



## **Henkilöstöpalveluyrityksen työntekijöiden sitoutuneisuus**

Satu Rantanen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi

AMK-opinnäytetyö

2024

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Satu Rantanen
<b>Tutkinto</b> Tradenomi
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Henkilöstöpalveluyrityksen työntekijöiden sitoutuneisuus
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 40+6
<p>Työmarkkinat muuttuvat jatkuvasti, ja vuokratyön suosio on ollut tasaisessa nousussa viimeisen kymmenen vuoden ajan. Vuokratyöntekijöiden hyvien työolojen seuraaminen ja takaaminen voi tuottaa työnantajayritykselle vaikeuksia, sillä tekijät työskentelevät vaihtelevasti eri kohteissa, joissa niin ohjeistukset kuin työkulutturikin saattavat vaihdella suuresti. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää erään vuokrausyrityksen työntekijöiden suhtautuminen tiettyihin työhyvinvoinnin osa-alueisiin, joilla on merkittävä vaikutus sitoutuneisuuden rakentamisessa.</p> <p>Sitoutuneisuus, jota myös lähtöherkkyydeksi kutsutaan, viittaa työntekijän ja työnantajan väliseen sopimukseen, ja työntekijän tuntemukseen työn mielekkyydestä. Sitoutuneisuus on tärkeä osa työhyvinvointia ja se koostuu monesta eri osa-alueesta. Jos työntekijän sitoutumisen taso on matala, on hänellä matala kynnyks lähteä yrityksestä. Negatiiviset asenteet, vaihteleva työympäristö, ja etäinen työnantajataho saattavat vaikuttaa negatiivisesti vuokratyöntekijöiden sitoutuneisuuteen. Tässä tutkimuksessa perehdyttiin yhteisöllisyyteen, johtamiseen, kehittämiseen ja palkitsemiseen sitoutuneisuuden rakentamisen osa-alueina.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusosio suoritettiin syksyllä 2023 hyödyntämällä määrällistä tutkimusmenetelmää. Kohderyhmälle, eli yritys X:n vuokratyöntekijöille jaettiin määrällinen kyselylomake, jonka tarkoitus oli selvittää työntekijöiden kokemus ja asenteet sitoutuneisuuteen vaikuttavista osa-alueista kohtaan.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusosiossa selvisi, että yrityksen työntekijät ovat laajalti tyytyväisiä kyselyssä kohdistettuihin osa-alueisiin. Vastauksista kävi ilmi, että työntekijät olivat erityisen tyytyväisiä työyhteisön kannustavuuteen ja esihenkilötyöhön. Eniten tyytymättömyyttä ilmeni työntekijöiden suhtautumisessa työn tarjoamiin kehittämismahdollisuuksiin sekä palkitsemisjärjestelmiin.</p>
<b>Asiasanat</b> farmasia-ala, henkilöstövuokraus, johtaminen, kehittyminen, palkitseminen, sitoutuneisuus, vuokratyö, yhteisöllisyys

# Sisällys

1. Johdanto .....	1
1.1. Opinnäytetyön tavoite .....	1
1.2. Toimeksiantaja .....	2
2. Henkilöstövuokraus.....	3
2.1. Henkilöstövuokrauksen historiaa.....	4
2.2. Henkilöstövuokrauksen sääntely.....	4
2.3. Henkilöstövuokrauksen ongelmakohdat.....	5
2.4. Henkilöstövuokrauksen edut .....	6
3. Sitoutuneisuus.....	8
3.1. Sitoutuneisuuden kolme ydinominaisuutta .....	8
3.2. Psykologiset sopimukset .....	9
3.3. Sitoutuneisuuteen vaikuttavia tekijöitä .....	10
3.3.1. Yhteisöllisyys.....	10
3.3.2. Johtaminen.....	11
3.3.3. Kehittyminen.....	12
3.3.4. Palkitseminen .....	13
3.4. Sitoutuneisuuden mittaaminen .....	14
3.5. Aikaisempia tutkimuksia .....	15
4. Tutkimus.....	17
4.1. Suunnittelu .....	17
4.2. Toteutus .....	17
4.3. Menetelmät.....	18
5. Tulokset.....	19
5.1. Taustatiedot.....	19
5.2. Yhteisöllisyys.....	20
5.3. Johtaminen.....	22
5.4. Kehittyminen.....	26
5.5. Palkitseminen .....	28
6. Pohdinta .....	33
6.1. Johtopäätökset ja kehitysideat .....	33
6.2. Tutkimuksen kokonaisluotettavuus .....	35
6.3. Tutkimuksen eettisyys .....	36
6.4. Oman oppimisen arviointi.....	36
Lähteet.....	38
Liitteet .....	41
Liite 1. Kyselylomake .....	41

# 1. Johdanto

Työmarkkinat muuttuvat jatkuvasti, ja vuokratyön suosio on ollut Covid-19-pandemian aiheuttamaa laskua lukuun ottamatta tasaisessa nousussa viimeisen kymmenen vuoden ajan (Hannula & Leskinen 2023). Vuokratyöntekijöiden hyvien työolojen seuraaminen ja takaaminen voi tuottaa työnantaj yritykselle vaikeuksia, sillä tekijät työskentelevät vaihtelevasti eri kohteissa, joissa niin ohjeistukset kuin työkuulttuurikin saattavat vaihdella suuresti.

Vuokratyöhön liitettävät väitteet suppeammista oppimis- ja kehittymismahdollisuuksista sekä matalammasta palkasta (Tanskanen 2012) saattavat vaikuttaa negatiivisesti vuokratyöntekijöiden hyvinvointiin ja täten sitoutuneisuuteen. Korkea sitoutuneisuus johtaa parempaan työhyvinvointiin ja työstä suoriutumiseen (Getnet & Fujie 2024), mikä tekee sitoutuneisuuden tutkimisesta, etenkin vuokratyössä, tärkeää ja ajankohtaista.

Opinnäytetyö etenee tavoitteen ja toimeksiantajan esittelyllä, jonka jälkeen käydään läpi vuokratyöhön liittyvää teoriaa ja ajankohtaisia haasteita. Kolmannessa osassa käsitellään sitoutuneisuuden eri teorioita ja keinoja työntekijöiden sitouttamiseen. Tutkimusosiossa hyödynnetään kyselylomaketta ja toteutetaan määrällinen tutkimus yritys X:n vuokratyöntekijöiden sitoutuneisuudesta työnantajaansa. Tutkimusosiossa perehdytään myös tutkimuksen eri vaiheisiin kyselyn suunnittelusta menettelytapoihin, jonka jälkeen tulokset puretaan auki jokainen lomakkeen kohta kerrallaan. Lopuksi tehdään johtopäätökset tutkimuksesta ja pohditaan kokonaisluotettavuuteen ja eettisyyteen vaikuttavia tekijöitä, sekä omaa oppimista.

## 1.1. Opinnäytetyön tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää henkilöstöpalveluyritys X:n onnistuminen vuokratyöntekijöiden sitoutuneisuuteen vaikuttavien osa-alueiden toteutuksessa, ja etsiä mahdollisia kehitettäviä kohtia. Tutkimuskysymyksiä olivat:

1. Kuinka onnistuneesti yritys X on toteuttanut sitoutuneisuuteen vaikuttavia tekijöitä liiketoiminnassaan?
2. Miten yritys X voisi sitouttaa työntekijöitään paremmin?

Opinnäytteellä haluttiin kehittää sitoutuneisuuden tutkimusta etenkin vuokratyösektorilla. Tutkimuksen avulla pyrittiin saamaan tärkeää tietoa siitä, kuinka tyytyväisiä yritys X:n työntekijät ovat sitoutuneisuuden eri osa-alueiden toteutukseen, ja täten tarjota yritykselle mahdollisuuksia kehittää liiketoimintaansa ja houkuttelevuuttaan työnantajana. Tähän tutkimukseen rajattiin neljä sitoutuneisuuteen vaikuttavaa osa-aluetta: yhteisöllisyys, johtaminen, kehittyminen ja palkitseminen. Vuokratyö on

jatkuvasti lisääntyvä työn muoto (Hannula & Leskinen 2023), ja kilpailun kasvaessa positiivisen työnantajabrändin rakentaminen on tärkeää pitkäkestoisen liiketoiminnan takaamiseksi.

Opinnäytetyö ja tutkimuskysymyksiin vastaaminen suoritettiin paneutumalla sitoutuneisuuteen, siihen vaikuttaviin tekijöihin, ja sitä ympäröiviin teorioihin. Lisäksi työhön sisältyi tutkimus, jonka kohderyhmänä toimi yritys X:n vuokratyöntekijät. Tutkimus suoritettiin käyttämällä määrällistä kyselylomaketta, jonka avulla pyrittiin selvittämään, kuinka tyytyväisiä vuokratyöntekijät ovat sitoutuneisuuden vaikuttaviin osa-alueisiin. Kyselylomakkeen rakenne ja kysymykset perustuivat seuraaviin tekijöihin: palkitseminen, johtaminen, kehittyminen ja yhteisöllisyys.

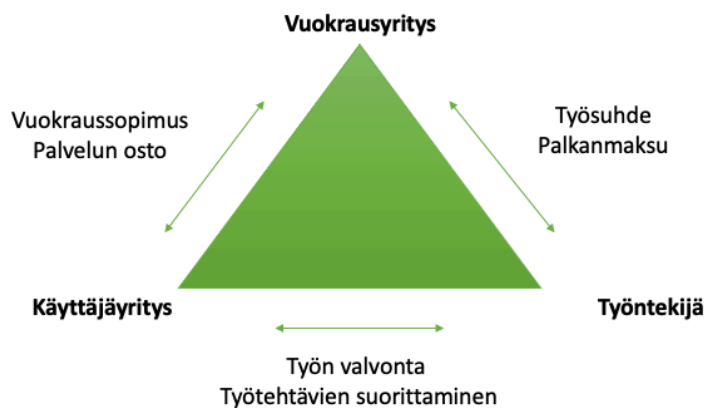
## **1.2. Toimeksiantaja**

Opinnäytetyön toimeksiantaja on henkilöstöpalveluyritys, joka tarjoaa henkilöstö- ja asiantuntijapalveluita apteekki- ja terveysalalla. Yritys painottaa toiminnassaan työnteon joustavuutta, ja työntekijöillä onkin mahdollisuuksia kartuttaa osaamistaan eri tehtävissä. Lisäksi työntekijöille tarjotaan vapaus vaikuttaa työn määrään ja työskentelyalueeseen. Tämä tutkimus auttaa yritystä kartoittamaan, kuinka onnistuneesti liiketoiminnassa on toteutettu sitoutuneisuuden vaikuttavia tekijöitä, ja missä voisi olla kehitettävää.

## 2. Henkilöstövuokraus

Vuokratyö on 1990-luvulla Suomessa päättään nostanut työnteen muoto (Palukka & Tiilikka 2008), joka perustuu henkilöstöpalveluyrityksen työntekijän siirtämiseen toisen työnantajan tiloihin ja valvonnan alaiseksi (Hietala, Kaivanto & Schön 2022). Tässä osiossa avataan henkilöstövuokrauksen teoriaa historian, sääntelyn, etujen ja haittojen näkökulmista.

Vuokratyön keskiössä on kolme tekijää: vuokratyöntekijä, vuokrausyritys ja käyttäjäyritys (kuva 1). Vuokratyöntekijä on vuokrausyrityksen alaisuudessa toimiva henkilö, joka on sopimussuhteessa tähän. Vuokrausyritys solmii työntekijän kanssa sopimuksen ja sijoittaa työntekijänsä käyttäjäyritykseen. Varsinainen työnkuvan suorittaminen ei siis tapahdu vuokratyöntekijän toimitiloissa. Sopimussuhde syntyy työntekijän ja vuokrausyrityksen, sekä vuokrausyrityksen ja käyttäjäyrityksen välille, mutta työntekijä ja käyttäjäyritys eivät ole sopimussuhteessa. (Hietala ym. 2022.)



Kuva 1. Vuokratyön kolme tekijää

Vuokratyövoiman käyttö on yleisintä rakennus-, hotelli-, ja ravintola-alalla, mutta sosiaali- ja terveydenhuollon alalla kyseessä on tuore ilmiö (Palukka & Tiilikka 2008). Apteekki-alalla vuokratyövoiman osuus on lähtenyt huomattavaan nousuun 2010-luvun vaihteessa, ja Apteekkariliiton jäsenlehdessä Apteekkarin (2011) mukaan vuonna 2006 vain alle viidennes apteekkareista hyödynsi vuokratyövoimaa. Vuoden 2011 loppua kohden jopa 57 % apteekkareista oli hyödyntänyt vuokratyövoimaa apteekkeissaan. (Apteekkari 2011.) Farmasia-alan apteekkityöntekijöistä 5,5 prosenttia toimii vuokrausyrityksen alaisuudessa, mikä kertoo noususta verrattuna vuoden 2021 4,8 prosenttiin (Farmasialehti 2022a).

## 2.1. Henkilöstövuokrauksen historiaa

Vuokratyövoiman käyttöä voidaan Suomessa jäljittää jo 1800-1900 lukujen taitteeseen, ja ensimmäisiin työtä välittäneisiin yksityisiin toimijoihin kuuluu Suomen naisyhdistys, joka aloitti vuonna 1885 palvelijatarvälityksen. Väärinkäyttöön ja huijauksiin liittyvien epäilysten johdosta vuonna 1917 säädettiin kuitenkin laki, jolla kiellettiin yksityinen, kaupallinen työnvälitys. (Lähteenmäki 2013.)

Vuonna 1951 Suomi allekirjoitti Kansainvälisen työjärjestön (ILO) yksityisen työnvälityksen yleissopimuksen numero 96, joka salli voittoa tavoittelevan työvoiman välityksen ja määräsi sen sääte-lystä ja valvonnasta. 1960-luvun jälkeen kävi ilmi, että vuokrausyritykset jättivät usein niin verot kuin eläke- ja sosiaalimaksutkin maksamatta, ja 1970-luvulla vuokratyö oli saanut maineen työn muotona, jolla kierrettiin vero- ja sosiaaioikeutta. Vuonna 1986, yrityksenä estää työsuhde- ja palkkamääräysten kiertäminen, vuokratyöstä tehtiin luvanvaraista. (Lähteenmäki 2013.)

Vuoden 1990 alkupuolella vuokratyön erityissäätelyä luovuttiin. Tarkoituksena oli byrokratian vähentäminen sekä pyrkimys vapauttaa kilpailu ja täten osallistua Euroopan yhdentymiskehitykseen. Keskustelu vuokratyöstä jatkui siitä huolimatta, ja eduskunnassa esille nostettuja huolenai-heita olivat esimerkiksi vuokratyöntekijöiden vakinaistamisen vaikeus ja vuokratyöntekijöiden asema vakituisiin työntekijöihin verrattuna. (Tanskanen 2012.) Ennen täysin laittomana pidetty vuokratyö laillistettiin muun muassa Italiassa, Tšekissä ja Espanjassa ennen 2000-luvun taitetta. (OECD 2004.)

Vuonna 1991 Suomessa ratifioitiin ILO:n yleissopimuksen numero 96:n korvaava versio yleissopi-mus numero 181, jossa keskiössä ovat vuokratyöntekijöiden tasavertaiset mahdollisuudet ja koh-telu työnhakutilanteissa. Sopimuksen kautta Suomi sitoutui valvomaan vuokratyötä ja vuokrausyri-tykset sitoutettiin raportoimaan toiminnastaan viranomaisille. (Tanskanen 2012.)

## 2.2. Henkilöstövuokrauksen sääntely

Hietalan ja muiden (2022) mukaan Suomessa ei nykyään ole erikseen vuokratyöhön liittyvää sään-telyä tai ilmoitusvelvollisuutta. Jopa terveydenhuollon henkilöstöpalveluiden tarjoaminen on mahdol-lista ilman erityislupien hakemista, vaikka terveydenhuoltopalveluiden tarjoaminen onkin luvanva-raista ja säänneltyä. Vuokrausyrityksen tulee kuitenkin raportoida Työ- ja elinkeinoministeriön pyyn-nöstä muun muassa vuokrahenkilöiden ja asiakasyritysten määrä, työsuhteiden keskimääräinen kesto ja tietoja muista tarjotuista palveluista. Raportointivelvollisuudesta määrää julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta annetun lain (916/2012) 12 luvun 4 § ja asetuksen (1073/2012) 36 §. (Hietala ym. 2022.)

Käyttäjä- ja vuokrausyrityksen välillä sovellettavaa säännöstelyä ei erikseen ole, vaan yritysten välillä sovelletaan yleistä sopimusoikeudellista sääntelyä. OikTL säännöstelee yritysten välisen sopimuksien tekemisen, valtuutuksen sekä oikeustoimen pätemättömyyden ja sovittelun. (Hietala ym. 2022.)

Vuokrausyrityksen ja vuokratyöntekijän välillä sovelletaan yleistä työlainsäädäntöä, joka puolestaan pitää sisällään tarkennuksia vuokratyöhön liittyen. Muun muassa työsopimuslakiin (55/2001), työturvallisuuslakiin (738/2002) sekä lakiin työntekijöiden lähettämisestä (447/2016) on lisätty tarkennuksia. Tarkennukset koskevat esimerkiksi työturvallisuutta, vähimmäistyöehtojen täyttymistä, tai tiedonantovelvoitteita. Myös esimerkiksi arvonlisäverolaissa (1501/1993) ja ulkomaalaislaissa (301/2004) on vuokratyötä koskevaa säännöstelyä. Vuokrausyritystä sitovat kaikki työnantajaoikeudet ja -velvollisuudet, jotka eivät siirry lain tai sopimusten kautta käyttäjäyritykselle. (Hietala ym. 2022.)

Alan yleissitova työehtosopimus on henkilöstöalan työsopimus, jonka alla toimivat toimisto-, ICT-, ja taloushallintoalan vuokratyöntekijät ja vuokrausyritysten hallinto. Muilla aloilla toimivat vuokratyöntekijät kuuluvat käyttäjäyritystä mahdollisesti koskevien työehtosopimusten alle, ja alakohtaisissa työsopimuksissa voi erikseen olla vuokratyöhön liittyvää säännöstelyä. (Hietala ym. 2022.)

Tanskasen (2012) mukaan vuokratyövoima voidaan yhdistää uusliberalismiin sen säätelemättömyyden ja työnantajien ylivallan takia. Salliva lainsäädäntö lisää vuokratyön joustavuutta, joka on vuokratyön keskeinen tavoite. Käyttäjäyrityksien saama hyöty ja voitto tehdään siis työntekijän oikeuksien kustannuksella. (Tanskanen 2012.)

### **2.3. Henkilöstövuokrauksen ongelmakohdat**

Henkilöstövuokraukseen liittyy sen säätelemättömyyden takia ongelmia. Sekä Tanskanen (2012), että Palukka & Tiilikka (2008) väittävät, että vuokratyöntekijän asema on turvattomampi, ja palkka sekä työhyvinvointi huonompia, kuin vakinaisen työntekijän.

Vuokratyöntekijän heikompaan työhyvinvointiin vaikuttavat Viitalan (2013) mukaan kokemus eriarvoisuudesta vakituisien työntekijöiden rinnalla. Vuokratyöntekijä saattaa kokea, ettei kuulu mihinkään työyhteisöön vaihtelevien sijaintien takia, ja oman elämän suunnittelu vaikeutuu työn epä-säännöllisyydestä johtuen. Lisäksi taustalla voi pyöriä pelko siitä, että työt loppuvat yllättäen. (Viitala 2013.)

Työsuhteen jatkuvuus ja riittävä toimeentulo saattavat olla vuokratyöntekijälle seikkoja, jotka vähentävät työtyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta. Monella vuokratyöntekijällä on kuitenkin mahdollisuus saada työsopimukseen minimitunnit, jotka turvaavat toimeentuloa. (Hietala ym. 2022).

Tanskasen (2012) mukaan vuokratyöntekijän palkka on tutkitusti pienempi, millä voi olla pitkäkeisempia vaikutuksia hyvinvointiin työsuhteen päätyttyäkin. Matalampi palkka voi tarkoittaa vuokratyöntekijälle matalampaa eläkettä tai ansiosidonnaista työttömyysturvaa (Tanskanen 2012). Palkalla on suuri osa tyytymättömyyden poistamisessa, ja se nähdään Kauhasen (2012) mukaan perustarpeena, joka ei tietyn pisteen jälkeen enää ohjaa työkäyttäytymistä.

Vuokratyöntekijöillä on vaarana jäädä paitsi käyttäjäryityksen järjestämistä koulutuksista, mutta vuokrausyritykset voivat myös tarjota omasta takaa korvaavia koulutuksia työntekijöilleen (Hietala ym. 2022). Uusien ja vaihtuvien vuokratyöntekijöiden kouluttaminen tai perehdyttäminen työtehtäviin voi aiheutua rasitteeksi myös vakituksille työntekijöille (Viitala 2013).

Viitalan (2013) mukaan vuokratyövoiman käyttö voi myös viestiä käyttäjäryityksen vähäisestä sitoutumisesta vakituksiin työntekijöihin, mikä vaikuttaa haitallisesti myös vakituisten työntekijöiden sitoutuneisuuteen. Vuokratyöntekijän ja vakituksien työntekijän välille muodostuva eriarvoisuus on huoli, jota ilmenee myös vakituksilla työntekijöillä, esihenkilöillä ja henkilöstöpäälliköillä. (Viitala 2013.)

#### **2.4. Henkilöstövuokrauksen edut**

Vuokratyö on monelle työntekijälle houkutteleva työmuoto sen tuoman vapauden ja joustavuuden takia. Farmasialehden (2022b) mukaan farmasia-alan vuokrausyrityksiin hakee niin tuoreita alan ammattilaisia, kuin pitkän ajan konkareitakin, jotka toivovat enemmän joustavuutta ja valinnanvapautta.

Vuokratyöntekijöiden matalampi palkka ei välttämättä päde kaikilla aloilla, sillä sote-alalla viime vuosina yleistynyt vuokratyö onkin terveydenhuoltoalan ammattilaisille houkutteleva vaihtoehto. Vastoin odotusten, vuokratyöntekijöiden palkka ja vapaus valita ovat korkeammat, kuin vakityösuhteessa oleville. (Palukka & Tiilikka 2008.) Högmanderin (2023) haastatteleman vuokralääkärin mukaan julkisen terveydenhuollon puolella vallitsee hierarkkinen johtamiskulttuuri, jossa asioiden kehittäminen on tehotonta, mikä myös houkuttelee lääkäreitä yksityisiin vuokrausyrityksiin.

Hietala ja muut (2022) mainitsevat henkilöstövuokrauksen houkuttelevuuden syiksi myös mahdollisuuden lisätienestehin. Vuokratyö voi olla joustava ja vaivaton tapa ansaita lisätuloja päivätyön ohella. Monien eri työpaikkojen kokeileminen itse antaa vapauden nähdä erilaisia paikkoja ja toimintatapoja, ja täten vuokratyöntekijä voi kasvaa oman alansa ammattilaisena. Vuokratyö nähdään usein myös porttina vakituiseen työsuhteeseen. (Hietala ym. 2022.) Vuokratyöntekijöiden kokemusten mukaan työtä myös riittää, ja sitä voi saada nopealla aikataululla (Viitala 2013).

Henkilöstövuokrauksen hyödyntäminen voi olla käyttäjäyrityksen vakituisille työntekijöille suotuisa vaihtoehto, sillä vuokratyöntekijä voi pelastaa yrityksen kiirekaudella tai sairauslomatilanteissa. Vuokratyön käyttö siis vähentää käyttäjäyrityksen vakituisten työntekijöiden työkuormaa ja ylityön määrää. (Lehto, Lyly-Yrjänäinen & Sutela 2005.) Lisäksi vuokratyöntekijät ovat vakituisten työntekijöiden kokemusten mukaan motivoituneita ja kykeneväisiä (Viitala 2013).

Vuokratyön käyttö vapauttaa käyttäjäyrityksen työnantajan lakisääteisistä vaatimuksista (Lehto ym. 2005). Vuokratyöntekijöiden hyödyntäminen vähentää yrityksen hallinnon taakkaa, sillä esimerkiksi raskaat rekrytointiprosessit ja niiden tuoma byrokratia vähenevät. Henkilöstöresursointi helpottuu ja siitä tulee joustavampaa. (Viitala 2013.)

Tavallisesti työnantajalla on takaisinottovelvollisuus taloudellisista tai tuotannollisista syistä irtisanoituille työntekijöille. Vuokratyövoiman käyttö ei kuitenkaan aktivoi takaisinottovelvollisuutta, sillä vuokratyöntekijän ja käyttäjäyrityksen välillä ei ole työsuhdetta. Vuokratyövoimaa voi siis hyödyntää joustavasti. (Lehto ym. 2005.)

### 3. Sitoutuneisuus

Sitoutuneisuudella viitataan työntekijän ja työnantajan väliseen psykologiseen sopimukseen. Korkea sitoutuneisuus vaikuttaa positiivisesti niin yrityksen toiminnan laatuun, kehittymiseen kuin uudistumiseenkin. Sitoutuneisuutta voidaan tarkastella myös lähtöherkkyyden kautta, sillä huono psykologinen suhde madaltaa kynnystä lähteä työpaikasta. (Viitala 2013.) Lämsän ja Päivikkeen (2013) mukaan sitoutuminen näkyy käytännössä siten, että työntekijä tuntee vastuuta työstään, tekee sitä mielellään ja pyrkii kehittämään työyhteisöään.

Seuraavaksi perehdytään sitoutuneisuuden kolmeen ydinominaisuuteen: kohde, luonne, ja voimakkuus, sekä niihin liittyviin teorioihin. Lisäksi perehdytään psykologisiin sopimuksiin sekä sitoutuneisuuden vaikuttaviin tekijöihin.

#### 3.1. Sitoutuneisuuden kolme ydinominaisuutta

Lämsä & Päivike (2013) lähestyvät sitoutumista kolmen ydinominaisuuden kautta: kohde, luonne ja voimakkuus. On hyvä muistaa, että useimmiten työntekijän sitoutuneisuus on kaikkien näiden ominaisuuksien sekoitus (Viitala 2013). Kohteen näkökulmalla viitataan siihen, mihin työntekijä sitoutuu. Kohteisiin voi sisältyä monta erilaista työntekoon liittyvää osaa, kuten ammatti, organisaatio, ihmiset, asiakkaat tai työtehtävät. (Lämsä & Päivike 2013.)

Sitoutumisen luonnetta voidaan tarkastella Allenin ja Meyerin (1990) kolmen erilaisen sitoutumisen kautta. Sitoutumisen luonne jaetaan kirjallisuudessa usein kolmenlaiseen eri tyyppiin: jatkuvuusperusteinen, normatiivinen ja tunneperäinen sitoutuminen. Jatkuvuusperusteinen sitoutuminen viittaa työntekijän jatkuvaan haluun tehdä työtä perustuen utilitarismiin eli seurausetiikkaan. Työntekijä kokee, että työnteko ja siitä saatava kokonaispalkkio on miellyttävämpää, kuin tilanne, jossa työtä ei tehtäisi ja palkkiota ei saisi. Pahimmillaan jatkuvuusperusteinen sitoutuminen voi johtaa egoismiin ja itsekkyyteen. (Lämsä & Päivike 2013.) Viitala (2013) tarkentaa, että jatkuvuusperusteinen sitoutuminen perustuu työntekijän ja työnantajan välineelliseen suhteeseen.

Normatiivinen sitoutuminen liittyy vahvasti velvollisuusetiikkaan eli deontologiaan. Työntekijä haluaa noudattaa sopimuksia ja sosiaalisia normeja, ja täten suorittaa työnsä ajallaan ammattitaitoisesti. (Lämsä & Päivike 2013.) Velvollisuus perustuu työntekijän itse itselleen asettamiin velvoitteisiin ja moraalikäsitteeseen (Allen & Meyer 1990).

Tunneperäinen sitoutuminen perustuu työntekijän aitoon haluun työskennellä, ja kokemukseen työn arvokkuudesta ja tärkeydestä (Lämsä & Päivike 2013). Työntekijä, jolla on vahva tunneperäinen sitoutuminen, jää yritykseen omasta tahdostaan suurimmalla todennäköisyydellä.

Normatiivisesti sitoutunut työntekijä jää, koska hän kokee, että näin pitäisi tehdä, ja jatkuvuusperusteisesti sitoutunut tekijä jää, koska hänen täytyy jäädä. (Allen & Meyer 1990.)

Sitoutuneisuuden voimakkuuden mittaamiseen taas voidaan käyttää Aristoteleen hyveteoriaa. Hyveteorian avulla on mahdollista esittää kysymys: *mitä on sopiva ja tarkoituksenmukainen sitoutuminen?* Hyveiden etsimisessä on tärkeää olla tarkka, sillä vastauksia etsiessä on helppoa mennä harhaan, ja vaikea osua oikeaan. Vaikka kohtuullisuuden arviointi on vaikeaa ja suhteellista työntekijän uniikin tilanteen mukaan, on se sitäkin tärkeämpää. (Lämsä & Päivike 2013.)

Hyveteoriaan perustuen sitoutumista voidaan käsitellä luottamuksen tai palkkion kautta. Jos sekä luottamus- että palkkioperusteinen sitoutuminen on matalaa, työntekijällä ei ole monia syitä jäädä työtehtäviinsä, vaan jääminen voi perustua pakkotilanteeseen. Ihanteellisin sitoutumisen tila saavutetaan, kun molemmat sitoutumistyytit täyttyvät kohtuullisesti. (Lämsä & Päivike 2013.)

Palkkioperusteinen sitoutuminen kasvaa niin aineellisten kuin psykologistenkin tekijöiden kautta. Luottamusperusteinen sitoutuminen taas vaatii moraalisia ja tunneperäisiä tekijöitä. Työntekijä haluaa tällöin aidosti toimia työnantajansa parhaaksi. Työntekijän velvollisuudet ja oikeudet ovat tasapainossa. (Lämsä & Päivike 2013.)

### **3.2. Psykologiset sopimukset**

Lähtöherkkyyden lisäksi sitoutuneisuudesta voidaan puhua psykologisina sopimuksina. Psykologinen sopimus perustuu työntekijän subjektiiviseen kokemukseen siitä, mitä oikeuksia ja velvollisuuksia hänen työsuhteeseensa kuuluu. Vaikka psykologinen sopimus perustuu työntekijän kokemukseen, on organisaation vastuulla luoda olosuhteet ja puitteet sopimuksen muodostumiselle. (Saari 2014.)

Sitoutuneisuuteen liittyvät työntekijän ja työnantajan väliset psykologiset sopimukset voidaan jakaa neljään pääluokkaan: transaktionaaliset, relationaaliset, transitionaaliset ja tasapainotetut. Psykologisten sopimusten luonne vaikuttaa suuresti siihen, miten työntekijä kokee työhyvinvoinnin ja arvostaa työtään. (Saari 2014.)

Transaktionaalinen sopimus perustuu kaupankäyntiin, ja siinä työntekijän odotus on palkka, ja työnantajan odotus on sovittu työpanos työntekijältä. Relationaaliset suhteet taas ovat luonteeltaan pitkäkestoisempia, ja molemmat osapuolet joustavat puolin ja toisin. Relationaaliseen suhteeseen liittyy luottamus ja lojaalius työntekijän ja työnantajan välillä. (Viitala 2013.)

Tasapainotettu sopimus on uudenlainen psykologinen sopimus, joka pohjautuu sekä transaktionaaliseen että relatiiviseen sopimukseen. Tasapainotetussa sopimuksessa yhdistyy relationaalisen

sopimuksen lojaliteetti yhdessä transaktionaalisen sopimuksen odotuksiin rahallisesta korvauksesta. Työntekijän kehittyminen ja valmistautuminen työmarkkinoiden epävarmuuteen ovat keskiössä. Vähemmän esille nostettu transitionaalinen sopimus muodostuu esimerkiksi konkurssiuhan alla, tai muissa poikkeustilanteissa. Tällöin työntekijän sopimus on katkeamisuhan alla, ja psykologista sopimusta ei ole. (Saari 2014.)

Psykologisten sopimusten teoriaa on kritisoitu siitä, että käsite on liian laaja ja vaikeasti mitattava. Lisäksi sen voi tulkita olevan enemmänkin sitoutuneisuuden osa-alue, kuin verrannollinen sitoutuneisuuden kanssa. (Saari 2014.)

### **3.3. Sitoutuneisuuden vaikuttavia tekijöitä**

Tässä osiossa käsitellään sitoutuneisuuden vaikuttavia tekijöitä. Nämä sitoutuneisuuden neljä tekijää on valittu niiden vuokratyöhön liittyvän ajankohtaisuuden (Tanskanen 2012) vuoksi, sillä niihin perehtymällä saadaan tärkeää tietoa siitä, miten vuokratyöntekijöiden sitoutuneisuuteen voidaan vaikuttaa positiivisesti. Etenkin palkitsemisen ja yhteisöllisyyden saralla vuokratyöntekijät kokevat olevansa vakituisia työntekijöitä heikommassa asemassa (Tanskanen 2012).

#### **3.3.1. Yhteisöllisyys**

Yhteisöllisyys muodostuu yhteisistä tavoitteista, linjauksista ja päämääristä. On tärkeää, että kaikki ymmärtävät, miten yhteisössä tulee toimia konfliktien välttämiseksi. (Saarijärvi 2015.) Turun Yliopisto (2021) lisää, että vuorovaikutus ja yhteistyö ovat tärkeitä yhteisöllisyyden työkaluja. Lisäksi yksilön on tärkeää huolehtia omasta henkilökohtaisesta hyvinvoinnista (Turun Yliopisto 2021).

On tärkeä muistaa, että koemme myös yhteisöllisyyden yksilöllisesti. Toiselle yhteisöllisyys voi olla hyvinkin tärkeää, kun taas toinen nauttii itsenäisemmästä työstä. On tärkeää ilmaista itseään, jotta kaikki työyhteisön jäsenet voivat olla samalla sivulla. (Turun Yliopisto 2021.)

Yhteisöllisyyden luominen alkaa jo perehdytysvaiheessa, sillä työyhteisön sisään pääsemistä tulisi tukea jo työsuhteen alusta asti. Tähän voi hyödyntää organisaatiolle sopivia mentorijärjestelmiä, joissa pitkäaikaisempi organisaation jäsen tukee uutta jäsentä työpaikan arkipäiväisissä toimissa. Lisäksi uusille työntekijöille olisi hyvä rakentaa yhteinen vertaistukiverkosto. (Työterveyslaitos s.a. a.)

Työterveyslaitos (s.a. a.) painottaa myös psykologiseen turvallisuuteen keskittymistä, mikä tarkoittaa turvallisen tilan ottaa sosiaalisia riskejä. Työntekijän tulisi kokea turvalliseksi ilmaista itseään vapaasti ja yksilöllisesti, käyttämättä energiaa itsensä peittelyyn. Työnantaja voi tukea turvallisen

tilan luomista kannustamalla avoimuuteen, luomalla tilaa keskustelulle, sekä antamalla tilaa virheid<sup>n</sup> tekemiselle ja niistä oppimiselle. (Työterveyslaitos s.a. a.)

Tiimityön korostuminen nykyajan työelämässä on myös tärkeä yhteisöllisyyden kehittämisen paikka, sillä usein ryhmiä perustetaan ilman selkeitä tavoitteita ja tukirankoja. Ryhmiä voidaan tarkastella eri lähestymistapojen kautta: progressiiviset, sykliset ja epäjatkuvat lähestymistavat. (Sarala & Sarala 1996.)

Progressiiviset lähestymistavat perustuvat ryhmän kehittämiseen ajan myötä askel askeleelta. Ryhmän muodostuttua se saattaa hakea muotoaan yhteisten sääntöjen hakemisen kautta, mikä saattaa johtaa jopa konflikteihin. Työskentelyvaiheessa ryhmä kuitenkin toimii yhteen hiileen, ja projektin jälkeen, viimeisenä askeleena, ryhmä hajautuu. Sykliset lähestymistavat yhdistävät ryhmän elinkaaren ihmisen elinkaareen, ja vertaavat ryhmän kapinallisuutta ihmisen murrosikään. Epäjatkuvissa lähestymistavoissa painoarvoa annetaan myös ulkoisille muuttujille, eli eri tilanteille ja uhille, jotka saattavat horjuttaa ryhmää. (Sarala & Sarala 1996.)

### 3.3.2. Johtaminen

Johtajuudelle löytyy kirjallisuudesta satoja määritelmiä, jotka pyrkivät selittämään sen tärkeyttä ja tarkoitusta. Lämsä (2013) vertaa johtajuutta *vaikuttamiseen*, sillä johtamisella pyritään vaikuttamaan toisten ihmisten käyttäytymiseen. Johtajuus ajaa yhteisöllisiä tavoitteita ja vaalii ihmisten välisiä suhteita (Lämsä 2013).

Johtajuus voidaan usein jakaa asioiden ja ihmisten johtamiseen. Asioilla tarkoitetaan strategioita, järjestelmiä, vakautta ja rakenteita, kun taas ihmisten johtamisessa tärkeintä on osaamisen kehittäminen, innostaminen, yhteiset tavoitteet ja innovaatiot. Tärkeitä näkökulmia johtajuuden tarkastelemiseen on tavoitteiden saavuttaminen, johdettavien asenteet, sekä ryhmäprosessien laatu. (Lämsä 2013.)

Johdettavien asenne johtoa kohtaan paljastaa heidän tyytyväisyytensä tai tyytymättömyytensä johtamiseen. Asennetta voidaan mitata tarkastelemalla poissaolojen, vaihtuvuuden, tai valitusten määrällä. Sitoutuneisuus ja oma-aloitteisuus taas ovat merkkejä tyytyväisyydestä. Ryhmäprosessien tehokkuutta mitataan esimerkiksi selvittämällä, ovatko työntekijät tyytyväisiä työnantajan ongelmanratkaisuun, tai päätöksentekoon. Täyden johtajuuden tarkastelun saavuttamiseksi johtoa tulisi arvioida niin alaisten, kollegoiden, esihenkilöiden sekä asiakkaidenkin kautta. (Lämsä 2013.)

Johtajalle on tärkeää kehittää itsejohtamisen taitojaan. Ylimmän johdon kehittäminen on oma kokonaisuutensa, joka poikkeaa muun henkilöstön kehittämisestä (Kauhanen 2013). Johtajan tulisi tiedostaa omat tavoitteensa, priorisoinnin tärkeys, ja oman oppimisen merkitys koko organisaation

kehityksessä. Carl Jungin esittämä *varjo*-käsite viittaa ihmisen itsensä kieltämään osaan, joka esittää ihmistä tunnistamasta omia käyttäytymismallejaan. (Lämsä 2013.)

Kahdenvälinen eli dyadinen taso viittaa johtajan ja johdettavan väliseen vuorovaikutussuhteeseen. Graenin ja Uhl-Bienin (1995) mukaan suhde jakautuu kahteen osaan: neuvoteltuun ja laajennettuun sopimussuhteeseen, sekä muodolliseen sopimussuhteeseen. Neuvoteltu ja laajennettu suhde viittaa suhteeseen, jossa alaisen työpanostus on suurempi, kuin paperilla sovittu muodollinen työpanos. Laajennetussa suhteessa työntekijä on sitoutunut ja työskentelee organisaation parhaaksi. Muodollinen suhde viittaa dynamiikkaan, joka perustuu lakiin ja työehtosopimuksiin. Tällöin työntekijää motivoi vain palkka. (Graen & Uhl-Bien 1995.)

### 3.3.3. Kehittyminen

Jatkuvan oppimisen ja kehittymisen vahvistaminen työorganisaatiossa on suuri osa menestystä. Tietopääoma on keskeinen voimavara monissa menestyneissä organisaatioissa. Tiedon ja osaamisen johtaminen voidaan Kauhasen (2013) mukaan jakaa neljään koulukuntaan, joista organisaation olisi hyvä selvittää itselleen toimivimmat piirteet, ja soveltaa teorioita organisaation hyväksi.

Tiedon johtamisen koulukunta keskittyy tietämyksen jalostamiseen ja syntyyn. Tietämykseen liittyvien prosessien käsitteellistäminen ja käytäntöjen kehittäminen on myös keskiössä. Älykkään pääoman johtamisen koulukunta taas keskittyy näkymättömän omaisuuden mallintamiseen ja sen mitaamisen ja hallinnan tekniikoihin. Kompetenssipohjaisen johtamisen koulukunnan keskiössä pyörii uudet tavat keskittyä organisaation strategiaan, ja sen yhdistäminen henkilöstön kehittämiseen. Oppivan organisaation koulukunnalla viitataan koko organisaation läpäisevään kehittämisfilosofiaan, jossa ihmistä tarkastellaan moniulotteisesti osana organisaatiota. (Kauhanen 2013.)

Kehittymisen tukeminen alkaa jo perehdyttämisvaiheessa työsuhteen alussa. Perehdytysvaiheessa työntekijä oppii tuntemaan niin työyhteisönsä, kuin työtehtävänsäkin. On tärkeää, että työntekijä tietää kenelle vastataan mistäkin, ja mihin voi ottaa yhteyttä ongelmatilanteessa. Perehdytysvaiheessa voidaan myös hyödyntää organisaation sisäistä intranetiä. Selkeä ja kattava perehdytys antaa työntekijälle mahdollisuudet pärjätä työssään ja sulautua yhteisöön, mikä takaa nopeamman kehityksen ja täyden työkapasiteetin hyödyntämisen. (Kauhanen 2013.)

Vaikka oppiminen ja itsensä kehittäminen on suurilta osin yksilön omalla vastuulla, voi organisaatio kuitenkin tukea ja kannustaa kehittymistä paljon. Kauhasen (2013) mainitsemia kehittämistapoja on henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat, joissa yhdistyy sekä yksilön että organisaation tavoitteet. Lisäksi tulisi muistaa, että kehittyminen koskee yksilöä kokonaisvaltaisesti, eikä vain työhön tarvittavia teknisiä taitoja. (Kauhanen 2013.)

Työpaikalla toteutettavia kehitysmenetelmiä on monia. On organisaation tehtävä mahdollistaa eri menetelmiä työntekijöilleen esimerkiksi sijaisuuksien tai työkierron kautta. Kun työntekijä pääsee kokeilemaan erilaisia tehtäviä, osaa hän toimia organisaatiossaan kokonaisvaltaisesti tehokkaammin. (Kauhanen 2013.) Lyly-Yrjänäisen (2023) mukaan työnantajien näkemyksiä mittaavassa MEADOW-tutkimuksessa yritysten johtajat pitivät työntekijöiden välistä vertaisoppimista, sekä esihenkilöiden ja alaisten välisiä kehityskeskusteluita tärkeimpinä kehittämisen keinoina. Lisäksi tuotteen tai palvelun kehittämiseen osallistuminen oli tärkeä keino (Lyly-Yrjänäinen 2023).

Työpaikan ulkopuolella harjoitettavia kehitystapoja on myös monia. Itseopiskeluohjelmat, ja oma-toiminen lukeminen ja alan tutkiminen ovat suuressa osassa. Lisäksi erilaiset opistot tarjoavat ilta- ja viikonloppukursseja, joiden kustantamista työnantaja voi harkita. (Kauhanen 2013.)

Kehittämisessä jokaisella organisaation tasolla on oma tehtävänsä, johdosta yksilöön. Jokaisen omalla vastuulla on halukkuus oppimiseen ja itseohjautuvuuteen, mutta koko työyhteisön olisi tärkeä tukea kollegoitaan ja kannustaa toisilta oppimiseen ja yhdessä tekemiseen. Lisäksi rohkeus kyseenalaistaa ja muuttaa vanhentuneita tapoja ovat suuressa osassa. Myös erilaiset näkemykset pitää sallia. Esihenkilöiden tärkeimpiä tehtäviä kehityksen kannalta on osaamistavoitteiden laatiminen ja mahdollisuuksien luominen. Johto toimii taustalla innoittajana ja vastaa organisaatiokulttuurin kannustavuudesta ja visioista pitkällä tähtäimellä. (Kauhanen 2013.)

#### **3.3.4. Palkitseminen**

Työnantajalla on velvollisuus maksaa tehdystä työstä palkkaa. Sanalla palkitseminen viitataan myös palkan lisäksi tarjottaviin, pääosin taloudellisiin etuihin tai lisiin. (Viitala 2013.) Kuitenkin Kauhasen (2013) mukaan palkitsemiseen kuuluu myös aineeton palkinto, kuten sosiaaliset ja urapalkkiot. Palkitseminen on sidonnainen työntekijän työsuoritukseen, ja sillä kannustetaan henkilöstöä (Kauhanen 2013).

Taloudellinen palkitseminen voi auttaa yritystä saavuttamaan etumatkaa kilpailijoihinsa monella eri tapaa. Kunnollinen palkitseminen houkuttelee potentiaalisia työnhakijoita ja pitää jo olemassa olevat sitoutuneina. Lisäksi se tukee organisaation tavoitteita ja vahvistaa sen rakennetta. (Kauhanen 2013.)

Viitala (2013) jakaa palkitsemisen kolmeen eri tyyppiin. Rahapalkka on täysin taloudellista etua, ja siihen voi kuulua peruspalkka, tulospalkka, sekä aloite- ja erikoispalkkiot. Rahapalkan lisäksi voidaan tarjota luontoisetuja, kuten auto-, asunto-, ja lounasetu. Aineettomiin palkitsemistapoihin luetaan kehittymismahdollisuudet, työn kiinnostavuus, arvostus sekä joustavuus. Eri palkitsemistyyleistä peruspalkka motivoi vähiten, sillä se takaa vain elämälle välttämättömät fyysiset tarpeet. (Viitala 2013.)

Palkitsemisessa täytyy muistaa, että työntekijät useimmiten kokevat eri asioita palkitseviksi, ja siksi täydellisen palkitsemispaketin kokoaminen voi olla hankalaa. Yksi saattaa arvostaa kehittymismahdollisuuksia ja hyvää työyhteisöä, kun taas toiselle korkeampi rahapalkka on tärkeämpää, ja sen puolesta työhyvinvoinnista sopii uhrata. (Viitala 2013.) On kuitenkin tutkittu, että useimmiten työtyytyväisyyttä tukevat saavutukset, tunnustus ja työ itse (Kauhanen 2013).

### 3.4. Sitoutuneisuuden mittaaminen

Uskollisuus työnantajaa kohtaan on ennen yhdistetty siihen, että työntekijän sitoutuneisuus kohdistuu organisaation sääntöihin ja normeihin. Nykyään sitoutuneisuudella viitataan vapaaehtoiseen ja laajempaan käsitykseen uskollisuudesta. (Shepherd 2000.) Kankaan (2021) mukaan yrityksen olisi suotavaa seurata työntekijöiden sitoutuneisuutta jopa viikkotasolla lähetettävien kyselyiden avulla. Täten mahdolliset kompastuskivet pystytään havaitsemaan ja eliminoimaan ajoissa. Lisäksi säännöllinen sitoutuneisuuden ja työtyytyväisyyden kartoitus ehkäisee loppuun palamista, stressiä ja sairaslomia. (Kangas 2021.)

Shepherdin (2000) tutkimuksessa perehdytään eri sitoutuneisuuden tyyppeihin, ja esitellään eri tyyppeihin yhdistettyjä tapoja mitata sitoutuneisuutta. Suurin osa sitoutuneisuuden mittaamisen metodeista pohjautuvat kyselyihin, mutta ne eroavat huomattavasti näkökulmien välillä (Shepherd 2000).

Asenteellinen sitoutuneisuus perustuu yksilön tunteisiin ja ajatuksiin organisaatiosta, ja sitä pidetään yleisimpänä sitoutuneisuuden mittarina. Asenteellista sitoutuneisuutta mitataan identifikaation, osallisuuden ja lojaaliuden komponenttien kautta. Yleisimpiä kyselypohjia tälle on Porterin (1974) kehittämä *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ), jossa kolmeen komponenttiin liittyvää 15 kohtaa arvioidaan Likertin seitsemän tason asteikolla. Kyselyä on kuitenkin kritisoitu sen keskitymisestä Yhdysvaltojen työmarkkinoille, ja myöhemmin sen rinnalle syntyi *British Organizational Commitment Scale*, jossa sitoutuneisuuden kolmea komponenttia mitataan vain kolmen kohdan kautta. (Shepherd 2000.)

Normatiivinen sitoutuneisuus perustuu ihmisen kokemukseen siitä, mikä on yhteiskunnallisten normien mukaista, ja uskomukseen siitä, mitä kuuluisi tehdä. Shepherd (2020) esittelee Allenin ja Meyerin (1990) kehittämän *Normative Commitment Scale* (SCQ) -metodin, joka koostuu kahdeksasta väittämästä, joista kolme ovat negatiivisessa muodossa. Näin pyritään välttämään vastaajien puolueellisuutta. (Shepherd 2000.)

### 3.5. Aikaisempia tutkimuksia

Sitoutuneisuutta on tutkittu viime vuosikymmeninä paljon, ja tutkimuksien avulla on saatu lisätietoa esimerkiksi työntekijöiden irtisanoutumis- ja vaihtuvuuskäyttäytymisestä (Mueller, Wallace & Price 1992). Sitoutuneisuutta on tutkittu monista näkökulmista, kuten sitoutuneisuuden ja organisaation vastuullisuuden välisestä suhteesta (Collier & Esteban 2007), sitoutuneisuuden vaikutuksesta työn ulkopuoliseen elämään (Romzek 1989) sekä sitoutuneisuuden käsitteitä vertailemalla (Mueller ym. 1992).

Meyerin ja Maltinin (2010) sekä Romzekin (1989) tutkimuksissa huomioitiin, että työntekijän sitoutuneisuutta on pääosin tutkittu osana organisaation toimintaa. Tutkimuksissa haluttiin täten painottaa työntekijän sitoutuneisuuden vaikutusta yksityiselämään ja kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Romzekin (1989) selvityksen mukaan työntekijän sitoutuneisuus todella kasvattaa yksityiselämän positiivisia kokemuksia. Mitä enemmän työntekijä ottaa osaa organisaationsa toimintaan, sitä korkeammalla ovat niin työelämän ulkopuolinen kuin urakehityksenkin tyytyväisyys (Romzek 1989). Meyer & Maltin (2010) taas toteavat, että etenkin affektiivista sitoutuneisuutta kokevat työntekijät ovat vähemmän sairaslomalla, ja voivat paremmin. Kuitenkin puhdasta jatkuvuussitoutuneisuutta ruokkiva työyhteisö voi vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin negatiivisesti. Pelkän jatkuvuuden vahvistaminen voi olla pois työelämän laadun vahventamisesta. (Meyer & Maltin 2010.)

Muellerin ja muiden (1992) tutkimuksessa painotettiin sitoutuneisuuteen liittyvien käsitteiden erittelyä ja tarkennusta. Jotta organisaatioon sitoutuneisuutta voidaan ymmärtää ja kehittää, tulee tunnistaa sitoutuneisuuden eri käsitteet ja muodot. Sitoutuneisuutta eritellään tutkimuksessa työntekijän lojaliteettin, aikomukseen pysyä, työsitoutuneisuuteen sekä urasitoutuneisuuteen. Muellerin ja muiden (1992) data tukee ajatusta siitä, että sitoutuneisuuden eri termit tulisi pitää erillään, jotta tutkimusta ja sitoutuneisuuden ymmärrystä voidaan edistää. (Mueller ym. 1992.)

Collierin & Estebanin (2007) tutkimuksessa selvisi yrityskulttuuriin roolin tärkeys työntekijöiden sitouttamisessa yhteiskuntavastuullisuuden tavoitteisiin. Työntekijät ovat yhteiskuntavastuun tavoitteiden saavuttamisen tärkeimpiä tekijöitä, sillä heidän halukkuutensa yhteistyöhön ja eettiseen käyttäytymiseen vaikuttaa siihen, saavutetaanko tavoitteet. Työntekijöiden tulisi olla motivoituneita ja sitoutuneita haasteiden ylittämiseen. Tutkimuksessa selvitetään, miten eettinen johtajuus vaikuttaa sitoutuneisuuteen, ja miten yhteiskuntavastuulinjaukset ja eettisyysohjelmat voidaan muotoilla sitouttavammiksi. (Collier & Esteban 2007.)

Tanskanen (2012) sekä Palukka & Tiilikka (2008) taas ovat tutkineet vuokratyön laatua ja houkuttelevuutta. Tanskanen (2012) selvityksen mukaan vuokratyön laatu on huonompaa, sillä vuokratyöntekijöiden palkkataso sekä koulutusmahdollisuudet jäävät jälkeen vertailussa vakityöntekijöitä

vastaan. Sitoutuneisuuteen vaikuttavat tekijät eivät siis toteudu vuokratyössä yhtä hyvin. Tästä voidaan päätellä, että vuokratyöntekijöiden sitoutuneisuus on lähtökohtaisesti matalammalla tasolla. Palukka & Tiilikka (2008) taas toteavat, että huonommat työolosuhteet eivät ole totta kaikilla aloilla. Lääkärien siirtyessä yksityiseen vuokrausyritykseen heidän palkkatasonsa kasvaa ja työmäärä kevenee tutkimusten mukaan. Terveystieteiden vuokratyöntekijät ovat pääosin tyytyväisiä itsehallintaan, työn sosiaalisuuteen sekä työn sisältöön. (Palukka & Tiilikka 2008.)

## 4. Tutkimus

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen suunnittelu, toteutus ja menetelmät. Tutkimusta suunniteltaessa tehtiin yhteistyötä toimeksiantajayrityksen kanssa, ja tutkimus muodostettiin palvelemaan yrityksen tarpeita.

### 4.1. Suunnittelu

Tutkimuksen perusjoukko oli yritys X:n vuokratyötä tekevät työntekijät, joita oli tutkimushetkellä 236. Perusjoukoksi valittiin yrityksen kaikki vuokratyöntekijät, sillä vastaajille haluttiin taata anonymiteetti mahdollisimman suuren vastaajamäärän kautta. Tutkimuksesta suljettiin siis pois yrityksen hallinnon työntekijät, sillä työnteon muoto ja työnkuva eroavat vuokratyöntekijöiden työstä huomattavasti. Yrityksen vuokratyöntekijät työskentelevät yritysasiakkaiden toimitiloissa apteekeissa, sekä lääke- ja terveysalalla.

Otantamenetelmä, eli havaintoyksiköiden valintatapa (Vilka 2007), oli satunnainen, sillä perusjoukko, jolle tutkimuskysely lähetettiin, sai itse tehdä päätöksensä osallistumisesta. Otoksena toimi siis kyselyyn vastanneet työntekijät.

Tutkimuskyselyn väitteiden vastausvaihtoehtoina käytettiin viisiportaista Likertin asteikkoa, jota käytetään usein mittaamaan asenteita ja mielipiteitä. Likert-asteikkoa käyttämällä voidaan saada tarkempia tuloksia, kuin pelkillä kyllä- tai ei-vaihtoehdoilla. (SurveyMonkey s.a. a.)

Tutkimuksen kyselylomake (ks. liite 1) muodostettiin yritys X:n henkilöstöpäällikön tuella, ja kyselyn eri osa-alueiksi valikoituivat yhteisöllisyys, johtaminen, kehittyminen ja palkitseminen. Aihepiirit valikoitiin ajankohtaisuuden perusteella, sillä ne ovat Tanskasen (2012) mukaan alueita, joissa vuokratyöntekijät kokevat puutteita vakityöntekijöitä useammin. Väitteiden avulla pyrittiin saamaan kokonaisvaltainen käsitys osa-alueen tilanteesta, ja ne pyrittiin pitämään yksinkertaisina, jotta saataisiin selkeitä vastauksia. Kaksiosaiset kysymykset voivat hämmentää vastaajaa ja vääristää tutkimuksen lopputulosta (SurveyMonkey s.a. b). Osa-alueiden valintaan vaikutti myös niiden käytännöllisyys, sillä kyselylomakkeesta haluttiin helposti lähestyttävä ja ymmärrettävä.

### 4.2. Toteutus

Tutkimus toteutettiin anonymisti Survey-tutkimuksena, mikä salli nopean ja vaivattoman vastaamisen ja täten toivottavasti nosti vastausprosenttia. Survey-tutkimustavalla viitataan kysely- tai haastattelumenetelmää käytävään tutkimukseen, jossa tavoitteena on usein selvittää jonkin ilmiön, ominaisuuden tai tapahtuman yleisyys, jakautuminen tai esiintyminen (Jyväskylän Yliopisto 2015).

Kyselyn rakentamiseen käytettiin Webropol-palvelua, joka sallii monipuolisen analyysin ja anonyymin vastausmahdollisuuden.

Vastanneiden kesken arvottiin motivaattorina 30 euron arvoinen S-ketjun lahjakortti. Lomake jaettiin työntekijöille organisaationlaajuisen WhatsApp-ryhmän sekä yrityksen oman Intranetin kautta 11.12.2023. Vastausaikaa annettiin 22.12.2023 asti. Potentiaalisia vastaajia oli 236. Vastauksia saatiin 62, eli vastausprosentiksi tuli 26 %.

### **4.3. Menetelmät**

Tämä opinnäytetyö on tehty määrällisenä tutkimuksena, jossa keskiössä ovat numerot. Määrällisessä, eli kvantitatiivisessa analyysissä tutkimusaineistoa käsitellään ja havainnollistetaan numeroiden kautta. Numeroiden antaman tiedon perusteella voidaan tehdä ja sanoittaa johtopäätöksiä. (Vilka 2007.)

Tämän opinnäytetyön kyselylomakkeen vastausvaihtoehdot vastaavat tiettyä arvoa yhden ja viiden välillä, ja vastauksista on laskettu keskiarvo analyysiä varten. Tulosten analyysissä matalampi keskiarvo viittaa positiivisiin tunteisiin ja myönteisyyteen väitettä kohtaan, kun taas korkeampi keskiarvo viittaa tyytymättömyyteen väitettä kohtaan. Kyselyn tuloksia on havainnollistettu taulukoiden ja kuvien avulla.

Kyselyyn osallistujilta selvitettiin tarkentavana tietona myös tiimi, jotta voitaisiin tarkastella esihenkilötyön onnistuneisuutta. Apteekkialan tiimit jakautuivat kuuteen maantieteelliseen alueeseen, joilla jokaisella on oma aluepäällikkönsä. Lääke- ja terveystieteiden työntekijöitä ei jaettu maantieteellisesti, vaan heillä oli oma valintavaihtoehto maantieteellisen alueen sijaan. Tutkimustuloksia analysoitiin sekä kokonaisuutena että tiimeittäin. Kerätystä aineistosta ei poistettu osia tai vastauksia.

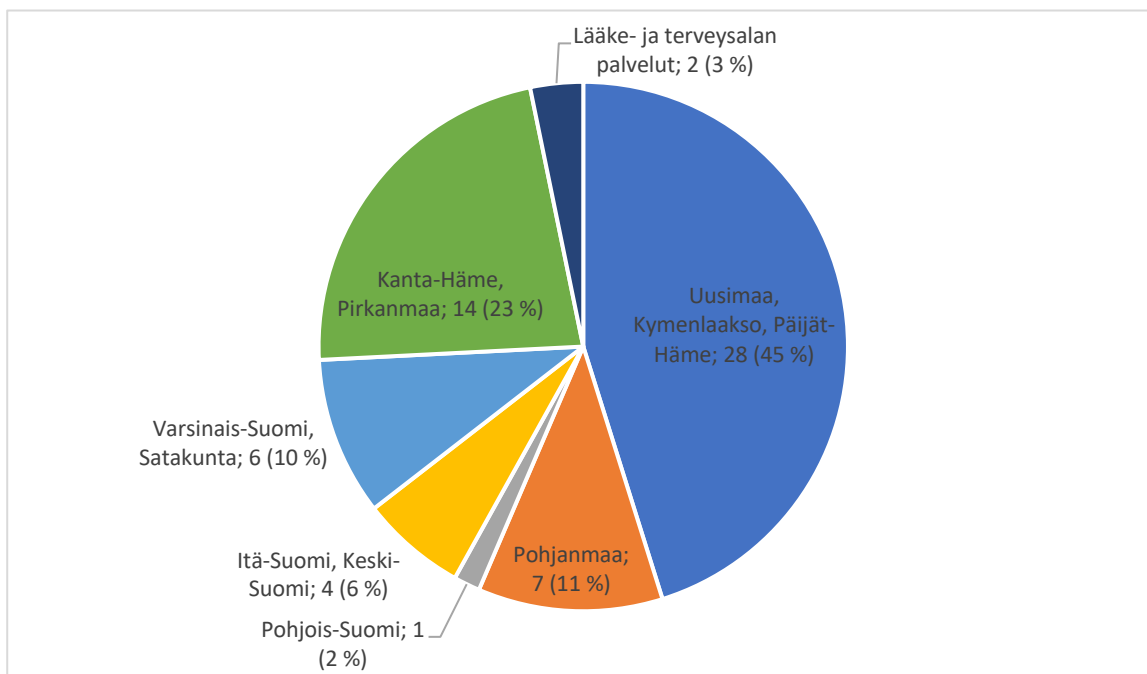
## 5. Tulokset

Kyselyyn saatiin yhteensä 62 vastausta, eli vastausprosentti oli 26 %. Vastausprosentti on tutkimusta varten riittävä. Kyselyn kohdat on esitelty tarkemmin liitteessä 1. Tässä luvussa esitellään kyselyn tulokset osa-alueittain: taustatiedot, yhteisöllisyys, johtaminen, kehittyminen ja palkitseminen.

Tulosten analyysissä tiimeihin viittaamista on yksinkertaistettu luettavuuden parantamiseksi: Varsinais-Suomen ja Satakunnan tiimiin viitataan Varsinais-Suomena, Pirkanmaan ja Kanta-Hämeen tiimiin viitataan Pirkanmaan tiiminä, Uudenmaan, Kymenlaakson ja Päijät-Hämeen tiimiin viitataan Uudenamaana, Itä- ja Keski-Suomen tiimiin viitataan Keski-Suomena ja lääke- ja terveysalan palveluiden tiimiin viitataan LT-tiiminä.

### 5.1. Taustatiedot

Vastaajista suurin osa (28) kuului Uudenmaan tiimiin. Vastauksien määrä alueittain korreloi alueiden työntekijämäärän kanssa, sillä toiseksi eniten vastauksia saatiin Pirkanmaan tiimistä (14), seuraavina Pohjanmaa (7) ja Varsinais-Suomi (6). Keski-Suomen tiimistä saatiin neljä vastaajaa, ja Pohjois-Suomen alueelta yksi. LT-tiimistä saatiin kaksi vastaajaa. Vastaajien jakautumista havainnoidaan kuvassa 2.



Kuva 2. Vastaajien jakauma tiimeittäin

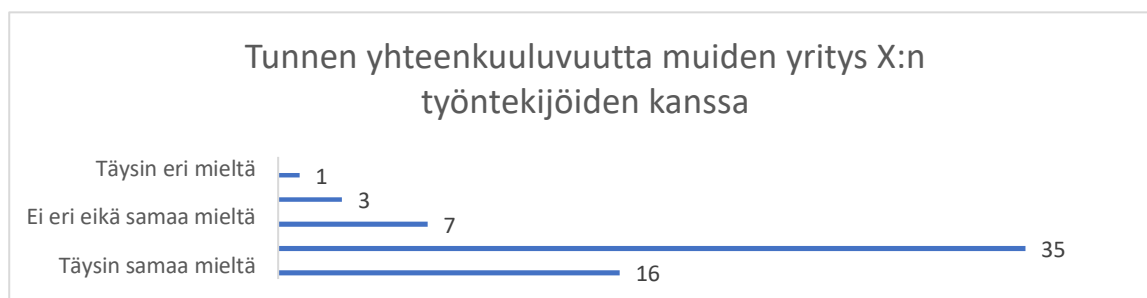
## 5.2. Yhteisöllisyys

Kyselyn kuusi ensimmäistä väittämää liittyivät yhteisöllisyyteen. Yhteisöllisyysväittämällä haluttiin perehtyä työntekijöiden suhtautumiseen muihin yrityksen työntekijöihin, tiimitapaamisten hyödyllisyyteen sekä arvomaailmojen kohtaamiseen. Ensimmäisen väittämän, *työyhteisössämme vallitsee kannustava ilmapiiri* (kuva 3), vastauksista 94 % oli myönteisiä. 94 % vastaajista olivat väittämän kanssa joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Loput 6 % eivät olleet eri eikä samaa mieltä. Vastauksien jakaumassa eri tiimien välillä huomioitavaa oli, että sekä Uudenmaan että Pirkanmaan työntekijöistä 7 %, ja 50 % LT-tiimin vastaajista valitsivat *ei eri eikä samaa mieltä* -vaihtoehdon.



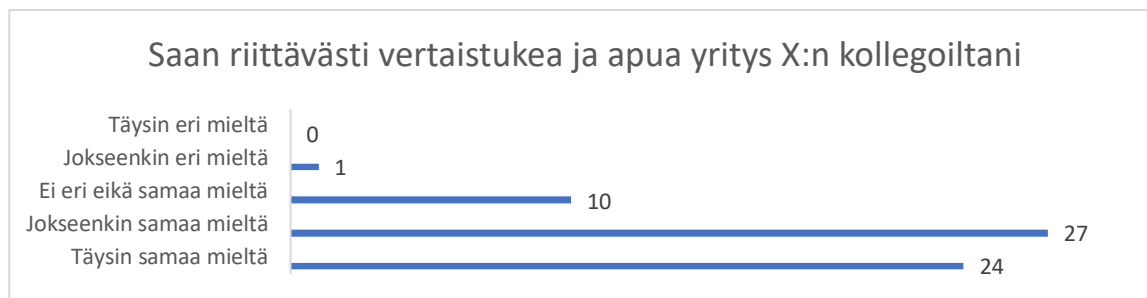
Kuva 3. Työyhteisön ilmapiiri

Väittämän *tunnen yhteenkuuluvuutta muiden yritys X:n työntekijöiden kanssa* (kuva 4) vastaukset olivat pääosin positiivisia, sillä 83 % vastanneista olivat täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Kuitenkin 7 % vastaajista olivat jokseenkin tai täysin eri mieltä väittämän kanssa. Vastaajista 11 % eivät olleet eri eikä samaa mieltä. Kaikista vastausvaihtoehdoista *jokseenkin samaa mieltä* oli kuitenkin selkeästi yleisin (56 %). LT-tiimin sekä Keski- ja Varsinais-Suomen tiimeissä kukaan vastaajista ei ollut väitteen kanssa täysin samaa mieltä, kun taas Uudenmaan vastaajista 32 %, ja Pohjanmaan sekä Pirkanmaan vastaajista 28 % olivat täysin samaa mieltä. Keski-Suomen tiimistä 75 % olivat jokseenkin samaa mieltä, ja Varsinais-Suomessa tiimi oli 100 % jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. 11 % Uudenmaan vastaajista olivat täysin tai jokseenkin eri mieltä, ja Pirkanmaan tiimistä 7 % oli jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa.



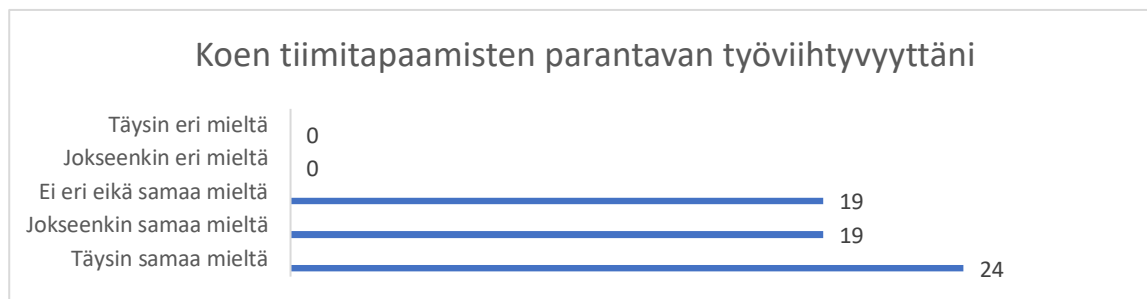
Kuva 4. Yhteenkuuluvuuden tunne

Kolmas väittämä, jolla selvitettiin sidettä muihin yritykseen X:n työntekijöihin, oli: *saan riittävästi vertaistukea ja apua yritys X:n kollegoilta* (kuva 5). Väittämän tulokset olivat pääosin positiivisia: vain 2 % kaikista vastaajista oli joksikin eri mieltä väittämän kanssa. Suurin osa vastauksista jakautuivat *täysin samaa mieltä* - sekä *jokseenkin samaa mieltä*- vaihtoehtojen välille (39 % ja 44 %). Vastaajista 16 % eivät olleet eri eikä samaa mieltä.



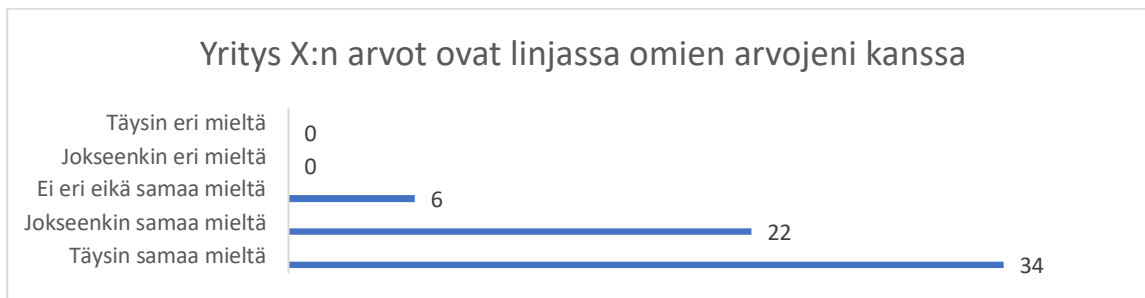
Kuva 5. Kokemus tuen saamisesta

Tiimitapaamisiin suhtautumista tutkittiin väittämällä: *koen tiimitapaamisten parantavan työviihtyvyyttäni* (kuva 6). Vastanneista 69 % olivat täysin tai joksikin samaa mieltä väittämän kanssa, kun taas 31 % eivät olleet eri eikä samaa mieltä. Pohjanmaan vastaajat kokivat eniten (57 %) olevansa täysin samaa mieltä. Pohjois-Suomen ainoa vastaaja oli myös täysin samaa mieltä.



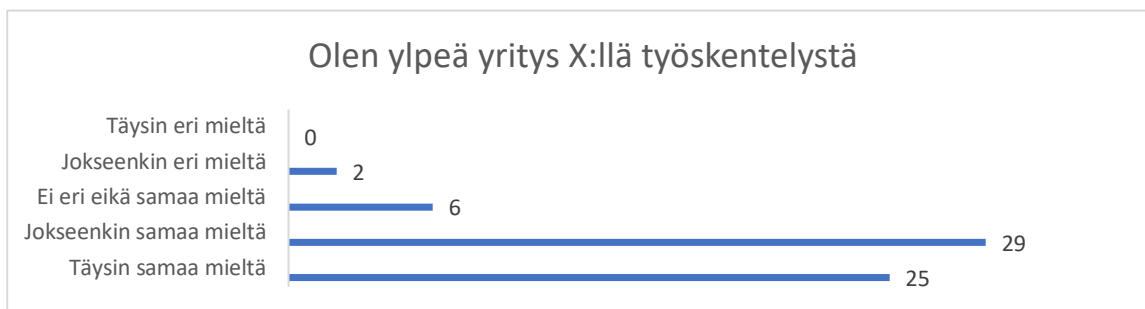
Kuva 6. Tiimitapaamisten vaikutus viihtyvyyteen

Seuraava väite, *yritys X:n arvot ovat linjassa omien arvojeni kanssa* (kuva 7), mittasi arvomaailmojen kohtaamista työntekijän ja työnantajan välillä. Uudenmaan (54 % tiimin vastauksista), Pohjanmaan (86 %) ja Varsinais-Suomen (67 %) alueilla enemmistö vastaajista oli täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Yhteensä kaikista vastaajista 90 % olivat täysin tai joksikin samaa mieltä, ja loput 10 % eivät olleet eri eikä samaa mieltä. *Ei eri eikä samaa mieltä* -vaihtoehdon olivat valinneet Keski-Suomen vastaajista 25 % ja Pirkanmaan vastaajista 7 %.



Kuva 7. Arvomaailma

Kuudes väittämä, *olen ylpeä yritys X:llä työskentelystä* (kuva 8), sai 87 % täysin tai jokseenkin samaa mieltä -vastauksia. 10 % vastauksista eivät olleet eri eikä samaa mieltä, ja 3 % jokseenkin eri mieltä. Jokseenkin eri mieltä -vastaukset tulivat Keski-Suomen (25 % tiimin vastauksista) ja Pirkanmaan (7 %) alueilta.

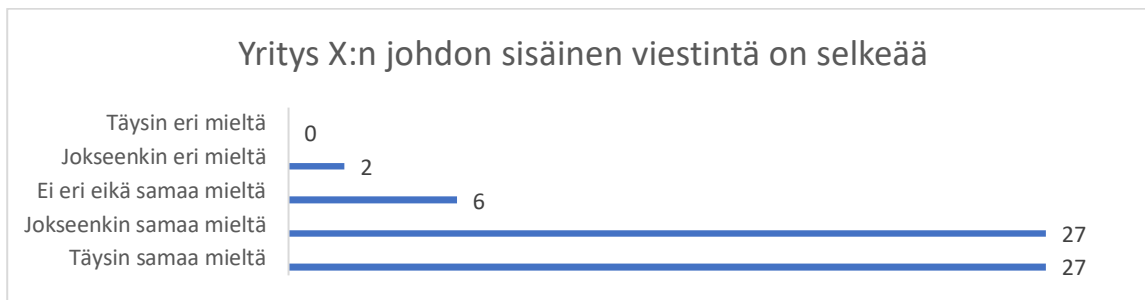


Kuva 8. Ylpeys

### 5.3. Johtaminen

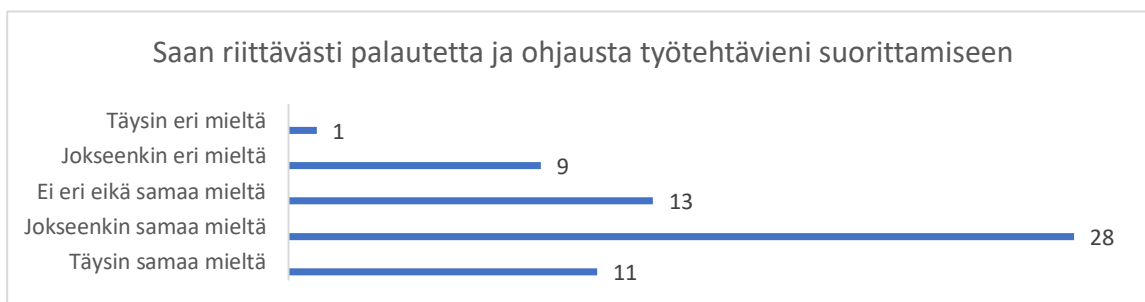
Johtamisosiossa haluttiin selvittää niin maanlaajuisesti kuin tiimeittäin esihenkilötyön onnistuneisuutta niin matalan hierarkian kuin luotettavuuden kannalta. Myös viestinnän selkeys ja psykologinen turvallisuus olivat tärkeitä teemoja kyselyä luodessa. Osio koostui seitsemästä väittämästä, joista neljä kohdistettiin suoraan esihenkilötyöhön.

Väite *yritys X:n johdon sisäinen viestintä on selkeää* (kuva 9) sai pääosin myönteisiä vastauksia. 87 % vastanneista olivat täysin tai jokseenkin samaa mieltä, kun taas 3 % olivat jokseenkin eri mieltä. Vastanneista 10 % eivät olleet eri eikä samaa mieltä.



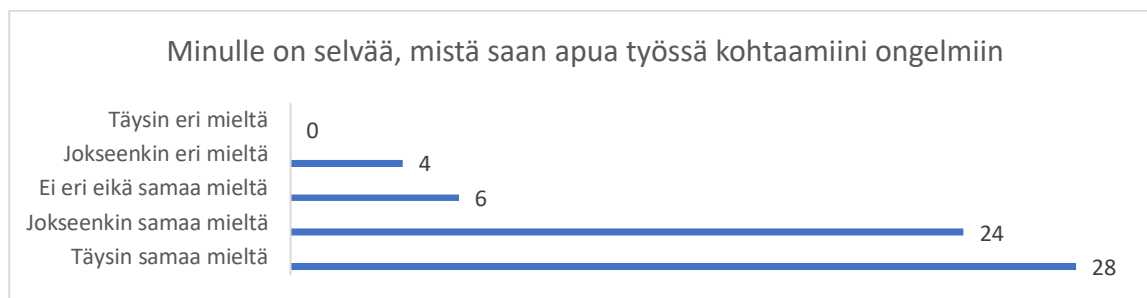
Kuva 9. Kokemus johdon viestinnästä

Palautteenantoa mitattiin väitteellä: *saan riittävästi palautetta ja ohjausta työtehtävieni suorittamiseen* (kuva 10). Suurin osa vastauksista (45 %) olivat jokseenkin samaa mieltä, ja täysin samaa mieltä oli 18 %. Vastaaajista 16 % olivat joko täysin tai jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa, kun taas 21 % eivät olleet eri eikä samaa mieltä. *Jokseenkin eri mieltä* -vastaukset tulivat Pirkanmaalta (21 % tiimin vastauksista), Uudeltamaalta (14 %), Pohjanmaalta (14 %) sekä LT-tiimistä (50 %). Pirkanmaalta tuli lisäksi yksi *täysin eri mieltä* -vastaus (7 %).



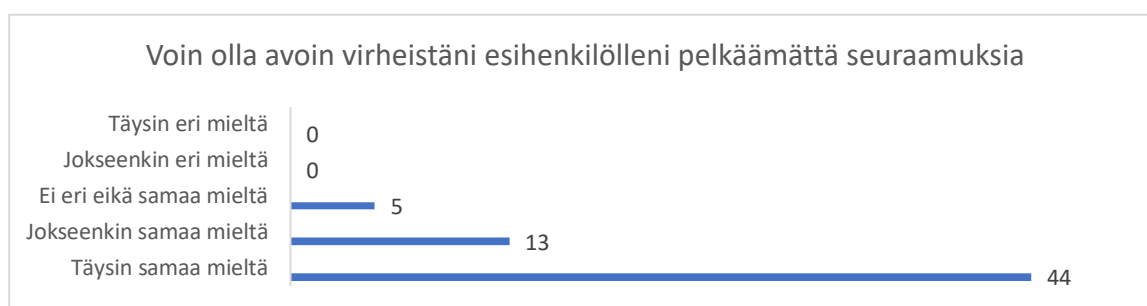
Kuva 10. Palautteenanto

Seuraavassa väitteessä (kuva 11) haluttiin selvittää, tietävätkö työntekijät, mistä kanavista hankkia apua työhön ja työsuhteeseen liittyvissä ongelmissa. 84 % vastaajista olivat joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Tuloksissa ilmeni kuitenkin hieman epävarmuuksia, sillä 10 % eivät olleet eri eikä samaa mieltä, ja 6 % olivat jokseenkin eri mieltä. Pirkanmaan vastaajista 36 % eivät olleet eri eikä samaa mieltä, kun taas Uudellamaalla 11 % vastaajista olivat jokseenkin eri mieltä. Pirkanmaalla ja Uudellamaalla ilmeni siis eniten epävarmuuksia.



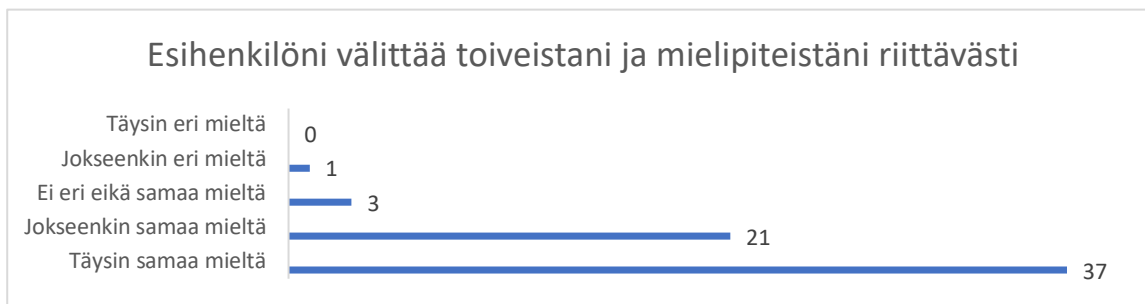
Kuva 11. Kokemus avunsaannista

Psykologinen turvallisuus on tärkeä osa työhyvinvointia, ja sitä mitattiin väitteellä: *voin olla avoin virheistäni esihenkilölleni pelkäämättä seuraamuksia* (kuva 12). Vastaukset olivat toivotunlaisia, sillä 71 % työntekijöistä olivat täysin samaa mieltä. 21 % olivat jokseenkin samaa mieltä, ja 8 % eivät eri eikä samaa mieltä. *Ei eri eikä samaa mieltä* -vastaukset tulivat Pirkanmaan ja Uudenmaan tiimeistä.



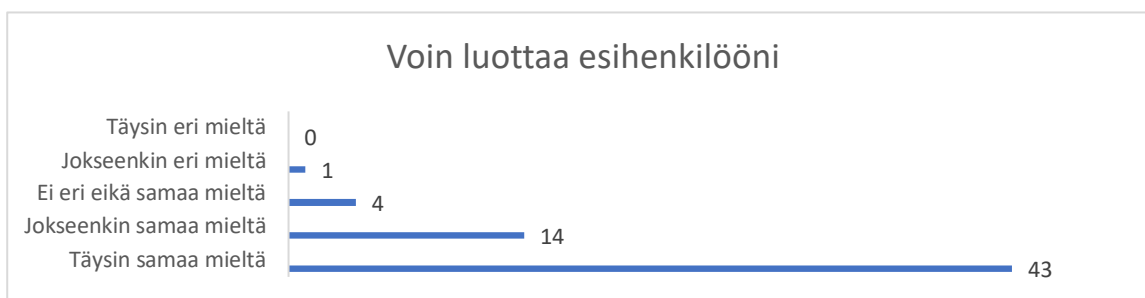
Kuva 12. Kokemus psykologisesta turvallisuudesta

Seuraavalla väitteellä kartoitettiin työntekijöiden kokemusta kuulluksi tulemisesta. Väite *esihenkilöni välittää toiveistani ja mielipiteistäni riittävästi* (kuva 13) sai 94 % *täysin* tai *jokseenkin samaa mieltä* -vastauksia. Mainitsemisen arvoista on, että Varsinais-Suomen vastaajista 100 % olivat täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Uudenmaan vastaajista 11 % eivät olleet eri eikä samaa mieltä (5% kokonaisvastauksista), mutta 57 % vastaajista olivat täysin samaa mieltä, kuten Pohjanmaalla ja Pirkanmaallakin. LT-tiimin vastanneista 50 % (1 kpl) oli jokseenkin eri mieltä, mutta toinen 50 % (1 kpl) oli täysin samaa mieltä.



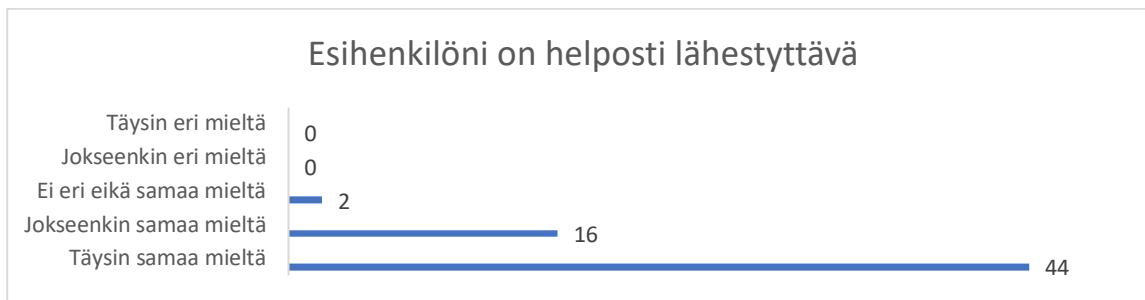
Kuva 13. Kokemus kuulluksi tulemisesta

Esihenkilön luotettavuutta mitattiin väitteellä: *voin luottaa esihenkilööni* (kuva 14). Vastaajista 92 % olivat joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Pohjanmaan ja Pohjois-Suomen vastaajista 100 % olivat täysin samaa mieltä. Uudenmaan ja Pirkanmaan vastaajista 7 % eivät olleet eri eikä samaa mieltä, kun taas LT-tiimissä luku oli 50 %. Pirkanmaan tiimistä ilmeni myös 7 % jokseenkin eri mieltä olevia vastauksia.



Kuva 14. Luottamus esihenkilöön

Esihenkilön helposti lähestyttävyys on tärkeä osa matalan hierarkian organisaatiota, ja sitä mitattiin väittämällä: *esihenkilöni on helposti lähestyttävä* (kuva 15). Väittämän tulokset olivat todella positiivisia: 97 % vastaajista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Varsinais- ja Pohjois-Suomen tiimeistä 100 % vastaajista olivat täysin samaa mieltä. *Ei eri eikä samaa mieltä* -vaihtoehdon valitsi 3 % vastaajista, ja vastaukset tulivat Uudeltamaalta ja LT-tiimistä. Yksi *jokseenkin eri mieltä* -vastaus tuli Pirkanmaan tiimistä.

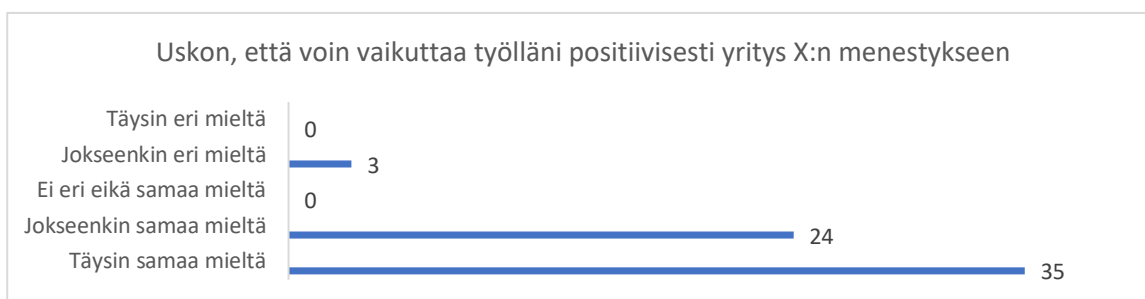


Kuva 15. Kokemus esihenkilön lähestyttävyydestä

#### 5.4. Kehittyminen

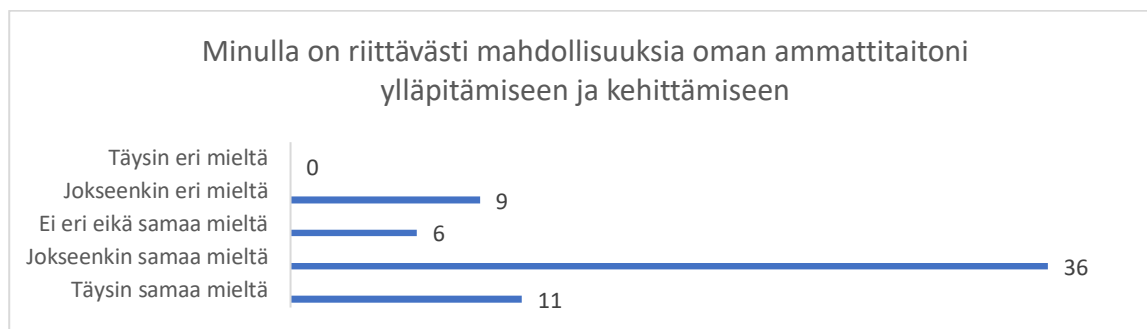
Työntekijöiden tyytyväisyyttä kehittymismahdollisuuksiin mitattiin viidellä väittämällä, joilla pyrittiin saada lisätietoa työntekijöiden kokemusta kehittymismahdollisuuksista ja tavoitteista. Osa väitteistä käsitteli myös työntekijän kokemusta siitä, auttaako nykyinen työ etenemään uralla myös tulevaisuudessa.

Ensimmäinen väite, *uskon, että voin vaikuttaa työlläni positiivisesti yritys X:n menestykseen* (kuva 16), sai suuren määrän myönteisiä vastauksia. 95 % vastaajista olivat täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Jokseenkin eri mieltä -vastauksia oli 5 % vastauksista, ja ne tulivat Uudenmaan (7 % tiimin vastaajista) ja Pirkanmaan (7 %) tiimeistä.



Kuva 16. Kokemus omasta vaikutuksesta yrityksen menestykseen

Seuraavalla väitteellä (kuva 17) mitattiin mahdollisuuksia laajentaa ja kehittää omaa osaamista. Täysin samaa mieltä väitteen kanssa oli 18 % vastaajista. Jokseenkin samaa mieltä -vastauksia saatiin 58 %, eli 76 % vastaajista olivat täysin tai jokseenkin samaa mieltä. 15 % vastaajista olivat jokseenkin eri mieltä, kun taas 10 % eivät olleet eri eikä samaa mieltä. Jokseenkin eri mieltä -vastaukset tulivat Uudenmaan (18 % tiimin vastaajista), Keski-Suomen (25 %), Pirkanmaan (14 %) sekä LT-palveluiden (50 %) tiimeistä. Täysin samaa mieltä -vastauksia saatiin Uudenmaan (14 % tiimin vastauksista), Pohjanmaan (43 %), Varsinais-Suomen (17 %) ja Pirkanmaan (21 %) tiimeistä.



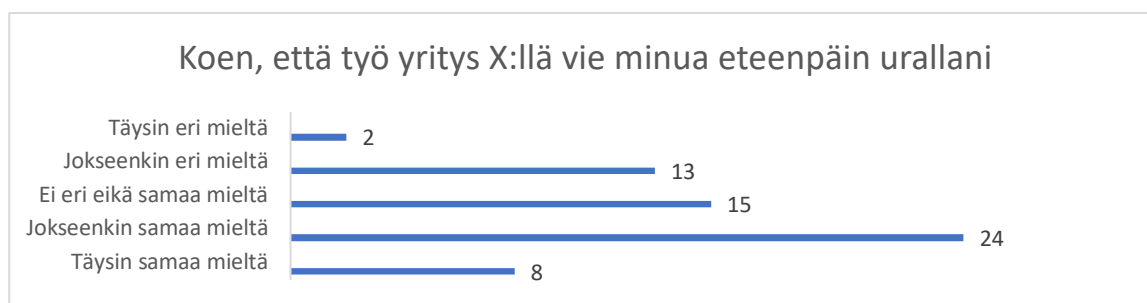
Kuva 17. Kokemus oman ammattitaidon ylläpitämismahdollisuuksista

Työn tavoitteiden selkeyttä mitattiin väitteellä: *työlleni asetetut tavoitteet ovat selkeät ja saavutettavissani* (kuva 18). Vastaajista 74 % olivat täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Jokseenkin samaa mieltä -vastauksia oli enemmän kuin täysin samaa mieltä -vastauksia. 21 % eivät olleet eri eikä samaa mieltä, kun taas 5 % olivat jokseenkin eri mieltä. Jokseenkin eri mieltä -vastaukset tulivat Uudenmaan (4 % tiimin vastauksista) ja Pirkanmaan (14 %) tiimeistä.



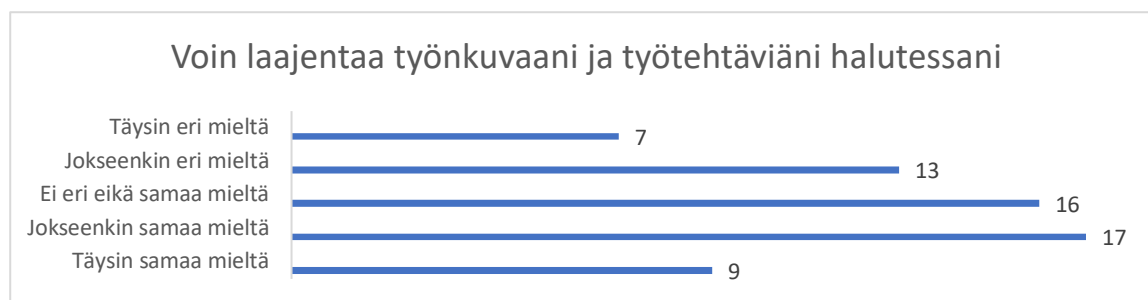
Kuva 18. Kokemus työn tavoitteista

Väitteellä *koen, että työ yritys X:llä vie minua eteenpäin urallani* (kuva 19) pyrittiin mittaamaan työntekijöiden kokemusta nykyisen työnkuvan hyödyllisyydestä uran edetessä. 13 % vastaajista olivat täysin samaa mieltä, ja 39 % jokseenkin samaa mieltä. Myönteisiä vastauksia saatiin siis yhteensä 52 %. Vastaajista 24 % eivät olleet samaa eikä eri mieltä. Myös 24 % vastaajista olivat joko täysin (3 %) tai jokseenkin (21 %) eri mieltä väittämän kanssa.



Kuva 19. Kokemus uralla etenemisestä

Kehittymistä työnkuvan laajentamisen kautta mitattiin väitteellä: *voin laajentaa työnkuvaani ja työtehtäviäni halutessani* (kuva 20). Väite sai tasaisesti erilaisia vastauksia, joista 42 % olivat täysin tai jokseenkin samaa mieltä. 26 % vastanneista eivät olleet eri eikä samaa mieltä, ja jokseenkin tai täysin eri mieltä olivat 32 % vastaajista. Väite sai eniten täysin samaa mieltä -vastauksia Varsinais-Suomen (33 % tiimin vastaajista) sekä Pirkanmaan (21 %) tiimeistä. Täysin eri mieltä -vastauksia taas tuli Uudenmaan (11 % tiimin vastauksista), Pirkanmaan (21 %) ja LT-palveluiden (50 %) tiimeistä.

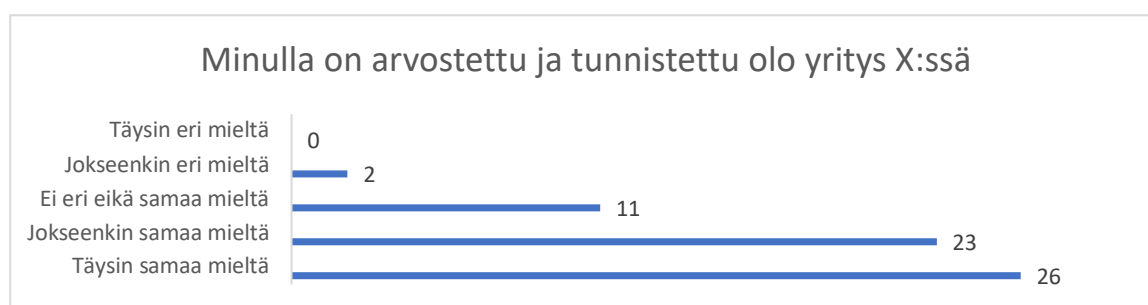


Kuva 20. Työnkuvan laajentamismahdollisuudet

## 5.5. Palkitseminen

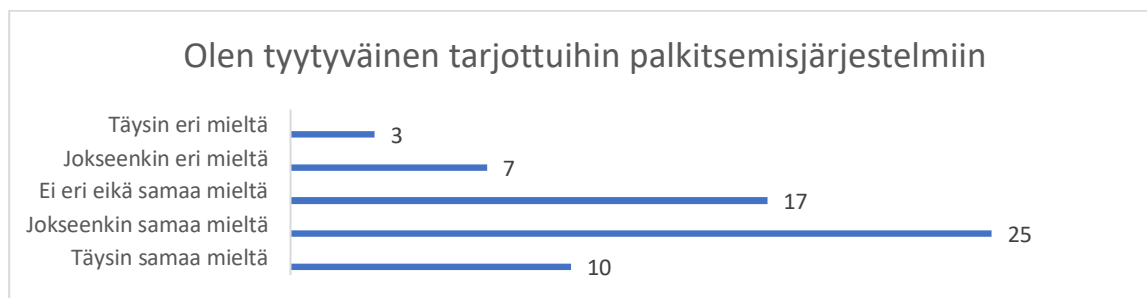
Työntekijöiden kokemusta palkitsemisesta ja palkitsemisjärjestelmistä mitattiin viidellä eri väittämällä. Väitteillä haluttiin selvittää työntekijöiden arvostetuksi tulemisen tunne, palkan kilpailukykyä ja tyytyväisyyttä palkitsemisjärjestelmiin.

Väitteeseen *minulla on arvostettu ja tunnustettu olo yrityksessä* (kuva 21) saatiin 79 % täysin tai jokseenkin samaa mieltä -vastauksia. Jokseenkin eri mieltä -vastauksia (3 % kaikista vastanneista) tuli Pirkanmaalta ja LT-tiimistä. Loput 18 % eivät olleet eri eikä samaa mieltä väitteen kanssa.



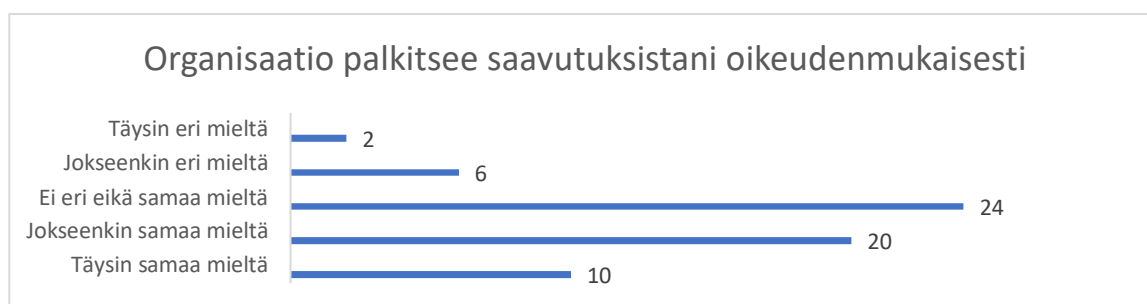
Kuva 21. Kokemus arvostetuksi tulemisesta

*Olen tyytyväinen tarjottuihin palkitsemisjärjestelmiin* -väite (kuva 22) sai 56 % täysin tai jokseenkin samaa mieltä -vastauksia, ja 16 % täysin tai jokseenkin eri mieltä -vastauksia. Täysin eri mieltä oli Keski-Suomen (25 % tiimin vastaajista) ja Pirkanmaan (14 %) tiimeistä.



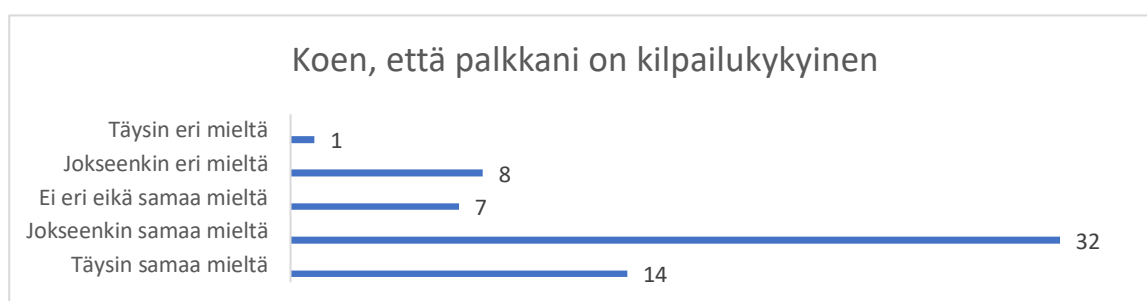
Kuva 22. Tyytyväisyys palkitsemisjärjestelmiin

Palkitsemisen oikeudenmukaisuutta mitattiin väitteellä: *organisaatio palkitsee saavutuksistani oikeudenmukaisesti* (kuva 23). Vastaajista 48 % olivat täysin (16 %) tai jokseenkin (32 %) samaa mieltä väitteen kanssa, kun taas 13 % olivat täysin (3 %) tai jokseenkin (10 %) eri mieltä.



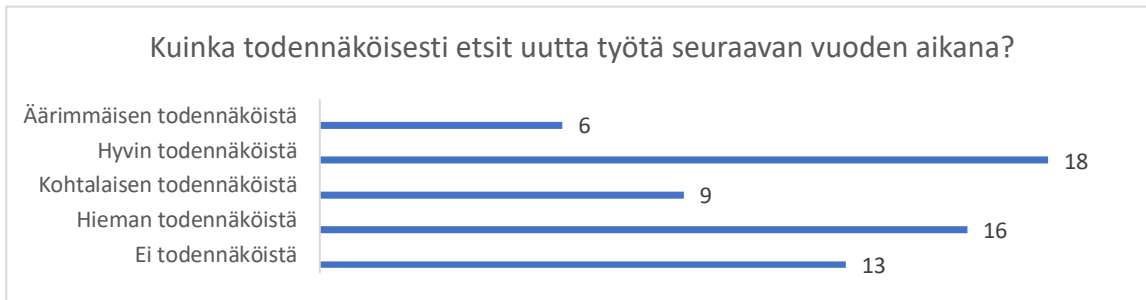
Kuva 23. Oikeudenmukainen palkitseminen

Väitteellä *koen, että palkkani on kilpailukykyinen* (kuva 24), haluttiin selvittää, millaisena työntekijät kokevat palkkansa verrattuna muihin alan työpaikkoihin. Vastaajista 74 % olivat täysin (22 % kaikista vastaajista) tai jokseenkin (52 %) samaa mieltä väitteen kanssa. 15 % vastaajista olivat joko täysin (2 %) tai jokseenkin (13 %) eri mieltä väitteen kanssa. Erimieliset vastaukset tulivat Uudenmaan (11 % tiimin vastaajista) ja Pirkanmaan (36 %) tiimeistä. 11 % vastaajista eivät olleet eri eikä samaa mieltä.



Kuva 24. Palkan kilpailukyky

Kyselyn viimeisen kohdan (kuva 25) avulla haluttiin selvittää, kuinka suurella todennäköisyydellä työntekijät aikovat etsiä uutta työtä seuraavan vuoden sisällä. Vastaukset jakautuivat tasaisesti eri vastauksille. 21 % vastaajista eivät kokeneet uusien töiden hakua todennäköisenä, 26 % hieman todennäköisenä ja 15 % kohtalaisen todennäköisenä. Suurimman vastaajamäärän keräsi hyvin todennäköistä -vaihtoehto: 29 %. Vastaajista 10 % pitivät uusien töiden hakua äärimmäisen todennäköisenä.



Kuva 25. Uuden työn hakeminen

Taulukossa 1 on kuvattu vastausten keskiarvot. Vastausvaihtoehtojen painoarvo oli nouseva 1-5, jossa täysin samaa mieltä -vaihtoehdon arvo on 1, ja täysin eri mieltä -vaihtoehdon arvo on 5. Matalampi arvo kertoo siis suuremmasta tyytyväisyydestä väittämään liittyen. Viimeisessä kysymyksessä 1 vastaa vaihtoehtoa erittäin epätodennäköistä, ja 5 vastaa vaihtoehtoa erittäin todennäköistä.

Taulukko 1. Väitteiden keskiarvot

2. Työyhteisössämme vallitsee kannustava ilmapiiri.	1,48
3. Tunnen yhteenkuuluvuutta muiden yritys X:n työntekijöiden kanssa.	2
4. Koen tiimitapaamisten parantavan työviihtyvyyttäni.	1,92
5. Saan riittävästi vertaistukea ja apua yritys X:n kollegoilta.	1,81
6. Yritys X:n arvot ovat linjassa omien arvojeni kanssa.	1,55
7. Olen ylpeä yritys X:llä työskentelystä.	1,76
8. Yritys X:n johdon sisäinen viestintä on selkeää.	1,73
9. Saan riittävästi palautetta ja ohjausta työtehtävieni suorittamiseen.	2,37
10. Minulle on selvää, mistä saan apua työssä kohtaamiini ongelmiin.	1,77
11. Esihenkilöni välittää toiveistani ja mielipiteistäni riittävästi.	1,48
12. Voin luottaa esihenkilööni.	1,4
13. Esihenkilöni on helposti lähestyttävä.	1,32
14. Voin olla avoin virheistäni esihenkilölleni pelkäämättä seuraamuksia.	1,37
15. Uskon, että voin vaikuttaa työlläni positiivisesti yritys X:n menestykseen.	1,53
16. Minulla on riittävästi mahdollisuuksia oman ammattitaitoni ylläpitämiseen ja kehittämiseen.	2,21

17. Työlleni asetetut tavoitteet ovat selkeät ja saavutettavissani.	1,97
18. Koen, että työ yritys X:llä vie minua eteenpäin urallani.	2,63
19. Voin laajentaa työnkuvaani ja työtehtäviäni halutessani.	2,87
20. Minulla on arvostettu ja tunnustettu olo yrityksessä.	1,82
21. Olen tyytyväinen tarjottuihin palkitsemisjärjestelmiin.	2,48
22. Organisaatio palkitsee saavutuksistani oikeudenmukaisesti.	2,52
23. Koen, että palkkani on kilpailukykyinen.	2,19
24. Kuinka todennäköisesti etsit uutta työtä seuraavan vuoden aikana?	2,81

## 6. Pohdinta

Tässä osiossa pohditaan, mitä kyselyn tuloksista voidaan päätellä. Tarkoituksena on selvittää sitoutuneisuuden nykytila, ja saada tietoon mahdolliset heikkoudet. Osion aikana käsitellään myös mahdollisia tapoja kehittää heikkoja kohtia.

Johtopäätösten jälkeen pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi käsitellään tutkimuksen eettisyyttä, ja pohditaan omaa oppimista opinnäytetyöprosessin aikana.

### 6.1. Johtopäätökset ja kehitysideat

Yhteisöllisyysosion väittämien vastausten keskiarvot viittaavat siihen, että iso osa vastaajista on joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä työyhteisön kannustavuudesta ja vertaistuen saannista. On kuitenkin huomioitava, että väittämä yhteisöllisyyden tunteesta saa eniten kielteisiä vastauksia. Olisi tärkeää, että työntekijät voivat löytää yhteisöllisyyden tunteen työnantajayrityksensä puolelta, sillä työpisteen suuri vaihtuvuus vaikuttaa negatiivisesti yhteisöllisyyden löytymiseen asiakasyrityksissä. Vaihteleva työyhteisö ja jäsenyyden puuttuminen vaikuttavat negatiivisesti vuokratyöntekijän työelämän laatuun (Tanskanen 2012). Vastaajat kokevat, että yrityksen arvomaailma kohtaa suurimmilta osin heidän omansa kanssa, eikä väite saanut kielteisiä vastauksia.

Yhteisöllisyyden rakentaminen alkaa heti työsuhteen alussa. Yhteisten linjojen vetäminen yrityksen toimintatavoista esimerkiksi syrjintää kohtaan on tärkeä osa perehdytystä, niin suullisesti kuin kirjallisestikin. Konkreettisenä toimenä tutustumis- ja verkostoitumismahdollisuuksien lisääminen nostaa myös työntekijöiden yhteisöllisyyttä etenkin vuokratyrytyksessä, jossa kollegoihin ei saa kontaktia työpaikalla. (Työterveyslaitos 2022.)

Monimuotoisuus- ja inklusiivisuuskoulutuksilla on tärkeä merkitys siinä, että jokainen tuntee olonsa osaksi yhteisöä. Konkreettisia tapoja lisätä inklusiivisuutta työpaikalla on anonyymi rekrytointi, jonka tavoitteena on vähentää ja poistaa hakijan työhön liittymättömiin taustoihin liittyviä ennakkoluuloja. Myös inklusiivisen kielen käyttöön ja stereotyyppien välttämiseen niin sisäisessä kuin ulkoisessakin viestinnässä on suuressa roolissa inklusiivisuuden takaamisessa. Yrityksen markkinoinnissa tulisi kiinnittää huomiota siihen, kenen tarinaa kuvat kertovat. (Työterveyslaitos s.a. b.)

Johtamisosion tuloksista käy välittömästi ilmi, että yrityksen esihenkilötyö on onnistunutta, sillä vastaajat kokivat etenkin voivansa olla avoimia virheistään esihenkilölle, ja kokivat tämän myös helposti lähestyttäväksi. Väittämät luottamuksesta esihenkilöön ja tuntemuksesta kuulluksi tulemisesta saivat yksittäiset *jokseenkin eri mieltä* -vastaukset, joten suurimmilta osin väittämien vastaukset voidaan myös todeta positiivisiksi.

Yrityksen johdon viestinnän ja yhteydenottokanavien selkeydessä on tuloksien mukaan mahdollisesti tilaa parannukselle. Vastaajista osa oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siinä, että johdon viestintä ja avunpyyntökanavat ovat selkeitä, mutta väitteet saivat silti huomioon otavan määrän erimielisiä vastauksia. Niin työtehtäviin liittyvien tietolähteiden, kuin yrityksen sisäisten yhteydenotto-kanavienkin kokoaminen ja niistä tiedottaminen sisäisessä intrapalvelussa voi auttaa työntekijöitä hakemaan apua ja tukea matalammalla kynnyksellä.

Johtamisosion vastauksista kävi ilmi, että palautteenannossa ja työtehtävien ohjauksessa olisi kehittämisen varaa. Sarkkisen (2017) mukaan lyhytkin positiivinen palaute voi energisoida ja lisätä huomatuksi tulemisen tunnetta. Palautteen saaminen voi lisätä myös työn merkityksellisyyttä. Pahimmassa tapauksessa palautteen puute voi vähentää työn mielekkyyttä ja lisätä tylsistymistä tai työuupumuksen riskiä. (Sarkkinen 2017.)

Rakentavan palautteen antamisessa on tärkeää kiinnittää huomiota tapaan, jolla palaute annetaan. Etenkin negatiivinen palaute tulisi aina käsitellä kahden kesken, jotta työntekijälle ei jäisi häpäisty tai loukattu olo tilanteessa. Palautteenannossa tulisi keskittyä tulevaisuuteen ja kehittymismahdollisuuksiin virheisiin keskittymisen sijaan. (Kähkönen 2023.)

Palautekulttuurin ja toimintatapojen luominen helpottaa myös niin palautteenantajan kuin palautteensaajan asemaa (Laaksonen s.a.) Yrityksen sisällä voi sopia yhteisesti palautteenantotavoista, ja työntekijöille voi jopa tarjota kanavan pyytää esihenkilöltä lyhyen palautekyselyn täyttöö. Palautteenanto alhaalta ylös, alaisilta esihenkilölle, tulisi myös mahdollistaa matalalla kynnyksellä.

Tuloksista käy ilmi, että työntekijöiden kokemus etenemis- ja kehittymismahdollisuuksista jää puutteelliseksi. Vaikka työntekijät kokevat vaikuttavansa positiivisesti yrityksen menestykseen, olisi tärkeää, että he myös näkevät mahdollisuuksia itselleen. Erilaisten työmahdollisuuksien tarjoaminen ja esiin nostaminen on suuressa osassa kehittymiskokemuksen luomista, mutta myös henkilökohtaisten osaamistavoitteiden laatiminen esihenkilön kanssa voi viedä jo pitkälle (Kauhanen 2013).

Lyly-Yrjänäisen (2023) mukaan oppiminen jakautuu työpaikalla epätasaisesti. Henkilöryhmät, jotka hakeutuvat oppimisen äärelle eniten ovat nuoret sekä korkeammin koulutetut työntekijät. Iäkkäämpien henkilöryhmien työntekijät oppivat työpaikalla vähemmän, mihin voi vaikuttaa aikaisemmat oppimiskokemukset. (Lyly-Yrjänäinen 2023.)

Lyly-Yrjänäisen, Selanderin ja Alasoinin (2023) mukaan työntekijöiden näkemyksen mukaan tehokaimmat tavat kehittää osaamista ovat nykyisen työn tekeminen, sekä työkavereilta oppiminen. Konkreettinen keino madaltaa kysymisen kynnystä on tarjota helpokäyttöisiä kanavia, joiden kautta työntekijät voivat jakaa ajatuksiaan ja kysymyksiä työarjesta. Säännöllisillä kehittämis- ja

koulutustoiveiden kartoituksilla tai avoimella keskustelulla voi saada tärkeää tietoa siitä, millaisia koulutusmahdollisuuksia työntekijät toivovat.

Palkitsemisen osa-alueen väitteet saivat eniten kielteisiä vastauksia. Palkitsemisjärjestelmiin ja palkitsemisen oikeudenmukaisuuteen vastattiin eniten *ei eri eikä samaa mieltä* -vastauksia, mikä voi kertoa myös vaikeuksista tulkita väitettä. On tärkeä muistaa, että palkitsemiseen liittyy muutakin, kuin rahapalkka, ja tutkimusten mukaan (mm. Herzberg, Mausner & Snydermann 1959) aineeton palkitseminen (ks. [3.3.4.](#)) on sitoutumisen kannalta aineellista merkittävämpää.

Tärkeitä aineettoman palkitsemisen tekijöitä ovat kiitollisuuden osoittaminen, työn merkityksen löytäminen sekä positiivinen palaute. Työn merkitys voi löytyä esimerkiksi oppimismahdollisuuksien, yhteiskunnallisen tärkeyden, vaihtelevuuden tai haasteellisuuden kautta. (Kauhanen 2005.)

Vaikka työntekijät kokevat olonsa suurimmilta osin arvostetuksi, on kuitenkin jokseenkin todennäköistä, että moni etsii seuraavan vuoden aikana uutta työtä. Yleisesti lähtemisherkyyteen saattaa vaikuttaa vuokratyön yleinen epävarmuus ja väliaikaisuus (Tanskanen 2012). Työntekijöiden osallistaminen työsuunnitteluun voi lisätä sitoutuneisuutta ja poistaa epävarmuutta (Viitala 2007.)

Kokonaisuutena kysely oli onnistunut, ja yrityksen työntekijöiden sitoutuneisuuden osa-alueista saatiin tärkeää tietoa toiminnan kehittämistä varten. Yrityksen vahvimmat osa-alueet ovat yhteisöllisyys ja esihenkilötyö, ja vastaajat olivat osioiden väitteiden kanssa eniten täysin samaa mieltä. Vastauksista kävi kuitenkin ilmi, että etenkin palkan kilpailukyky, työnkuvan laajentamismahdollisuuksien sekä uralla etenemisen puute saattavat vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen haitallisesti.

## **6.2. Tutkimuksen kokonaisluotettavuus**

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan mitata sen reliabiliuden ja validiteetin kautta. Reliabiliudella viitataan tutkimuksen tulosten ei-sattumanvaraisuuteen, sillä tutkimuksen tulisi olla toistettavissa tutkijasta riippumatta. Validius taas viittaa siihen, mittaako tutkimus sitä, mitä sen oli tarkoituskin mitata. (Vilka 2007.)

Johtopäätöksiä tehdessä tulee ottaa huomioon joitain luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä. Johtamisosion analyysissa Uudenmaan tiimin tuloksiin tulisi suhtautua kriittisesti, sillä tiimiin liitettiin anonyymiteetin säilymiseksi myös Kymenlaakson ja Päijät-Hämeen tiimit, joilla on eri esihenkilö. Uudenmaan tiimin suuruuden, ja Kymenlaakson sekä Päijät-Hämeen tiimien pienen koon vuoksi voidaan kuitenkin tehdä suuntaa antavia päätelmiä etenkin Uudenmaan tiimin esihenkilötyöstä.

Etenkin LT-tiimin ja Pohjois-Suomen tiimien vähäinen vastaajamäärä vaikuttaa johtamisosion analyysin reliaabeliuteen, sillä alueista ei voida tehdä kokonaisvaltaisia johtopäätöksiä esihenkilötyöstä. Pohjois-Suomen tiimistä saatiin yksi vastaaja, ja LT-tiimistä kaksi. Myös Keski-Suomen tiimin vastaajamäärä jäi neljään. Pieni otos saattaa vaikuttaa tutkimustulosten reliaabeliuteen negatiivisesti (Vilkkä 2007). On selkeää, että suurimpien tiimien, Pirkanmaa ja Uusimaa, vastauksissa on eniten hajontaa, ja johtamisosion vastausten luotettavampi analysointi on täten mahdollista.

Lomaketta kehitellessä päätettiin olla kysymättä tarkempia tietoja työsuhteen pituudesta ja muodosta anonymiteetin takaamiseksi. Pienemmillä työskentelyalueilla yksittäisen työntekijän olisi voinut tunnistaa työsuhteen keston kautta. Kaikilla vuokratyöntekijöillä oli oikeus vastata kyselyyn, ja jos tuloksia verrattaisiin täyttä viikkoa tekevien sekä pienituntisten työntekijöiden välillä, voidaan olettaa, että tuloksissa olisi eroavaisuuksia.

On myös syytä huomioida kyselyn väitteiden positiivinen asettelu, joka voi mahdollisesti aiheuttaa myöntymisharhan. Myöntymisharhalla viitataan ilmiöön, jossa ihmisillä on tapana vastata väitteisiin myönteisesti sisällöstä riippumatta. (Hinz, Michalski, Schwarz & Herzberg 2007.)

### **6.3. Tutkimuksen eettisyys**

Luotettavuuden lisäksi on tärkeä kiinnittää huomiota myös tutkimuksen eettisyyteen. Tutkimuksen aineiston kerääminen, käyttö ja säilytys tulee toteuttaa eettisiä käytäntöjä noudattaen. Toteutustavan, kysymysasettelun, tai tulosten esittämisen ei tulisi ikinä loukata kohderyhmää, tai tiedeyhteisöä. Aineiston hankintaan liittyviä eettisiä ongelmia voi olla esimerkiksi kivun tai vahingon aiheuttaminen kohderyhmälle, tai tutkimusympäristön vahingoittaminen. (Vilkkä 2007.)

Tälle tutkimukselle ajankohtaisia eettisiä ongelmia ovat esimerkiksi vastausajan arviointi, sillä kyselyn täyttämiseen ei tulisi mennä kohtuuttomasti aikaa verrattuna annettuun arvioon (Vilkkä 2007). Tässä tutkimuksessa annetun 10-15 minuutin aika-arvion voidaan olettaa pitäneen, sillä jokaiseen väittämään oli arvioitu reilusti miettimisaikaa. Tässä opinnäytetyössä on noudatettu hyvää tieteellistä tapaa esimerkiksi konsultoimalla asiantuntijoita, kuten yritys X:n henkilöstöpäällikköä sekä opinnäytetyön ohjaajaa, ennen kyselyn jakelua. Lisäksi aineisto on kerätty luottamuksellisesti ja anonymisti painostamatta ketään vastaamaan. Opinnäytetyössä vältetään myös loukkaavaa ja alistavaa kielenkäyttöä.

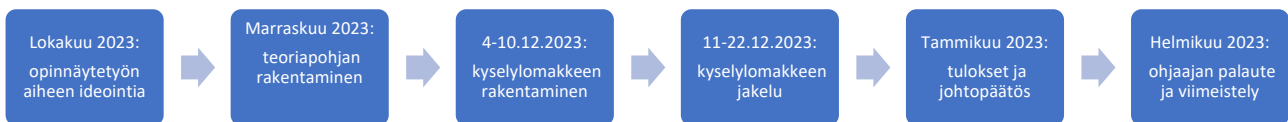
### **6.4. Oman oppimisen arviointi**

Opinnäytetyön tarkoitus oli tuoda yritys X:lle tärkeää tietoa vuokratyöntekijöiden suhtautumisesta liittyen sitoutuneisuuden eri tekijöihin. Lisäksi minulla oli tavoitteena oppia lisää sitoutumisesta ja sen rakentamiseen liittyvistä osista. Tutkimuksen avulla selvitettiin, mihin osa-alueisiin työntekijät

olivat tyytyväisimpiä, ja millä osa-alueilla olisi kehitettävää, joten tutkimus voidaan katsoa onnistuneeksi.

Opinnäytetyön aiheen valintaa helpotti yritys X:n avoimuus prosessia kohtaan, ja idea sitoutuneisuudesta syntyi yritys X:n henkilöstöpäällikön ehdotuksesta. Minulle annettiin vapaat kädet lähestyä aihetta mieluisaksi valitsemastani näkökulmasta, mikä lisäsi henkilökohtaista sitoutuneisuuttani opinnäytetyöprosessia kohtaan. Näin jälkikäteen onkin ilo huomata, että pystyn soveltamaan oppimaani sitoutuneisuuden teoriaa myös pohdiskellessani opinnäytetyön etenemistä.

Suuri motivaattori opinnäytetyön loppuun viemisessä on ollut oma mielenkiinto HR-alaa ja työhyvinvointia kohtaan. Mahdollisuus oppia teoriaa ja käytäntöä on vienyt eteenpäin, ja etenkin kyselylomakkeen muodostaminen opetti paljon työhyvinvoinnin mittaamisesta. Keskustelut niin opinnäytetyöohjaajan kuin yritys X:n henkilöstöpäällikön kanssa toivat aina huomattavan lisämotivaation työn jatkamiselle, ja rakentava kritiikki oli hyödyllistä oman prosessin kehittämisen kannalta.



Kuva 26. Prosessikuvaus

Valmistumisajankohdan kannalta minulla ei ollut kiire opinnäytetyön valmistumisen kanssa, ja työskentely koko prosessin aikana verotti oman osansa ajankäytöstä. Vaikka olin asettanut henkilökohtaisia aikarajoitteita itselleni, en antanut niiden hallita toimintaani, vaan etenin vaiheiden kanssa omaan tahtiin huolehtien hyvinvoinnistani. Kuvassa 26 on kuvattu prosessin suurpiirteinen aikajana kokonaisuudessaan.

Yhteistyö toimeksiantajayrityksen kanssa toimi moitteettomasti, ja koen saaneeni heiltä tarpeeksi tukea työn toteuttamiseen. Kommunikaatio yrityksen kanssa hoitui niin paikan päällä toimistolla, kuin Teams-puhelujen kautta. Lisäksi opinnäytetyön lopullinen versio ja kyselyn vastanneille järjestetyn arvonnän kannalta tärkeää tietoa jaettiin sähköpostitse.

## Lähteet

Allen, N., Meyer, J. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18. The British Psychological Society.

Apteekkari. 2011. Vuokratyö yleisty apteekeissa. Luettavissa: <https://www.apteekkari.fi/uutiset/vuokratyo-yleistyy-apteekeissa.html>

Collier, J., Esteban, R. 2007. Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review*, 16, 1, 19-33. Blackwell Publishing Ltd.

Farmasialehti 2022a. Farmasia-alan vetovoima ja palkkataso huolestuttavat. Farmasialiitto. Luettavissa: <https://farmasialehti.fi/farmasia-alan-vetovoima-ja-palkkataso-huolestuttavat/>

Farmasialehti 2022b. Työvoimapulaan ei löydy täsmälääkettä. Työelämä. Luettavissa: <https://farmasialehti.fi/tyovoimapulaan-ei-loydy-tasmalaaaketta/>

Getnet, D., & Fujie, A. T. (2024). The Effect of Leadership, Employee Commitment, and Work Motivation, on Employees' Performance. *Journal Research of Social Science, Economics, and Management*, 3(6), 1310–1322.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.

Hannula, U., Leskinen, T. 2023. Entistä useampi tekee vuokratyötä – työntekijöistä kolmasosa nuoria ja neljäsosa ulkomaalaistaustaisia. Tilastokeskus. Luettu: 23.10.2023. Luettavissa: <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2023/entista-useampi-tekee-vuokratyota-tyontekijoista-kolmasosa-nuoria-ja-neljasosa-ulkomaalaistaustaisia/>

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.

Hietala, H., Kaivanto, K., Schön, E. 2022. *Vuokratyö*. Alma Talent.

Hinz A, Michalski D, Schwarz R, Herzberg PY. 2007. The acquiescence effect in responding to a questionnaire. *Psychosoc Med*. 4, 7.

Högmander, V. 2023. Vuokralääkäri Kallelta jyrkkää arvostelua julkiselle terveydenhuollolle: "Suomessa ei ole lääkärilupaa". MTV Uutiset. Luettavissa: <https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/vuokralaakari-kallelta-jyrkkaa-arvostelua-julkiselle-terveydenhuollolle-suomessa-ei-ole-laakaripulaa/8803172#gs.7i1uau>

Jyväskylän yliopisto 2015. Survey. Tutkimusstrategiat. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/survey>

Kangas, H. 2021. Korkea henkilöstön sitoutuneisuus johtaa korkeisiin tuottoihin. Talentech. Luettavissa: <https://blog.talentech.com/fi/sitoutuneisuus-tyopaikalla>

- Kauhanen, J. 2013. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Alma Talent. Espoo.
- Kauhanen, J. 2005. Kannustava palkitseminen. Tilisanomat. Luettavissa: <https://tilisanomat.fi/yleiset/kannustava-palkitseminen>
- Kähkönen, E., 2023. Palautteella on iso merkitys työntekijälle. Aivoliitto. Luettavissa: <https://www.aivoliitto.fi/aivoterveys/artikkelit/palautteella-on-iso-merkitys-tyontekijalle/#b64e97eb>
- Laaksonen, H., s.a. Palaute hyödyttää sekä yksilöä että työyhteisöä. Tampereen ammattikorkeakoulu. Luettavissa: <https://sites.tuni.fi/tamk-julkaisut/terveys/palaute-hyodyttaa-seka-yksiloa-etta-tyoyhteisoa/>
- Lehto, A-M., Lyly-Yrjänäinen, M. & Sutela, H. 2005. Pysyvän työn toivossa. Helsinki: Työministeriö.
- Lyly-Yrjänäinen, M. 2023. Työpaikkoja on ajateltava oppimisympäristöinä. Valtioneuvosto. Luettavissa: <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/tyopaikkoja-on-ajateltava-oppimisymparistoina>
- Lyly-Yrjänäinen, M., Selander, K., Alasoini, T. 2023. Jatkuva oppiminen työorganisaatiossa: Mitkä keinot ovat tärkeitä ja miten oppiminen toteutuu? Työterveyslaitos. Luettavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/146293/TTL-978-952-391-094-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lähteenmäki, L. 2023. Keskustelua vuokratyöstä. Turun yliopisto. Turku.
- Lämsä, A., Päivike, T. 2013. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Meyer, J., Maltin, E. 2010. Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework, and research agenda. Journal of Vocational Behavior, 77, 323-337. The University of Western Ontario, Ontario.
- Mueller, C., Wallace, J., Price, J. 1992. Employee Commitment: Resolving some Issues. Work and Occupations, 19, 3, 211-236. Sage Publications.
- OECD, 2004. OECD Employment Outlook 2004. Pariisi.
- Palukka, H., Tiilikka, T. 2008. Terveysthuollon vuokratyö – joustava ja vapaa työn muoto? Työelämän tutkimus, 6, 2, 173-184. Luettu: 24.10.2023. Luettavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87526/46408?acceptCookies=1>
- Romzek, B. 1989. Personal Consequences of Employee Commitment. Academy of Management Journal, 32, 3, 649-651.
- Saari, T. 2014. Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä. Tampereen yliopisto. Tampere. Luettavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/95421/978-951-44-9478-9p.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sarala, U., Sarala, A. 1996. Oppiva organisaatio oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 3. painos. Tammer-paino. Tampere.
- Sarkkinen, M. 2017. Palaute on työelämän pienin suuri asia. Työterveyslaitos. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia ttl 2017>

Surveymonkey s.a. a. Mikä on Likert-asteikko? Luettavissa: <https://fi.surveymonkey.com/mp/likert-scale/>

Surveymonkey s.a. b. Hyvien kysymyksien laatiminen. Luettavissa: <https://fi.surveymonkey.com/mp/writing-survey-questions/>

Tanskanen, A., 2012. Huono-osaisia työntekijöitä? Tutkimus vuokratyöntekijöiden työelämän laadusta. Helsingin yliopisto. Helsinki. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/91af5986-d4b5-4383-a2a1-f7ef3db24270/content>

Työterveyslaitos 2022. Kuusi keinoa rakentaa yhteisöllisyyttä monimuotoisella työpaikalla. Työpiste. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/kuusi-keinoa-rakentaa-yhteisollisyytta-monimuotoisella-tyopaikalla>

Työterveyslaitos. s.a. a. Kaikki mukaan – yhteisöllisyyden ja verkostojen rakentaminen. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/monimuotoisuus-ja-inklusiivisuus-asiantuntijaorganisaatioissa/kaikki-mukaan-yhteisollisyyden-ja-verkostojen-rakentaminen>

Työterveyslaitos s.a. b. Muita inklusiivisuutta edistäviä käytäntöjä. Oppimateriaalit. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/monimuotoisuus-ja-inklusiivisuus-asiantuntijaorganisaatioissa/muita-inklusiivisuutta-edistavia-kaytantoja>

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

## Liitteet

### Liite 1. Kyselylomake

#### Anonyymi kysely sitoutuneisuudesta

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (\*)

##### 1. Työskentelen pääosin tiimissä: \*

- Uusimaa, Kymenlaakso, Päijät-Häme
- Pohjanmaa
- Pohjois-Suomi
- Itä-Suomi, Keski-Suomi
- Varsinais-Suomi, Satakunta
- Kanta-Häme, Pirkanmaa
- Lääke- ja terveysalan palvelut

Vastaa seuraaviin väittämiin valitsemalla sopivin vaihtoehto, joka vastaa kokemuksiasi

■■■■■■■■■■

##### 2. Työyhteisössämme vallitsee kannustava ilmapiiri. \*

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei eri eikä samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

##### 3. Koen tiimitapaamisten parantavan työvilhtyvyyttäni. \*

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei eri eikä samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**4. Tunnen yhteenkuuluvuutta muiden [REDACTED] kanssa. \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei eri eikä samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**5. Saan riittävästi vertaistukea ja apua [REDACTED] kollegoiltani. \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei eri eikä samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**6. [REDACTED] arvot ovat linjassa omien arvojeni kanssa. \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei eri eikä samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**7. Olen ylpeä [REDACTED] työskentelystä. \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei eri eikä samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**8. [REDACTED] johdon sisäinen viestintä on selkeää. \***

- Täysin samaa mieltä

- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei eri eikä samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**9. Esihenkilöni välittää toiveistani ja mielipiteistäni riittävästi. \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei eri eikä samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**10. Saan riittävästi palautetta ja ohjausta työtehtävieni suorittamiseen. \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei eri eikä samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**11. Voin luottaa esihenkilööni. \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei eri eikä samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**12. Esihenkilöni on helposti lähestyttävä. \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei eri eikä samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä

Täysin eri mieltä

**13. Minulle on selvää, mistä saan apua työssä kohtaamiini ongelmiin. \***

- Täysin samaa mieltä  
 Jokseenkin samaa mieltä  
 Ei eri eikä samaa mieltä  
 Jokseenkin eri mieltä  
 Täysin eri mieltä

**14. Voin olla avoin virheistäni esihenkilölleni pelkäämättä seuraamuksia. \***

- Täysin samaa mieltä  
 Jokseenkin samaa mieltä  
 Ei eri eikä samaa mieltä  
 Jokseenkin eri mieltä  
 Täysin eri mieltä

**15. Uskon, että voin vaikuttaa työlläni positiivisesti [REDACTED] menestykseen. \***

- Täysin samaa mieltä  
 Jokseenkin samaa mieltä  
 Ei eri eikä samaa mieltä  
 Jokseenkin eri mieltä  
 Täysin eri mieltä

**16. Minulla on riittävästi mahdollisuuksia oman ammattitaitoni ylläpitämiseen ja kehittämiseen. \***

- Täysin samaa mieltä  
 Jokseenkin samaa mieltä  
 Ei eri eikä samaa mieltä  
 Jokseenkin eri mieltä  
 Täysin eri mieltä

**17. Työlleni asetetut tavoitteet ovat selkeät ja saavutettavissani. \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei eri eikä samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**18. Koen, että työ [REDACTED] vie minua eteenpäin urallani. \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei eri eikä samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**19. Voin laajentaa työnkuvaani ja työtehtäviäni halutessani. \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei eri eikä samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**20. Minulla on arvostettu ja tunnustettu olo yrityksessä. \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei eri eikä samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**21. Olen tyytyväinen tarjottuihin palkitsemisjärjestelmiin. \***

- Täysin samaa mieltä

- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei eri eikä samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**22. Organisaatio palkitsee saavutuksistani oikeudenmukaisesti. \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei eri eikä samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**23. Koen, että palkkani on kilpailukykyinen. \***

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Ei eri eikä samaa mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**24. Kuinka todennäköisesti etsit uutta työtä seuraavan vuoden aikana? \***

- Ei todennäköistä
- Hieman todennäköistä
- Kohtalaisen todennäköistä
- Hyvin todennäköistä
- Äärimmäisen todennäköistä