämättä ole kiinnostunut opettelemaan taitoja, joita hän tarvitsee joutuessaan työttömäksi. Tämä muodostuu ongelmaksi varsinkin vanhemmille työntekijöille, jotka ovat saattaneet olleet samassa yrityksessä koko työuransa. Sitoutumisella voi olla myös heikentävä vaikutus työntekijöiden innovatiivisuuteen. Tyytyväinen työntekijä ei välttämättä ole kiinnostunut kehittämään itseään, koska hän hyväksyy organisaation tämänhetkisen tilanteen täydellisesti. Tässä tapauksessa sitoutumisesta on seurauksena työntekijöiden oman innovatiivisuuden väheneminen.

### 3.5 Organisaatioidentiteetti/samaistuminen

Työntekijän samaistuminen organisaatioon perustuu yksilön ja organisaation väliseen aktiiviseen sekä positiiviseen yhteyteen, jossa keskeistä on työntekijän muodostamat ajatukset siitä, mitkä ovat organisaatiossa keskeistä, selvästi erottuvaa sekä pysyvää. Albertin ja Whettenin mukaan työntekijä samaistuu organisaatioon, jos organisaation identiteetti innostaa häntä, hän on osa organisaatiota, organisaatiosta tuleva mielikuva vahvistaa hänen itseluottamusta ja hänen suhteensa organisaatioon on näkyvä. Organisaatioon samaistuminen on sitä vahvempaa, mitä paremmin työntekijä ymmärtää organisaation identiteettiä ja mitä lähempänä hän on organisaatiota. Albertin ja Whettenin mukaan organisaatioiden pitää luoda itselleen sellainen identiteetti, joka auttaa niitä selviämään vaikeiden aikojen yli. Vahvan organisaatioidentiteetin avulla eri kulttuureista tulevat työntekijät voivat helposti työskennellä keskenään. (Ponteva 2009, 34-36.)

Jim Heskett (2010) esittää, että yritykset joiden työntekijät samaistuvat yrityksen identiteettiin toimivat paremmin. Hän esittää vertauksen armeijasta, jossa sotilaat ovat valmiita uhraamaan henkensä tarkoitukselle (visio) ja toisten sotilaiden (työkavereiden) puolesta. Yhdysvalloissa yhä useamman työntekijän kokemana identiteetti eroaa työpaikan arvoista, joka heijastuu työntekijöiden vähäiseen sitoutumiseen yrityksiin. Tähän on suurelta osalta vaikuttanut se, että yritykset ovat keskittyneet voittotuottoonsa ja unohtaneet työntekijät eli sen, millä yritykset tekevät tulosta. Työntekijät eivät myöskään samaistu yritykseen, jos heille tulee

tunne, ettei heitä arvosteta ja he ovat vain helposti korvattava tuotantotekijä. Hesketin mielestä yritysten pitäisi panostaa läpinäkyvyyteen, koska mikään visio tai strategia ei korvaa sitä, minkä muut näkevät.

Jokaisella organisaatiolla on oma identiteettinsä niin kuin on jokaisella toimialalla ja ihmiselläkin. Identiteetin määrittää se, mitä sidosryhmät ajattelevat organisaatiosta. Identiteetin syntymiseen voidaan itse vaikuttaa, mutta se voi myös syntyä itsestään. Identiteetti on tärkeä osa yrityskuvan luomisesta ja hyvin luodulla/syntyneellä identiteetillä organisaatio pystyy erottumaan kilpailijoistaan. Organisaatioidentiteetin määritti ensimmäistä kertaa Albert ja Whetin 1985. Heidän mukaan organisaatioidentiteetin määrittää se mikä on pysyvää, keskeistä ja erottuvaa. Johdon rooli organisaation identiteetin muodostumiseen on aina erittäin tärkeää, koska johto on organisaation kasvot. Työntekijöiden näkemyksellä organisaation identiteetistä on vaikutusta siihen, kuinka syvää heidän sitoutuminen ja samaistuminen on organisaatioon. (Lindroos, 2009.)

Organisaatioidentiteetti voi olla epävakaa ja häilyvä, organisaatiolla voi olla useampia identiteettejä riippuen kontekstista ja sidosryhmistä. Organisaatioidentiteetille haasteellisimpia tilanteita ovat fuusiot ja yhdistymiset. Jos johto yhdistää tai poistaa identiteettejä liian radikaalisti, saattaa se aiheuttaa jollekin työntekijä ryhmälle vieraantumista organisaatiosta. Organisaation identiteettiä voidaan yrittää muuttaa, mutta se on aina pitkä prosessi ja se ei aina välttämättä onnistu. Yrityksillä on myös omat defenssit, joilla voidaan estää organisaatio muutosta. Organisaatioidentiteetin kehittäminen on välttämättömyys, jos yritys haluaa pysyä mukana muuttuvilla markkinoilla. (Ponteva 2009, 45-47; 50.)

### Psykologinen omistajuus

Monet työntekijät käyttävät työpaikastaan me-persoonapronominia, erityisesti jos heillä on positiivisia tunteita organisaatioonsa. Tätä ilmiötä kutsutaan psykologiseksi omistajuudeksi. Omistajuus voi syntyä esimerkiksi työhön, työpaikkaan, ryhmään tai työvälineeseen. Psykologinen omistajuus syntyy, kun yksilö luovuttaa työn hallinnan, organisaatioon tutustumalla sekä antamalla työpanoksensa organisaation käyttöön. Mitä enemmän työntekijä tuntee tietävänsä organisaatiosta ja se tavoitteista, sitä helpommin omistajuus syntyy. (Ponteva 2009, 39.) Jos työntekijä käytännössä omistaa osan organisaatiota esimerkiksi henkilöstörahaston kautta, hänen organisaation psykologinen omistajuutensa kasvaa sekä työmotivaatio paranee. Omistajuuteen voidaan myös vaikuttaa johtamisjärjestelmien avulla. Mitä enemmän työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä sekä organisaatioon, sitä suurempi on psykologinen omistajuus. Työorganisaation rakenteen keveydellä on positiivisia vaikutuksia psykologisen omistajuuden lisääntymiseen. (Ponteva 2009, 40.)

Psykologisella omistajuudella on positiivinen vaikutus työntekijän halukkuuteen vaikuttaa organisaation tulokseen. Toisin sanoen psykologinen omistajuus organisaatioon aiheuttaa tunteen vastuusta, joka johtaa ajan ja energian panostamiseen organisaatioon. Yksilö myös tuntee enemmän vastuuta organisaation menestyksestä. Dyne ja Pierce esittävät, että psykologinen omistajuus eroaa muista työasenteista (vrt. sitoutuminen, organisaatio identiteetti, tyytyväisyys jne.) ja sillä on ainutlaatuinen selittävä vaikutus, koska sen ydin on tunnepohjaisuus ja se käynnistää tunteen ohjaaman toiminnan. Korkealla organisaation omistajuudella on myönteinen vaikutus niin sitoutumiseen kuin tyytyväisyyteen. Psykologinen omistajuus on erityisen tärkeää suoraan asiakkaisiin kontaktissa oleviin työntekijöihin, koska alhaisella omistajuudella voi olla negatiivinen vaikutus laatuun ja asiakastyytyväisyyteen. (Van Dyne & Pierce 2004, 444-445.)

### 3.6 Sitoutumisen teorit

#### 3.6.1 Side bet -teoria

Sitoutumisen määrittäminen ja tutkiminen on kehittynyt kolmessa vaiheessa, jolla jokaisella on oma merkityksensä, siihen miten sitoutumista nykyisin tutkitaan ja miten se on määritetty. Yksi ensimmäisistä sitoutumisen teorioista on Beckerin 60 - luvulla luoma Side bet -teoria. Side bet -teorian mukaan työntekijä on tehnyt piiloinvestointeja (side bets) organisaatioon, jotka hän menettää, mikäli hän lähtee organisaatiosta. Nämä investoinnit voivat olla ihan mitä tahansa ajasta ja panostuksesta rahaan. Teorian mukaan työntekijä lähteminen organisaatiosta muodostuu ajan kuluessa yhä vaikeammaksi, kun hänen tekemiensä investointien menettäminen ja korvaaminen tulee vaikeammaksi. Sitoutumista tutkiville piiloinvestoinnit ovat hankalia, koska niiden kohde ja volyyymi voi vaihdella erittäin paljon. Koska piiloinvestointeja kertyy ajan mittaan, pitäisi sitoutumisen olla vahvasti riippuvainen työntekijän iästä ja uranpituudesta. (Cohen & Lowenberg 1990, 1016-1017.)

Ritzer & Trice olivat ensimmäiset, jotka kokeilivat Side bet -teoriaa käytännössä vuonna 1969. He eivät löytäneet juurikaan yhtäläisyyksiä Side bet -teorian ja sitoutumisen välillä. Tämän takia he hylkäsivät Side Bet -teorian piiloinvestointiolettaman, sillä heidän mukaansa sitoutuminen on sosiaali- psykologinen ilmiö. Ritzerin ja Tricen tutkimuksen jälkeen alkoi laaja Side bet -teorian tutkiminen. Tutkimuksista ei saatu varmuutta Side bet -teorian eikä Ritzerin ja Tricen teorian puolesta. Osassa tutkimuksissa piiloinvestoinneilla oli merkittävä rooli sitoutumiseen, kun taas toisissa tutkimuksissa piiloinvestoinneilla merkitys oli joko vähäinen tai ei ollenkaan merkitystä sitoutumiseen. (Cohen & Lowenberg 1990, 1017-1018.) Vaikkakaan Side bet -teoria ei ole enää johtava sitoutumisteoria, sen vaikutus näkyy muun muassa Mayerin ja Allenin kolmen komponentin mallin yhdessä osa-alueessa (Cohen 2007, 338). Käsittelemme kolmen komponentin tuoneempana tekstissä.

### 3.6.2 Psykologisen kiintymyksen teoria

Kun Side Bet -teoria jäi taka-alalle sitoutumisteorioissa, nousi psykologisen kiintymyksen tutkimus seuraavaksi tutkimuskohteeksi. Porter yhdessä Mowdayn ja Steersin kanssa olivat johtavassa asemassa luomassa tätä koulukuntaa. Tämän teorian mukaan sitoutumien määritetään kolmen toisiaan tukevan tekijän perusteella: 1. usko organisaation tavoitteisiin ja arvoihin 2. huomattava panostus organisaatioon 3. työntekijällä on vahva halu pysyä organisaation jäsenenä. Teoriaa on kritisoitu siitä, että vaikka ensimmäinen tekijä kuvaa sitoutumista, kaksi jälkimmäistä ovat enemmänkin seurauksia sitoutumisesta kuin sen perusteita. Psykologisen kiintymyksen tutkimiseksi luotiin OCQ (organizationa commitment questionnaire). Se on 15 -portainen kysymyspatteristo, jossa vastataan 1-5 asteikolla sitoutumista käsitteleviin kysymyksiin. Vaikkakin OCQ suunniteltiin moniulotteiseksi mittariksi, suurin osa tutkijoista käytti sitä yksiulotteisesti. (Cohen 2007, 338-339.)

O'Reillyn ja Chatmanin teoriassa sitoutuminen perustuu joko vastikkeelliseen tai psykologiseen kiintymykseen. He jakavat sitoutumisen kolmeen osa-alueeseen mukautuminen (compliance), samaistuminen (identification) sekä sisäistäminen (internalization). Mukautumisesta on heidän mielestään kyse, kun työntekijä pysyy organisaatiossa siitä saatavien etujen takia. Tällöin työntekijä ei jaa organisaation arvoja. Samaistumisessa työntekijä on ylpeä jäsenyydestään organisaatiossa, vaikka hän kunnioittaa organisaation arvoja, hän ei ole sisäistänyt niitä. Sisäistämässä työntekijä panostaa organisaatioon tai ryhmään, koska hän kokee organisaation arvot samankaltaisiksi kuin omat arvonsa. (Cohen 2007, 339.)

Työntekijän sitoutuminen organisaatioon on aina näiden kolmen osa-alueen yhdistelmä, joiden voimakkuus vaihtelee (Jokivuori 2002, 17-18). O'Reillyn ja Chatmanin tekivät selvän eron kahteen eri prosessiin sitoutumisessa, vastikkeellisuuteen ja psykologiseen kiintymykseen. Heidän mielestään vastikkeellinen kiintymys on pinnallisempaa sitoutumista organisaatioon. Syvempi sitoutuminen muodostuu kahdesta muusta sitoutumisen osa-alueesta. Tämä jaottelu on selvä ero aiempaan sitoutumistutkimukseen. O'Reillyn ja Chatmanin poikkesivat aiemmista tutkimuksista myös, kun he väittivät, että sitoutuminen vaikuttaa työpaikan vaihtohalukkuuden lisäksi yksilön käyttäytymiseen työpaikalla. (Cohen 2007, 339.)

### 3.6.3 Kolmen komponentin malli

Mayer ja Allen (1991, 61-62.) loivat kolmen komponentin mallin vanhojen sitoutumisteorioiden perusteella. Heidän mielestään vanhoista teorioista puuttui yhtenäisyys vaikkakin joitain samankaltaisuuksia löytyi. Tärkeimmät erot teorioissa heidän mielestään olivat asenteissa eli siinä, miten sitoutumista luonnehditaan. Monet tutkimukset perustuivat asenteelliseen ja

käyttäytymisnäkökulmaan. Mayer ja Allenin kolmen komponentin malli perustuu affektiiviseen (tunteisiin perustuvaan), jatkuvuuteen perustuvaan sekä normatiiviseen (ohjeellinen) sitoutumiseen.

Affektiivinen sitoutuminen perustuu työntekijän tunneperäiseen kiintymykseen, samaistumiseen sekä organisaatioon osallistumiseen. Työntekijät, joilla on korkea affektiivinen sitoutuminen, jäävät organisaatioon, koska he haluavat jäädä. Jatkuvuuteen perustuvassa sitoutumisessa työntekijät sitoutuvat organisaatioon pakosta, koska organisaatiosta lähdön kustannukset kasvavat liian suureksi. Normatiivisessa sitoutumisessa työntekijät jäävät organisaatioon velvollisuuden tunnosta. Työntekijät, joilla on korkea normatiivinen sitoutuminen ovat organisaatioissa, koska heillä on tunne, että heidän pitää jäädä organisaatioon. Mayerin ja Allenin mielestä työntekijät kokevat kaikkia kolmea sitoutumisen tyyppiä samaan aikaan eri vahvuuksina, joten nämä pitäisi nähdä mieluummin sitoutumisen komponentteina kuin omina sitoutumisen tyyppinä. Mayer ja Allen (1991, 67-68.) Hyödynnän kolmen komponentin mallia sitoutumisen tutkimuksessa.

### 3.7 Sitoutumisen mitattavuus

Monilla yrityksillä on ollut vaikeuksia säilyttää avainhenkilönsä organisaatioissa. Jokaisen korvattavan lähtijän kustannukset ovat tehtävästä riippuen vähintään noin kaksi kertaa henkilön vuosipalkan verran. Korkea vaihtuvuus heikentää jäljelle jäävien työmotivaatiota ja lisää heidän työtaakkaansa. Henkilöstöhallinnan kannalta on ensiarvoisen tärkeää tietää, onko henkilöstö sitoutunut. Henkilöstön sitoutumista voidaan mitata tietyin tunnusluvuin, joiden avulla voidaan tehdä muutoksia henkilöstöstrategiaan. Henkilöstön sitoutumista voidaan mitata sekä laskennallisilla eli kvantitatiivisilla ja kvalitatiivisilla suureilla. Ensimmäisenä tapana on tutkia niiden työntekijöiden vuosittaista vaihtuvuutta, jotka olisi haluttu säilyttää. Yrityksen on kannattavaa seurata sairaspöissaoloja sekä työtehokkuuden vaihtelua. Näiden lukujen avulla huomataan helposti, jos organisaatiositoutuminen heikkenee. Tärkeää on vertailla kilpailijan vastaavia lukuja mikäli ne ovat saatavilla. Kertaluontoinen tutkimus ei anna realistista kuvaa vaihtuvuudesta, vaan tietyt hetkelliset muuttujat vaikuttavat liikaa tuloksiin. Tämän takia tarvitaan toistuvia arviointeja sekä mittauksia. (Lampikoski 2005, 122-125.)

Johto voi itse yrittää tehdä nykytilanteesta päätelmiä sekä arvioita, mikäli sillä on riittävästi kokemusta ja hyvä organisaation henkilöstön tuntemus. Arvioinnissa piilee aina kuitenkin riski, koska johto näkee asiat yleensä positiivisemmin kuin henkilöstö. Parhaana yksittäisen työntekijä sitoutumista mittaavana keinona on henkilökohtainen haastattelu, joka voidaan tehdä kehityskeskustelun yhteydessä. Esimiesten ja henkilöstön aktiivisissa vuorovaikutustilanteissa henkilöstö voi kertoa näkemyksiään työstään, työoloista, esimiestoiminnasta ja yrityskulttuurista. Keskustelut voivat olla joko kahdenkeskiset tai pienissä tiimeissä. Toisaalta

keskustelut voidaan käydä myös epävirallisissa merkeissä työn lomassa. Suuremmat organisaatiot voidaan myös käyttää haastattelulomakkeita, jotka voivat olla joko avoimia tai strukturoituja. (Lampikoski 2005, 128-129.)

Sitoutuminen on aina henkilökohtainen asia ja siihen vaikuttaa aina henkilökohtaiset arvot, joten sitoutumisen mittaaminen organisaation laajuisesti on haasteellista. Kun sitoutumista mitataan, aluksi on tärkeää päättää, mitä halutaan mitata ja mikä on tavoite arvo. Halutaanko mitata esimerkiksi työntekijöiden motivaatioita tai vaihtuvuutta. Jos työntekijöiden vaihtuvuus on paljon suurempi kuin kilpailijoilla, voidaan tehdä päätelmä, että työntekijät eivät jostain syystä ole sitoutuneita organisaatioon. Työntekijöiden vaihtuvuus voi olla vähäistä, mutta työntekijöiden ja organisaation arvot eivät kohtaa, jolloin on tärkeä aloittaa avoin keskustelu, mistä tämä johtuu. Jos organisaatio pystyy keräämään riittävän laajapohjaista tietoa (haastattelut, tilastojen tutkiminen jne.) työntekijöiden motivaatiosta, voidaan saada luotettavaa tietoa sitoutumisen tasosta. (Lampikoski 2005, 128-129.)

### 3.8 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Jokivuoren (2002, 51.) mukaan työntekijän sukupuolella ei ole mainittavaa eroa sitoutumisessa organisaatiossa, vaikkakin 1960 -luvulla tehdyissä tutkimuksissa naisten sitoutuminen organisaatioon oli korkeampi kuin miehillä. Tämä johtui hyvin paljolti siitä, että naisten oli huomattavasti vaikeampi löytää uutta työtä työpaikan vaihdon jälkeen. Työntekijän ikä ennakoii sitoutumista. Vanhemmat työntekijät (yli 50 -vuotiaat) ovat sitoutuneempia organisaatioonsa kuin nuoret. Sitoutumisen ja iän yhteys on luonnollinen, koska onhan paljon puhuttu iäkäämpien vaikeuksista löytää uutta työpaikkaa. Iäkkäämmät työntekijät ovat myös yleisemmin tyytyväisempiä työhönsä ja asemaansa yrityksessä. Samassa organisaatiossa pitkään työskennelleet ovat enemmän sitoutuneita kuin vähän aikaa työskennelleet. Toisaalta pitkään jatkunut työsuhde on enemmänkin seuraus sitoutumisesta. Pitkään samassa organisaatiossa työskennelleet työntekijät ovat saavuttaneet paikkansa organisaatiossa ja heidän ei tarvitse työpaikkaa vaihtamalla kohota organisaatiohierarkiassa. Myös siviilisäädellä on vaikutusta sitoutumiseen. Perheelliset työntekijät ovat korkeammin sitoutuneet kuin yksineläjät. Tämä johtuu paljolti siitä, että perheelliset ovat vastuussa omalta osaltaan perheen tuloista. Tällöin työn vaihtaminen tai menettäminen ei koske ainoastaan työntekijää vaan koko perhettä. (Jokivuori 2002, 51-54.)

Jokivuori ei havainnut tutkimuksessaan määräaikaisessa ja toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa olevien työntekijöiden sitoutumisessa eroja, eikä myöskään päivätyötä tekevien sekä vuorotyötä tekevien välillä. Työsuhteen epävarmuudella on selkeä negatiivinen vaikutus työntekijän sitoutumiseen, kun taas työn autonomialla sekä työhön vaikuttamismahdollisuuksilla on positiivinen vaikutus sitoutumiseen. Yksi tärkeimpiä tekijöitä työntekijän sitoutumi-

seen organisaatioon on työtyytyväisyys. Mitä vähemmän työtyytyväisyyttä on, sitä helpommin työntekijä vaihtaa organisaatiota. Työtyytyväisyyteen vaikuttaa palkka, uramahdollisuudet, työn arvostus, työpaikan sisäinen henki ja johtaminen. Yritysten työntekijät, joissa tiedottaminen on avointa, ovat keskimäärin sitoutuneempia, kuin yrityksissä, joissa tiedottaminen on hoidettu huonosti. (Jokivuori 2002, 56-61.)

Palkitsemisella tavoitellaan sitoutumista, tuottavuutta ja yrityksen haluttavuuden parantamista. Palkka on yleisin palkitsemisen muoto. Palkkaan voi sisältyä suoraan rahana maksettava osuus ja luontaisesti tuleva osuus. Rahapalkan avulla työntekijä tyydyttää perustarpeet, mutta myös arvostuksen ja vallan tarvetta. Palkka, joka on sidottu suoritukseen saattaa lisätä työntekijän työmotivaatiota. Palkka ei kuitenkaan tyydytä itsensä toteuttamistarvetta. Palkan sitouttamis- sekä motivaatiomerkitys on aina henkilökohtainen ja niihin vaikuttavat muun muassa työntekijän arvot. (Kauhanen 2006, 109-112.) Palkalla on sosiaalinen ja psykologinen vaikutus työntekijään. Työntekijän näkökulmasta palkka korreloi statusta ja kertoo kuinka paljon työntekijän työsuoritusta sekä työntekijää arvostetaan organisaatiossa. (McKenna and Beech 1995, 147.) Palkitsemisen ainoana sitouttamisen muotona on erittäin riskinen, koska työntekijä, joka on pelkän palkan takia yrityksessä, lähtee helposti yrityksestä saatuaan paremman tarjouksen kilpailijalta. Toisaalta selkeästi kilpailijoita huonommalla palkitsemisella työntekijät vaihtavat yritystä, jotta he pystyvät tyydyttämään perustarpeensa.

Yksi tärkeimpiä työssä viihtyvyyteen vaikuttavista tekijöistä on työkaverit. Varsinkin isoissa organisaatioissa on työntekijöitä monista eri kulttuureista ja he omaavat eri arvot. Tämä luo haasteen johdolle, miten eri taustat omaavat työntekijät saadaan viihtymään työpaikalla ja tulemaan toimeen työssä. Jos työntekijä ei viihdy työpaikalla, ei hän myöskään sitoudu organisaatioon ja työntekijä tuhlaa energiaansa väärin asioihin. Avain työntekijöiden viihtyvyyteen on avoin, kriittinen ja ammatillinen keskustelu. Ammatillinen keskustelu luo todellisen luottamuksen työntekijöiden välille, kun ei tarvitse pelätä työkaverin suuttuvan, jos käydään ammatillista kiistelyä. Ammatillisen asenteen pitäminen voi olla haastavaa, jos organisaatiossa monet tuntevat toisensa työpaikan ulkopuolelta, kuitenkin tämä ei tarkoita ettei työkaveristaan saisi pitää. (Järvinen 2008, 79-83.)

Yleisesti ajatellaan, että taantumien sekä laman aikana työntekijöiden vapaaehtoinen läheneminen vähenee. Vapaaehtoiseen liikkumiseen vaikuttavat työntekijän arvio työpaikan vaihtamisen eduista. Lampikosken (2005, 68-69.) mukaan työntekijöiden liikkuvuus ei juurikaan vähene taantumassa. Taantuma aiheuttaa pakollista liikkuvuutta konkurssien, irtisanomisten ja määräaikaikäisyyden takia. Jatkuva irtisanomisen pelko lisää työntekijän omaehtoista liikkuvuutta, erityisesti avainhenkilöiden kohdalla. Heikommin koulutetut ja ammattitaidottomat työntekijät sitoutuvat organisaatioon vahvemmin, jos heistä uuden työpaikan saaminen näyttää epätodennäköiseltä. Yleisti voidaan sanoa, että parhaat työntekijät - jotka ovat organi-

saatiolle tärkeimpiä - eivät sitoudu taantumassa yhtään enempää, heidän sitoutuminen voi jopa heikentyä, kun taas heikompi tasoinen työvoima sitoutuu vahvemmin taantumana aikana.

### 3.9 Motivaation suhde sitoutumiseen

Motivaation ja sitoutuminen ovat rinnakkaisia termejä. Vaikkakin motivaatio on sitoutumisen rinnakkaistermi, sillä on vaikutusta sitoutumiseen. Jos työntekijä ei ole pääsääntöisesti motivoitunut, hän ei myöskään sitoudu organisaatioon. Motivaatio on vaihteleva tila, joka voi vaihdella päivän aikana, kun taas sitoutumisen muuttuminen on aikaa vievä prosessi. Tärkeää on huomata, että sitoutumatonkin työntekijä voi olla motivoitunut. Motivaatio niin kuin sitoutuminenkin ovat erittäin henkilökohtaisia asioita. Se mikä motivoi toista voi olla toiselle motivaatioita heikentävä tekijä. Työntekijän motivaatioon vaikuttaa muun muassa ikä, koulutus sekä kulttuuriset taustat.

Motivaatio - sana on alun perin latinankielisestä sanasta 'motivare', joka tarkoittaa liikkumista. Nykyisin motivaatiolla tarkoitetaan motiivien aikaansaamaa tilaa. Motivaatio on psykkinen tila, joka määrää millä aktiivisuudella sekä ahkeruudella ja mihin suuntautuneena hän tiettyssä tilanteessa toimii. Motivaatiotutkimus alkoi käytännössä vasta 50-luvulla, jolloin kehitettiin useita motivaatioteorioita. Tärkeimmät motivaatio teoriat ovat Maslowin tarvehierarkia, McGregorin X- ja Y teoria sekä Herzbergin motivaatiohygienia -teoria. (Kauhanen 2006, 107) Sitoutumisella ja työmotivaatiolla on molemmilla vaikutus työnpaikan vaihtamishalukkuuteen, vaikkakin sitoutumisella on vahvempi vaikutus vaihtamishalukkuuteen, kun taas työmotivaatiolla on suurempi vaikutus työntuottavuuteen.

## 4 Tutkielman aineisto

Tutkimuksen ydinkysymyksenä on, ovatko vuokratyöntekijät sitoutuneita henkilöstöpalveluyritykseen, jossa he työskentelevät. Tarkastelen sitoutumista Mayerin ja Allenin kolmen komponentin mallin perusteella. Kolmen komponentin malli on esitetty tarkemmin 3.6.3. Pyrin tutkimuksessa vastaamaan siihen, onko vuokratyöntekijöiden sitoutuminen affektiivista, jatkuvuuteen perustuvaa vai normatiivista sitoutumista ja pyrin antamaan näkökulmia, miksi näin on. Toisena tutkimuskysymyksenä käsittelen asioita, joita haastatteluiden perusteella työntekijät pitivät sitoutumista lisäävinä tekijöinä. Tekijät, jotka aikaisemmissa tutkimuksissa ovat vaikuttaneet sitoutumiseen, on käsitelty kohdassa 3.8. Nämä tekijät voivat vaikuttaa joko positiivisesti tai negatiivisesti työntekijän sitoutumiseen.

Tutkimustyyppit voidaan jakaa kahteen kategoriaan, kvantitatiivisiin (määrällinen) ja kvalitatiivisiin (laadullinen) menetelmiin. Liiketaloustieteissä ei tällä hetkellä ole vain yhtä hallitsevaa tutkimusmenetelmää, vaan käytössä on sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä (Kos-

kinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 15). Tutkimusmenetelmän määrittää se, mitä tutkimuksessa halutaan tarkastella. Kvalitatiivista aineistoa saadaan perinteisesti haastattelemalla ja havainnoimalla, mutta kvalitatiivista aineistoa voi olla myös esimerkiksi yleisöosastokirjoitukset. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusongelmaa tarkastellaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma elää tutkimuksen edetessä. (Eskola & Suoranta 1998, 15; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 151-152.) Tutkija on laadullisessa tutkimuksessa suuremmissa roolissa kuin määrällisessä tutkimuksessa. Vaikka tutkija pyrkii pitämään jokaisen haastattelutilanteen mahdollisimman samankaltaisena, tutkija kuitenkin vaikuttaa aina jokaiseen haastateltavaan eri tavalla. (Koskinen yms. 2005, 34.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa selvitetään lukumääriin sekä prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä ja eri muuttujien riippuvuuksia toisiinsa (Heikkilä 2005, 16). Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kysely tehdään suuremmalle joukolle, tällöin tutkimusongelmaa tarkastellaan pintapuolisemmin kuin kvalitatiivisessa tutkimuksessa, mutta saadaan edustavampi otos (Hirsjärvi yms. 1997, 130-131). Aineisto kerätään yleensä standardisoidulla kyselylomakkeella, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. Tutkimustulokset kuvataan numeerisilla suureilla ja tuloksia voidaan esittää taulukoissa sekä kuvioissa. Kvantitatiivisen tutkimuksen heikkoutena on tutkimuksen pinnallisuus, koska tutkija ei pääse riittävän syväälle tutkittavan maailmaan. Tällöin on mahdollista, että tutkija tekee vääriä johtopäätöksiä tuloksista. (Heikkilä 2005, 16.) Määrällisellä tutkimuksella rakennetaan, selitetään, uudistetaan, puretaan tai täsmennetään aiempia teorioita (Vilkkä 2007, 25).

Kvantitatiivisen tutkimuksen tiedot voidaan kerätä joko avoimilla kysymyksillä tai kysymyksiin voidaan antaa valmiit vaihtoehdot (strukturoitu). Kysymysten täytyy olla sellaisia, että vastaaja ymmärtää kysymykset oikein, vastaajalla on vastaamiseen tarvittava tieto sekä halu jakaa kysymyksiin liittyvää tietoa. Kysymysten tulisi olla sellaisia, että ne eivät johdattele vastaajaa. Ilman näitä tekijöitä tutkimuksen luotettavuus ja laatu eivät toteudu. Kysymyksiä tehdessä tulisi käyttää jokapäiväistä kieltä ja välttää erikoiskieltä. Toisaalta asiantuntijoille tehdyissä kyselyissä kannattaa käyttää alan omaa sanastoa, koska usein jokapäiväiset termit eivät ole riittävän tarkkoja. (Kananen 2008, 25.)

#### 4.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Kvalitatiivisen tutkimuksen etuna on, että siinä saadaan paljon syväluontaisempaa tietoa tutkittavasta aiheesta kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tämän tyyppisessä tutkimuksessa on paljon luontevampaa tehdä laadullinen kuin määrällinen tutkimus. Määrällisessä tutkimuksessa tarvittava perusjoukko olisi ollut monta kertaa suurempi. Kvalitatiivinen tutkimus antaa myös enemmän joustovaraa kuin kvantita-

tiivinen tutkimus. Täten haastatellut voivat kertoa omin sanoin sitoutumiseen vaikuttavista asioista ja heille työssä tärkeistä asioista.

Aineistonkeruu tehtiin puolistrukturoituna haastatteluna. Haastattelurunko (liite 1) annettiin pari päivää aikaisemmin vuokratyöntekijöille tutustuttavaksi. Haastattelu pyrittiin suorittamaan mahdollisimman vapaassa ilmapiirissä ja haastattelun kulkua pyrittiin ohjaamaan mahdollisimman vähän, jolloin haastateltava pystyi vapaasti ja omin sanoin kertoa kokemuksiaan sekä mielipiteitään. Haastattelun kulkua ohjattiin vain sen verran, ettei haastattelu siirry tähän tutkimukseen epärelevantteihin asioihin. Haastattelut toteutettiin vuokratyöntekijöiden kehityskeskusteluiden yhteydessä lokakuussa 2010.

#### 4.2 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksissa puhutaan harvemmin väärästä tai oikeasta tiedosta tai niiden synonyymeistä. Tutkimuksen tuloksien uskottavuudesta puhutaan reliabiliteetista sekä validiteetista. Näitä termejä käytetään, kun halutaan tietää, voidaanko tutkimuksessa esitettyihin väitteisiin luottaa. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että vastaako tutkimustulos sitä, mitä haluttiin mitata. Validiteetti voidaan jakaa vielä sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti mittaa tutkimuksen sisäistä loogisuutta ja ristiriidattomuutta ja ulkoinen validiteetti tarkoittaa sitä, voidaanko tutkimustulosta yleistää muihinkin kuin tutkittuihin tapauksiin. Validiteettitarkastelulla pyritään välttämään tilanteet, jossa luullaan, että jokin tulos on tosi vaikka se ei ole tai päinvastoin. Perussääntönä on, että validiteettisen tuloksen pitäisi olla yleistettävissä tai ainakin yleistyksen virhe todennäköisyys on tiedossa. (Koskinen yms. 2005, 254-255.)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten toistuvuutta, eli sama tutkimustulos syntyy eri tutkijoiden toimesta eri aikana. Tutkimuksessa, jossa on korkea reliabiliteetti tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Tuloksia voidaan pitää sattumanvaraisina, jos otoskoko on liian pieni, jolloin yhden vastaajan prosentuaalinen vaikutus on huomattava. (Koskinen yms. 2005, 255.)

Tämän tutkimuksen luotettavuuden määrittäminen on haasteellista, koska tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja tutkittavat asiat ovat vaikea mitata määrällisesti. Haasteen luo myös se, että vastaavia luotettavia tutkimuksia ei ole juurikaan tehty, joten tulosten vertaaminen aiempiin tutkimuksiin ei ole mahdollista. Toisaalta tämä tutkimus antaa yhden näkökulman vuokratyöntekijöiden sitoutumisesta. Tutkimuksen vahvuutena on haastattelujen vapaamuotoisuus, jolloin haastateltavat ovat päässeet antamaan omia mielipiteitään vapaassa ilmapiirissä ja epäselvyyksien selvittäminen on ollut mahdollista jo haastatteluiden aikana.

Tutkijan rooli työnantajan edustajana voidaan nähdä kontroversaalina asiana, koska työntekijät eivät välttämättä ole yhtä halukkaita kertomaan negatiivisia asioita, koska pelkäävät hei-

kentävänsä omaa tilannettaan työntekijänä. Toisaalta haastattelutilanne pystyttiin järjestämään rennommassa ilmapiirissä, koska haastattelija oli osalle jo ennestään tuttu.

Jos halutaan saada todella luotettavaa tietoa vuokratyöntekijöiden sitoutumisesta, pitäisi haastatteluja suorittaa suuremmalle otokselle ja myös muiden henkilöstövuokrausyritysten työntekijöille. Tämä tutkimus on kuitenkin alussa sovittuun päämäärään riittävän tarkka, koska alunperäisessä suunnitelmassa oli tarkoitus tutkia Eilakaislan Hyvinkään alueen vuokratyöntekijöiden sitoutumista.

## 5 Tutkimustulosten esittely

Haastatteluja suoritettiin kaiken kaikkiaan kahdeksan kappaletta. Työntekijät olivat koulustaustaltaan pääasiassa korkeakoulun käyneitä, vain yksi oli toisen asteen koulutuksen käynyt. Korkeakoulun käyneistä mukana oli sekä maisteritason koulutuksen saaneita että ammattikorkeakoulun käyneitä. Kolme henkilöä eivät olleet vielä valmistuneet ammattikorkeakoulusta, heistä kaksi oli täyspäiväisiä opiskelijoita ja yhdellä oli valmistuminen siirtynyt työelämään jäämisen takia. Haastatelluista viisi toimi assistenttitehtävissä ja kolme toimi asiantuntijatehtävissä. Yksikään haastatelluista ei tehnyt samanaikaisesti töitä useammassa asiakasyrityksessä. Haastatelluista ikäryhmittäin kolme oli alle 25 -vuotiaita, neljä oli 25-40 -vuotiaita, ja yksi oli yli 40 -vuotta. Ainoa ikäryhmä, josta ei ollut haastattelua, oli iäkkäämmät työntekijät eli yli 55 -vuotiaat. Haastateltujen taustatekijät vastaavat hyvin Eilakaislan Hyvinkään toimipisteen perusjakaumaa.

Melkein kaikki haastatelluista toimivat täyspäiväisessä työssä ja useamman kuukauden kestäneessä työsuhteessa. Vastaaajista vain kolme työskenteli osa-aikaisena, heistä yksi ei ollut saanut kokoaikaista työsuhdetta ja kaksi muuta olivat päätoimisesti opiskelijoita. Haastatelluista kaksi oli kotoisin muualta kuin Suomesta, ja muut olivat syntyperäisiä suomalaisia.

### 5.1 Valintana vuokratyö

Suurin osa vastaaajista oli hakeutunut vuokratyöhön, koska työtehtävä oli heistä vaikuttanut mielenkiintoiselta, tai koska vakituista työpaikkaa ei ollut tarjolla. Kaikki työntekijät olivat tyytyväisiä, että olivat hakeutuneet vuokratyöhön, mutta kukaan ei pitänyt vuokratyön tekemistä lopullisena ratkaisuna. Haastatelluista kolme oli jo työskennellyt Eilakaislan kautta yli vuoden ja vain yksi työntekijä oli jo päättänyt lopettaa työskentelyn Eilakaislalla. Pisimpään työskennellyt oli ollut Eilakaislan kautta töissä yli 2,5 vuotta. Useat haasteltavat olivat jääneet työskentelemään Eilakaislalle alkuperäistä suunnitelmaansa pidemmäksi ajaksi.

## 5.2 Sitoutumista heikentävät tekijät

Työntekijöiden suurimmat ongelmat kohdistuivat oman työnkehittämiseen ja työsopimusten määräaikaaisuuteen. Työntekijät, jotka kokivat, että työssä on selkeä kehitysjohto, olivat tyytyväisempiä, kuin työntekijät, joiden työsuhdetta/tehtäviä ei ollut kehitetty. Erityisesti ne haastateltavat, jotka kokivat, että heillä olisi resursseja tehdä haastavampia tehtäviä, kuin he tällä hetkellä tekevät, mainitsivat työnkehittämisen vuokratyön heikkoudeksi. Oikeastaan vain täysipäiväisesti opiskelevat olivat tyytyväisiä, ettei heidän tarvinnut tehdä töitä taitojensa ääri rajoilla, jolloin heillä jää enemmän resursseja opiskeluun. Asiakasyritysten kannalta vuokratyöntekijöiden kouluttaminen ja kehittäminen voidaan nähdä kontraversaalisenä asiana, koska vuokratyöntekijät ovat määräaikaisella sopimuksella sidottu tyotehtävään eikä ole taetta, että työntekijä jatkaa tai uusii sopimusta määräajan jälkeen. Toisaalta, jos asiakasyritys haluaa sitouttaa heillä työskentelevät vuokratyöntekijät, heidän on kannattavaa antaa mahdollisuus vähintään työnlomassa tapahtuvaan koulutukseen.

Työntekijät, jotka kokivat päässeensä oman uransa huipulle, olivat selkeästi halukkaampia pysymään Eilakaislan palveluksessa pidempään. He eivät olleet myöskään tehneet pitkän aikavälin muutossuunnitelmia, vaan halusivat pysyä samassa työpaikassa pitkään. Tämä on selvästi yhteneväinen aiempien tutkimuksien tulosten kanssa (esim. Hohteri 2008), koska yksi suurimmista syistä vaihtaa työpaikka - varsinkin nuorilla - on uralla eteneminen.

Toinen epäkohta työntekijöillä oli määräaikaiset sopimukset, varsinkin yli 30 -vuotiaat työntekijät kokivat määräaikaiset työsopimukset suurimmaksi haitaksi vuokratyössä. Tämä selkeästi selittyy sillä, että yli 30 -vuotiaat ovat usein perheellisiä ja määräaikaisten sopimusten takia elämän suunnittelu on vaikeaa, koska työpaikka ei ole varma, kuin tiettyyn päivään asti. Määräaikaisuuden lopun lähestyessä haastateltavat kokivat stressaavaksi, kun jatkosta ei ollut varmuutta.

## 5.3 Työyhteisön toiminta

Perehdytys oli asiakasyrityksissä ollut vaihtelevaa, mutta pääsääntöisesti yritykset olivat hoidaneet asian kunnolla. Toisaalta haastateltavat eivät olleet kokeneet perehdytyksen eroavan muiden työntekijöiden perehdytyksestä. Hyvin hoidetulla perehdytyksellä nopeutetaan työntekijän sulautumista työyhteisöön ja parannetaan tehokkuutta. Perehdytyksen aikana työntekijä pääsee ensimmäisen kerran näkemään todella, mitä tyotehtävään kuuluu. Ensimmäisen päivän aikana työntekijä saa myös ensikosketuksen työyhteisöön. (Valvisto 2005, 47-48) Sitoutumista lisääväksi tekijäksi haastatteluiden perusteella koettiin erityisesti mentorointi -järjestelmät. Perusteellinen perehdytys koettiin helpottavan työyhteisöön sopeutumista, kun kaikki työkaverit esiteltiin. Esittely pienensi kynnystä mennä kysymään apua ongelmatilanteissa.

Kaikki haastatellut olivat yli puoli vuotta kestäneissä työsuhteissa, joten asiakasyritysten edun mukaista on ollut järjestää kattava perehdytys.

Kaikki työntekijät oli otettu työyhteisössä hyvin vastaan. Jokainen työntekijä tunsu kuuluvansa samaan työyhteisöön kuin muut työpaikalla olijat eikä heitä ollut jaoteltu selkeästi alihankkijoiden työntekijöiksi. Haastatellut olivat yleisesti tyytyväisiä esimiestensä toimintaan. Kiitosta annettiin varsinkin esimiesten joustokyvystä. Työntekijät kokivat esimiehet helposti lähestyttäviksi ja heidän puoleltaan oli osoitettu luottamusta alaisiaan kohtaan. Hyvä suhde työkalvereihin ja esimieheen koettiin työmotivaatiota lisääväksi tekijäksi.

Työntekijät kokivat, että heillä on samat vaatimukset kuin asiakasyrityksen työntekijöillä, mutta he eivät saa välttämättä samanlaisia etuja kuin asiakasyrityksessä työskentelevät. Haastateltavat eivät olleet esimerkiksi päässeet mukaan asiakasyrityksen vapaa-ajan toimintaan. Vuokratyö nähtiin mahdollisuutena päästä vakituiseen työsuhteeseen asiakasyritykseen.

#### 5.4 Eilakaislan toimiston toiminta

Työntekijät pitivät Eilakaislan konsulttien ammattitaitoa enemmän kuin riittävänä. Haastatellut henkilöt eivät olleet kokeneet suuria ongelmia työskentelyssään, ja jos ongelmia oli ollut, ne oli saatu helposti korjattua. Työntekijät pitivät positiivisena asiana sitä, että Hyvinkään toimistolta on saanut jonkun henkilön aina kiinni, tai asiaan palattu nopeasti. Myöskään palkanmaksussa ei ole ollut ongelmia, jota voidaan pitää tärkeimpinä asioina työntekijän puolelta.

Osa työntekijöistä toivoi, että henkilöstökonsultti soittaisi välillä ja kysyisi kuulumisia ja taasen osan mielestä on turhaa soittaa, jos ei ole mitään asiaa. Haastateltavat pitivät mukavana sitä, jos konsultti kävi tervehtimässä heitä, kun olivat vierailemassa asiakasyrityksessä. Kaikki kuitenkin kokivat, että Eilakaislan viestintä on perustasoltaan riittävää. Erityisesti hyvänä pidettiin kuukausittain saapuvaa viestiä, jossa on kuukauden ajankohtaiset asiat esimerkiksi kuukauden arkipyhäpäivät.

#### 5.5 Eilakaislalaisuus

Työntekijät kokivat haasteelliseksi eilakaislalaisuuden ja asiakasyritykseen kuulumisen. Välillä he tunsivat olevansa puhtaasti asiakasyrityksen työntekijöitä, kun taas välillä he tunsivat olevansa puhtaasti eilakaislalaisia. Asiakasyrityksen ilmapiirillä on suuri vaikutus kuinka hyvin vuokratyöntekijät sulautuvat yritykseen. Tämän tutkimuksen tapauksissa työntekijät työskentelivät asiakasyrityksen työntekijöiden kanssa samoissa tehtävissä, joten on luontevaa, ettei heitä erotella vuokratyöntekijöiksi. Tällainen riski on olemassa, jos vuokratyöntekijöitä ote-

taan muutaman päivän keikkoihin tai hän työskentelee useammassa asiakasyrityksessä. Vuokratyöntekijöiden ja omien työntekijöiden tasapuolisella kohtelulla tilaajayritys luo hyvää työnantajakuvaa itsestään.

Haastatellut kokivat Eilakaislan työntekijätapahtumat eilakaislalaisuutta lisääviksi tapahtumiksi. Eilakaisla järjestää Hyvinkäällä kaksi tällaista tapahtumaa vuosittain, joulun- ja kesätapahtuman, joissa on mahdollisuus tavata muita eilakaislalaisia. Työntekijät eivät kuitenkaan kokeneet tarpeelliseksi tuoda eilakaislalaisuutta esille päivittäisessä toiminnassa. Eilakaislalaisuuden tunnetta lisää positiiviset kokemukset toimimisesta Eilakaislan työntekijöinä ja Eilakaislan hyvä yrityskuva.

## 6 Johtopäätökset ja yhteenveto

Kokonaisuutena haastatteluista huomasin, että työntekijät arvostavat kehittymistä. Työntekijöillä on selkeästi pelko, että jos työtä ei kehitetä he jäävät työmarkkinoilla jälkeen muista työntekijöistä. Työntekijät haluavat tuntea työskentelevänsä alansa johtavassa yrityksessä, tai vähintään yrityksessä, mikä ei ole jäänyt kehityksestä jälkeen. Vahva halu kehittää omaa toimintaa voidaan nähdä sitoutumisena omaan uraansa ja urakehitykseensä. Toisaalta tämä myös viittaa siihen, että työntekijät eivät vielä ole täysin ottaneet vastuuta työnkehittämisestä itselleen, vaan luottavat esimiesten ja johdon antamiin urasuunnitelmiin. Kehittämällä toimintaansa yritys osoittaa halukkuutta pitää työntekijä omassa palveluksessaan tulevaisuudessaakin. Tämä vastaa selkeästi Jokivuoren vuonna 2002 (56-61) tekemää tutkimusta, jossa huomattiin, että työntekijän toimenkuvan kehittämisellä on selkeä vaikutus sitoutumiseen.

Haastatellut kokivat erittäin tärkeäksi sitoutumisen ja työmotivaation kannalta työkavereiden ja esimiesten vaikutuksen. Jos yrityksen ilmapiiri on huono, niin työntekijän halukkuus pysyä työssä oli heikkoa. Toisaalta työpaikan vaihtaminen aina merkitsee tutusta ja turvallisesta luopumisen. Sitoutumisen luominen vaatii aina molemmiin puolista luottamusta. Työ tuo työntekijälle taloudellista turvaa, mutta sen kautta saadaan myös sosiaalisia kontakteja sekä luodaan sosiaalista statusta. Tulevaisuudessa, jos vuokratyöyritykset haluavat kilpailla ammattitaitoisesta ja sitoutuneesta työvoimasta, niiden kannattaa panostaa siihen, että ne voivat tarjota mielenkiintoisia sekä haastavia työtehtäviä.

Eilakaislan toimistohenkilöiden rooli sitoutumisessa on yksi suurimpia asioita sitoutumisessa Eilakaislaan. Henkilöstökonsultti on usein ensimmäinen kosketus Eilakaislaan ja asiakasyritykseen. Konsultti voidaan nähdä sekä työkaverina ja yrityksen edustajana. Ammattitaitoinen konsultti pystyy yleensä huomaamaan kohtaavatko asiakasyrityksen ja työntekijän intressit, ilman intressien kohtaamista työntekijän työtyytyväisyys jää luultavammin heikoksi, joka

pitkittyessään heikentää sitoutumista. Konsultin rooli korostuu mahdollisissa ongelmatilanteissa, jossa varsinkin avoimen viestinnän rooli nousee tärkeään asemaan.

#### *Affektiivinen sitoutuminen*

Työntekijät, jotka kokevat affektiivista sitoutumista, sitoutuvat yritykseen halusta jäädä yritykseen. Haastateltavat olivat halukkaita jatkamaan työskentelyä Eilakaislalla. Halukkuuteen jatkaa eilakaislalaisena vaikutti selkeästi se, että he kokivat saavansa uraansa hyötyä Eilakaislalla. Työntekijät, jotka kokevat, että Eilakaislan arvot kohtaavat heidän omat arvonsa, ovat halukkaampia jatkamaan työskentelyään Eilakaislalla. Työntekijät kokivat Eilakaislan imagon tärkeäksi osaksi sitoutumisessa organisaatioon. Mitä korkeammalle haastateltava nosti Eilakaislan ulkoisen arvostuksen, sitä sitoutuneempia he olivat. Affektiivisen sitoutumisen luomiseen kannattaa yrityksen aina panostaa toimialasta riippumatta, koska affektiivinen sitoutuminen perustuu organisaation arvoihin ja tavoitteisiin sitoutumiseen (Ponteva 2009 50).

#### *Jatkuva sitoutuminen*

Haastateltavilla oli havaittavissa merkittävästi vähemmän jatkuvuuteen perustuvaa sitoutumista, kuin muita sitoutumisen komponentteja. Haastateltavat kokivat, että pääsääntöisesti heidän olisi helppo löytää uusi työpaikka, jos he lopettaisivat nykyisen työn. Haastateltavat uskoivat, että he saisivat uudessa paikassa vähintään samantasoista palkkaa tai korkeampaa kuin tämänhetkisestä työstä. Kuitenkin osalla haastateltavista oli selvästi työttömyyden pelkoa. Finanssikriisin aiheuttama taantuma oli heikentänyt osalla haastateltavista uskoa uuden työpaikan löytämisestä, eivätkä he kovin helposti irtisanoudu työpaikastaan, jos heillä ei ole varmuutta uuden työpaikan saamisesta.

#### *Normatiivinen sitoutuminen*

Normatiivisessa sitoutumisessa työntekijät jäävät organisaatioon velvollisuuden tunnosta. Haastateltavat kokivat korkeaa normatiivista sitoutumista. Melkein kaikki haastatellut kokivat, että kun työsopimus on allekirjoitettu, ei ole väliä mille organisaatiolle työskentelee. Työntekijät pitivät selkeästi tärkeänä psykologista sopimusta, joka syntyy työsuhteen yhteydessä. Työntekijät, joiden työsopimus oli loppumassa ja joiden jatkosta ei ollut vielä tietoa, olivat alkaneet alustavasti seuraamaan työpaikkailmoituksia, mutta eivät olleet vielä hakenneet paikkoja.

Työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttaa selkeästi työsopimusten pituus ja epävarmuus. Työntekijät, joilla on pitkät sopimukset olivat sitoutuneempia, kuin ne joilla oli sopimus kohta loppumassa. Epävarmuus työnjatkumisesta aiheuttaa työntekijän alkamisen valmistumaan

mahdollisuuteen, että joutuu vaihtamaan yritystä tai työyhteisöä. Tämä on selkeästi yhteydessä Side bet -teorian tuloksiin, jossa sitoutumista mitataan työntekijöiden piiloinvestointien määrään. Tämä ei välttämättä vähennä sitoutumista Eilakaislaan vaan enemmänkin vaikuttaa sitoutumiseen asiakasyritykseen ja heidän työyhteisöön.

Työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttaa myös vuokratyöntekijän rooliristiriidat. Työntekijä edustaa kahta eri organisaatiota, joilla voi olla samankaltaiset intressit, mutta ne eivät kuitenkaan ole täysin yhtenevät. Rooliristiriidat heikentävät mahdollisuutta luoda täydellisen psykologisen omistajuuden, jolla on vahva yhteys työntekijän sitoutumiseen. Täydellisen psykologisen omistajuuden luominen on haastavaa vuokratyön luonteen takia, koska monet psykologisen omistajuuden ominaisuudet eivät täyty vuokratyössä.

### 6.1 Jatkotutkimukset ja tutkimuksen hyödynnettävyys

Sitoutuminen aiheena on hyvin monimutkainen ja mielenkiintoinen. Se mikä lisää toisen henkilön sitoutumista, voi olla toiselle sitoutumista heikentävä tekijä. Tämän takia sitoutumisen teoriat ovat myös hyvin erilaisia, vaikka samankaltaisuuksia löytyy. Tämä tutkimus on vasta pintaraapaisu vuokratyöntekijöiden sitoutumisesta ja jatkotutkimusaiheita on useita mahdollisia. Sitoutumista voidaan tutkia myös työantajan puolelta, onko Eilakaislalla tai asiakasyrityksillä selkeää suunnitelmaa, miten vuokratyöntekijöiden sitoutumista ja työssä viihtymistä parannetaan. Olisi myös mielenkiintoista tehdä kysely työntekijöiden esimiehille, jossa he voisivat antaa mielipiteensä työntekijän sitoutumisesta ja vertailla näitä tuloksia tämän tutkimuksen tuloksiin.

Vuokratyöntekijöiden motiiveista ei ole vielä saatu riittävästi tietoa. Koska vuokratyö on koko ajan kasvava trendi työmarkkinoilla, jonka merkitys yritysten toiminnassa lisääntyy. Olisi tärkeää saada syväluontaista tietoa niin vuokratyöntekijöiden sitoutumisesta kuin heidän työmotivaatiosta. Jotta tätä tietoa saataisiin, pitäisi vastaavia tutkimuksia tehdä eri puolella Suomea ja eri vuokratyöyritysten työntekijöille.

### 6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Sitoutumisen tutkiminen on erittäin haastavaa, koska siinä joutuu tutkimaan samalla työmotivaatiota, työpaikkakulttuureja ja arvoja. Toisaalta sitoutumisten käytännössä ei aina käy myöskään yksi yhteen tieteellisen termin kanssa. Sitoutumisen motiivit eivät myöskään aina ole henkilön itsensä tiedossa tai sitten hän ei halua tuoda niitä julki. Tutkimuksen ydinkysymyksenä oli, ovatko vuokratyöntekijät sitoutuneita henkilöstövuokrausyritykseen. Tämä tutkimus vastasi hyvin alussa asetettuja tavoitteita. Haastatteluiden perusteella saatiin myös arvokasta tietoa vuokratyöntekijöiden motiiveista ja tulevaisuuden suunnitelmista. Aina kun

tehdään tutkimus yritykselle, täytyy tehdä kompromisseja tieteellisten vaatimusten ja yrityksen intressien välillä. Tässä tutkimuksessa saatiin hyvin toteutettua sekä tieteellisen tutkimuksen määreet ja yrityksen tarpeet. Tutkimuksessa saatiin uutta tieteellistä tietoa, mutta joka on suoraan hyödynnettävissä Eilakaislan käyttöön.

Täten tätä opinnäytetyötä voidaan pitää onnistuneena projektina, kuitenkin jokaisessa projektissa on parannettavaa, kuten oli tässäkin projektissa. Tätä tutkimusta voisi kehittää siten, että tehtäisiin haastattelu laajemmalle osalle työntekijöitä. Toisaalta myös tutkimuksessa oli mahdotonta sulkea pois haastateltavien asioiden kaunistelu, vaan piti luottaa, että haastatellut puhuivat asioista rehellisesti.

Yhteenvetona voidaan todeta, että työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttaa eniten työnmielisyys ja asiakkaan sekä Eilakaislan yrityskuva. Työntekijöiden sitoutumiseen myös vaikutti oman työn kehittyminen. Työntekijät olivat myös selkeästi sitoutuneita asiakasyritykseen, ja onkin vaikeaa erotella sitoutumista Eilakaislan sekä asiakasyrityksen välillä. Työntekijöiden sitoutuminen on varsinkin uransa alku vaiheessa olevilla laskennallista. He ovat sitoutuneita myös omaan uraansa ja niin kauan kun he kokevat eilakaislalaisuuden tukevan heidän kehittymistään työmarkkinoilla, he ovat sitoutuneita Eilakaislaan.

## Lähteet

Albert, S., Ashforth, B. & Dutton J. 2000. Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*. Volume. 25 No. 1, 13-17.

Cohen, A. 2007. Commitment Before and After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Human Management Review* 17. 336-354.

Cohen, A. & Lowenberg, G. 1990. A Re-examination of the Side-Bet theory as Applied to Organizational Commitment: A Meta-Analysis. *Human Relations*. volume 43. Number 10, 1015-1050.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino. Hallituksen esitys 68/2008.

Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.

Henkilöstöpalveluyritysten liitto. 2006. Yleiset sopimusehdot.

[http://www.hpl.fi/henkilostopalveluyritysten\\_liitto/alan\\_sopimusehdot/yse.php](http://www.hpl.fi/henkilostopalveluyritysten_liitto/alan_sopimusehdot/yse.php) Viitattu: 05.07.2010.

Henkilöstöpalveluyritysten Liiton asiakastutkimus 2008,

[http://www.ek.fi/henkilostopalveluyritysten\\_liitto/asiakastutkimus/asiakastutkimus.php](http://www.ek.fi/henkilostopalveluyritysten_liitto/asiakastutkimus/asiakastutkimus.php)

Viitattu: 17.5.2010.

Henkilöstöpalveluyritysten liitto. 2010.

[http://www.hpl.fi/henkilostopalveluyritysten\\_liitto/tyoehtosopimukset/tyoehtosopimukset.php](http://www.hpl.fi/henkilostopalveluyritysten_liitto/tyoehtosopimukset/tyoehtosopimukset.php) viitattu: 05.07.2010.

Hesket, J. 2010. To What Degree Does "Identity" Affect Economic Performance?. *HBS Work Knowledge*. <http://hbswk.hbs.edu/cgi-bin/print?id=6367> Viitattu: 09.06.2010.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10., osin uudistettu painos. Tammi: Helsinki.

Hohteri, H. 2008. Sitoutumisen monet kasvot - Vasta valmistuneiden kauppatieteiden maistereiden organisaatiositoutumiseen vaikuttavat tekijät. Pro Gradu tutkielma. Turku: Turun Kaupakorkea koulu.

Johnson, L.K. 2005. Rethinking Commitment. *HBS Working Knowledge*

<http://hbswk.hbs.edu/item/5000.html> Viitattu: 9.6.2010.

Jokivuori, P. 2002. Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestykseen - kilpailevia vai täydentäviä? Jyväskylän yliopisto: Jyväskylä studies in education, psychology and social research 206.

Jokivuori, P. 2004. Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. *Aikuiskasvatus* 4/2004.

Julkunen, R. 2009. Työelämän suurten muutosten vuosikymmenet (toim. Pärnänen, A & Okkonen K). Helsinki: Multiprint Oy.

Järvinen, p. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro.

- Kananen, J. 2008. kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammatti-korkeakoulu.
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. painos. Helsinki: WSOY.
- Keinänen, P. 2009. Palkansaajien työnajan muutokset ja työaikamuodot. Teoksessa Pärnänen, A. & Okkonen K. (toim.) Työelämän suurten muutosten vuosikymmenet. Helsinki: Multiprint. 99-120.
- Koskinen, I, Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Lampikoski, K. 2005 Panosta avainhenkilöihin -luo kilpailuetua sitoutumisstrategialla Helsinki: Edita.
- Lehto, A. 2009. Työelämän laadun kolme vuosikymmentä. Teoksessa Pärnänen, A. & Okkonen K. (toim.) Työelämän suurten muutosten vuosikymmenet. Helsinki: Multiprint. 121-146.
- Lehto, A & Lyly-Yrjänäinen Sutela, H. 2005. Työpoliittinen tutkimus: 291, Pysyvän työn toivossa, Määräaikaisten työsuhteiden käytöstä ja kokemisesta.  
[http://www.mol.fi/mol/fi/99\\_pdf/fi/06\\_tyoministerio/06\\_julkaisut/06\\_tutkimus/tpt291.pdf](http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt291.pdf)  
 Viitattu: 02.06.2010.
- Lindroos, J. 2007. Organisaation identiteetin menettämisen riskit.  
[http://www.hmv.fi/main/page\\_ajankohtaista\\_organisaation\\_identiteetti.html](http://www.hmv.fi/main/page_ajankohtaista_organisaation_identiteetti.html) Viitattu: 15.08.2010.
- McKenna, E & Beech N. 1995. The Essence of Human Resource Management. Hertfordshire: Prentice Hall.
- Meyer, J. P. & Allen N. J. 1991. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. Human Resource Management Review Volume 1. Number 1, 61-89.
- Meyer, J. P., Irving, P. G. & Allen, N. J. 1998. Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. Journal of Organizational Behavior. Vol. 19, No. 1, 29-52.
- Morris, J. & Sherman, D. 1981. Generalizability of an organizational commitment model. Academy of Management journal. 512-526.
- Mustalahti, T. 2008. Vuokratyö sähköalan töissä. Tampereen Ammattikorkeakoulu.
- Paalanko-Laaka, K. 2005. Työhallinnon julkaisu 359, Määräaikaisen työn yleisyys, käytön lainmukaisuus ja lainsäädännön kehittämistarpeet,  
[http://www.mol.fi/mol/fi/99\\_pdf/fi/06\\_tyoministerio/06\\_julkaisut/07\\_julkaisu/thj359.pdf](http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/07_julkaisu/thj359.pdf)  
 Viitattu: 06.05.2010.
- Penttilä, M. 2006. Nordius- tiedotuslehti 1/2006, ”Vuokrataan työntekijä!”  
[http://www.nordius.fi/lehdet/Haastamatta\\_1-06.pdf](http://www.nordius.fi/lehdet/Haastamatta_1-06.pdf) viitattu: 25.05.2010.
- Ponteva, K. 2009. Työntekijän samaistuminen organisaatioon ja vieraantumisen työstä organisaatiomuutoksessa. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Pöyhönen, T. 1987. Loppuunpalamisesta elämänhaluun. Teoksessa Työpsykologia Terveys ja Työelämänlaatu (toim. Lindström, k. & Kalimo, R.) Helsinki: Työterveyslaitos.

- Raunio, H. 2009. Uratie: Y -sukupolvi haastaa johtamisen.
- Saarinen, M. 2005. Pätkätyöt Työnantajan ja palkansaajan opas. Helsinki: Edita.
- Sak. 2007. Pelisäännöt vuokratyölle, Vuokratyöhanke raportti,  
<http://www.sak.fi/suomi/ajankohtaista.jsp?location1=1&id=31186&sl2=2&lang=fi&ao=tiedotteet&arkisto=yes> Viitattu: 10.05.2010.
- Sädevirta, M. 2002. Määräaikaiset työsuhteet ja työvoiman vuokraus. Helsinki: WSOY lakitieto.
- Tanskanen, A. 2008. Modernia orjatyötä? Analyysi vuokratyön oikeudenmukaisuusongelmista.  
[http://www.valt.helsinki.fi/blogs/aotanska/modernia\\_orjatyota.pdf](http://www.valt.helsinki.fi/blogs/aotanska/modernia_orjatyota.pdf) Viitattu: 07.05.2010.
- Tasa-arvolaki 609/1986.
- Tilastokeskus 2010. Työvoimatutkimus 2010.  
[http://www.stat.fi/til/tyti/2010/03/tyti\\_2010\\_03\\_2010-04-27\\_tau\\_038\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/tyti/2010/03/tyti_2010_03_2010-04-27_tau_038_fi.html) Viitattu: 06.07.2010.
- Tietoturvalaki 759/2004.
- Työ- ja Elinkeinoministeriö. 2009a. Vuokratyöopas  
[http://www.mol.fi/mol/fi/99\\_pdf/fi/00\\_julkaisut/vuokratyopas.pdf](http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/00_julkaisut/vuokratyopas.pdf) Viitattu 5.05.2010.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2009b Työ ei ole vain työtä - Hyvän Työn Manifesti,  
[http://www.tem.fi/files/22595/hyvan\\_tyon\\_manifesti\\_2009.pdf](http://www.tem.fi/files/22595/hyvan_tyon_manifesti_2009.pdf) Viitattu: 25.05.2010.
- Työaikalaki 605/1996.
- Työsopimuslaki 55/2001.
- Työterveyshuoltolaki 1383/2001.
- Työturvalaki 738/2002.
- Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum.
- Van Dyne, L. & Pierce J. L. 2004. Psychological ownership and feelings of possession: three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. Journal of Organizational Behavior. vol. 25, 439-459.
- Varamiespalvelun lehdistötiedote, 8.5.2007 Vuokratyö lisää työllisyyttä  
<http://www.varamiespalvelu.fi/dm/file.phtml?id=59> Viitattu: 21.05.2010.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. painos. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen -Strateginen kilpailutekijä. 6. painos. Helsinki: Edita.
- Viitala, R & Mäkipelkola, J. 2005. Työpoliittinen tutkimus 282, Työntekijä Vuokrattuna,  
[http://www.mol.fi/mol/fi/99\\_pdf/fi/06\\_tyoministerio/06\\_julkaisut/06\\_tutkimus/tpt283.pdf](http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt283.pdf)  
 Viitattu: 19.05.2010.
- Viitala, R, Vettensaari, M & Mäkipelkola J. 2006. Työpoliittinen tutkimus 302, Näkökulmia vuokratyöhön,  
[http://www.mol.fi/mol/fi/99\\_pdf/fi/06\\_tyoministerio/06\\_julkaisut/06\\_tutkimus/tpt302.pdf](http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt302.pdf)  
 Viitattu 15.05.2010.
- Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa : määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.
- Vuosilomalaki 162/2005.
- Yhdenvertaisuuslaki 21/2004.

## Kuvaluettelo

|  |   |
|--|---|
| Kuva 1: Henkilöstön jaottelu.....        | 6 |
| Kuva 2: Sopimussuhteet vuokratyössä..... | 8 |

Kehityskeskustelurunko:

1. Vastaavatko työtehtävät ennalta saamaasi käsitystä?
2. Miten olet mielestäsi suoriutunut työtehtävistäsi?
3. Miten koet onnistuneesi yhteistyössä esimiehesi ja tiimisi kanssa?
4. Miten yhteistyö toimii Eilakaislan kanssa?
5. Mitkä asiat ovat edistäneet / heikentäneet työsuoritustasi tai kehitystäsi?
6. Mitä toimenpiteitä toivoisit Eilakaislalta / asiakasyritykseltä työssä viihtymisen parantamiseksi?
7. Onko tiedossasi asiakasyrityksessä tai henkilökohtaisesti sellaisia tulevia haasteita, joiden pohjalta mahdollisesti on tulossa muutoksia työtehtäviin tai -tilanteeseen?
8. Mitkä ovat ajatuksesi ja tavoitteesi työtehtäviesi ja työurasi suhteen tulevaisuudessa
  - lyhyellä tähtäimellä?
  - pitkällä tähtäimellä?
9. Miten näet oman osaamisesi työtehtäviesi asettamiin vaatimuksiin nähden?
10. Oletko voinut työssäsi käyttää niitä kykyjä ja taitoja joita sinulla on?