



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Vuokratyöntekijöiden motivointi ja sitouttaminen Salon Varamiespalvelussa

Outi Oksanen

2018 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Vuokratyöntekijöiden motivointi ja
sitouttaminen Salon Varamiespalvelussa**

Outi Oksanen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2018

Outi Oksanen

Vuokratyöntekijöiden motivointi ja sitouttaminen Salon Varamiespalvelussa

Vuosi 2018 Sivumäärä 71

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia toimeksiantajani eli Salon Varamiespalvelun vuokratyöntekijöiden motivaatiotekijöitä eli, mitkä asiat motivoivat heitä tällä hetkellä ja miten heitä voisi motivoida lisää sekä sitä kuinka sitoutuneita he ovat ja millä keinoin heitä saataisiin sitoutettua. Työn tavoitteena oli selvittää, millä keinoin Salon Varamiespalvelussa voitaisiin parantaa vuokratyöntekijöiden motivaatiota ja saada heidät sitoutumaan yritykseen. Tutkimuksen avulla toimeksiantaja sai tietoja, joilla he voivat kehittää uusia tai parantaa vanhoja motivointi- ja sitouttamiskeinoja. Parantamalla näitä Salon Varamiespalvelu voi vaikuttaa henkilöstön motivaatioon ja sitoutuneisuuteen, jolloin hyvät työntekijät pysyvät heidän palveluksessaan ja hakevat mahdollisesti vielä uudelleenkin töihin. Lisäksi näillä keinoilla toimeksiantaja voi vaikuttaa työnantajakuvaansa, jolloin potentiaaliset uudet työnhakijat hakevat herkemmin tätä kautta töitä.

Opinnäytetyön tietoperusta koostui vuokratyöhön, motivointiin ja sitouttamiseen liittyvästä kirjallisuudesta, erilaisista teorioista ja tutkimuksista. Näiden avulla tutkimukseen pyrittiin tuomaan erilaisia näkökulmia ja lisäämään sen luotettavuutta. Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä teemahaastatteluiden avulla 13.12.2017-28.12.2017. Haastateluista kertyneet muistiinpanot ja äänitykset litteroitiin, jonka jälkeen vuorossa oli analysointi, jossa käytettiin apuna teemoittelua. Tutkimukseen osallistui kuusi Salon Varamiespalvelussa kesän 2017 ja viikon 42 aikana työskennellyttä työntekijää. Suoritin tällöin työharjoittelun Salon Varamiespalvelussa. Halusin haastateltavat tältä ajalta, koska tällöin tiesin heidät entuudestaan ja näin sain vaikutettua siihen, että tutkimukseen osallistui työntekijöitä mahdollisimman erilaisilla taustoilla ja kokemuksilla.

Tutkimus osoitti, että mielikuvat Salon Varamiespalvelusta ovat parantuneet ja menneet positiivisempaan suuntaan kokemuksen myötä. Kaikki työntekijät olivat tyytyväisiä toimeksiantajaan ja sen toimintaan. Lisäksi jokainen työntekijöistä voisi hakea uudelleenkin töihin ja suositella kyseistä yritystä muille. Salon Varamiespalvelussa monia motivoi se, että työntekijöistä oltiin kiinnostuneita, siellä kannustettiin ja kaikki asiat on hoidettu hyvin. Pääasiassa haastateltavat kokivat, että Salon Varamiespalvelu oli pystynyt motivoimaan heitä hyvin, he kokivat olevansa sitoutuneita ja heidän mielestään Salon Varamiespalvelu ei voisi tai olisi voinut sitouttaa heitä paremmin. Lisäksi monet mainitsivat ymmärtävänsä sen, että useat asiat eivät ole kiinni Varamiespalvelun toiminnasta, vaan siitä, miten asiakasyritys toimii ja mitä se päättää.

Salon Varamiespalvelu voisi jatkaa ja kehittää ihmisläheistä työtään, sillä se tuo hyvää kilpailuetua kilpaillessa muiden yritysten kanssa työntekijöistä. Lisäksi se voisi keskittyä työnantajakuvan parantamiseen esimerkiksi sosiaalisen median avulla tai osallistumalla rekrytointitapahtumiin. Toimeksiantaja voisi myös keskittyä kehittämään paluuseen kannustavia ja sitouttavia toimenpiteitä, sillä todennäköisesti vuokratyöntekijät saattavat tehdä jossakin välissä muitakin asioita, kuten esimerkiksi kouluttautua.

Asiasanat: vuokratyö, motivointi, sitouttaminen

Outi Oksanen

Motivating and committing temporary agency workers at Varamiespalvelu of Salo

Year	2018	Pages	71
------	------	-------	----

The purpose of the thesis work was to research the motivation factors of the temporary agency workers of the Varamiespalvelu of Salo i.e. what motivates them at the moment and how they could be more motivated as well as how committed they are and how they could be more committed. The aim of the thesis was to find out the ways in which Varamiespalvelu of Salo could improve motivation of temporary agency workers and commit them to the company. Through this research the commissioner received information to help them develop new or enhance old motivational and commitment tools. By improving tools Varamiespalvelu of Salo can influence the motivation and commitment of the staff, whereby good employees remain in their service and looks for new assignment from there. In addition to these means the commissioner can influence its employer image so that potential new jobs seekers are more likely to seek work through them.

The knowledge base of the thesis consisted from literature on rent work, motivation and commitment, various theories and researches. By utilizing these the aim of the research was to provide different perspectives and increase its reliability. The research was carried out by a qualitative research method using theme interviews from 13.12.2017-28.12.2017. The notes and recordings from the interviews were transcribed followed by an analysis using thematising. The research was carried out by interviewing six employees who were working during summer 2017 and week 42 at Varamiespalvelu of Salo. During this time I performed traineeship at Varamiespalvelu of Salo. I wanted interviewees from this time frame because I knew the selected employees from the past and I could ensure that the employees involved in the research had as diverse backgrounds and experiences as possible.

The research showed that the image of Varamiespalvelu of Salo has improved and moved into a more positive direction with experience. All employees were satisfied with the commissioner and its activities. In addition, each employee could apply for a job again and recommend the company to others. At Varamiespalvelu of Salo many were motivated by the fact that the company was interested in their employees, they were encouraged and all things were handled well. Most of the respondents felt that Varamiespalvelu of Salo had been able to motivate them well, they felt that they were committed and in their opinion Varamiespalvelu of Salo could not commit them more. In addition to that, many of the respondents mentioned that they understood the fact that many things were not dependent on the operations of Varamiespalvelu, but how the client company operates and what it decides instead.

Varamiespalvelu of Salo could continue to develop its human aspect as it gives them competitive advantage against other companies who are competing of the services of the same employees. In addition, Varamiespalvelu of Salo could focus to improve the employer image for example through social media or through recruiting events. The commissioner could also consider to develop motivation and commitment measures to encourage employees to return, since temporary agency workers are also doing other things between assignments, such as training and studies.

Keywords: rental work, temporary work, motivating, committing

Sisällysluettelo

1	Johdanto	7
1.1	Tutkimuksen tausta.....	7
1.2	Työn tarkoitus ja tavoite	8
1.3	Toimeksiantaja Salon Varamiespalvelu	8
2	Vuokratyö	10
2.1	Vuokratyön määrittely	10
2.2	Vuokratyön etuja.....	11
2.3	Vuokratyön ongelmia	12
2.4	Vuokratyön tulevaisuuden näkymät	14
3	Motivointi	15
3.1	Yleistä motivaatiosta.....	15
3.2	Maslowin tarvehierarkia	17
3.3	Steven Reissin teoria elämän 16 perustarpeesta	18
3.4	Herzbergin kaksifaktorigiteoria.....	22
3.5	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	23
3.5.1	Edward Decin itseohjautuvuusteoria	25
3.5.2	Sisäinen motivaatio työelämässä	26
4	Sitouttaminen	27
4.1	Yleistä sitouttamisesta.....	27
4.2	Psykologinen suhde	29
4.3	Sitoutumisen monimuotoisuus	30
4.4	Vuokratyöntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä.....	32
4.5	Työnantajakuvan merkitys henkilöstön sitouttamisessa	32
5	Tutkimusmenetelmä	34
5.1	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä	34
5.2	Aineiston keruu.....	35
5.3	Aineiston analyysimenetelmät.....	36
6	Tutkimuksen toteuttaminen	37
7	Tutkimuksen tulokset	40
7.1	Haastateltavien taustatiedot	40
7.2	Tulokset	41
7.2.1	Vuokratyö.....	41
7.2.2	Motivointi.....	44
7.2.3	Sitouttaminen.....	47
7.2.4	Muut esille nousseet asiat	49
7.3	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	52

7.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	57
8	Yhteenveto	60
	Lähteet	62
	Kuviot	66
	Taulukot	66
	Liitteet.....	67

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Henkilöstöä vuokraavien yritysten kasvu on tällä hetkellä ennätysnopeaa. (Taloussanomien 2017.) Muun muassa tästä syystä aihe on hyvin ajankohtainen. Lisäksi yhä useammat yritykset ovat alkaneet ymmärtää hyvinvoinnin merkityksen yrityksen menestykselle. Henkilöstön hyvinvointiin, motivaatioon ja sitoutuneisuuteen on alettu panostaa entistä enemmän, koska se parantaa yrityksen tuottavuutta ja pitää yllä hyvää työnantajamielikuvaa, joka puolestaan houkuttelee uusia osajia ja saa vanhat työntekijät pysymään yrityksessä. (Tuomi 2007, 121-124.) Miksi näihin asioihin ei panostettaisi vuokratyöntekijöidenkin kohdalla? Vuokratyöntekijä kuitenkin edustaa itsensä lisäksi häntä vuokraavaa henkilöstöpalvelualan yritystä sekä asiakasyritystä. Tästä huolimatta vuokratyöntekijät saattavat kokea epävarmuutta monista eri asioista, joka saattaa vaikuttaa heidän motivaatioonsa ja sitoutumiseensa, jotka taas saattavat vaikuttaa heidän hyvinvointiinsa. Muun muassa edellä mainittujen seikkojen vuoksi näihin asioihin olisi hyvä kiinnittää huomiota ja löytää toimivia ratkaisuja myös vuokratyöntekijöille. Vuokratyöntekijöiden kohdalla olisi hyvä ottaa huomioon sekin, että he ovat yksilöitä ja heitä motivoivat eri asiat. Lisäksi jokaisen työntekijän työsuhte tai työsuhteet saattavat olla hyvin erilaisia.

Alusta alkaen minulle oli selvää, että haluan tehdä opinnäytetyön motivoinnista ja sitouttamisesta, sillä koen näihin liittyvät asiat hyvin tärkeiksi ja mielenkiintoisiksi. Nämä asiat kiinnostavat minua, koska olen pitkään ollut kiinnostunut ihmismieleen liittyvistä asioista sekä motivoinnilla ja sitouttamisella yritys voi parantaa ihmisten työhyvinvointia, jolla taas on vaikutusta esimerkiksi tuottavuuteen ja maineeseen. Lisäksi haluan oppia lisää ja pystyä vaikuttamaan näihin asioihin sekä näiden kehittämiseen käytännön työelämässä. Myös aiheen ajankohtaisuus on yksi vaikuttava tekijä, miksi päädyin tähän aiheeseen. Näin tutkimus on huomattavasti hyödyllisempi. Opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa huomasin sattumalta, että Salon Varemiespalveluun haettiin harjoittelijaa ja kiinnostuin heistä heti harjoittelupaikan vuoksi sekä mahdollisena toimeksiantajana. Suoritin heillä kouluun liittyvän työharjoittelun ja myöhemmin pääsin heille töihin. Eli esimerkiksi haastattelujen suorittamisen aikana olen ollut kyseisessä yrityksessä töissä. Sen taustalla, miksi valitsin vuokratyöntekijät kohteeksi, on myös se, että itselläni on jonkin verran kokemusta vuokratyöskentelystä toisen yrityksen kautta. Kun minulla on kokemusta kummaltakin puolelta, osaan nähdä asioita kummastakin näkökulmasta.

Vuokratyössä on kolme eri osapuolta eli vuokratyöntekijä, työntekijää vuokraava henkilöstöpalvelualan yritys ja asiakasyritys, joka vuokraa työntekijän. Henkilöstöpalvelualan yritys vuokraa työntekijöitä asiakasyrityksille vastiketta vastaan ja työntekijä tekee työn asiakasyritykselle. (Hietala, Kaivanto & Schön 2014, 13.) Opinnäytetyössä avataan hieman yleisiä asioita

liittyen vuokratyöhön sekä käsitellään siihen liittyviä etuja ja ongelmia eri osapuolten näkökulmista. Tässä on hyvä huomioida erityisesti se, että asioista puhutaan melko yleisellä tasolla eikä viitata mihinkään yksittäiseen henkilöstöpalvelualan yritykseen. Kaikki vuokratyöntekijät eivät myöskään koe asioita samalla tavalla eivätkä kaipaa samoja asioita. Esimerkiksi vuokratyön etujen ja ongelmien tarkastelu on työn kannalta tärkeää, koska ne omalta osaltaan liittyvät hyvin vahvasti motivaatioon ja sitoutumiseen. Motivaatio onkin yksi työn keskeisimmistä käsitteistä. Motivaatio on tahto, tarve tai halu tehdä asioita. Motivaatio saa ihmiset tekemään asioita ja joissakin tapauksissa myös ehkä jopa enemmän, kuin on vaadittu. (Järvinen 2014, 209.) Työssä käsitellään myös erilaisia motivaatioteorioita, jotka omalta osaltaan selittävät sen, miksi ihmiset toimivat niin kuin toimivat. Lisäksi sitouttaminen on yksi työn keskeisimmistä käsitteistä. Sitoutunut henkilö haluaa pysyä yrityksen jäsenenä ja ponnistella sen hyväksi (Lampikoski 2015, 46). Työntekijän motivaatiolla ja sitoutuneisuudella on keskenään vahva yhteys, joka tuli tutkimuksessakin selkeästi ilmi.

1.2 Työn tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia Salon Varamiespalvelun vuokratyöntekijöiden motivaatiotekijöitä eli, mitkä asiat motivoivat heitä tällä hetkellä ja miten heitä voisi motivoida lisää sekä sitä kuinka sitoutuneita he ovat ja millä keinoin heitä saataisiin sitoutettua. Työn tavoitteena on selvittää, millä keinoin Salon Varamiespalvelussa voitaisiin parantaa vuokratyöntekijöiden motivaatiota ja saada heidät sitoutumaan yritykseen. Tutkimuksen avulla toimeksiantaja saa tietoja, joilla he voivat kehittää uusia tai parantaa vanhoja motivointi- ja sitouttamiskeinoja. Parantamalla näitä Salon Varamiespalvelu voi vaikuttaa henkilöstön motivaatioon ja sitoutuneisuuteen, jolloin hyvät työntekijät pysyvät heidän palveluksessaan ja hakevat vielä uudelleenkin töihin, jos elämässä sellainen tilanne tulee vastaan. Lisäksi näillä keinoilla toimeksiantaja voi vaikuttaa työnantajakuvaansa, jolloin potentiaaliset uudet työnhakijat hakevat herkemmin tätä kautta töitä.

1.3 Toimeksiantaja Salon Varamiespalvelu

VMP Groupiin kuuluu eri yhtiöitä, jotka ovat VMP Varamiespalvelu, Alina, Romana Management, Eezy, Personnel, Staff Plus Oy ja Sijaishaltija Oy (VMP Group 2018). VMP sai alkunsa Turussa vuonna 1988, kun Riitta ja Mauno Savolainen perustivat Varamiespalvelun. 30 vuoden aikana yritys on kasvanut paljon sekä yritysostojen kautta että orgaanisesti. VMP Group -konsernilla on melkein sata toimipistettä noin 50 paikkakunnalla Suomessa, Virossa, Romaniassa ja Ruotsissa. Vuosittainen liikevaihto on noin 150 miljoonaa euroa. VMP Group työllistää noin 18 000 henkilöä vuosittain ja asiakkaita on noin 5000. (VMP Group 2017.)

Varamiespalvelu on yksi Suomen johtavista henkilöstöpalvelualan yrityksistä ja osa VMP Group - konsernia. Yrityksen ydinosaamiseen kuuluvat rekrytointi ja henkilöstövuokraus kaikille toimialoille. VMP tarjoaa toimeentuloa ja työtä vuosittain 3 000 asiakasyrityksen palveluksessa yli 12 000 henkilölle. Yritys toimii franchising-periaatteella 35 paikkakunnalla Suomessa. (VMP.) Vuoden 2017 syksyllä kotimaisen pääomasijoittaja Sentica Partnersin hallinnoimat rahastot päättivät ostaa enemmistöosakuuden VMP Groupista. Perustajasuku Savolaiset ja nykyinen johto jäivät yhtiöön merkittävällä osuudella jatkamaan kehittämistä. (Sentica Partners 2017.) Varamiespalvelu on siis franchising-periaatteella toimiva ketju eli suurimmalla osalla alueista on omat yrittäjänsä, lukuun ottamatta ketjun omia pisteitä, jotka sijaitsevat Turussa, Helsingissä ja Tampereella. Lisäksi osa yrittäjistä toimivat useamman kaupungin Varamiespalveluissa, kuten myös Vimeli Oy:n yrittäjät. Vimeli Oy:hyn kuuluvat Salon Varamiespalvelu, Rauma - Uusikaupunki sekä Pori. Tutkimus toteutetaan Salon Varamiespalvelun vuokratyöntekijöille. Varamiespalvelu on ollut Salossa vuodesta 1999. Tällä hetkellä heillä on vuokratyöntekijöille tarjolla etuja esimerkiksi ravintoloista ja kaupoista sekä HeiaHeia-hyvinvointipalvelu. (Jaakkola 2017.)

Salon Varamiespalvelun tarjoama HeiaHeia on sosiaalinen hyvinvointipalvelu, jonka tarkoituksena on opastaa työyhteisöjä parempaa arkea kohti. Sen avulla voi suunnitella erilaisia hyvinvointikampanjoita. Lisäksi se on monipuolinen, kannustava, suosittu, tulokellinen, valmentava ja aina mukana. (HeiaHeia 2016.) Tämän avulla henkilö voi asettaa tavoitteita, seurata lepoa, ruokailutottumuksia, liikkumista ja palautumista. Hän voi osallistua VMP:n yhteisiin kampanjoihin ja kannustaa työtovereitaan muutokseen. Lisäksi käyttäjillä on mahdollisuus hyödyntää ammattilaisten laatimia erilaisia harjoitusohjelmia. HeiaHeia on osa VMP:n Älä jaks. Viihdy! - kampanjaa. (VMP 2017.) Ihmisen vireyteen vaikuttavat esimerkiksi henkilön oma fyysinen ja psyykinen hyvinvointi (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 20). HeiaHeia-palvelun avulla Salon Varamiespalvelu tarjoaa työntekijöilleen tavan, jolla työntekijä voi pitää huolta omasta hyvinvoinnistaan ja jaksamisestaan. Esimerkiksi joidenkin kohdalla tämä saattaa nostaa motivaatiota.

VMP voitti vuonna 2017 Eteran Työkyypalkinnon, joka jaetaan vuosittain yritykselle, organisaatiolle tai tiimille, joka on ansioitunut työkyvyn edistämisessä. Tällä kertaa MTV Uutisten vastaava päätoimittaja Merja Ylä-Anttila valitsi voittajan. Henkilöstöpalveluyritykselle liiketoiminnan ydin ja valttikortti ovat työssä viihtyvät ja osaavat vuokratyöntekijät. Ylä-Anttilan mukaan VMP:ssä ideoidaan uutta ennakkoluulottomasti. Esimerkiksi nuoria innostava pelillisuus ja sosiaalisen median luova käyttö on otettu yhteishengen rakentamisessa mukaan. Lisäksi hänen mukaansa VMP näyttää esimerkkiä muille ja voi kääntää mielikuvia positiiviseen suuntaan koskien vuokratyötä. (Etera 2017.) VMP on selvästi yleisestikin pyrkinyt panostamaan työntekijöiden työhyvinvointiin, joka omalta osaltaan jossain määrin lisää työntekijöiden motivaatiota ja sitoutuneisuutta. Lisäksi kokeilemalla uusia asioita ja käyttämällä nykyaikaisia keinoja VMP pysyy mukana kehityksessä ja lisää esimerkiksi myös nuorten kiinnostusta.

Ja niin kuin Ylä-Anttila edellä mainitsi, VMP voi kääntää mielikuvia vuokratyöstä positiivisempaan suuntaan, jolloin yhä useammat yritykset alkavat käyttää vuokratyövoimaa ja potentiaaliset työntekijät hakeutuvat töihin Varamiespalveluun.

2 Vuokratyö

2.1 Vuokratyön määrittely

Työvoiman vuokraus tarkoittaa sitä, että työnantaja siirtää työntekijänsä toisen työnantajan käyttöön vastiketta vastaan. Tällöin työntekijä työskentelee käyttäjäyrityksen johdon ja valvonnan alaisena. Näin ollen vuokratyössä on kolme osapuolta: henkilöstövuokrausyritys, vuokratyöntekijä sekä käyttäjäyritys. Lisäksi oikeussuhteita on kolme: henkilöstövuokrausyrityksen ja työntekijän välinen sopimukseen perustuva työsuhde, henkilöstövuokrausyrityksen ja käyttäjäyrityksen välinen asiakassuhde sekä vuokratyöntekijän ja käyttäjäyrityksen välinen oikeussuhde, joka ei ole sopimussuhde. (Hietala ym. 2014, 13.)

Käyttäjäyritys tekee tilauksen oman tarpeensa mukaisesti ja sopimus solmitaan niin pitkäksi aikaa kerrallaan, kuin käyttäjäyritys ilmoittaa tarvitsevansa työntekijää. Usein tilanteet muuttuvat ja sopimusta jatketaan henkilöstövuokrausyrityksen kanssa joustavasti. Vuokrasopimukset saattavat vaihdella muutamista tunneista vuosiin. Vuokratyöntekijä tekee työnsopimuksen henkilöstövuokrausyrityksen kanssa ja kuuluu näin ollen henkilöstövuokrausyrityksen henkilöstöön. Henkilöstövuokrausyritys maksaa vuokratyöntekijälle palkan ja hän saa sieltä työsuhteeseen kuuluvat edut kuten esimerkiksi työterveyspalvelut. (Viitala 2013, 94.) Vuokratyöntekijä antaa työpanoksensa käyttäjäyritykselle, jolle siirtyvät sellaiset työnantajalle säädetyt velvollisuudet, jotka ovat välttämättömiä työn järjestelyihin ja sen tekemiseen liittyen. Lisäksi käyttäjäyrityksellä on oikeus valvoa ja johtaa työntekoa. Henkilöstövuokrausyritys saa vastikkeen työntekijän työpanoksen luovuttamisesta, joka on määritelty vuokraussopimuksessa. Tämän lisäksi henkilöstövuokrausyrityksellä säilyvät normaalit työnantajan oikeudet ja velvollisuudet niiltä osin, kun ne eivät siirry käyttäjäyritykselle. (Hietala ym. 2014, 14.)

Henkilöstön vuokrauksesta on erilaisia hyötyjä käyttäjäyritykselle. Esimerkiksi rekrytointiprosessiin liittyvät aika ja kustannukset säästyvät. Lisäksi henkilöstövuokrausyritys vastaa kaikista työntekijään liittyvistä hallinnollisista asioista ja hoitaa myös tarpeen mukaan sijaisjärjestelyt. Käyttäjäyrityksen velvollisuudeksi jää oikeastaan vain vuokratyöntekijän perehdyttäminen ja opastaminen. Työturvallisuusasioissa vastuuta kantavat sekä työvoiman luovuttaja että sen käyttäjä. Käyttäjäyritys maksaa vuokrauksesta henkilöstövuokrausyritykselle korvauksen, joka vaihtelee tapauksesta ja alasta riippuen. (Viitala 2013, 95.) Yritys säästää työpaikkailmoitusten ja muiden rekrytointiin liittyvien kustannusten lisäksi palkkahallinnon kuluissa, työterveyshuollossa ja vakuutuksissa (Jaakkola 2018).

2.2 Vuokratyön etuja

Yhtenä merkittävimpänä etuna on se, että työmarkkinoille saadaan sellaisia henkilöitä, jotka eivät välttämättä muulla tavoin haluaisi tai saisi vakituista työtä. Lisäksi näin esimerkiksi nuorilla, uransa alussa olevilla työntekijöillä on mahdollisuus saada käytännön kokemusta töistä. Työntekijällä on tilaisuus päästä itseään kiinnostavaan yritykseen töihin ja hän saattaa jopa vakinaistua sinne. Joka tapauksessa työntekijällä on mahdollisuus kerryttää omaa työkokemustaan, tutustua erilaisiin yrityksiin ja aloihin sekä edetä urallaan. Pääasiassa vuokratyöntekijät ovatkin nuoria ja edellä mainittujen syiden lisäksi töiden helpompi saatavuus ovat yleisimpiä syitä vuokratyön teolle. Työpaikkojen ja -aikojen valitsemisen vapaus on merkittävä etu vuokratyössä ja se on yksi yleisimmistä vuokratyöntekijöiden kertomista syistä vuokratyön tekemiselle. Lisäksi lisäansiot ovat yksi syy vuokratyön tekemiselle. Vanhemmat, yli 60-vuotiaat vuokratyöntekijät ovat kertoneet tekevänsä vuokratyötä lisäansioiden vuoksi. Lisäksi vuokratyö on esimerkiksi opiskelijoille joustava mahdollisuus rahoittaa opintojaan. (Hietala ym. 2014, 20-21.)

Viitalan ja kumppaneiden tekemässä tutkimuksessa oli huomio, että toisinaan vuokratyön tekeminen saattaa olla henkilön itsensä elämäntapavalinta. Jotkut henkilöt eivät halua sitoutua käyttäjäyritykseen tai työntekoon pitkäksi aikaa. Se koettiin positiivisena asiana, kun on tietynlaista vapautta valita, milloin viettää vapaata ja milloin tekee työtä. Esimerkiksi perheystistä työntekoa on näin helppo säädellä henkilön oman elämäntilanteen mukaan. Toisaalta on hyvä muistaa, että alasta riippuen vuokratyöntekijä ei välttämättä aina voi itse valita milloin työskentelee, vaan työnteko määräytyy sen mukaan, miten töitä on tarjolla. Toki vuokratyöntekijän ei tarvitse ottaa kaikkia hänelle tarjottuja töitä vastaan, vaan jokainen saa itse päättää millaista työtä haluaa tehdä. (Viitala, Vettensaari & Mäkipelkola 2006, 149.)

Käyttäjäyrityksen näkökulmasta hyötynä on se, että vuokratyö muodostaa joustavan, nopean ja vaivattoman lisätyön lähteen tilanteissa, kun yrityksen työvoiman tarve muuttuu tai kun ilmenee tilapäinen tarve erityisasiantuntemukselle tai -osaamiselle. Etuna on esimerkiksi sekin, että lyhyisiin asiantuntijatehtäviin saadaan todennäköisesti pätevä työntekijä ja vuokratyöntekijöiden avulla voidaan keventää oman henkilöstön työkuormaa sekä vähentää heidän ylitöitään. Usein vuokratyöntekijöitä käytetäänkin, kun yritykselle tulee tarve työntekijälle tilapäisesti tai nopeasti. Pääasiassa perusteena vuokratyöntekijöiden käytölle suoritusasteen työssä ovat tilausten ja kysynnän vaihtelut, sijaisuudet ja ruuhkahuiput. Lisäksi vuokratyöntekijöitä käytetään projektiluontoisissa töissä, jotka eivät kuulu yrityksen ydintoimintaan ja tarvitaan erikoisosaamista, jota ei omalta henkilöstöltä löydy. Jotkin yritykset taas käyttävät vuokratyövoimaa rekrytointikanavana. (Hietala ym. 2014, 21.)

Käyttäjäyrityksen henkilöstön näkökulmasta vuokratyöntekijöiden käyttö on etu, sillä suhdanteiden ja kysynnän muutoksista johtuvat joustot henkilöstömäärässä voidaan saavuttaa, kun supistetaan tai lisätään vuokratyöntekijöiden määrää. Tällöin nämä muutokset eivät kohdistu

yrittäjien vakituiseen henkilöstöön. Kun työvoiman tarve kasvaa, vuokratyöntekijöiden avulla saadaan pienennettyä vakituisen henkilöstön taakkaa ja tarpeen vähetessä, työnantajalla ei ole tarvetta karsia vakituisista työntekijöistä. (Hietala ym. 2014, 21-22.)

2.3 Vuokratyön ongelmia

Yhtenä merkittävimmistä vuokratyöhön liittyvistä ongelmista on epävarmuus, joka koskee yhtiöillä vuokratyöntekijöitä, käyttäjäyritystä kuin käyttäjäyrityksen henkilöstöäkin. Käyttäjäyrityksen kohdalla epävarmuustekijät liittyvät pääasiassa vuokratyöntekijöiden sitoutuneisuuteen ja osaamiseen. Käyttäjäyritystä koskeviin ongelmiin voidaan laskea myös työvoiman vaihtuvuuteen liittyvät seikat, kuten työhön ja työpaikan käytäntöihin tutustumiseen sekä perehdyttämiseen käytettävät resurssit ja siitä aiheutuva työn tuottavuuden lasku. Lisäksi työyhteisön ja käyttäjäyrityksen henkilöstön näkökulmasta katsottuna vuokratyöntekijöiden käyttö voi olla ongelmallista, sillä se sisältää sen riskin, että vakituista henkilöstöä korvataan vuokratyöntekijöillä sekä eri toimintoja saatetaan ulkoistaa vuokrausyritykselle. Yhtenä vuokratyöskentelyn syynä onkin entisen työnantajan suorittaman ulkoistuksen yhteydessä tapahtunut vuokratyöhön siirtyminen. Näiden edellä mainittujen asioiden vuoksi työntekijöiden keskuudessa saattaa esiintyä epävarmuutta ja mahdollisesti myös ristiriitaitilanteita vuokratyöntekijöiden ja käyttäjäyrityksen omien työntekijöiden välillä. (Hietala ym. 2014, 22.)

Vuokratyöntekijän kannalta tarkasteltuna merkittävimmät riskitekijät vuokratyöhön liittyen ovat tarjolla olevan työn määrään ja työsuhteen kestoon liittyvä epävarmuus sekä esimerkiksi työyhteisön turvan puuttuminen. Vuokratyöntekijöiden henkistä kuormitusta lisäävät erityisesti toimeentulon riittävyteen ja työsuhteen jatkuvuuteen liittyvä epävarmuus. Vuokratyösuhteet ovat pääasiassa määräaikaista ja joissakin yrityksissä melko lyhyitä kestoiltaan. Vaikka monet työskentelevät vuokratyöntekijöinä vapaaehtoisesti tai esimerkiksi lisäansion vuoksi, on myös paljon henkilöitä, jotka tekevät vuokratyötä vain pakon edestä, koska muuta työtä ei ole tarjolla ja he kokevat sen ainoaksi mahdollisuudeksi työllistyä. Tällaisissa tilanteissa työsuhteen keston ja jatkumisen epävarmuus ovat hyvinkin kuormittavia tekijöitä varsinkin, jos esimerkiksi vähimmäistyöaika ei ole määritelty. Osa vuokratyöntekijöistä kokevat saavansa huonoimmat työt ja vuorot, joita muut työntekijät eivät halua tehdä. Lisäksi jotkut saattavat kokea olevansa työyhteisössä ulkopuolisia. Nämä edellä mainitut asiat riippuvat käyttäjäyrityksestäkin. Edellä mainittujen seikkojen vuoksi vuokratyöntekijöillä on suurempi riski muita heikompaan urakehitykseen ja riski jäädä ulkopuolelle työnantajan järjestämästä koulutuksesta. (Hietala ym. 2014, 23.) Roolikonfliktit ja roolien epäselvyys ovat yksiä suurimpia syitä, jotka ovat vuokratyöntekijöiden sitoutumisen esteenä. Vuokratyöntekijöillä saattaa olla sellainen tilanne, että samaan aikaan he kokevat ja eivät koe olevansa käyttäjäyrityksen työyhteisön jäseniä. Pääasiassa työhön liittyvät vaatimukset ovat heillä samat kuin vakituisilla, mutta vastikkeet, jotka yritys antaa, eivät välttämättä ole. Vuokratyöntekijöiden sitou-

tuminen onkin aikalailta laskelmoivaa sitoutumista. Työyhteisön normien tarkka noudattaminen ja ponnistelu ovat yksi keino lisätä mahdollisuuksia vakituisen työpaikan saamiseksi yrityksestä, jota vuokratyöntekijä arvostaa ja jonka hän kokee olevan tavoittelemisen arvoinen ja hyvä työpaikka. Jotkut myös näkevät, että vuokratyö on mahdollisuus saada ponnahtuslauta johonkin muualle vakituiseseen työhön. (Viitala 2007, 189.)

Yksi vuokratyöntekijöiden epävarmuutta lisäävä tekijä on töiden pätkittäisyys. Työkomennukset saattavat kestää tunteja tai vuosia ja kaikkea näiden väliltä. Viitalan ja kumppaneiden tutkimukseen osallistuvista työntekijöistä noin puolella työkomennukset olivat tehty muutamaksi kuukaudeksi kerrallaan. Osalla töiden jatkumisesta kerrottiin kahden viikon välein. Monesti, kun jakso on päättymässä, ei työntekijällä ole seuraavasta työstä vielä tietoa. Vuokratyön ollessa pätkittäistä, johtaa se usein palkattomiin jaksoihin työpätkien välissä ja se taas tarkoittaa sitä, että vuokratyöntekijöiden pitää hakea niiltä päiviltä soviteltua työttömyyspäivärahaa ja muita etuuksia. Joidenkin kohdalla tämä tarkoittaa sitä, että täytyy olla jatkuvasti täyttämässä hakemuksia ja lähettämässä papereita eri paikkoihin. Kelalta ja ammattiliiton työttömyyskassasta haetut etuudet saatetaan maksaa viiveellä, joka taas aiheuttaa usein vuokratyöntekijöille ongelmia toimeentulon suhteen töiden katkoskohdissa. Lisäksi vuokratyöntekijöille tulevaisuuden suunnittelu saattaa olla vaikeaa, koska töiden jatkosta ei ole varmuutta. Esimerkiksi asunnon hankkiminen saattaa olla haastavaa. Myös vapaa-aikaa on hankala suunnitella kovinkaan pitkälle, sillä se saattaa olla hyvinkin riskialtista. Nimittäin jos vuokratyöntekijä varaa esimerkiksi lomamatkan, voi sen vuoksi hyvä työtilaisuus mennä ohi. Lisäksi joissakin tapauksissa, kuten esimerkiksi usein ravintola-alalla, töitä saatetaan tarjota hyvinkin lyhyellä varoitusaikalla, jolloin työntekijän pitäisi olla aina valmiina vastaanottamaan tarjottua työtä. Viitalan ja kumppaneiden tutkimuksessa on kuvattu myös tilanne, joissa vuokratyöntekijällä saattaa olla melko säännölliset työajat, mutta joskus työpäivät saattavat venyä, jolloin käyttäjäyrityksen työntekijät pääsevät ajallaan pois töistä, mutta ylityöt jäävät vuokratyöntekijöille. Tällaiset tilanteet saattavat tuntua vuokratyöntekijöistä epäoikeudenmukaisilta. (Viitala ym. 2006, 144-147.)

Viitalan ja kumppaneiden tekemässä tutkimuksessa ammattiliittojen edustajien haastatteluissa nousi esille erilaisia esimerkitapauksia väärinkäytöksistä, joita oli kohdistunut vuokratyöntekijöihin. Ammattiliitoissa nähtiin niin sanottujen normaalien palkkatyösuhteiden ja vuokratyösuhteiden välillä eroina sen, että vuokratyöntekijöiden oikeuksia ei samalla tavoin valvota työpaikoilla ja sen, etteivät vuokratyöntekijät välttämättä uskalla tai osaa puolustaa omia oikeuksiaan. Vuokratyöntekijöiden huomatessa joitakin epäkohtia esimerkiksi palkanmaksussa, he eivät välttämättä vie asiaa eteenpäin ja vaadi oikeuksiaan, koska pelkäävät niin paljon työnantajan suhtautumista. Tällaisen taustalla on yleensä se, että vuokratyöntekijät pelkäävät, ettei heille sen jälkeen tarjottaisi enää töitä tai he saavat maineen hankalana työntekijänä. Ja vaikka vuokratyöntekijöiden ei tarvitse ottaa kaikkia heille tarjottuja töitä

vastaan, voi niistä kieltäytyminen olla hankalaa. Vuokratyöntekijät voivat kokea tällaiset tilanteet epämiellyttävinä ja he voivat jopa pelätä kieltäytymisestä tulevia seurauksia. (Viitala ym. 2006, 141-150.)

2.4 Vuokratyön tulevaisuuden näkymät

Henkilöstöä vuokraavien yritysten kasvu on tällä hetkellä ennätyksellisen nopeaa. Henkilöstöpalveluyritysten liitto HPL on tehnyt liikevaihtotiedustelun alan 20 suurimmalle yritykselle ja sen mukaan vuoden 2017 heinäkuussa henkilöstöpalveluiden liikevaihto oli 108,2 miljoonaa euroa ja elokuussa 117,8 miljoonaa euroa. Edelliseen vuoteen verrattuna heinäkuun liikevaihto kasvoi 17 prosentilla ja elokuun liikevaihto taas 16 prosentilla. Lisäksi edellisvuoteen samaan ajanjaksoon verrattuna tammi-elokuussa liikevaihto oli kasvanut 16 prosenttia. HPL:n tiedotteen mukaan noin 80 prosenttia liikevaihdosta syntyy henkilöstövuokrauspalveluista, jossa kasvua oli tapahtunut 22 prosenttia edellisen vuoden elokuuhun ja heinäkuuhun verrattuna. (Taloussanomat 2017.) Jo vuonna 2016 HPL:n tekemän liikevaihtelutiedustelun mukaan alan kasvu oli kesäkuussa peräti 30 prosenttia. Henkilöstöpalvelualan tarjoamien palveluiden kysynnän kasvu viittaa paraneviin suhdanteisiin. Yritykset käyttävät selvästi aiempaa enemmän vuokratyövoimaa. (Herrala 2016.) Lisäksi HPL on tehnyt vuokratyöntekijätutkimuksia vuosina 2007, 2008, 2009, 2010, 2012, 2014 ja 2016. Näissä on tutkittu vuokratyöntekijöiden mielipiteitä motivaatiosta, työn sisällöstä, työstä asiakasyrityksissä ja mielipiteitä vuokratyön mielekkyydestä ja henkilöstöpalveluyrityksestä työnantajana. Tutkimustulokset osoittavat, että vuodesta 2007 vuoteen 2016 vuokratyöntekijöiden mielipiteet vuokratyön teosta ovat kehittyneet myönteisemmiksi. Tutkimukseen osallistui 6484 vuokratyöntekijää vuonna 2016. (Henkilöstöpalveluyritysten liitto.) Myös Viitalan ja kumppaneiden tutkimuksissa kävi ilmi, että pääsääntöisesti kaikki tutkimukseen osallistuneet osapuolet uskoivat, että vuokratyön osuus tulee kasvamaan tulevaisuudessa (Viitala ym. 2013, 152). Henkilöstöpalvelualat ovat kovassa kasvussa ja kasvu todennäköisesti tulee vielä jatkumaan taloustilanteen ollessa paranemaan päin. Lisäksi näyttäisi siltä, että mielipiteet vuokratyöstä ovat pikkuhiljaa muuttumassa positiivisemmiksi, joka omalta osaltaan saattaa kannustaa ihmisiä vuokratyöhön.

HPL:n vuonna 2016 tekemässä vuokratyöntekijätutkimuksessa muun muassa tutkittiin vuoden 2014 ja 2016 välisenä aikana tullutta kehitystä (Kuvio 1). Kuviossa oleva kokonaisarvosana kertoo kokonaiskeskiarvon, johon on laskettu mukaan kaikki kysymykset. Muut taas kuvaavat sitä, kuinka tyytyväisiä ihmiset olivat tiettyä aihealuetta koskeissa kysymyksissä. Keskiarvoissa ei ollut suuria eroja, mutta työntekijät olivat selvästi tyytyväisimpiä työn sisältöön ja motivaatioon, kun taas tyytymättömiä he olivat esimiestyöhön asiakasyrityksessä. Jokaisen aihealueen keskiarvossa oli tullut pientä kasvua vuoteen 2014 verrattuna. Muutos verraten vuoteen 2014 oli kokonaisarvosanan kohdalla +0,12, työn sisällön ja motivaation kohdalla +0,13, työn asiakasyrityksessä kohdalla +0,15, esimiestyön asiakasyrityksessä kohdalla +0,10,

työnantajakuva kohdalla +0,14 ja vuokratyön tekemisen kohdalla +0,09. (Henkilöstöpalveluyritysten liitto 2016, 4.)



Kuvio 1: Kokonaisarvosana ja tulokset aihealueittain (mukaillen Henkilöstöpalveluyritysten liitto 2016, 4)

3 Motivointi

3.1 Yleistä motivaatiosta

Motivaatio on tahto, tarve tai halu tehdä asioita. Se saa ihmiset liikkeelle ja tekemään jopa enemmän, kuin on vaadittu tai pyydetty. Motivaatio on tavoitteiden asettamisen ja saavuttamisen keskeisin voima. Motivoituneet ihmiset ylittävätkin useammin tavoitteet kuin vähemmän motivoituneet ihmiset. Daniel Pinkin, joka on kirjoittanut kirjan *Drive*, mukaan motivaation kolme keskeistä rakennusainetta ovat mestarillisuus, autonomia ja tarkoitus. Työssä on oltava mahdollisuus kehittyä hyväksi, sitä täytyy saada tehdä omassa tahdissaan ja sen täytyy tuntua ihmisestä merkitykselliseltä. (Järvinen 2014, 209.) Motivaatiolla on suuri merkitys siihen, kuinka innokkaasti, sitoutuneesti ja määrätietoisesti ihmiset panostavat työhönsä. On tärkeää huomioida ihmisen tarpeet ja luoda sellainen työympäristö, joka auttaa häntä motivoitumaan työn tekemiseen. Lisäksi olisi hyvä vaikuttaa ihmisen käyttäytymiseen kiinnittämällä huomioita asioihin, jotka vahvistavat tietynlaista toimintaa. (Leiviskä 2011, 49.) Ihmisen tahtoon toimia voidaan myönteisesti vaikuttaa monilla erilaisilla asioilla, kuten esimerkiksi hyvällä esimiestyöllä, palkitsemisella, avoimella organisaatiokulttuurilla ja vuorovaikutuksella, luomalla työhön sisällöllistä merkitystä ja haastavuutta sekä hyvällä työn organisoinnilla. Näiden edellä mainittujen asioiden lisäksi ihmisen vireyteen vaikuttavat muun muassa henkilön oma psyykinen ja fyysinen hyvinvointi sekä henkilökohtainen elämäntilanne. (Luoma ym. 2004, 20.)

Jos ihmiseltä ei löydy motivaatiota, puuttuu silloin hänen elämästään jotakin oleellista. Motivaatio ei näin ollen liity ainoastaan tehokkuuteen, vaan ennen kaikkea henkilön elämänlaatuun. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna voidaan motivaatiota ajatella ihmisten voimavarana. Organisaation esimiesten ja johtajien tulisi pitää työntekijöiden motivaation kipinää yllä. Motivaatio näin ollen liittyy ihmisten hyvinvointiin, eikä se ole vain työkalu, jolla yritetään parantaa organisaation tehokkuutta. Motivoinnilla tulisikin pyrkiä ihmisten hyvinvointiin, jonka seurauksena organisaation tuottavuus kehittyy ja kasvaa. Sillä on suuri merkitys, nähdäänkö motivointi työntekijän vai organisaation hyvinvoinnin näkökulmasta, sillä ihmiset eivät motivoitu aidosti, jos heitä pidetään ainoastaan välineenä. Toisin sanoen, jos ihmisiä yritetään motivoida esimerkiksi vain siksi, että yrityksellä menisi paremmin. Kun ihminen nähdään itseisarvona, hän motivoituu. Eli kun esimiehet pyrkivät edistämään henkilön hyvinvointia, voidaan puhua kestävästä ja aidosta motivoitumisesta ja motivoinnista. (Tiensuu, Partanen & Aaltonen 2004, 68.)

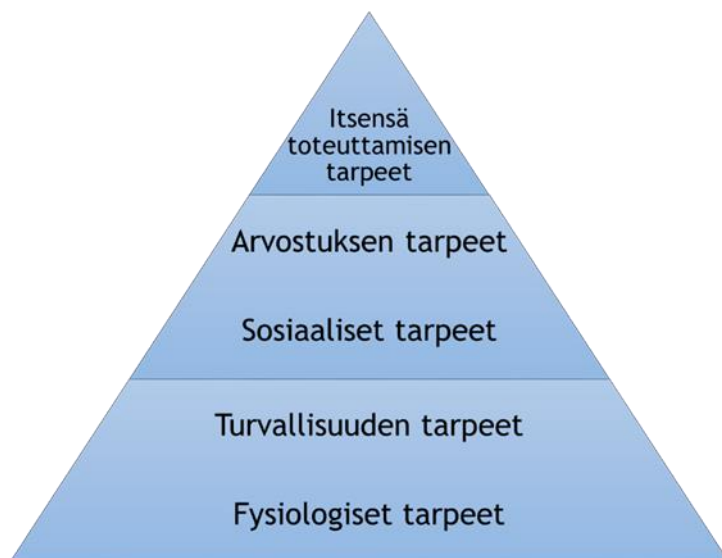
Työelämässä motivaatiolla on suuri merkitys, sillä ilman sitä työ ei luista. Erilaisissa tehtävissä ja töissä voidaan kuitenkin vaatia erilaista motivaatiota. Esimerkiksi jossakin tehtävässä voidaan vaatia sosiaalisuutta kun taas toisessa vaaditaan heittäytymistä haasteeseen. Ihmisiä motivoivat eri asiat ja tämä voi ilmetä samoissa työtehtävissä työskentelevilläkin. Toista motivoi arvostus kun taas toinen saa motivaatiota palkankorotuksesta. Ihmisten motivaatiota selvittävätkin monet seikat, kuten heidän luonne-eronsa, aikaisemmat kokemuksensa, sosiaaliset odotuksensa, tehtävän piirteet, normit sekä yksilöllinen herkkyys niille. Koska työmotivaatio on niin monimuotoista, ei voida esimerkiksi palkitsemisen ongelmiin antaa yksiselitteisiä vastauksia. (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 132.) Työn ilo saattaa myös nujertua esimiehen ollessa keho ja kun työ on huonosti organisoitu. Työpaikan henki ja arkipäivän toimintatavat vaikuttavat suuresti siihen, miltä työnteke maistuu ja miten työt hoituvat. Näitä asioita ei oikein voi korvata muulla palkitsemisella, mutta niitä voi toki yrittää parantaa. Motivaatiotekijät, jotka liittyvät työhön ja toimintatapoihin ovat muun muassa työtehtävien ja vastuiden selkeys, organisaation arvot ja tapa toimia, palaute työstä, tiedonkulku ja työsuojelutoiminta. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 67.)

Uudet tieteidenväliset tutkimukset, kuten neurotiede, biologia ja evoluutiopsykologia ovat mahdollistaneet uusien asioiden oppimisen ihmisten aivoista. Tutkimuksen synteesi viittaa siihen, että ihmisiä ohjaa neljä emotionaalista perusedellytystä tai voimaa. Nämä edellytykset ovat tarve hankkia (tavaroiden hankkiminen sekä aineettomat hyödykkeet, kuten sosiaalinen asema), side (yhteyden muodostaminen ryhmään ja yksilöihin), ymmärtäminen (uteliaisuuden tyydyttäminen ja ympärillä olevan maailman hallitseminen) sekä puolustus (ulkoisilta uhilta suojautuminen ja oikeudenmukaisuuden edistäminen). Nämä ovat kaikessa tekemisessämme mukana. Nohrian ja kumppaneiden tutkimusartikkelissa keskitytään lähemmin työntekijöiden motivaation ohjaukseen ja siihen, kuinka esimiehet voivat käsitellä motivaatiota sekä ”paikal-

lisiin” strategioihin, jotka voivat vahvistaa motivaatiota organisaation rajoituksista huolimatta. Aflac on mallitapaus siitä, kuinka kaikki neljä perusedellytystä, jotka ohjaavat työntekijöitä, otetaan käyttöön. Tutkijoiden data osoittaa, että paras tapa on juuri tällainen kokonaisvaltainen lähestymistapa. Jo pelkästään yhden osa-alueen lisääminen yritykseen toi parannusta, mutta yritys saa huomattavaa kilpailuetua käyttäessään kaikkia neljää tapaa. Lähtötilanteessa yrityksen työntekijöiden motivaatio on 50 prosenttia. Kun parannetaan tilannetta millä tahansa näistä neljästä perusedellytyksestä, nousee prosenttiosuus 56 prosenttiin ja kun tilannetta parannetaan kaikilla perusedellytyksillä, kohoaa prosenttiosuus 88 prosenttiin. Ero on näin ollen huomattava. Lisäksi tutkimuksissa paljastui myös se, että organisaatiolla ei ole absoluuttista monopolia työntekijöiden motivaatiosta tai ihmisten emotionaalisten tarpeiden täyttämistä. Tutkijoiden malli osoittaa, että työntekijöiden motivaatiota ohjaa monimutkainen johtamistekijöiden ja organisatoristen tekijöiden järjestelmä. Motivoitunut työvoima voi lisätä yrityksen suorituskykyä. Artikkelissa esiin tulleet näkemykset ihmisikäyttäjyisestä auttavat avainhenkilöitä ja yrityksiä saamaan työntekijöistä esille heidän parhaat puolensa täyttämällä heidän perustarpeensa. (Nohria, Groysberg & Lee 2008, 3-7.)

3.2 Maslowin tarvehierarkia

Yksi tunnetuimmista motivaatioteorioista on Abraham Maslowin tarveteoria, jonka hän on kehittänyt vuonna 1943 (Mayor & Risku 2015, 27). Tämän teorian mukaan ihmisillä on hierarkkisesti järjestäytyneitä tarpeita, joilla on suuri merkitys heidän motivaatiolleen ottaa haasteita vastaan ja tehdä töitä. Nämä tarpeet muodostavat pyramidin (Kuvio 2), jossa alimpana ovat fysiologiset tarpeet, seuraavana turvallisuuden tarpeet, sosiaaliset tarpeet, arvostuksen tarpeet sekä ylimpänä itsensä toteuttamisen tarpeet. Fysiologisiin tarpeisiin kuuluvat esimerkiksi asunto, nälkä ja jano. Turvallisuuden tarpeisiin kuuluvat taas henkiset ja fyysiset suojat. Sosiaalisia tarpeita ovat esimerkiksi hyväksyntä, ystävyys ja yhdessäolo. Arvostuksen tarpeisiin kuuluu sisäisiä tarpeita, kuten esimerkiksi autonomia ja itsekunnioitus sekä ulkoisia tarpeita, kuten esimerkiksi huomio, status ja tunnustukset. Itsensä toteuttamisen tarpeita ovat esimerkiksi mahdollisuus kasvaa ja kehittyä. (Harisalo 2008, 101.) Kun jokin tarve on tyydytetty, ihminen siirtyy seuraavan tason tarpeeseen ja tämä tarve, joka sillä hetkellä vallitsee, ohjaa ihmisen käyttäytymistä. Tällöin tarpeet, jotka ovat tyydytetyt, eivät ole aktiivisia motivaatiotekijöitä. (Rauramo 2012, 13.)



Kuvio 2: Maslowin tarvehierarkia (mukaillen Harisalo 2008, 101)

Empiiristä tukea tarpeiden hierarkkisuudesta ei ole kuitenkaan löydetty. Ihmiset liikkuvat edestakaisin tarpeesta toiseen johtuen elämäntilanteiden muutoksista. He saattavat olla huolissaan myös monista erilaisista tyydyttämättömistä tarpeistaan samaan aikaan. (Harisalo 2008, 102.) Nykyään Maslowin tarvehierarkia tunnetaan vain lähinnä jäykkänä hierarkkisena pyramidina, joka ei kuitenkaan ollut hänen tarkoituksensa. Hän toivoi muiden jatkavan ja kehittävän tarveteoriaansa yksilöllisempään ja dynaamisempaan suuntaan, sillä hän ei itsekään uskonut, että kaikki tarpeet toteutuisivat samalla tavalla kaikissa ihmisissä. (Mayor & Risku 2015, 27-28.)

3.3 Steven Reissin teoria elämän 16 perustarpeesta

Steven Reiss on amerikkalainen psykologian ja psykiatrian professori, joka on tuottanut uutta, empiirisesti kerättyä sekä tieteellisesti todistettua tietoa motivaatiokäsitykseen. Aiemmat empiirisesti verifioidut persoonallisuuspsykologian teorit ovat koskeneet vain yksittäisiä osalueita tai ilmiöitä, mutta Reissin teoria on ensimmäinen empiirisesti kehitetty teoria, joka kattaa koko ihmispersoonallisuuden. Reiss tutkimusryhmineen kehittivät 1990-luvulla motivaatioteorian, jonka ytimessä on se, että ihmisiä motivoivat eri asiat ja motivaation voimakkuus vaihtelee yksilöittäin. Hänen tutkimuksiinsa osallistui yli 7000 henkilöä vuosien varrella ja tuloksena tuli teoria elämän 16 perustarpeesta. Jokaiseen näistä perustarpeista sisältyy tavoitteita, jotka korreloivat keskenään. Esimerkiksi valtamotiivi sisältää muun muassa johtamisen, vaikuttamisen, päättämisen, saavuttamisen ja suorittamisen pyrkimykset. Geeniperimämme vaikuttaa näistä motiiveista 14 ja tämän todistaa se, että eläinkunnasta löytyy myös samankaltaisia tarpeita. Hyväksyntä ja idealismi ovat ainoat motiivit, jotka eivät kuulu geeniperusteisiin motiiveihin. Lopullisen muodon elämän perusmotiiveille määräävät esimerkiksi koke-

mukset, yhteiset arvot ja kulttuuri. Reissin elämän 16 perusmotiivia ovat siis valta, riippumattomuus, uteliaisuus, hyväksyntä, järjestys, säästäminen/kerääminen, kunnia, idealismi, sosiaaliset kontaktit, perhe, status, kosto/voittaminen, romantiikka/esteettisyys, syöminen, ruumiillinen aktiivisuus ja rauhallisuus/mielenrauha. (Mayor & Risku 2015, 29-35.)

Kun ihmisellä on vallan tarve, haluaa hän johtaa muita, vaikuttaa muihin sekä päättää asioista muiden puolesta. Lisäksi vallan tarpeen omaava henkilö haluaa saada muutoksia aikaan ja saavuttaa näkyviä tuloksia. Hän haluaa myös opettaa ja neuvoa muita. Mitä suurempi valtamotiivi henkilöllä on, sitä suurempi halu hänellä on päästä johtamaan ihmisiä ja tilanteita, jonka vuoksi tällaiset henkilöt usein päätyvätkin esimiestehtäviin. (Mayor & Risku 2015, 59.) Henkilöt, joilla taas on vahva riippumattomuuden tarve haluavat itsenäisyyttä ja vapautta sekä heille on tärkeää se, että he selviytyvät kaikesta itse. Tällaiset henkilöt eivät mielellään pyydä apua eivätkä halua jäädä kiitollisuudenvelkaan. He eivät välttämättä juurikaan välitä siitä, mitä muut ihmiset heistä ajattelevat. Esimerkiksi Steve Jobs on hyvä esimerkki ihmisestä, jolla todennäköisesti oli vahva tarve riippumattomuuteen. (Mayor & Risku 2015, 66.)

Ihmisillä, joilla on vahva uteliaisuusmotiivi, on tarve ajatella asioita monelta suunnalta. Tällaisia henkilöitä motivoivat asioiden perusteellinen analysointi ja eri näkökulmat. Heillä on kova tiedonjano ja he yleensä opiskelevatkin koko ajan jotain uutta sekä he usein lukevat paljon. Monet tällaiset henkilöt ovat kiinnostuneita ideoista ja ajattelusta välittämättä siitä, kuinka hyödyllisiä ja tarpeellisia ne ovat. Vahvan uteliaisuusmotiivin omaavilla henkilöillä voi olla haasteena se, miten hän saa lopetettua tiedon etsimisen ja siirryttyä toimintaan. He haluavat yleensä vaihtelevia tehtäviä, joissa he pääsevät etsimään jatkuvasti uutta tietoa. (Mayor & Risku 2015, 72-73.) Henkilö, jolla taas on vahva hyväksynnän tarve, haluaa kuulua joukkoon ja saada hyväksyntää muilta. Tällaisia ihmisiä motivoi vahvasti onnistuminen ja muilta saatu positiivinen palaute, mutta toisaalta taas kritiikki ja epäonnistumiset saattavat tuntua heistä todella musertavilta. He ajattelevat palautteet usein hyvin tunnepitoisesti ja saattavat menettää yönensä, kun miettivät saatua palautetta ja sen merkitystä. Tällaiset henkilöt yleensä peittävät hyvin epävarmuutensa ja tekevät töitä sen eteen, että he sopeutuisivat muiden joukkoon ja saisivat heidän hyväksyntänsä. Monet heistä ovatkin huippusuorittajia tai jopa täydellisyydentavoittelijoita. Toisaalta joskus epäonnistumisen pelko ajaa henkilön siihen, että hän alkaa vältellä haastavia tilanteita. (Mayor & Risku 2015, 78-79.)

Henkilö, jolla on vahva järjestyksen tarve haluaa pitää asiat ja tavarat järjestyksessä. Tällainen henkilö haluaa myös luokitella, organisoida ja suunnitella asioita elämässään. Lisäksi tähän liittyy siisteyden ja puhtauden tarve. Vahvasti järjestysmotivoituneet ihmiset arvostavat toimivia rutiineja ja asettavat mielellään sääntöjä sekä kiinnittävät huomioita pieniinkin yksityiskohtiin. Monet tällaiset henkilöt ovat toiminnassaan hyvin organisoituja ja heille tyypillisiä asioita ovat tarkat tehtävälisterit ja aikataulut. (Mayor & Risku 2015, 84.) Ihmiset, joilla on

vahva säästämisen ja keräämisen tarve ovat usein motivoituneita säästäjiä, oli kyse sitten tavarasta tai rahasta ja riippumatta siitä kuinka paljon he tarvitsevat. Tämä motiivi koskee ihan kaikenlaista keräilyä, kuten esimerkiksi rahaa, kenkiä, postimerkkejä ja autoja. Tällaiset henkilöt eivät mielellään heitä tavaroita pois, sillä säästäminen vahvistaa ja ylläpitää heidän turvallisuuden tunnettaan. Työyhteisössä tällaiset henkilöt voivat aiheuttaa monenlaisia tilanteita, sillä joitakin asioita on hyödyllistä säästää, mutta esimerkiksi avokonttoreissa on pidettävä oma pisteensä siistinä, eikä sinne voi keräillä ylimääräisiä asioita. (Mayor & Risku 2015, 88-90.)

Vahvan kunnian tarpeen omaavat henkilöt arvostavat yleensä lojaaliutta, perinteitä sekä vahvaa ja lujaa luonnetta. Myös esimerkiksi isänmaa ja uskonto saattavat olla tällaisille henkilöille tärkeitä. He arvostavat vahvaa itsekuria ja velvollisuuksien hoitaminen on heille tärkeää. Heillä on vahvoja periaatteita, jotka motivoivat heitä ja he haluavat aina toimia oikein. Tämä tarve syntyy, kun henkilö haluaa olla lojaali omia vanhempiaan kohtaan ja laajemmin koko kulttuuria ja yhteisöään kohtaan. Hän elää vanhemmilta opittujen moraalisääntöjen mukaan ja perinteitä vaalien. Työyhteisössä vahvan kunnian tarpeen omaavat henkilöt saattavat sitoutua hyvinkin vahvasti yritykseen ja sen arvoihin sekä heille asetettuihin odotuksiin. He eivät helposti vaihda työpaikkaa, vaan pysyvät lojaaleina työskentelemälleen yritykselle. Toisaalta taas, jos organisaation toimintatavat ja arvot ovat ristiriidassa omien arvojen kanssa, saattaa tällainen henkilö turhautua ja kokea jopa häpeää ja syyllisyyttä. (Mayor & Risku 2015, 94.)

Reissin motivaatioteoriassa vahva idealismin tarve tarkoittaa sitä, että henkilö haluaa niin sanotusti parantaa maailmaa ja vähentää sosiaalista epäoikeudenmukaisuutta laajasti. Henkilöä ajaa toimimaan pyrkimys sosiaaliseen oikeudenmukaisuuteen. Tällaiset henkilöt haluavat toimia niin, että maailma olisi heidän jälkeensä parempi paikka kuin heidän elinaikanaan. He ovat usein kiinnostuneita esimerkiksi tasa-arvoisuuteen ja oikeudenmukaisuuteen liittyvistä asioista. He helposti hakeutuvat aloille, jossa heillä on mahdollisuus vaikuttaa esimerkiksi ihmisten hyvinvointiin tai tulevaisuuteen. Joillakin tämä tarve johtaa henkilön itsensä kannalta haitalliseen toimintaan. Tällaisella henkilöllä on pakottava tarve auttaa heikompiosaisia, vaikka hänellä ei itselläänkään siihen olisi resursseja tai mahdollisuutta. Työyhteisössä tällainen henkilö haluaa ottaa kantaa yrityksen eettisyyttä koskeviin asioihin ja hänellä on melko varmasti vahva näkemys, miten asioita voitaisiin parantaa. (Mayor & Risku 2015, 98-100.)

Kun ihmisellä on vahva sosiaalisten kontaktien tarve, hän haluaa saada seuraa ja tutustua ihmisiin. He, joilla tämä motiivi on vahva, etsivät jatkuvasti yhteyttä muihin ihmisiin. He tekevät tätä hauskanpidon lisäksi myös sen takia, koska heillä on kova läheisyyden tarve. Tällaiselle henkilölle esimerkiksi yrityksen messuosasto tai muut vastaavat työympäristöt, joissa hän voi olla kontaktissa asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin, ovat hänelle parhaimpia työ-

ympäristöjä. Joillakin tämä saattaa vaikuttaa siihen, että henkilö ei pysty itsenäiseen työkentelyyn tai tarve voi ajaa siihen, että henkilö on liiallisessa kanssakäymisessä muiden kanssa. (Mayor & Risku 2015, 103-104.) Kun henkilöllä on vahva tarve perheestä huolehtimiseen, menee lasten hyvinvointi kaiken muun edelle. Tällaiset tarpeet on hyvä huomioida, sillä nämä henkilöt pärjäävät paremmin työssään, kun heillä on mahdollisuus viettää aikaa perheensä kanssa ja huolehtia heistä. Vahvasti perhemotivoituneelle henkilölle on erityisen tärkeää, että työ ja perhe-elämä saataisiin yhdistettyä sujuvasti. (Mayor & Risku 2015, 108-109.)

Joillakin henkilöllä on vahva statuksen tarve ja joidenkin kohdalla tämä saattaa näyttäytyä positiivisena julkisuuden haluna. Tällainen henkilö kokee, että hänen ammattitaitoaan ja osaamistaan arvostetaan, kun hän saa huomiota. Hän saattaa innostua siitä, että hän kuuluu oikeisiin verkostoihin ja piireihin sekä siitä, että hän tuntee korkeassa asemassa olevia henkilöitä. Työyhteisössä tämän tarpeen ilmenemiseen vaikuttavat organisaation koko ja muoto sekä myös se, millaisia työsuhteeseen liittyviä statussymboleja on käytössä. Tällaista henkilöä saattaa kiinnostaa esimerkiksi käyntikorttiin tuleva nimike, yhteistyökumppanit ja kokonaispalkitsemiseen liittyvä autoetu. (Mayor & Risku 2015, 114-115.) Henkilöt, joilla on vahva voittamisen ja koston tarve, on voimakas tarve taistella ja puolustautua. He inhoavat yli kaiken häviämistä ja arvostavat kilpailua sekä voittamista. Jotkut tällaisista kovan kilpailuvietin omaavista henkilöistä saattavat nauttia, kun saavat kostettua ihmisille, jotka ovat heitä loukanneet. Kilpailuvietti näkyy monilla eri tavoilla työyhteisössä. Esimerkiksi erilaiset palkitsemisjärjestelmät, jotka asettavat ihmisiä paremmuusjärjestykseen saattavat motivoida voitonhaluisia henkilöitä. Monissa työtehtävissä tästä piirteestä on paljon hyötyä. Tällaiset henkilöt eivät helpolla luovuta, vaan taistelevat haluamansa päämäärän eteen. Kostonhalu tässä yhteydessä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että henkilö olisi koko ajan kostamassa kärsimäänsä vääryyttä, vaan hän saattaa reagoida voimakkaasti, jos kokee joutuneensa kokemaan epäoikeudenmukaista kohtelua ja hänelle tulee tarve näyttää olevansa parempi. (Mayor & Risku 2015, 119-120.)

Vahva esteettisyyden tarve viittaa siihen, että nämä henkilöt pitävät heidän ympäristönsä kauneutta tärkeänä. He saattavat nähdä paljon vaivaa ja käyttää aikaa, jotta he saavat mieleisensä ympäristön. Osa tämän kaltaisista henkilöistä päätyy luoville aloille, sillä niin he pystyvät toteuttamaan itselle tärkeitä asioita eli lisäämään maailmaan kauneutta. Tällaiset henkilöt arvostavat myöskin romantiikkaa, mutta sitä ei juurikaan käsitellä bisnesmielessä, vaan sitä käyttävät enemmänkin parisuhdeterapeutit. (Mayor & Risku 2015, 124-125.) Joillekin ihmisille ruoka on tärkeää, muutenkin kuin nälän vuoksi ja tällaisia ihmisiä se motivoi paljon. Nämä henkilöt suunnittelevat etukäteen ruokailunsa huolellisesti. Gourmet, makuaistia kututtelevat kokemukset ja ruoka ovat yksiä heidän suurimpia ilojaan. Tällaista henkilöä voi motivoida työpaikalla esimerkiksi varmistamalla, että hän saa riittävästi aikaa lounaalle kiireisen työpäivän aikana tai antamalla hänelle lahjakortin ravintolaan. (Mayor & Risku 2015, 129-130.)

Kun henkilöllä on vahva ruumiillisen aktiivisuuden tarve, on hänen päästävä liikkeelle. Liikku- minen tuottaa heille suurta mielihyvää ja he nauttivat, kun he pääsevät käyttämään lihaksi- aan. Jos nämä henkilöt joutuvat olemaan pitkään paikoillaan, kuten esimerkiksi pitkissä ko- kouksissa ja automatkoilla, tekee se heidät helposti levottomiksi. Tällaisia henkilöitä voi mo- tivoida esimerkiksi antamalla palautetta hyvästä kunnosta ja jaksamisesta sekä järjestämällä kävelykokouksia. (Mayor & Risku 2015, 132-134.) Kun henkilöllä on vahva rauhallisuuden tarve, hän haluaa ennakoida riskejä ja olla stressitön. Heillä on vahva tarve turvallisuuden- tunteen ja mielenrauhan säilyttämiseen. Samalla, kun he kaipaavat stressitöntä elämää, he saattavat huolehtia, pelätä ja murehtia monista asioista. Stressaavissa tilanteissa he reagoi- vat voimakkaasti ja saattavat saada fyysisiä oireita, jotka saattavat lisätä pelkoa. Tällaiset henkilöt eivät pidä muutoksista ja näkevät niissä vain uhkia ja riskejä. Varsinkin jos he ovat saaneet ennakkoon epämääräistä tietoa muutoksesta, lisää se entisestään epävarmuutta. Täl- laisten henkilöiden rauhallisuuden tarve saattaa näkyä ulospäin hermoiluna, mutta jotkut osaavat peittää epävarmuutensa. Näitä henkilöitä voi motivoida jakamalla rehellistä ja todel- lista tietoa asioista, tukemalla heitä mahdollisissa muutosilanteissa sekä kertomalla heille muutoksista vasta kuin ne ovat varmoja ja painottamalla asioita, jotka pysyvät samoina. (Mayor & Risku 2015, 136-138.)

3.4 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Frederick Herzberg on keräämänsä haastatteluaineiston perusteella kehittänyt teoriansa kah- desta motivointiin vaikuttavasta faktorista. Hän kysyi ihmisiltä, mitkä tekijät tuottavat tyydy- tystä työssä ja ryhmitteli viiteen eri kategoriaan saamansa vastaukset. Lisäksi hän kysyi mil- laisiin asioihin ihmiset olivat työssään tyytymättömiä. Kun hän yhdisti vastaukset, havaitsi hän, että tyytymättömyyttä ja tyytyväisyyttä aiheuttavat tekijät kuvasivat erilaisia ominai- suuksia liittyen työhön. Hän kutsui näitä hygienia- ja motivaatiotekijöiksi (Taulukko1). (Hari- salo 2008, 105.)

Motivaatiotekijät	Hygientatekijät
1. Mahdollisuus saada aikaan	1. Organisaation tavoitteet
2. Tunnustus	2. Ohjaus
3. Tehtävän työn luonne	3. Esimies-alaissuhde
4. Vastuulliset tehtävät	4. Työolosuhteet
5. Yleneminen	5. Palkka
6. Kasvu	6. Työntekijöiden väliset suhteet
	7. Status
	8. Turvallisuus

Taulukko 1: Herzbergin motivaatio- ja hygientatekijät (mukailten Harisalo 2008, 106)

Herzbergin mukaan työntekijöiden työtyytyväisyydestä 81 prosenttia ja työtytymättömyydestä 31 prosenttia selittyvät motivaatiotekijöillä. Vastaavasti taas työntekijöiden työtytymättömyydestä 69 prosenttia ja työtyytyväisyydestä 19 prosenttia selittyvät hygieniatekijöillä. Eli työtytymättömyys ei ole työtyytyväisyyden vastakohta, vaan työtytymättömyyden menetys. Organisaation kannattaa pitää hygieniatekijät ajan tasalla ja realistisina, mutta kuitenkin tämän lisäksi sen olisi hyvä kehittää motivaatiotekijöitä, sillä ne ratkaisevat menestyksen. (Harisalo 2008, 106.)

Herzberg on myös kyseenalaistanut kolme yleistä käsitystä ihmisten motivoinnin mahdollisuuksiin liittyen. Ensimmäisenä ovat erilaiset negatiiviset keinot, jolloin ihmisiä uhataan fysiologisesti ja psykologisesti. Tällaiset keinot eivät takaa toivotun käyttäytymisen jatkuvuutta, vaan niillä on pitkälti ei-toivottuja vaikutuksia. Toiseen joukkoon kuuluvat positiiviset taloudelliset kannustimet, joiden avulla ihmisiä motivoidaan halutulla tavalla. Näihin keinoihin lukeutuvat erilaiset rahalliset ja aineelliset palkkiot. Tällaisten keinojen käyttöön liittyy monenlaisia katteettomia olettamuksia. Hyvä esimerkki tästä on se, että palkkojen nostaminen ja lisäedut motivoivat ihmisiä loppujen lopuksi hyvin lyhyen ajan. Lisäksi esimerkiksi työajan vähentäminen ei loppujen lopuksi vahvista motivaatiota, sillä motivoituneet ihmiset tekevät mieluummin enemmän kuin vähemmän töitä. Kolmantena on Herzbergin mukaan hyvin suosittu keino, jolla ei kuitenkaan ole merkittäviä toivottuja vaikutuksia eli työtehtävien horizontaalinen muokkaus. Tällä viitataan yleisesti työn laajentamiseen ja työnkiertoon. Esimerkiksi työntekijä voidaan haastaa ottamaan itselle uusia rutiinitehtäviä vanhojen samantyylisten tehtävien lisäksi. Herzbergin mukaan työn rikastuttaminen eli työtehtävien vertikaalinen muokkaus on toimivin keino lisätä motivaatiota. Tällöin tehtävät, jotka ovat laadullisesti uusia ja aikaisempia vaativia, motivoivat ihmisiä kaikkein parhaiten. (Harisalo 2008, 106-107.)

Herzbergin teoriakaan ei ole välttynyt kritiikiltä, sillä hänen metodologiaa on pidetty asioita liikaa yksinkertaistavana ja epäluotettavana. Joku voisi väittää, että hänen teoriansa on enemmänkin työtyytyväisyydestä kuin motivaatiosta. Myös hänen olettamuksensa siitä, että työtyytyväisyys lisää organisaation tuottavuutta, ei kuitenkaan ole saanut varauksetonta empiiristä vahvistusta. Kritiikistä huolimatta kyseinen teoria on edelleenkin hyvin suosittu. (Harisalo 2008, 108.)

3.5 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Ulkoiset ja sisäiset palkkiot eivät ole toisiaan poissulkevia eivätkä toisistaan riippumattomia. Usein ne esiintyvät samanaikaisesti, vaikka toiset motiivit ovat hallitsevampia kuin toiset. Yksilöllinen motivaatiopohja riippuu todella paljon ihmisen persoonasta. On tärkeää havaita, missä määrin käyttäytymisen syy on ulkoinen tai sisäinen, sillä ihmiset voivat tehdä työtä joko työn itsensä vuoksi tai siksi, että se on heille tapa saavuttaa palkkioita. Henkilön nauttiessa työstään ja kokiessaan työn iloa, on työ sisäisesti palkitsevaa, koska syy työnteolle on sisä-

nen. Jos henkilö tekee töitä saadakseen rahaa, arvostusta, valtaa tai turvallisuutta, on työ ulkoisesti palkitsevaa. Ulkoisten palkkioiden kesto on yleensä hyvin lyhytaikaista ja niitä tulee toistaa usein, kun taas sisäiset palkkiot saattavat olla hyvinkin pitkäaikaisia kestoiltaan ja niistä voi tulla niin sanotusti pysyvä motivaation lähde. Näin ollen sisäiset palkkiot ovat yleensä ulkoisia tehokkaampia. (Luoma ym. 2004, 22.) Esimerkiksi laboratorio-olosuhteissa on tutkittu muun muassa rahapalkkioiden vaikutusta toiminnassa pysymiseen ja sisäiseen motivaatioon. Ensimmäiselle ryhmälle annettiin tietty rahasumma palkkioksi tehtävän tekemisestä, kun taas toiselle ryhmälle ei annettu mitään, vaan he osallistuivat vain sisäisistä lähtökohdista johtuen. Tämän jälkeen rahapalkkion antaminen lopetettiin ensimmäiselle ryhmälle ja lopuksi tutkittiin kummassakin ryhmässä olevien henkilöiden sitoutumista tehtävän tekemiseen. Useasti kyseisissä tapauksissa kävi niin, että rahapalkkiota saaneen ryhmän jäsenten motivaatio hävisi palkkion poistamisen jälkeen, kun taas toisen ryhmän motivaatio säilyi, koska he osallistuivat sisäisistä syistä. (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 26.)

Työnteon alkuperäisenä tarkoituksena on ollut ansaita leipää pöytään. Tästä syystä yrityksissä usein on se ajatus, että työntekijä motivoituu ulkoisista palkkioista, kuten rahasta ja maineesta. Rahalla ja ulkoisilla palkkioilla on hyvinvointiyhteiskunnassa loppujen lopuksi yllättävän heikosti motivoiva vaikutus. Kuitenkin se, minkä ihminen kokee palkitsevaksi, on yksilöllinen asia. (Järvinen 2014, 209-210.) Sisäinen motivaatio on innostuksen, menestyksen ja onnellisuuden lähde. Kun ihminen on sisäisesti motivoitunut, hän on innostunut ja kokee työn imua, jonka voi määritellä omistautumiseksi, tarmokkuudeksi ja uppoutumiseksi. Mihaly Csikszentmihalyi on tehnyt tunnetuksi termin flow-tila. Silloin, kun ihminen on flow-tilassa, hän unohtaa paikan ja ajan sekä on täysin uppoutunut tekemäänsä tehtävään. Silloin ihminen on energinen, motivoitunut ja sitoutunut tehtäväänsä. (Mayor & Risku 2015, 37.) Flow-tilassa yhdistyvät sisäinen motivaatio sekä haasteiden ja osaamisen tasapainoinen kokonaisuus. Tällöin ihmisellä on vahva tunne siitä, että hän tekee juuri häntä kiinnostavaa ja hänen taitojaan vastaavaa tehtävää. (Leiviskä 2011, 50.) Ideaalitulanteessa henkilön sisäinen motivaatio on harmoniassa olosuhteiden, tavoitteiden ja elämäntilanteen kanssa. Silloin kun nämä asiat vastaavat toisiaan ihminen on motivoitunut ja kokee tyydytystä. Ihmiset ovat luovia ja tehokkaita, kun he ovat motivoituneita. Käyttäytyminen, tekeminen ja oleminen kuluttavat vähiten energiaa silloin, kun ulkoiset tavoitteet ja sisäiset motiivit vastaavat toisiaan. Silloin kun henkilö ei ole motivoitunut, on syy usein siinä, että hänelle ulkoisesti asetut tavoitteet ja sisäiset motiivit eivät kohtaa. Näiden ollessa ristiriidassa toisiinsa, henkilö voi vain kovalla tahdonvoimalla toimia omia sisäisiä motiivejaan vastaan, jolloin hän kokee turhautumista ja väsymistä eikä ole motivoitunut. Henkilön ollessa sisäisesti motivoitunut, hän haluaa toteuttaa perustarpeitaan sen vuoksi, että hän haluaa tehdä niin. Jotta ihmiset pysyisivät energisinä, motivoituneina ja tehokkaina, on heidän löydettävä motiiveihinsa sopivat tavoitteet, tehtävät ja tilanteet. (Mayor & Risku 2015, 38-39.)

3.5.1 Edward Decin itseohjautuvuusteoria

Amerikkalainen Edward Deci työryhmänsä kanssa teki meta-analyysin, jossa havaittiin, että ulkoinen palkitseminen monesti vähentää työtavoitteiden saavuttamista ja heikentää henkilön sitoutumista työhönsä. Työympäristö saattaa myös vaikuttaa palkitsevuuteen, sillä ympäristö, joka minimoi ulkoiset uhat ja kannustimet sekä jossa vältetään kontrolloivaa kieltä, edistävät oppimista, työstä suoriutumista ja sopeutumista sekä lisäävät henkilöstön sisäistä motivaatiota. Kontrolloivat työympäristöt vähentävät työntekijöiden sisäistä motivaatiota ja näiden yleisimpiä piirteitä ovatkin uhat, takarajat, määräykset ja kiire. Nämä tulokset osoittavat, että ulkoisella palkitsemisella voi olla kielteisiäkin vaikutuksia ihmisten innostukseen ja sisäiseen motivaatioon. Erityisesti palkitsemisjärjestelmää kehitettäessä tämä olisi syytä ottaa huomioon. Niin sanotut psykologiset palkinnot, kuten mahdollisuus osoittaa kyvykkyytensä, saattavat olla tehokkaampia keinoja kuin rahallinen palkitseminen. On kuitenkin hyvä muistaa, että rahalla voi olla myös symboliarvoa eli esimerkiksi rahallinen palkkio saattaa lisätä työntekijän tunnetta siitä, että hän on arvostettu työssään. (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 143.)

Decin itseohjautuvuusteorian mukaan on siis kaksi tapaa motivoitua, sisäisesti tai ulkoisesti. Sisäinen motivoituminen on proaktiivista eli ihminen hakeutuu asioiden pariin, joita hän haluaa ja tekee asioita, jotka hän kokee innostavina. Tämä kumpuaa ihmisestä itsestään. Kun ihminen on sisäisesti motivoitunut, ei hän kuormitu ja energiaa ei kulu tekemiseen. Decin mukaan ulkoiset motivaatiotekijät vähentävät sisäistä motivaatiota, koska ne häiritsevät sisäistä autonomian tunnetta. Ulkoinen motivoituminen taas on reaktiivista eli motivaation lähde tulee muualta kuin itsestä. Motivaatiotekijöinä voivat olla esimerkiksi pelko rangaistuksesta, ryhmäpaine tai toive palkkiosta. Jotkut saattavat kokea ulkoiset motivaatiotekijät inhottavina, koska nämä saattavat tuntua pakottavilta. Se taas vähentää hyvinvointia ja kuluttaa ihmisen henkisiä resursseja. Reissin mukaan sisäisen ja ulkoisen motivaation kahtiajako on virheellistä ja ulkoista motivaatiota ei ole olemassakaan. Hänen tutkimuksensa osoittavat, että ulkoisia kannustimia ei aina koeta kontrolloimiseksi. Se, että miten ja millaisia palkkioita käytetään, vaikuttaa siihen, miten ne vaikuttavat sisäiseen motivaatioon. Jotkut ihmiset kun ovat sisäisesti motivoituneita tavoittelemaan parempaa asemaa ja statusta kuin toiset. Lisäksi myös neuropsykologian näkökulmasta tällainen jaottelu on virheellinen, koska se ei ole tieteellisin keinoin luotettavasti osoitettavissa, että ulkoinen ja sisäinen motivaatio syntyisivät aivoissa eri osissa. (Mayor & Risku 2015, 35-36.)

Deci löysi muista tutkimuksista sisäiseen motivaatioon liittyvät perustarpeet, jotka ovat siis yhteisöllisyys, omaehtoisuus ja kyvykkyys. Hän lisäsi nämä teoreettisiin perusteisiin omaan tutkimukseensa. Reissin mukaan nämä eivät riitä kuvaamaan ihmisen sisäistä motivaatiota kokonaisuudessa. Lisäksi esimerkiksi omaehtoisuuden tarve on jokaiselle yksilöllistä. Elämän 16 perustarpeen teoria näin ollen syventää ja laajentaa esimerkiksi Decin sisäisen motivaation teoriaa. Lisäksi Reissin teorian avulla on mahdollista mitata yksilöllisesti, mitä ihminen tarvitsee

motivoituakseen ja kuinka vahvana eri tarpeet ihmisessä ilmenevät. Esimerkiksi ihmisen yksilöllistä tarvetta yhteisöllisyyteen voidaan mitata perheen hoivaamisen, sosiaalisten kontaktien, idealismin, riippumattomuuden, hyväksynnän ja kunnian tarpeella. Kaikesta huolimatta niin Reissin, Decin että monen muunkin psykologin tämän hetkiset näkemykset kaikki tukevat sisäisen motivaation merkittävyyttä. (Mayor & Risku 2015, 36-37.)

3.5.2 Sisäinen motivaatio työelämässä

Motivaatioon liittyvät asiat ovat monimutkaisia asioita työelämässä, jossa työskentelee hyvin erilaisissa elämäntilanteissa olevia ja eri-ikäisiä henkilöitä. Kokeneempia ja vanhempia henkilöitä motivoivat hyvin erilaiset asiat kuin nuoria. (Luoma ym. 2004, 23.) Ihmisten perimmäiset motiivit ovat melko pysyviä, mutta se on selvää, että eri elämäntilanteissa jotkut asiat ovat toisia tärkeämpiä. Nuorta työntekijää saattaa motivoida työnantajan joustavuus esimerkiksi harrastusten aikataulujen vuoksi ja perheelliselle työnantajan joustavuudella ja työpäivien pituudella saattaa olla suuri merkitys motivaation suhteen lasten ollessa pieniä. (Sistonen 2008, 74.) Nykypäivän työelämässä sisäisen motivaation merkitys korostuu, koska suurin osa nykyajan töistä vaatii yksilön omaa sitoutumista ja aloitekykyä. Sitoutumisen ja aloitekyvyn taustalla ovat tyytyväisyys ja sisäinen motivoituminen, eivät ulkoiset palkkiot. Sisäisen motivaation voidaan nähdä olevan yksi innovatiivisen käyttäytymisen ja suoritustason avaintekijöistä. Sisäinen motivaatio tekee työn henkilölle antoisaksi ja se on yksi tärkeimmistä syistä, joiden vuoksi henkilö pysyy työssään. (Luoma ym. 2004, 23.)

Aineeton palkitseminen on kaikkein selkeimmin yhteydessä sisäiseen motivaatioon. Aineettomaan palkitsemiseen kuuluu paljon organisaation kulttuurisia ominaisuuksia ja toimintatapoja, kuten esimerkiksi se, miten yrityksessä osoitetaan arvostusta ei-materiaalisin keinoin. Aineettomia palkitsemisen keinoja ovat esimerkiksi toiminnasta ja työstä saatu palaute, kiitos esimieheltä tai johdolta, työn sisällön koettu kiinnostavuus, onnistumisen tunne esimerkiksi asiakkaalta saadusta palautteesta sekä luottamuksen osoitukset arkisessa työnteossa ja arvostettuna yrityksen jäsenenä kohteileminen. (Luoma ym. 2004, 43.)

Palautteellisuutta ja palautteen kautta koettua merkityksellisyyden tunnetta pidetään yhtenä tärkeimmistä hyvän esimiestyön elementeistä. Työntekijät haluavat tietää, miten ovat edistyneet työssään, sillä onnistumiset, tulokset ja palaute koetaan voimakkaasti innostavina tekijöinä. Palautteella on suuri merkitys sisäistä motivaatiota edistettäessä, koska se tuottaa onnistumisen kokemuksia ja on tärkeää työntekijän itsensä kehittämisen kannalta. (Luoma ym. 2004, 80-81.) Yhä useammalle työntekijälle tänä päivänä onkin tärkeää mahdollisuus saada uusia haasteita sekä mahdollisuus oppia työssä ja kehittyä omalla alallaan. Palautteen antamisen ja arvostuksen suhteen on vielä paljon tehtävää, sillä se ei perinteisesti ole suomalaisen esimiehen vahvinta aluetta. (Helsilä 2009, 63.) Lisäksi työntekijöiden olisi hyvä saada palautetta työstään useammin kuin kerran tai kaksi kertaa vuodessa kehityskeskusteluiden yh-

teydessä. Palautteen tulisi olla arkipäivää työntekijän ja esimiehen välisessä vuorovaikutuksessa. Esimieheltä toivotaan myös kannustusta ja tukea. Usein organisaatiokulttuurilla on suuri vaikutus kannustuksen ja palautteen saamiselle. Hyvä palautekulttuuri koostuu muun muassa luottamuksesta, avoimuudesta, toisten tukemisesta ja runsaasta kommunikoinnista. On tärkeää, että esimies olisi aidosti kiinnostunut työntekijöistä ja heidän hyvinvoinnistaan. (Luoma ym. 2004, 81-82.)

Hyötysuhteeltaan palaute on mahdollisesti jopa tehokkain palkitsemisen muoto. Siitä ei aiheudu yritykselle mitään kuluja eikä sen antamiseen vaadita paljoa aikaa eikä lomakkeiden täyttämistä. Usein henkilöstökyselyissä ihmiset vastaavat, että eivät saa tarpeeksi palautetta. Palautteella pääasiassa halutaan vahvistaa jotakin valmiiksi hyvää tai parantaa jotakin parannettavissa olevaa. Tästä syystä ihmiset haluavat kuulla myöskin palautetta, joka auttaa heitä kehittymään. Palaute voidaan jakaa kahteen luokkaan. Vahvistavalla palautteella osoitetaan tyytyväisyyttä ja tuetaan nykyistä suuntaa sekä se innostaa ja kannustaa tekemään lisää. Tätä kannattaa antaa julkisestikin. Rakentavalla palautteella taas esimies viestii, että haluaa auttaa työntekijää ja rohkaisee häntä toimintansa muuttamiseen. Tämän kaltainen palaute tulisi antaa kahden kesken. (Rantamäki ym. 2007, 71.) Myönteisellä palautteella voidaan ohjata työntekijää samalla tavalla kuin rakentavallakin palautteella tai vastaavasti sen avulla voidaan vahvistaa haluttua toimintatapaa tai käyttäytymistä. Esimerkiksi kun työntekijälle kertoo hänen tekevän hyvää työtä, saadaan sillä lisättyä todennäköisyyttä siihen, että hän toimii jatkossakin samalla tavalla. Lisäksi sen avulla voidaan myös ilahduttaa, sitouttaa, motivoida sekä osoittaa arvostusta ja hyväksyntää. (Erämetsä 2009, 223-225.)

4 Sitouttaminen

4.1 Yleistä sitouttamisesta

Sitouttamista on yleisellä tasolla totuttu kuvaamaan kolmen ominaisuuden perusteella. Nämä ovat halu ponnistella huomattavasti organisaation hyväksi, vahva usko organisaation arvoihin ja tavoitteisiin sekä niiden hyväksyminen ja vahva halu pysyä organisaation jäsenenä. Sitoutunut työntekijä parhaimmillaan samaistuu organisaatioon, sen visioihin, tavoitteisiin ja normeihin, nauttii organisaation jäsenyydestä sekä haluaa ylläpitää työsuhdettaan työnantajaan. Tämä suhde on luja, jos työntekijä hyväksyy nämä edellä mainitut asiat ja pystyy luottamaan siihen, että työsuhde on hänelle jatkossakin kannattava ja hyödyllinen. (Lampikoski 2005, 46.) Sitoutuneet työntekijät eivät työskentele vain saadakseen palkkansa, vaan myös yrityksen tavoitteiden puolesta. Kun työntekijät välittävät ja ovat sitoutuneita, he toimivat harkinnanvaraisesti. Esimerkiksi työntekijä jää tarvittaessa tekemään ylitöitä ilman, että sitä tarvitsee edes erikseen pyytää. Sitoutuneet työntekijät johtavat liiketoiminnan parempaan tulokseen. Towers Perrin tutkimus vahvistaa tämän, sillä sen mukaan yrityksillä, joiden työntekijät ovat sitoutuneita, on kuusi prosenttia suurempi voittomarginaali. (Kruse 2012.)

Kun organisaatiot kohtelevat ihmisiä arvokkaina varoina ja antavat heille tunnustusta, palkitsevat heitä ja sijoittavat heihin, he jäävät ja yrityksen tulos paranee. Parhaiten johdetut yritykset ovat ihmisille mieluisimpia paikkoja työskennellä. Tällaisissa yrityksissä ihmiset ovat hyvin ylpeitä siitä, että he ovat osa tätä yritystä ja yrityksen jäsenenä oleminen on tärkeä osa heidän identiteettiään. Sitoutuneet työntekijät pysyvät organisaation palveluksessa ja he osoittavat asiakkaille ylpeytensä yritystä sekä sen tuotteita ja palveluja kohtaan. Tällöin asiakkaatkin jatkavat mielellään yrityksen tukemista ja tuotteiden ostamista. Sama toimii toisin päin: työntekijöiden ollessa tyytymättömiä asiakkaat saavat huonoa palvelua ja näin ollen asiakkaatkin ovat tyytymättömiä. Nykyisessä kilpailuympäristössä asiakkailla on useita vaihtoehtoja, joista he voivat valita ja he voivatkin siirtyä helposti toisen yrityksen asiakkaiksi, jos ovat tyytymättömiä johonkin yritykseen. Niin kuin aiemminkin on mainittu - työntekijöiden sitoutuneisuus vaikuttaa suuresti yrityksen menestykseen. (Bardwick 2008.) Eli toisin sanoen ne organisaatiot menestyvät työnantajina, joiden henkilöstöajattelu on uskottavaa, panostavaa ja näkyvää. Muun muassa henkilöstöpalvelujen luonne ja laatu kuvaavat organisaation ajattelua ja sitoutumista. Erilaisiin henkilöstöetuihin ja palveluihin on mahdollista panostaa melko nopeastikin. On kuitenkin muistettava, että henkilöstöedut eivät riitä strategiaa tukevan aidon henkilöstöajattelun perustaksi, vaan tarvitaan lisäksi yrityskulttuuri, joka tukee tavoitteita. (Kjelin & Kuusisto 2003, 23.)

Mielekäs työ voi siis tuottaa etuja organisaatioille ja johtaa myönteisiin tuloksiin, kuten tyytyväisiin ja sitoutuneisiin työntekijöihin sekä organisaationaaliseen ja yksilölliseen täyttymykseen, uskollisuuteen ja tuottavuuteen. Geldenhuys ja kumppanit toteuttivat tutkimuksen, jonka tavoitteena oli selvittää muun muassa psykologisen mielekkyyden, työhön sitoutumisen ja organisaatioon sitoutumisen väliset suhteet. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena oli testata työhön sitoutumisen mahdollinen vaikutus psykologisen mielekkyyden ja organisaatioon sitoutumisen väliseen suhteeseen. Koska työntekijöiden tarpeet vaihtelevat ja joissakin tapauksissa kasvavat (esimerkiksi taloudellisesti), on johtajien uudistettava tapoja parantaa suorituskykyä ja tuottavuutta töissä, jotta työntekijät voisivat nauttia työskentelystä ja ylläpitää mielenkiintoaan työtään kohtaan. Tutkimuksen tietojen keräämiseksi käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää hyödyntäen poikkileikkaustutkimusta. Osallistujat olivat eri yritysten työntekijöitä erilaisilta organisaatiotasoilta Gautengista, Etelä-Afrikasta. Osallistuminen oli vapaaehtoista ja luottamuksellisuus säilytettiin. Satunnaisnäyte koostui 415 henkilöstä alkuperäisen kohderyhmän ollessa 600. Näin ollen vastausprosentti oli 69. Tulokset vahvistivat positiivisen suhteen psykologisen mielekkyyden, työhön sitoutumisen ja organisaatioon sitoutumisen välillä. Psykologinen mielekkyys ennustaa työhön sitoutumista, kun taas psykologinen mielekkyys ja työhön sitoutuminen ennustavat organisaatioon sitoutumista. Vaikka tutkimus paljasti positiivisia kokemuksia, on sillä joitakin rajoituksia. Esimerkiksi näytteen koko oli liian pieni yleistämään havainnot suuremmalle väestölle. Lisäksi poikkileikkaustutkimus mah-

dollisti sen, että ihmiset saattoivat kuvitella kysymyksiin kuuluvia vastauksia. Tutkijoiden mukaan aiheesta tulisi tehdä lisätutkimuksia, jotta voitaisiin ymmärtää, miten nämä tutkittavat asiat ovat kytköksissä toisiinsa ja miten näiden ilmiöiden ymmärtäminen voi auttaa esimerkiksi työntekijöitä saavuttamaan merkityksen työelämässä. (Geldenhuys, Łaba & Venter 2014, 1-9.)

4.2 Psykologinen suhde

Sitoutuminen tarkoittaa työntekijän psykologista suhdetta yritykseen, jossa hän työskentelee. Tästä ilmiöstä puhutaan myös psykologinen sopimus - käsitteellä. Psykologisen suhteen ollessa huono, on työntekijällä paljon matalampi kynnys lähteä yrityksestä. Henkilöstön sitoutumista on pidetty yritykselle todella tärkeänä asiana esimerkiksi tavoitteiden saavuttamisen, toiminnan laadun sekä uudistumisen ja jatkuvan kehittymisen kannalta. Rousseau on jaotellut psykologiset sopimukset kahteen pääluokkaan ja ne ovat transaktionaaliset suhteet ja relationaaliset suhteet. Transaktionaaliset suhteet organisaation ja työntekijän välillä muistuttavat kauppasuhteita, koska niissä taloudellinen perusta on keskeisintä. Näissä on tyypillistä työntekijän kannalta se, että ne ovat epävarmoja ja lyhyitä kestoaltaan sekä palkka toimii tärkeimpänä motivaation lähteenä. Näissä työnantajakin odottaa ainoastaan vain sovittua työsuoritusta. Relationaaliset suhteet ovat yleensä pitkäkestoisempia työsuhteita sekä niihin liittyy taloudellisten hyötyjen lisäksi muitakin hyötyjä. Kummankin puolelta voidaan esimerkiksi odottaa toisinaan epäitsekkeitäkin tekoja. Esimerkiksi työntekijä voi tiukassa paikassa uhrata aikaansa auttaakseen työnantajaa selviytymään kovassa kilpailutilanteessa. Työnantaja taas voi olla kärsivällinen työntekijän kohdalla, jos hän ei pysty normaaliin työsuoritukseen esimerkiksi henkilökohtaisista syistä. Tässä erityisen tärkeitä piirteitä ovat luottamus ja lojaalius. Nämä tyypit esiintyvät harvoin puhtaina, vaan ne nähdään usein jatkumon eri päinä, joiden väliin työntekijän ja organisaation välinen suhde asettuvat. (Viitala 2013, 85-86.)

Myös esimerkiksi Meyer ja Allen ovat tutkineet sitoutumisen käsitteellä organisaation ja työntekijän välistä suhdetta. He erottelivat kolme eri sitoutumisen tyyppiä, jotka ovat affektiivinen, jatkuva ja normatiivinen sitoutuminen. Affektiivisella sitoutumisella viitataan työntekijän haluun työskennellä organisaatiossa. Tällöin henkilö haluaa kuulua organisaatioon. Siihen liittyy lisäksi luottamus ja arvostus sekä tunnetason sitoumukset, jotka liittyvät sosiaalisiin suhteisiin. Jatkuva sitoutuminen viittaa siihen, että henkilö arvioi organisaatiossa pysymisen kannattavuutta. Tällainen suhde on välineellinen. Tämän kaltaisessa suhteessa henkilö arvioi sitä, onko työpaikalla pysyminen kannattavaa esimerkiksi etujen ja palkkioiden sekä työpaikasta lähtemisestä seuraavien haittojen kautta. Tällöin henkilö saattaa pysyä työpaikallaan vain, koska hän näkee sen olevan järkevää oman uransa kannalta. Normatiivisesti sitoutunut henkilö haluaa täyttää odotukset ja velvollisuudet, joita häneltä odotetaan. Näitä ovat esimerkiksi yhteiskunnalliset normit ja käytös työnantajaa kohtaan, jota työntekijältä odotetaan. Edellä mainitutkin sitoutumistyyppit voivat esiintyä joko ainoana tyyppinä, mutta

yleensä työntekijän sitoutuminen organisaatioon sisältää piirteitä jokaisesta. (Viitala 2013, 86-87.)

4.3 Sitoutumisen monimuotoisuus

Sitoutuminen voi alkaa jo ennen kuin työsuhde on syntynyt esimerkiksi työpaikalla työskentelevän vanhemman vaikutuksesta tai opiskeluaikana suoritettavan työharjoittelun aikana. Pääasiassa tämä kuitenkin tapahtuu rekrytointivaiheessa, työsuhteen alussa ja sen aikana. Toisaalta sitoutumiseen vaikuttaa myös henkilön oma elämäntilanne. Kriittisiä vaiheita ovatkin esimerkiksi tutkinnon suorittaminen, perheen perustaminen ja lasten syntyminen, urakehitysvaihe, oman kodin hankkiminen sekä puolison muuttunut työtilanne. Sitoutuminen voi olla tilanneherkkää esimerkiksi jos organisaatiossa on radikaaleja muutostilanteita. Tällaisissa tapauksissa puhutaan sitoutumisen jaksottaisuudesta. (Lampikoski 2005, 50-51.)

Kun henkilö on tunnepohjaisesti sitoutunut, tarkoittaa se sitä, että hän on kiintynyt organisaatioon ja sen henkilöstöön, samaistuu sen toimintatapoihin ja arvoihin sekä osallistuu monipuolisesti organisaation toimintoihin tarvittaessa myös vapaa-aikanaan. Sosiaaliset suhteet organisaation sisällä ovat tämän tyyppisille henkilöille tärkeitä. Tämän kaltaisissa tapauksissa puhutaan myös organisaatiokansalaisuudesta. (Lampikoski 2005, 48.)

Aidosti sitoutunut henkilö toimii organisaation politiikkaa ja strategiaa noudattaen, sisäistää sen arvot sekä haluaa pysyä organisaation palveluksessa. Tämän sitoutumistekijän taustavaikuttajina voivat olla esimerkiksi kutsumus työhön ja tunne elämäntehtävästä. Tällaisissa tilanteissa käytetään myös termejä arvolajaliteetti ja arvositoutuminen. (Lampikoski 2005, 48.)

Normisitoutunut henkilö kokee velvollisuuden tunnetta työskennellä organisaatiossa. Tämän kaltainen sitoutumistekijä koskee organisaatiossa pidempään työskenteleviä henkilöitä, jotka kokevat saaneensa organisaatiolta merkittäviä etuja, kuten taloudellisia etuja, uran sekä koulutusta uransa aikana. Tällaista ilmenee erityisesti iäkkäämpien työntekijöiden keskuudessa. Tällaisissa tilanteissa puhutaan myös normilajaliteetista. (Lampikoski 2005, 48-49.)

Sitoutuminen voi myös pohjautua etuihin, jolloin puhutaan etuihin perustuvasta sitoutumisesta. Tällöin henkilö kokee saavansa juuri kyseisestä organisaatiosta haluamiaan etuja. Lisäksi hän osaa laskea menetykset ja kustannukset, jotka ovat mahdollisia, jos henkilö lähtee organisaatiosta. Henkilöt, joiden sitoutumiseen vaikuttavat etuudet, vaihtavat herkemmin työpaikkaa, jos toisella yrityksellä on tarjota selvästi parempia etuja kuin tämän hetkinen yritys tarjoaa. Näiden henkilöiden motiiveina toimivat myös esimerkiksi ammatin ja työn tarjoamat roolit, yhteisön jäsenyys sekä asema työssä. (Lampikoski 2005, 49.)

Henkilöä, joka ei ole varsinaisesti sitoutunut organisaatioon vaan itse työhön ja työn tekemiseen, kutsutaan työhön sitoutuneeksi. Tästä käytetään myös termiä omistava sitoutuminen. Sitoutumisen perustana toimivat sisäsyntyiset intressit, mielenkiinto työtehtävien tekemiseen,

kokonaisvaltainen paneutuminen työrooliin, työnilo sekä tyydytyksen saaminen työsaavutuksista. (Lampikoski 2005, 49.)

Karrierisitoutumisessa henkilön valinnoissa painottuu omalla uralla eteneminen ja hänen persoonalliset uratavoitteensa. Henkilön ollessa urasitoutunut, asettaa hän henkilökohtaiset tavoitteet ja on valmis vaihtamaan työpaikkaa, jos nykyisessä työpaikassaan nämä tavoitteet eivät toteudu. Urasitoutuneille henkilöille on ominaista työskennellä työelämänsä aikana useissa eri organisaatioissa, jotta henkilökohtaiset uratavoitteet toteutuisivat halutusti. (Lampikoski 2005, 49.)

Henkilö voi olla myös sitoutunut ympäristöön. Tällöin henkilö on sitoutunut esimerkiksi työympäristöön, työmiljööseen, työskentelypaikkakuntaan tai tiettyyn projektiin. Floridan mallin mukaan huippuosaaajat ja luovat henkilöt viihtyvät metropoliympäristössä, jossa on esimerkiksi kontakteja, paremmat työllistymismahdollisuudet itselle ja kumppanille, tarjolla erilaisia palveluja monipuolisesti sekä mahdollisuudet jatko- ja täydennyskoulutuksille. Tällainen ympäristö vetoaa esimerkiksi nuoriin. Maaseutumaisempi ympäristö taas vetää enemmän ihmisiä, jotka esimerkiksi arvostavat rauhallisuutta, turvaa, luontoa ja edullisempia hintoja, kuten esimerkiksi lapsiperheitä. (Lampikoski 2005, 49-61.)

Lisäksi on henkilöitä, jotka mukautuvat organisaatioon ja haluavat organisaatiolta edut, mutta toimivat pääasiassa kuitenkin omien tavoitteidensa mukaisesti. Tällaiset henkilöt ovat muodollisesti sitoutuneita. (Lampikoski 2005, 50.)

Pakollinen sitoutuminen tarkoittaa henkilöitä, jotka ovat organisaation palveluksessa vain pakosta. Tällaisella henkilöllä ei ole vaihtoehtoja eikä hän juurikaan sisäistä organisaation arvoja. Hän kuitenkin noudattaa organisaation normeja ja täyttää vähintään minimitulosvaatimukset. (Lampikoski 2005, 50.)

Sitoutumaton henkilö luistaa normeista ja työsuorituksista, ei sisäistä organisaation arvoja, menee sieltä, missä aita on matalin sekä on valmis riskeeraamaan työuransa. Nämä kaksi viimeksi mainittua tyyppiä ovat tyyppillisesti lomautus- ja irtisanomisuhan alaisia. (Lampikoski 2005, 50.)

Ihmisten liikkuvuuteen on monia erilaisia syitä. Näitä ovat esimerkiksi opiskelu, ulkomaan työkomennukset, äitiys- ja hoitovapaat. Työntekijä saattavat myös muuttaa toiselle paikkakunnalle, siirtyä toiseen työpaikkaan tai jopa toiselle toimialalle. Lähtöorganisaatiolle nämä henkilöt kuitenkin ovat potentiaalisia ja todennäköisiä palaajia, jonka vuoksi organisaation olisi hyvä suorittaa paluuseen kannustavia, sitouttavia toimenpiteitä. Tällaisissa tapauksissa puhutaan paluusitoutumisesta. (Lampikoski 2005, 50.)

4.4 Vuokratyöntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä

Viitalan ja kumppaneiden tutkimuksessa tuli ilmi, että henkilöstöpäälliköt olivat yhtä mieltä vuokratyöntekijöiden uratoiveista kuin muutkin haastatelleet ryhmät eli useimmilla vuokratyöntekijöillä on haaveena vakituinen työ. Heidän mukaansa vuokratyöntekijät tekevät yleensä kaikkensa sen eteen, että heidät hyväksyttäisiin ja joskus jopa vakinaistettaisiin. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna vuokratyöntekijöiden sitoutumisastetta työhön ja jopa organisaatioon pidettiin vahvana. Toisaalta keskusteluissa nousi esille myös tilanteita, jolloin sitoutuminen on vähäistä. Esimerkiksi jos vuokratyöntekijälle tarjotaan toisesta yrityksestä vakinaista työsuhdetta, hän todennäköisesti ottaa sen vastaan ja sitoutuminen päättyy siihen. Erään tutkimuksessa mukana olleen henkilöstöpäällikön mukaan vuokratyöntekijät ovat yrittäviä, tunnollisia ja tekevät työnsä hyvin, mutta eivät kuitenkaan sen enempää, varsinkin, jos he tietävät työsuhteen olevan lyhyt. Kyseisessä tutkimuksessa mukana ollut yritys on pyrkinyt vahvistamaan vuokratyöntekijöiden sitoutumista taloudellisin keinoin. Tällä yrityksellä on käytössä tulospalkkiojärjestelmä, josta vuokratyöntekijätkin hyötyvät ja he saavat saman palkkiosumman kuin vakituiset työntekijät. (Viitala ym. 2006, 151.)

Sitoutuminen on tila, joka syntyäkseen ja jatkuakseen yleensä edellyttää vastavuoroisuutta. Henkilöillä on tietynlaisia tietoja ja taitoja sekä tietynlaisia tarpeita ja toiveita, joita he haluavat päästä toteuttamaan. Jos jokin yritys tarjoaa mahdollisuuden tälle, todennäköisesti henkilön sitoutuminen yritystä kohtaan kasvaa. Tämän määritelmän vuoksi edellytykset vuokratyöntekijän sitoutumiseen käyttäjäyritykseen ovat joissain tapauksissa melko vähäiset. Niin kuin aiemmin onkin mainittu, vakituinen työsuhde on useiden vuokratyöntekijöiden tulevaisuuden toiveissa kärkisijoilla. Tällaisessa tapauksessa vuokratyöntekijät sitoutuvat työhön välineellisesti siinä toivossa, että yritys kuitenkin päättäisi sitoutua häneen ja hänelle tarjottaisiin vakituista työtä. Vuokratyöntekijät pääsevätkin jatkuvasti markkinoimaan itseään ja näyttämään taitonsa yrityksille, jotta yritykset näkisivät, kuinka sijoittamisen arvioisia he ovat. (Viitala 2007, 188.)

4.5 Työnantajakuvan merkitys henkilöstön sitouttamisessa

Suomen työmarkkinoilla on tapahtunut ja tulee tapahtumaan suuria rakennemuutoksia monista eri syistä. Yksi näistä rakennemuutoksista liittyy vahvasti väestön ikääntymiseen. Suomalaisessa työelämässä on jo näkynyt suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtyminen. Tulevaisuudessa suomalaisissa yrityksissä tulee olemaan pula osaavista työntekijöistä, koska työmarkkinoille tulevat sukupolvet ovat määrältään paljoin pienempiä kuin sodan jälkeisinä vuosina syntyneet. Mitä kovempi pula pätevistä osajista tulee, sitä tärkeämmäksi muodostuvat hyvä esimiestyö ja henkilöstöjohtaminen. Näiden avulla voidaan niin houkuttaa uusia työntekijöitä kuin vaikuttaa nykyisenkin henkilöstön sitoutumiseen ja pysyvyyteen. (Hyppänen 2013, 20.) Työpaikkoja kehitettäessä yritetään yleensä tavoitella tuottavuuden lisääntymistä. Kun kil-

pailu on kiristynyt, on toiminnan perusteluja ja hyviä käytäntöjä alettu hakea myös inhimillisistä sekä viihtymisen ja terveyden näkökulmista. Yhä useammin tutkimuksissa on etsitty yhteyksiä henkilöstön hyvinvoinnin ja yrityksen menestymisen välille. Hyviä keinoja edistää henkilöstön hyvinvointia ja sitä kautta myös yrityksen menestymistä, ovat työkykyä ylläpitävä toiminta, henkilöstövoimavarojen johtaminen ja toimipaikan kulttuuri. Suuri osa suomalaisista työpaikoista on tukenut kestävästä kehitystä työntekijöiden työkykyä ylläpitävällä toiminnalla eli kehittämällä työyhteisöjä ja ammattitaitoa, työntekijöiden työoloja sekä edistämällä heidän terveyttään. (Tuomi 2007, 121-124.)

Brett Minchington, yksi maailman johtavista työnantajamielikuvan tutkijoista on myös sanonut, että ihmiset ovat muutaman viimeisen vuoden aikana kiinnostuneet yhä enemmän työnantajamielikuvasta ja syitä on useita. Näitä syitä ovat esimerkiksi sosiaaliset ja teknologiset ympäristöt ja kyvykkään työvoiman puute monenlaisissa taitoa vaativissa ammateissa. Monet yritykset pohtivat työnantajamielikuvaa, koska heidän on pakko. Tällä hetkellä kilpailu pätevimmistä työntekijöistä on kovempaa kuin koskaan aiemmin. Parhaana työnantajana nähdyllä yrityksellä on suurempi mahdollisuus saada palkattua lahjakkaimmat ja pätevimmät työntekijät. (Niipola 2016.)

Työnantajakuvaan ja maineeseen vaikuttavat yrityksen johtaminen ja kulttuuri, palvelut ja tuotteet, yhteiskuntavastuu, menestyminen sekä kehittyminen. Kun yrityksellä on hyvä maine, sitä muun muassa arvostetaan työpaikkana, työntekijöiden vaihtuvuus on pienempi, yritys houkuttelee parhaat hakijat ja paineet palkkakustannuksista ovat pienemmät. Yrityksen maine heijastuu sen työnantajakuvaan, joka taas vaikuttaa tulevien työntekijöiden rekrytointiin ja nykyisten työntekijöiden sitoutumiseen. Ihmisillä on erilaisia mielikuvia työpaikoista ja mielikuvat voivat perustua esimerkiksi omiin aikaisempiin työkokemuksiin, lähipiirin kokemuksiin, julkiseen työnantajankuvaan tai organisaation edustajan tapaamiseen. (Hyppänen 2013, 23.)

Niin hyvä kuin huonokin maine leviävät ja esimiesten johtamistavoilla on suuri merkitys siinä. Varsinkin sosiaalisen median myötä maine leviää entistä laajemmalle ja nopeammin. Työnantajakuvan rakentaminen on todella tärkeää ja tässä ainoastaan vahva yritysbrändi ei riitä, vaan esimerkiksi myös sosiaalinen media vaikuttaa työnantajamielikuvaan. Yrityksen olisi hyvä olla esillä aktiivisesti vaikkapa opiskelijoiden keskuudessa muun muassa olemalla aktiivinen sosiaalisessa mediassa tai olemalla mukana erilaisissa rekrytointitapahtumissa. Työnantajaimagoa voisi lisäksi kohottaa tarjoamalla esimerkiksi opiskelijoille opinnäytetöitä tai harjoittelupaikkoja. Yrityksen, joka rekrytoi paljon nuoria, kannattaa panostaa sosiaalisen median lisäksi oppilaitosyhteistyöhön sekä korostaa rekrytoinnissaan hyvää henkilöstöjohtamista ja kehittymismahdollisuuksia. (Hyppänen 2013, 23-24.)

5 Tutkimusmenetelmä

5.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmiä tarvitaan eri vaiheissa tutkimusta, kuten esimerkiksi aineiston käsittelyssä ja analyysissä. Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa karkeasti kahteen eri ryhmään eli kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen. Kvalitatiivinen tutkimus tarkoittaa tutkimusta, jonka avulla pyritään saamaan tuloksia ilman tilastollisia tai muita määrällisiä keinoja. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus perustuu lukuihin, kun taas kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään sen sijaan lauseita ja sanoja. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ilmiön ymmärtäminen, kuvaaminen ja mielekkään tulkinnan antaminen. Tämän avulla pyritään ymmärtämään ilmiötä syvällisesti. (Kananen 2008, 18-24.) Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä.

Tutkimus toteutettiin teemahaastattelun avulla. Teemahaastattelu ei ota kantaa haastattelukertojen määrään tai aiheen käsittelyn syvyyteen. Teemahaastattelussa kaikkein oleellisinta on se, että haastattelu etenee keskeisten teemojen mukaan yksityiskohtaisten kysymysten sijaan. Tämä tutkimustapa ottaa huomioon sen, että ihmisten asioille antamat merkitykset ja tulkinnat asioista ovat keskeisiä sekä sen, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48.) Toisena vaihtoehtona teemahaastattelun lisäksi oli kyselytutkimus. Kyselytutkimus mahdollistaa laajan aineiston keruun ja monien kysymysten esittämisen. Se on tehokas menetelmä, sillä se säästää tutkijan aikaa. Tulosten tulkintaan kuitenkin liittyy erilaisia ongelmia. Aineisto saattaa jäädä melko pinnalliseksi, vastaajien vastauksien rehellisyydestä ja huolellisuudesta ei voi varmistua, eikä siitä ole tietoa, kuinka perillä vastaajat ovat kyseisestä aihealueesta. Lisäksi mahdollinen vastauskato ja se, että tutkija tarvitsee paljon tietoa ja taitoa laatiakseen hyvän lomakkeen ovat tällaisia ongelmia. Vastauskato riippuu pitkälti tutkimuksen aihepiiristä ja vastaajajoukosta. Kun kysely lähetetään suurelle joukolle, ei vastausprosentti ole yleensä kovinkaan korkea. Lisäksi yksi hankaloittavista tekijöistä on se, että melko usein kyselylomakkeet ovat tai ainakin vaikuttavat hätäisesti tehdyiltä. Tästä syystä ihmisille on syntynyt kielteinen asenne kyselylomakkeita kohtaan. Niitä tulee myös ihmisille niin paljon, että sekin hankaloittaa vastausten saantia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 182.) Sähköpostin ja Internetin käyttö tutkimuskäytössä on yleistynyt. Yksi suurimmista esteistä Internetin käytön yleistymisessä tässä tarkoituksessa on kyselyiden päätyminen roskapostiin. (Berndtson & Lounasmaa 2004.)

Edellä mainittujen asioiden vuoksi tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä ja tutkimus toteutettiin teemahaastatteluiden avulla. Teemahaastattelun joustavuuden avulla on mahdollista päästä syvemmälle tutkittavaan ilmiöön esimerkiksi käyttämällä tarkentavia kysymyksiä, kun taas kyselylomakkeen avulla tehdyllä tutkimuksella vastaukset olisivat saattaneet jäädä pinnallisiksi. Teemat kuitenkin ovat tukemassa haastattelua, jotta

keskustelussa pysyisi jonkinlainen suunta. Niin kuin aiemmin on mainittukin, ovat ihmisiä motivoivat ja sitouttavat asiat hyvinkin yksilöllisiä ja keinoja näihin on hyvinkin monenlaisia. Muutenkin hyvän kyselylomakkeen tekemiseen vaaditaan tutkijalta paljon tietoa ja taitoa, joten tällaisessa tapauksessa hyvän kyselylomakkeen tekeminen olisi melko haasteellista. Myös vuokratyöntekijöiden erilaiset työsuhteet ja eri toimialoilla työskentely olisi tuonut haastetta hyvän ja yhtenäisen kyselylomakkeen tekemiseen. Useimmat toimialoista, joilla vuokratyöntekijät työskentelevät Salon Varamiespalvelun kautta ovat tuotantoon liittyviä, jolloin aihe saattaa olla useimmalle vain melko pintapuolisesti tuttu. Tällöin teemahaastattelut olivat luonteva valinta, sillä näin haastateltavallakin on mahdollisuus kysyä tarkennusta, jos jokin asia tuntuu epäselvältä. Lisäksi kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käytettäessä tulokset olisivat saattaneet jäädä melko suppeiksi, koska todennäköisesti kysely ei olisi tavoittanut tarvittavaa vastaajamäärää. Tämän todentaa myös se, kun tutkin Elina Ylisen opinnäytetyötä samasta aiheesta, jonka hän oli tehnyt Pohjanmaan Varamiespalvelulle. Hän suoritti tutkimuksen sähköisen kyselylomakkeen avulla Seinäjoen, Vaasan ja Kokkolan toimistojen vuokratyöntekijöille, joita oli yhteensä 297. Tästä määrästä ja pienestä kannustimesta huolimatta vastausprosentti jäi vain noin 10 prosenttiin eli todella alhaiseksi. (Ylinen 2017, 1.) Lisäksi tässä on hyvä ottaa huomioon se, että Ylisen tutkimuksessa oli mukana kolmen eri kaupungin toimiston vuokratyöntekijät ja tähän tutkimukseen osallistui ainoastaan yhden kaupungin toimiston vuokratyöntekijät.

5.2 Aineiston keruu

Kun tutkimus toteutetaan laadullisella tutkimusmenetelmällä, voi aineistoa kerätä monin eri tavoin. Laadullisen tutkimuksen tutkimusaineistoiksi käyvät esineet ja ihmisen puhe-, kuva- ja tekstiaineistot, kuten esimerkiksi dokumenttiaineistot, nauhoitteet, elämäkerrat, kirjoitelmat, mainokset, valokuvat, päiväkirjat. Yleensä tutkimusaineisto kerätään haastatteluina. (Vilkkä 2005, 100-101.) Dokumenteilla tarkoitetaan kuva- ja äänimateriaalia sekä kaikkea painettua ja kirjallista aineistoa. Kirjallisia aineistoja voi käyttää sellaisenaan haastattelujen tukena tai täydennyksiin sekä tutkimusmateriaalina. Eri lähteitä voi käyttää tukena parantamaan tutkimuksen uskottavuutta triangulaation keinoin. Yksi esimerkki on vaikkapa kirjalliset dokumentit. Liiketaloustieteessä dokumentteina voisivat esimerkiksi olla vuosikertomukset, raportit, tilastot, kokouspöytäkirjat ja esitteet. Oikeastaan melkein mikä tahansa tutkittavaan ilmiöön liittyvä kirjallinen dokumentti voi periaatteessa toimia aineistona. (Kananen 2008, 81.) Aineistoa kerätessä voidaan käyttää esimerkiksi äänen tallennusta. Tällaiset ratkaisut tuovat varmuutta ja oikein käytettynä lisäävät tulosten luotettavuutta, sillä näin tutkijalla on mahdollisuus tulkintansa tarkistamiseen ja syventämiseen sekä yleensäkin palata tutkimustilanteeseen. Haittana tässä on toki se, että aineistoa saattaa kertyä todella paljon. Lisäksi äänityksiä käytettäessä on syytä muistaa tarkistaa niiden toimivuus, sillä nämä tilanteet ovat ainutkertaisia eikä toistettavissa. Paperimuistiinpanoihin tulee kirjoittajan näkemys ti-

lanteesta ja niihin on kirjoitettu juuri se, mitä on sillä hetkellä tarpeelliseksi nähty. Muistiinpanoissa huonona puolena on se, ettei itse tilanteeseen voi enää palata ja tiedot saattavat jäädä melko suppeiksi. Varsinkin muistiinpanojen kohdalla, olisi erityisen tärkeää litteroida aineisto mahdollisimman pian haastattelun jälkeen. (Kananen 2008, 79-80.)

Tiedonkeruuvaiheessa määritellään tarvittava tieto eli mitä tarvitaan, miten hankitaan ja mistä tieto saadaan. Tiedon luonne vaikuttaa jatkossa esimerkiksi valittuun analyysimenetelmään. Sekä tiedonkeruuvaihe että analyysivaihe linkittyvät toisiinsa tiivistä. Analyysin avulla selvitetään, onko tarvetta vielä lisätiedoille ja millaista tietoa tarvitaan. Laadullista tutkimusta ei voi toteuttaa niin, että ensin kerätään aineisto ja sitten vasta se analysoidaan. Laadullista tutkimusta kutsutaankin aineistolähtöiseksi tutkimukseksi, sillä aineisto ohjaa tutkimusta vahvasti. Jatkuva reflektointi ja syklisyys ovat ominaisia tämän tutkimusotteen piirteisiin ja tutkimuksen validiteettikysymyksiin. Vaikka ei ole yhtä ainoaa tapaa tehdä laadullista tutkimusta, vaikuttaa tutkimusprosessin oikeanlainen läpivienti sen laatuun. (Kananen 2008, 56-57.)

5.3 Aineiston analyysimenetelmät

Litterointi tarkoittaa esimerkiksi äänitallenteiden purkamista kirjalliseen muotoon. Tällöin haastatteluaineisto kirjoitetaan mahdollisimman sanatarkasti tekstimuotoiseksi tiedostoksi. Litterointi on hyvin hidas työvaihe, joten tutkijan pitää päättää, mitä kaikkea hän litteroi. Tutkija voi litteroida eri tasoisesti aineistoa. Esimerkiksi tarkimmassa tasossa huomioidaan puheen lisäksi äänenpainot, tauot ja eleet. Yleensä kuitenkin riittää aika karkean tasoinen litterointi, jossa huomioidaan lauseen ydin tiivistetyssä muodossa, jossa koko vastaajan ilmaisu ei ole tuotu ilmi. Sanatarkkaa ilmaisu voidaan käyttää lopullisessa raportissa sitaattina. Hankalaa tässä on se, ettei tutkija voi tietää etukäteen, mitä aineistoa hän loppujen lopuksi tarvitsee. Niin kuin aiemmin onkin mainittu, on laadullinen analyysi ja siihen liittyvä tiedonkeruusyklinen prosessi, joka koko tutkimusprosessin ajan elää. (Kananen 2008, 80.) Vaikka haastattavia ei olisikaan monia, saattaa aineistoa kertyä huomattava määrä. Teemahaastatteluiden avulla kerätty aineisto saattaakin olla melko runsas, jos esimerkiksi haastattelut ovat kestäneet pitkän. Aineistoa olisi hyvä purkaa ja tarkastella jo sen keruuvaiheessa ja jos näin ei ole tehty, olisi sen analysointi ja käsittely hyvä aloittaa mahdollisimman pian keruuvaiheen jälkeen. Tällöin tutkija muistaa aineistoin paremmin ja jos tulee tarve täydennyksille, on niitä helpompi saada. Tätä ei kuitenkaan tule noudattaa orjallisesti, sillä välillä joihinkin ongelmiin on hyvä ottaa etäisyyttä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 135.) Pyrin analysoimaan haastatteluja tietyllä tasolla jo haastattelujen aikanakin ja kirjoittamaan muistiinpanoja äänitysten lisäksi. Haastatteluiden jälkeen kirjoitin muistiinpanot puhtaaksi ja purin äänitykset tekstiksi eli litteroin kerätyt aineistot. Yritin tehdä nämä asiat mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen, jotta esimerkiksi kaikki käsitellyt aiheet olisivat tuoreessa muistissani. Tätä vaihetta

hankaloittivat muut kiireet ja se, että pelkästään jo yhden äänityksen litterointi oli aikaa vievää, joten se aika oli aina pois muiden haastatteluaineistojen käsittelystä.

Yksi analysointikeinoista on teemoittelu, joka tarkoittaa sitä, että analyysivaiheessa tutkitaan sellaisia aineistoista nousevia piirteitä, jotka ovat usealle haastateltavalle yhteisiä. Ne melko varmasti pohjautuvat teemoihin, jotka ovat esillä teemahaastattelussa ja se onkin todennäköistä, että esiin nousevat ainakin lähtökohtateemat. Tyypillisesti näiden lähtökohtateemojen lisäksi nousee esille useita muita teemoja, jotka saattavat olla vieläkin mielenkiintoisempia. Teemat, jotka ovat nousseet analyysistä esiin, pohjautuvat siihen, miten tutkija on tulkinut haastateltavien sanomisia. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 173.) Teemoittelussa jokaisen teeman alle kootaan haastatteluista esiin tulleet teemaan liittyvät kohdat tai niiden tiivistelmät. Tutkimusraportissa esitellään aitoja vastaajien tekstisitaatteja teemojen yhteydessä. (Kananen 2008, 91.) Teemoittelu tuntui luonnolliselta analysointitavalta teemahaastattelun rinnalle ja sen avulla saattoi löytää uusia mielenkiintoisia teemoja. Lisäksi sen avulla oli mahdollista löytää haastateltavien välillä yhteneväisyyksiä. Käytin teemoittelussa apuna värikoodeja, jotka selkeyttivät omaa tekemistä. Sain väreillä merkittyä litteroituihin aineistoihin asioita, jotka olin jo käsitellyt. Lisäksi jos jokin asia vaati tarkennusta, oli se aineistoista helppo löytää, kun etsi kyseisen aiheen värikoodilla merkityistä kohdista.

6 Tutkimuksen toteuttaminen

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia Salon Varamiespalvelun vuokratyöntekijöiden motivaatiotekijöitä, eli mitkä asiat motivoivat heitä tällä hetkellä ja miten heitä voisi motivoida lisää sekä sitä kuinka sitoutuneita he ovat ja millä keinoin heitä saataisiin sitoutettua. Työn tavoitteena on selvittää, millä keinoin Salon Varamiespalvelussa voitaisiin parantaa vuokratyöntekijöiden motivaatiota ja saada heidät sitoutumaan yritykseen. Tutkimuksen avulla toimeksiantaja saa tietoja, joilla he voivat kehittää uusia tai parantaa vanhoja motivointi- ja sitouttamiskeinoja. Parantamalla näitä Salon Varamiespalvelu voi vaikuttaa henkilöstön motivaatioon ja sitoutuneisuuteen, jolloin hyvät työntekijät pysyvät heidän palveluksessaan ja hakevat vielä uudelleenkin töihin, jos elämässä sellainen tilanne tulee vastaan. Lisäksi näillä keinoilla toimeksiantaja voi vaikuttaa työnantajakuvaansa, jolloin potentiaaliset uudet työnhakijat hakevat herkemmin tätä kautta töitä.

Haastatteluissa idea on yksinkertainen. Tiedonkeruumenetelmässä haastattelija kysyy haastateltavalta kysymyksiä, jotka koskevat esimerkiksi tämän mielipiteitä tai ajatuksia. Kysymykset liittyvät tutkimuskysymyksiin, joiden avulla pyritään ratkaisemaan tutkimusongelma. Haastattelut voidaan jakaa eri luokkiin. (Kananen 2008, 73.) Lomakehaastattelu on strukturoitu haastattelumuoto, joka toimii lomakkeen välityksellä ja siinä väitteiden ja kysymysten muoto sekä esittämisjärjestys on määrätty. Oletus on myös, että kaikki käsittävät kysymykset samalla tavalla. Strukturoimattomalle haastattelulle on useita eri nimityksiä ja yksi niistä on avoin haas-

tattelu. Näissä käytetään avoimia kysymyksiä ja haastattelijan pääasiallisena tehtävänä on syventää haastateltavien vastauksia ja rakentaa haastattelun jatko näiden varaan. Tällaiset haastattelut muistuttavat keskusteluita, jossa edellinen vastaus saa aikaan seuraavan kysymyksen. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille samat, mutta vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltava voi vastata omin sanoin kysymyksiin. Lisäksi tällöin kysymysten järjestys voi olla eri. Teemahaastattelu on tällainen puolistrukturoitu haastattelumuoto. Teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan tietynlaisiin teemoihin, joista haastateltavan kanssa käydään keskustelua. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 43-48.) Useimmin haastattelut toteutetaankin teemahaastatteluin, sillä tutkijalla on samalla mahdollisuus rajata tutkimusta teemoittelulla, mutta tietynlainen joustavuus ja väljyys säilyvät (Kananen 2008, 74). Lisäksi tutkimushaastattelut suoritetaan pääsääntöisesti yksilöhaastatteluin, mutta tutkimuksen tavoitteista riippuen voi näitä jokaista edellä mainittua tapaa soveltaa myös ryhmähaastatteluun (Vilkka 2005, 101).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan yleisemmin otoksen sijasta harkinnanvaraisesta näytteestä, sillä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään jotakin tapahtumaa syvällisemmin, etsimään uusia teoreettisia näkökulmia ilmiöihin ja tapahtumiin tai saamaan tietoa jostakin paikallisesta ilmiöstä tilastollisten yleistysten sijaan. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 59.) Haastateltavat pyrittiin valikoimaan työntekijöistä, jotka ovat olleet töissä työharjoitteluni aikana eli vuoden 2017 kesällä ja viikolla 42. Näin tutkimukseen saatiin valittua erilaisia ihmisiä erilaisilla taustoilla, kun minulla itselläni on jonkin näköinen käsitys heistä entuudestaan. Tavoitteenani oli saada tutkimukseen mukaan kolme eri-ikäistä naista ja kolme eri-ikäistä miestä, joilla olisi erilainen työhistoria ja erilaisia kokemuksia Salon Varamiespalvelusta. Kokemukset voisivat poiketa toisistaan esimerkiksi työsuhteiden pituudessa tai toimialoissa, joissa henkilöt ovat työskennelleet. Ensimmäiselle erälle lähetettiin 28.11.2017 sähköpostia (Liite 1), johon oli valikoitunut viisi miestä ja viisi naista. He olivat 19-58-vuotiaita, erilaisilla taustoilla, erilaisilla työkokemuksilla ja heillä oli enemmän tai vähemmän erilainen historia Salon Varamiespalvelussa. Kun vastauksia ei tullut tarpeeksi, näille henkilöille lähetettiin 7.12.2017 vielä tekstiviesti, jossa heitä pyydettiin katsomaan sähköpostinsa koskien haastattelupyyntöä. Ensimmäisestä erästä tuli kolme haastateltavaa, joista kaksi sähköpostin kautta ja yksi tekstiviestin kautta. Tekstiviestin kautta saatu haastateltava kertoi, että sähköposti oli jäänyt huomaamatta, joka myös antaa vahvistusta sille, että kyselytutkimuksessa yhtenä ongelmana olisi voinut olla se, että sähköpostit siihen liittyen jäisivät huomaamatta tai päätyisivät roskapostiin. Tämänkin näin ollen tukee valintaa suorittaa tutkimus kvalitatiivisen menetelmän avulla. Toiselle erälle lähetettiin 11.12.2017 sähköpostia (Liite 2), johon oli valikoitunut yhdeksän naista ja neljä miestä. Tässä erässä naisia oli mukana enemmän, sillä ensimmäisestä erästä haastatteluun osallistuvista kaksi oli miehiä ja yksi nainen. Toisesta erästä mukaan tutkimukseen lähti kaksi naista ja yksi mies. Eli näiden kahden erän myötä tavoite kolmesta eri-ikäisestä naisesta ja kolmesta eri-ikäisestä miehestä täyttyi.

Sähköpostina lähetettyyn saatekirjeeseen oli sisällytetty myös houkutin, joka toimi pienenä kannustimena lähteä mukaan tutkimukseen. Houkuttimena toimivat liput Vilpas Vikingsin peiliin, joka on paikallinen koripallojoukkue. Eli haastatteluun osallistuneiden kesken arvottiin liput kyseisen joukkueen peiliin. Houkutin ei kuitenkaan ollut niin merkittävän suuri arvoltaan, että ihmiset olisivat osallistuneet tutkimukseen vain sen vuoksi.

Haastattelut saatiin haastateltavien kanssa helposti sovittua ja haastattelut käytiin 13.12.2017-28.12.2017 välillä. Jokaiselle haastateltavalle annettiin ennen haastattelua lista keskeisistä teemoista (Liite 3), jotta he pystyivät etukäteen valmistautumaan näin halutesaan, joka taas helpotti kumpaakin osapuolta itse haastattelutilanteessa. Itselläni oli teemojen lisäksi etukäteen valmiiksi mietittyjä kysymyksiä, joita hyödynsin haastatteluissa (Liite 4). Tutkimus suoritettiin yksilöhaastatteluina, sillä tutkittavan ilmiön kannalta ei ollut mitään syytä, miksi tutkimus olisi pitänyt suorittaa ryhmähaastatteluna. Lisäksi tutkimuksessa käsiteltiin pitkälti haastateltavien henkilöiden henkilökohtaisia kokemuksia ja tuntemuksia, joista he eivät välttämättä puhuisi samalla tavalla vieraiden ihmisten läsnä ollessa. Yksilöhaastattelut olivat tässä tapauksessa toimiva tapa suorittaa tutkimus. Neljän haastateltavan kanssa haastattelut suoritettiin Salon Varamiespalvelun toimistolla ja kahden kanssa puhelimitse. Puhelinhaastattelut suoritettiin kotona eli häiriöttömässä tilassa. Toimistolla suoritetuista haastatteluista kolme suoritettiin Salon Varamiespalvelun toimiston yläkerrassa sijaitsevassa lasitetussa huoneessa kahden kesken. Samaan aikaan kuitenkin alakerrassa oli muita tekemässä töitä normaalisti, joten toisinaan sieltä saattoi kuulua esimerkiksi keskustelun ääniä ja ulkoa kantautuivat toisinaan liikenteen äänet, mutta muuten ei ollut sen kummempia häiriötekijöitä. Yksi haastattelu suoritettiin Salon Varamiespalvelun toimistolla työajan ulkopuolella, jolloin haastattelu suoritettiin täysin kahden kesken toimiston alakerrassa. Puhelimitse suoritettuja haastatteluja en äänittänyt lainkaan ja kolme toimistolla käytyä haastateltua saatiin äänitettyä sekä yhden kohdalla äänitys epäonnistui. Jokaisesta haastattelusta kuitenkin kirjoitin muistiinpanot, juurikin siitä syystä, että ainakin tärkeimmät asiat olisivat kirjattuna ylös, jos tekniikan kanssa ilmenisi ongelmia. Jokainen yksittäinen haastattelu kesti noin 50-60 minuuttia ja litteroitua aineistoa kertyi noin 40 sivua. Tutkimuksessa kaikki asiat haastateltavien osalta perustuivat vapaaehtoisuuteen eikä esimerkiksi äänitys ollut haastatteluun osallistumisen edellytys. Näin haastateltaville haluttiin luoda rento ja turvallinen olo koko tutkimuksesta. Haastateltavia kehoitettiin myös ihan reilusti sanomaan, jos eivät esimerkiksi halua vastata johonkin kysymykseen. Heille annettiin lisäksi mahdollisuus, että haastattelun voi suorittaa jossain muualla kuin Salon Varamiespalvelun toimistolla haastateltavien näin halutessaan, mutta osa jopa oma-aloitteisesti ehdottivat toimistoa. Muutenkin haastateltavat tuntuivat olevan todella avoimina mukana tutkimuksessa, sillä esimerkiksi kenellekään äänitys ei ollut ongelma ja he vastasivat kaikkiin kysymyksiin.

7 Tutkimuksen tulokset

7.1 Haastateltavien taustatiedot

Tässä opinnäytetyössä haastateltavat ovat nimetty työntekijöiksi ja heidät on numeroitu haastattelujärjestyksessä numeroilla 1-6. Taustatiedot kerrotaan sellaisina, jotka ne ovat haastattelutilanteessa olleet. Lisäksi olen Salon Varamiespalvelun kanssa kirjoittanut salassapitosopimuksen työharjoitteluuni liittyen, joka jo itsessään velvoittaa minua olemaan mainitsematta työntekijöiden ja asiakasyritysten nimiä. Tuloksissa tulee muutaman kerran esiin nimi Seija, joka on Salon Varamiespalvelun HR-koordinaattori. Häneltä on pyydetty lupa siihen, että nimi saa näkyä työssä.

Työntekijä 1 on nainen, joka on työskennellyt Salon Varamiespalvelun kautta yli vuoden ajan vaiheompelijana ja hän vakinaistui asiakasyritykseen pian haastattelun jälkeen. Hän kuuluu 28-35 vuotiaiden ikäluokkaan. Työntekijä 5 työskentelee hänen kanssaan samassa yrityksessä eri työtehtävissä.

Työntekijä 2 on mies, joka on työskennellyt Salon Varamiespalvelussa vaihtelevasti vuoden 2017 aikana. Hän on tehnyt lähinnä erilaisia keikkatöitä, kuten esimerkiksi ollut metallitöissä, karrypoikana ja siivonnut varastoa. Hän kuuluu 18-24 vuotiaiden ikäluokkaan.

Työntekijä 3 on nainen, joka on työskennellyt aiemmin toisenkin henkilöstöpalvelualan yrityksen palveluksessa. Salon Varamiespalvelun kautta hän työskenteli kahdessa eri paikassa vuonna 2017. Ensimmäisessä paikassa hän toimi kassamyynnäjä ja toisessa siivoojana. Hän kuuluu 18-24 vuotiaiden ikäluokkaan. Haastattelun aikana hän oli muualla töissä.

Työntekijä 4 on mies, jolla on myös kokemusta eri henkilöstöpalvelualan yrityksistä. Hän työskenteli viimeisimpänä Salon Varamiespalvelun kautta hyttiovien kokoonpanossa vuonna 2017. Hän kuuluu 28-35 vuotiaiden ikäluokkaan. Haastattelun aikana hän oli muualla töissä.

Työntekijä 5 on mies, jolla on vuokratyöstä kokemusta jo vuodesta 2004 alkaen. Hän on Salon Varamiespalvelun lisäksi työskennellyt toisenkin henkilöstöpalvelualan yrityksen ja Lohjan Varamiespalvelun kautta. Salon Varamiespalvelun kautta hän pääsi töihin syksyllä 2017 koneenkäyttäjäksi/huoltajaksi. Hän kuuluu 40-50 vuotiaiden ikäluokkaan. Työntekijä 1 työskentelee hänen kanssaan samassa yrityksessä eri työtehtävissä.

Työntekijä 6 on nainen, joka on työskennellyt kesästä 2017 asti ostoassistenttina. Häneltä löytyy myös aikaisempaa kokemusta toisesta henkilöstöpalvelualan yrityksestä. Hän kuuluu 40-50 vuotiaiden ikäluokkaan.

7.2 Tulokset

7.2.1 Vuokratyö

Ajatuksia vuokratyöstä

Haastateltavat kertoivat ajatuksiaan, joita vuokratyö herätti. Työntekijä 1 sanoi kokonaisuuden olevan toimiva. Varamiespalvelusta saa hyvin apua ja neuvoja tarvittaessa sekä siellä halutaan työntekijöiden parasta. Työntekijä 2:lla oli myös positiivisia ajatuksia vuokratyöstä. Hän sanoi, että kaikki on toiminut todella hyvin, sillä hän on saanut monipuolisesti erilaisia töitä ja mahdollisuuksia sekä yleisesti Varamiespalvelun työntekijät ovat hoitaneet työnsä niin hyvin, että hänellä ei ole ollut minkäänlaista valittamisen aiheutta. Esimerkiksi palkat ovat tulleet ajallaan ja kommunikointi myös asiakasyrityksen suuntaan on toiminut hyvin. Työntekijä 3 kertoi aiemmasta vuokratyökokemuksestaan, jolloin haastattelun yhteydessä oli laitettu vain nimi sopimukseen, työt olivat ainoastaan kaupan kassalla, monet paikoista olivat kaukana ja vuoroja oli harvoin. Varamiespalvelusta on jäänyt hänelle positiivisempi kuva. Työntekijä 4 kertoi vuokratyön olevan hänen kohdallaan sattumanvarainen asia. Vuokratyöfirmoilla on aika paljon erilaisia töitä ja hän on laittanut eri yrityksiin hakemuksia aina sen mukaan, mitä töitä on ollut tarjolla. Hän on aina päätenyt sinne, mistä on töitä saanut eli tämä on hänen kohdallaan ollut pitkälti käytännön sanelema asia. Työntekijä 5 kertoi, että hänen ottaessaan ensimmäisen kerran yhteyttä vuokrafirmaan, oli maineella vaikutusta mielikuvaan, mutta kokemusten myötä mielikuva on parantunut ja hän on ollut erittäin tyytyväinen. Työntekijä 6 ei ollut edes ajatellut, että vuokratyöfirmasta voisi saada pidempiaikaisempiakin töitä. Hän oli ajatellut, että työt olisivat vain lyhyitä ja tarvittaessa kutsuttavia. Sekin tuli uutena asiana, että sopimusta uusitaan tarvittaessa yhä uudelleen.

Millainen työnantajakuva sinulla oli Varamiespalvelusta ennen siellä työskentelyä ja vaikuttiko se päätöksiisi?

Haastateltavilta kysyttiin, että millainen työnantajakuva heillä oli Varamiespalvelusta ennen siellä työskentelyä ja vaikuttiko se jotenkin heidän päätöksiinsä. Työntekijä 1 kertoi, että työnantajakuva oli melko vieras, mutta tiesi kyseisen yrityksen jotenkin entuudestaan, sillä hänen miehensä oli työskennellyt aiemmin Varamiespalvelun kautta ja hän oli ollut tyytyväinen. Hänen mielestään tämän vuoksi Varamiespalveluun oli helppo hakea töihin, vaikka hän olisikin joka tapauksessa hakenut. Työntekijä 2:lla ei ollut minkäänlaista kuvaa etukäteen Varamiespalvelusta. Vilppaan miesten edustusjoukkueen pelissä Varamiespalvelulla oli ollut mainospaikka, johon hän oli mennyt juttelemaan ja tällöin hänelle oli kerrottu asioista enemmän. Hänelle jäi tilanteesta positiivinen kuva, jonka vuoksi hän lähti mukaan. Hänen valmentajansa oli etukäteen kertonut joukkueelle (saman seuran), että Varamiespalvelu voi auttaa työpaikkojen suhteen ja tätä kautta hän osasi hakeutua Varamiespalvelun mainospaikalle. Työntekijä

3 kertoi aiemmin nähneensä Varamiespalvelun logon. Hän tiesi myös miehen, joka oli Varamiespalvelun kautta saanut tuotannollisia töitä, josta hänelle oli jäänyt sellainen mielikuva, että sieltä löytyy enemmän juurikin miehille töitä.

Työntekijä 4:n kohdalla työnantajakuva ei ole vaikuttanut hänen päätöksiinsä, sillä hänellä oli ollut Varamiespalvelusta aika neutraali kuva. Hän pitää Varamiespalvelua hyvämaineisena yrityksenä eikä näe mitään syytä, miksi hän välttelisi kyseistä yritystä tai pitäisi sitä jollakin tapaa huonona työnantajana. Haastattelun edetessä nousi ilmi myös muita tähän liittyviä asioita työntekijä 4:n kohdalla. Hän kokee esimerkiksi, että vuokratyö on joustavampaa. Lisäksi vuokratyöntekijöitä ja vakituisia työntekijöitä koskevat samat säännöt ja säädökset sekä molemmilla on samat velvoitteet. Se, että onko vuokratyöntekijöillä epävarmempi tilanne, riippuu tilanteesta. Molemmilla voi olla sama työsuhteen kesto tai vakinaisella jopa lyhempi. Hän ei näe näiden välillä suurta eroa, mitä koe-ajan jälkeen tapahtuu. Hän mietti myös, onko se myytti, että vuokratyöntekijät olisivat heikommassa asemassa, sillä samat lait ja säännöt sekä sopimuksen sisältö koskevat heitäkin. Hän sanoi, että Varamiespalvelu on iso tekijä, joten asioiden on hoidettava hyvin. Lisäksi hän sanoi, että Varamiespalvelu on ehkä jopa parempi työnantaja kuin asiakasyritys olisi joissakin tapauksissa. Hän koki myös, että tämä voi olla jopa turvallisempi vaihtoehto työllistyä. Lisäksi vuokrafirma tarjoaa paljon vaihtoehtoja, sillä jos työt päättyvät ja työntekijä on hoitanut työnsä hyvin, voi hän päästä toiseen paikkaan töihin. Normaalisissa työssä tämä ei ole samalla tavalla mahdollista.

Niin kuin aiemmin tulikin ilmi, oli vuokratyön maine työntekijä 5:n mielestä melko huono. Tämä oli kuitenkin yleinen mielipide vuokratyöstä, eikä hänellä ollut Varamiespalvelusta mitään erillistä kuvaa. Hän päätyi hakemaan vuokratyötä huonosta kuvasta huolimatta pakon edestä, sillä hän tarvitsi töitä. Osasy sille, miksi hänellä oli huono kuva vuokratyöstä, oli se, että hän oli aiemmin työskennellyt liitossa ja siellä vuokratyövoima sekä vuokratyöfirmat oli haukuttu. Toimintaa oli kuvailtu myös laittomaksi ja nuorena miehenä hän oli luullut, että näin se menee. Nykyään hän kuitenkin on sitä mieltä, että joissakin yrityksissä toiminta on laittomampaa kuin vuokrafirmissa, sillä esimerkiksi Varamiespalvelussa mennään ihan suoraan lakipykälien mukaan. Työntekijä 6:lla ei ollut oikein mitään työnantajakuvaa. Hän oli lähinnä luullut, että Varamiespalvelun kautta tehdään lyhytaikaisia töitä niin kuin siinä yrityksessä, jossa hän oli aiemmin työskennellyt. Lisäksi tässä toisessa yrityksessä hänestä tuntui siltä, että työnantaja jäi etäisemmäksi, kun taas Varamiespalvelussa on tuntunut siltä, että Seija on koko ajan lähellä. Eli Varamiespalvelu on tuntunut enemmän työnantajalta. Hän aiemmin ajatteli, että työntekijöitä vain välitetään eteenpäin. ”Täs on teil tää työntekijä. Pitäkää hyvänänne ja meit ei kiinnosta.” (Työntekijä 6)

Oliko sinulla muita työllistymisvaihtoehtoja Varamiespalvelun lisäksi?

Haastateltavilta kysyttiin, oliko heillä muita työllistymisvaihtoehtoja Varamiespalvelun lisäksi. Työntekijä 1:llä ja 4:llä oli muitakin hakemuksia samaan aikaan vireillä, mutta muuten ei varsinaisesti ollut muita työllistymisvaihtoehtoja. Työntekijä 2 opiskeli vielä päätoimisesti luki-ossa eli hänelläkään ei ollut. Työntekijä 3 kertoi, että hän oli epätoivoisessa tilanteessa, sillä silloin, kun häneen otettiin yhteyttä, oli jo loppu kevät ja kaikki muut työpaikat olivat menneet. Työntekijä 5 oli vaimonsa kanssa suunnitellut ravintolan perustamista tai vuokraamista, mutta he päätyivät kuitenkin jatkamaan palkkatöissä, sillä se olisi nykypäivänä tullut niin kalliiksi ja ikääkin alkaa jo olemaan. Työntekijä 6:lla oli toinenkin mahdollinen paikka, jonka hän olisi itseasiassa saanut, mutta ei kokenut kyseistä paikkaa hänelle oikeaksi. Hän jäi siis odottamaan tietoa Varamiespalvelun paikasta. Hänellä oli ollut ajatuksena lomailla kesä koulun päätyttyä, jonka vuoksi hän ei kokenut niin suurta painetta ottaa vastaan hänelle ensimmäisenä tarjottua työtä.

Miten päädyit hakemaan Varamiespalveluun töihin?

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, miten he päätyivät hakemaan Varamiespalveluun töihin. Työntekijä 1 haki, koska hän tarvitsi töitä. Aiemmin tulikin ilmi, että työntekijä 2 haki Varamiespalveluun, koska hänelle oli kerrottu, että kannattaa tutusta kyseiseen yritykseen. Työntekijä 3 päätyi Varamiespalveluun ystävänsä kautta. Haastateltavan ystävä ei ollut pystynyt vastaanottamaan hänelle tarjottua työtä, jonka vuoksi häneltä oli kysytty, että tunteeo hän jonkun, joka voisi olla kiinnostunut. Eli kyseiselle työntekijälle enemmänkin tarjottiin töitä Varamiespalvelusta. Työntekijä 4 päätyi töihin Varamiespalveluun ilmoituksen kautta. Hän oli tehnyt hakemuksen toista paikkaa koskien jo aiemmin keväällä (2017). Kesällä Varamiespalvelu kuitenkin tarjosi toisesta yrityksestä töitä, johon hän menikin ja tämä työ oli hänen mielestään ihan mieluinen vaihtoehto. Silloin aikanaan, kun työntekijä 5 ensimmäisen kerran on hakenut Varamiespalveluun töihin, sille ei ollut mitään varsinaista syytä, miksi hän päätyi juuri Varamiespalveluun. Se oli ensimmäinen paikka, johon hän silloin meni, pääsi heti töihin ja kaikki on sen jälkeen toiminut hyvin Varamiespalvelun kanssa. Työntekijä 6:lta loppui koulu ja hän haki vain kaikkia paikkoja, jotka tuntuivat sopivilta. Hän haki Varamiespalveluun nimenomaan paikan takia. Hän ei olisi muuten välttämättä laittanut hakemusta, kun hänellä oli mielikuva keikkatyöstä.

Muuta vuokratyöstä?

Osalla haastateltavista oli vielä sanottavaa vuokratyöstä, joka ei muuten haastattelussa tullut ilmi. Työntekijä 2 halusi vielä selventää, että hän on vuokratyössä eniten tykännyt siitä, kun hänellä on ollut mahdollisuus tehdä vähän lyhempiäkin pätkiä. Jos on sellainen persoona, että tykkää kokeilla uusia asioita ja erilaisia töitä, sopii tällainen työllistymistapa hänen mielestään todella hyvin. Hänen tapauksessaan hän on päässyt kokeilemaan esimerkiksi metallitöitä,

kärrypojan töitä sekä siivousta ja tätä kautta saanut monipuolisesti kuvaa erilaisista töistä. Työntekijä 5 toi taas esiin vähän huonomman puolen, sillä jos esimerkiksi vuokratyöntekijä tarvitsee lainoja tai jotakin muita vastaavia, se helposti jää siitä kiinni, kun työ ei olekaan vakituinen. Hänen mielestään nykyään tämäkin on tosin muuttunut parempaan suuntaan, sillä hän itse oli ostanut auton ja siellä ei sen enempää tarkistettu kuin se, että kunhan on tuloja. Tässä on kuitenkin hänen mielestään vielä kehittämisen varaa, sillä hänkin on tehnyt neljän kuukauden sopimuksen ja melko usein rahoitusyhtiöt katsovat äkkiä, että ei ole sitä vakituista työtä. Tässäkin tapauksessa hän kuitenkin periaatteessa tietää sen, että töitä on tiedossa pitkään.

7.2.2 Motivointi

Mitkä asiat saavat sinut motivoitumaan?

Haastateltavilta selvitettiin, mitkä asiat saavat heidät motivoitumaan. Työntekijöitä motivoivat asiat on koottu myös taulukkoon (Taulukko 2), jotta näiden hahmottaminen olisi helpompaa. Taulukkoon on kerätty asiat, jotka työntekijät ovat maininneet tätä kysymystä kysyttäessä. Työntekijä 1 kertoi, että hän on aina tykännyt tehdä töitä sekä lisäksi hän on kunnianhimoinen ja tykkää haasteista. Hän haluaa tehdä työnsä niin hyvin, että hänen työnteostaan oltaisiin tyytyväisiä. Lisäksi hän haluaa oppia uusia asioita ja kehittyä lisää. Hän myös kokee, että on pystynyt näitä asioita toteuttamaan työssään. Näiden edellä mainittujen asioiden lisäksi häntä motivoivat palkka, hyvä työilmapiiri sekä se, että asiat toimivat työpaikalla. Työntekijä 2:ta motivoi itse työ, jota saa tehdä ja jos työ on hänelle itselle mieluisaa, löytyy häneltä vielä enemmän motivaatiota ja innokkuutta tehdä kyseistä työtä. Hän kertoi kuitenkin olevansa sellainen persoona, että vaikka kyseessä ei olisi ihan se suosikki työ, hoitaa hän silti työnsä kunnialla. Eli työn ollessa hänelle itselle mieluisaa, on työskentely mukavampaa ja se motivoi. Vaikka työ taas ei olisi hänen mielestään kovinkaan mieluisaa, ei se vaikuta itse työsuoritukseen. Hän mainitsi vielä häntä motivoiviksi asioiksi rahan, hyvän yhteishengen ja työnantajan kanssa toimeen tulemisen. Hän ei kuitenkaan koe tarvitsevansa kehuja tai pään silitelyä, jotta työnjälki olisi hyvää. Työntekijä 3 koki motivaation kannalta tärkeäksi kollegat. Hän mainitsi motivoiviksi asioiksi myös rahan ja nykyisessä työssä olevat kisat, joissa eniten myynyt saa jonkinlaisen palkinnon. Lisäksi esimies ja palaute ovat tärkeitä hänen motivaationsa kannalta.

Työntekijä 4 taas motivoituu rahasta, koska palkka on isompi kuin työttömyyskorvaus. Lisäksi työ itsessään motivoi häntä, koska tällöin hän pääsee oppimaan uusia asioita sekä lisäksi hän tykkää työnteosta. Hänen mielestään omakin asenne ratkaisee, sillä jos ajattelee työn olevan vastenmielistä, yleensä se onkin sitä. Hän kuvaili omaa motivaatiotaan käytännönläheiseksi eli, kun hän on mennyt töihin, on motivaatio rakentunut siellä. Työntekijä 5:sta motivoi se, että tekemällä työt hyvin, on mahdollisuus vakinaistua. Lisäksi häntä motivoi raha, sillä sitä tarvitsee ja sen eteen on pakko tehdä töitä. Hän sanoikin, että jos rahaa ei tarvitsisi, ei hän

välttämättä tekisi nykyisiä töitä. Myöhemmin haastattelussa tuli esiin myös se, että hänellä oli Salon Varamiespalvelun kautta toinenkin työpaikka ehdolla, jossa olisi saattanut olla hie- man parempi palkka. Tässä tilanteessa kuitenkin se ratkaisi, että hän pääsi nykyiseen paik- kaan nopeammin töihin.

Työntekijä 6 mainitsi tässä kohtaa, että on ollut kiva, kun työnantaja ja esimies ovat molem- mat olleet kiinnostuneita. Esimerkiksi Seijakin on osoittanut, että hän on kiinnostunut ja hä- nelle on voinut kertoa mahdollisista ongelmista sekä niille on ainakin yritetty tehdä jotakin. Alkuun hänellä olikin asiakasyrityksen kanssa sellainen tilanne, että hänelle oli luvattu, että palkka nousee, mutta se ei noussutkaan. Silloin haastateltava oli sanonut, että ei välttämättä kirjoita uutta sopimusta, jos palkkaa ei nosteta, koska siitä oli kuitenkin sovittu. Silloinkin Seija hoiti tilanteen hyvin. Siitä jäi haastateltavalle sellainen olo, että jos vastaisuudessa tu- lee jotakin ongelmia, on Varamiespalvelusta mahdollista saada apua ja asiat hoidetaan. Työn- tekijöiden hyvinvoinnista siis välitetään hänen mielestään. Hän ei halua jatkossa tehdä vas- taavia töitä, mutta kokee, että kivojen työkavereiden ja mukavan työyhteisön vuoksi on mu- kavaa mennä töihin, vaikka työ itsessään ei ole sitä, mitä hän tykkäisi tehdä. Hänen työpai- kallaan kaikki kannustavat toisiaan ja mahdollisten virheiden kohdalla ei etsitä sen tekijää, vaan mietitään, miten asia korjataan. Kyseisessä työpaikassa myös kiitetään, kun jotain on tehnyt, jolloin hän kokee oman työnsä tärkeäksi.

	Työntekijä 1	Työntekijä 2	Työntekijä 3	Työntekijä 4	Työntekijä 5	Työntekijä 6
Työ itsessään		X		X		
Tykkää työnteosta	X			X		
Raha/palkka	X	X	X	X	X	
Halu oppia/kehittyä	X			X		
Hyvä työilmapiiri/yhteishenki	X	X				
Esimies/työnantaja		X	X			X
Mahdollisuus vakinaistua					X	
Työkaverit/työyhteisö			X			X
Asiat toimivat työpaikalla	X					
Oman työn tärkeäksi kokeminen						X
Kunnianhimo/haasteet	X					
Kisat (myynti)			X			
Työn laatuun oltaisiin tyytyväisiä	X					
Palaute			X			

Taulukko 2: Haastateltavia motivoivat asiat

Miksi juuri nämä asiat ovat tärkeitä motivaatiosi kannalta?

Sille oli useita syitä, miksi juuri edellä mainitut asiat olivat tärkeitä työntekijöiden motivaation kannalta. Työntekijä 1 kertoi itse olevansa persoonaltaan iloinen, joten esimerkiksi huono työilmapiiri ei tuntuisi hänestä kivalta. Lisäksi hän mainitsi, että hän vain tykkää tehdä töitä reippaalla asenteella. Työntekijä 2 perusteli rahan tärkeyden sillä, että ihmiset tarvitsevat sitä eivätkä pärjäisi ilman rahaa. Yhteishengen hän koki tärkeäksi, sillä sen ollessa hyvä, hän menee töihin paremmalla mielellä ja töitä jaksaa tehdä paremmin. Muiden asioiden kohdalla hän sanoi, että ei oikein osaa kertoa syytä, miksi juuri kyseiset asiat motivoivat. Hän koki nämä asiat niin sanottuina itsestäänselvyyksinä, jotka vain tulivat mieleen. Työntekijä 3 kokee, että tiimillä on suuri vaikutus motivaatioon ja että aiemmin mainitut kisat myös ajavat eteenpäin. Työntekijä 4 sanoi, että raha on elämän kannalta tärkeää. Lisäksi hän kertoi tehneensä pienestä pitäen töitä, sillä hän on maalta kotoisin. Oman taustansa vuoksi hänellä ei ole koskaan ollut ongelmia siirtyä työstä toiseen ja hänen on ollut helppo motivoitua mistä tahansa töistä. Työntekijä 5 sanoi myös, että rahan kohdalla motivoi sen tarve. Hän mainitsi tässä kohtaa senkin, että joillekin sosiaaliset kanssakäymiset ovat tärkeitä työssä. Hän ei kuitenkaan itse koe niitä tärkeiksi työssä, sillä hänellä on sosiaalinen elämä siviilissä. Työntekijä 6 kertoi olevansa ihmisläheinen, joten hän kokee ihmisten väliset kemiat ja kontaktit tärkeiksi. Hän vielä mainitsi, että vaikka työt eivät olisikaan ihan mieluisimpia, on se pääasia, että töissä on kivaa. Ilmapiirin ollessa huono, ei ole töihinkään kiva mennä.

Mitkä asiat motivoivat sinua tällä hetkellä/työskennellessäsi Varamiespalvelussa?

Haastateltavilta kysyttiin asioita, jotka motivoivat heitä, kun he työskentelivät Varamiespalvelussa. Monet mainitsivat sen olevan motivoivaa, että työntekijöistä ollaan kiinnostuneita, heitä kannustetaan ja tuetaan sekä käytännönasiat ovat sujuneet ilman ongelmia. Lisäksi sovitut asiat on hoidettu hyvin. Esimerkiksi työntekijä 1 sanoi, että kiinnostus työntekijöitä kohtaan ei rajoitu vain työasioihin, vaan ollaan kiinnostuneita siitäkkin, miten työntekijät voivat vapaa-ajalla. Työntekijä 2 mainitsi, että joustavuus ja monipuolisuus ovat lisänneet motivaatiota. Työntekijä 3 taas kertoi, että myyjänä ollessaan hänellä oli vain viikon sopimus, mutta sopimusta kuitenkin jatkettiin. Hän koki tämän motivoivana, koska siitä tuli hänelle sellainen olo, että hänestä on ainakin jollakin tasolla pidetty. Myös silloin, kun hänen työsuhteensa siivoojana päättyi, hänelle tuli sellainen olo, että hänelle yritetään löytää jotakin sopivaa työtä. Työntekijä 4 mainitsi, että tuntikirjaussysteemi ja käyttöliittymät olivat selkeät ja tarvittavat tiedot löytyivät helposti. Nämä asiat helpottivat käytännön elämää ja työntekoa. Työntekijä 5 kertoi, että oli saanut työpaikallaan palkankorotuksen pyytämättä, joka motivoi tekemään työnsä hyvin. Hän kertoi samalla tapauksesta, joka on sattunut aiemmin toisessa työpaikassa. Työnantaja oli tullut sanomaan hänelle, että hänellä on liian iso palkka. Palkka ei siitä kuitenkaan pudonnut, mutta samaan aikaan hän oli odottanut palkankorotusta ja tuon jälkeen hän alkoikin etsiä uutta työpaikkaa. Lisäksi hänellä on kokemusta siitä, että asiakasyrityksessä ei

olla arvostettu hänen osaamistaan, mikä myös vaikutti motivaatioon ja sai hänet lähtemään kyseisestä yrityksestä. Työntekijä 6 mainitsi vielä työnantajan kiinnostukseen liittyen, että säännöllisestä yhteydenpidosta tulee sellainen olo, että työntekijästä huolehditaan, vaikka kyseessä olisikin yleisesti kaikille lähetettävät muistutukset palkkakatkosta.

Miten Varamiespalvelu voisi tai olisi voinut motivoida sinua paremmin?

Haastateltavilta kysyttiin, miten Varamiespalvelu olisi voinut tai voisi motivoida heitä paremmin. Pääasiassa he kaikki kokivat, että Varamiespalvelu on pystynyt motivoimaan heitä hyvin ja lisäksi heiltä itseltään on löytynyt motivaatiota työntekoon. Aluksi työntekijä 4:lle ei tullut mieleen mitään, mutta lupaamalla pidempää työsuhdetta ja korkeampaa palkkaa häntä olisi voitu motivoida paremmin. Hän tosin totesi itsekin, että Varamiespalvelu ei näihin asioihin niinkään pysty vaikuttamaan asiakasyrityksen ja työehtosopimuksen vuoksi. Hänen kohdallaan motivaatio on kuitenkin löytynyt pitkälti työstä ja se kumpuaa arkipäivän toiminnasta. Työntekijä 6 pohti sitä, että mitä joissakin tilanteissa vuokrafirma voisi edes tehdä. Esimerkiksi jos jossakin työpaikassa on ahdistava ilmapiiri, ei vuokrafirmasta oikein voida muuta sanoa, kun koita jaksaa. Tällaisissa tilanteissa se on enemmän kiinni siitä, mitä asiakasyritys tekee. Omalla kohdallaan hän ei kuitenkaan kokenut, että häntä olisi voitu motivoida jotenkin paremmin. Työntekijä 2 kuvaili toimintaa esimerkiksi verokortin ja palkanmaksujen ynnä muiden hoitamisen osalta siten, että hänen mielestään työntekijä tulee kuin valmiiksi katettuun pöytään. Työntekijällä on kaikki valmiina jo niin hyvin, että se on enää itsestä kiinni, jos ei ole motivaatiota tehdä sitä työtä.

7.2.3 Sitouttaminen

Kerro esimerkkejä asioista, jotka vaikuttavat tai vaikuttivat sinun sitoutuneisuuteesi?

Pyysin haastateltavia kertomaan heidän sitoutuneisuudestaan. Työntekijä 1 sanoi, että on helppoa ja luonnollista olla sitoutunut, kun löytyy motivaatiota. Hän kokee, että esimerkiksi kuulumisten kysymiset ovat jollakin tavalla helpottaneet sitoutumista. Myös palautteen antaminen niin puolin kuin toisin on hänen mielestään tärkeää. Työntekijä 2 sanoi, että kun kaikki on toiminut niin hyvin, on hänkin halunnut olla mukana ja vielä hyvällä mielellä. Lisäksi jo pelkästään se, että hän on saanut Varamiespalvelun kautta töitä, on vaikuttanut sitoutuneisuuteen. Työntekijä 3 kertoi, että jos ei olisi saanut muita töitä, olisi hän jatkanut Varamiespalvelussa mielellään. Työntekijä 4 taas kokee, että sitoutuneisuus lähtee sopimuksen pituudesta, koska sitoutuminen on kaksisuuntainen asia. Hän on itse ollut sitoutunut siihen, mitä on sovittu. Tässä asiassa palkkataso ja työsuhteen pituus ovat keskeisessä roolissa. Hän sanoi, että jos muualla olisi ollut tarjolla pidempi sopimus, olisi hänen ollut helppo lähteä, mutta tämäkin on tilannekohtaista. Hän kokee myös, että työn mielenkiintoisuus ja se, miten asiakasyrityksessä asiat sujuvat, ovat tärkeitä sitoutumisen kannalta. Kokonaisuus siis ratkaisee tässä.

Työntekijä 5 kertoi, että nykyisessä työssä hänelle on luvattu jatkoa eli hänellä on mahdollisuus pidempiaikaiseen työhön. Hän sanoi, että jos hän olisi esimerkiksi vain kaksi tai kolme päivää töissä, olisi sitoutuminen tällöin aika heikkoa. Myös työnjohdon asennoituminen siihen, että sieltäkin tarvittaessa joustetaan, jos toinenkin osapuoli joustaa, vaikuttaa hänen sitoutuneisuuteensa. ”Sama ku kaupankäynnistä sanotaan, että pitää olla asiakkaan ja myyjän molempien tyytyväisiä siihen kauppaan niin sanotusti.” (Työntekijä 5) Työntekijä 6:n mielestä kaikki on sujunut niin hyvin, ettei hänelle ole tullut sellaista oloa, että pitäisi lähteä pois. Jos asiat olisivat menneet huonosti, olisi hän lähtenyt jo ensimmäisen sopimuksen päätyttyä. Lisäksi hän kertoi aikovansa olla nykyisessä yrityksessä niin pitkään, kun on tarve. Kyseinen yritys tullaan jossain kohtaa ajamaan alas, eikä hän halua aiheuttaa tälle yritykselle hankaluuksia. Hän pitää kyseistä yritystä myös mukavana työpaikkana.

”On semmonen sanonta et eks miten se menee et tota if it ain’t broke, why fix it. Niiku et jos, jos mikään ei oo rikki ni miks niiku muuttaa et se mun mielest pätee tähän kans samal tavall ku tä on ollu nii mahtava, mahtava konsepti ni miksipä alkaa mitenkää sitä sitte muuttamaan.” (Työntekijä 2)

Miten arvioisit sitoutuneisuuttasi työskennellessäsi Varamiespalvelussa?

Pyysin haastateltavia arvioimaan sitoutuneisuuttaan heidän työskennellessä Varamiespalvelussa. Työntekijät 1, 2 ja 5 kokivat olevansa todella sitoutuneita. Työntekijä 5 sanoi, että hänen sitoutuneisuuden aste on tällä hetkellä jopa 100 prosenttia. Tähän vaikuttaa esimerkiksi aiemminkin mainittu palkankorotus, joka antaa hänelle itsellekin sellaisen tunteen, ettei voi tehdä ihan mitä huvittaa. Työntekijä 2:lla on ollut lukion jälkeen välivuosi ja hän kokee Varamiespalvelussa työskentelyn olleen hänelle loistava mahdollisuus. Hänen mielestään parempaa ei olisi voinut pyytääkään, koska työt ovat vaihdelleet ja hän on saanut useita erilaisia kokemuksia ja niin edelleen. Työntekijä 4 taas koki, että sitoutuminen riippuu sopimuksen pituudesta. Lisäksi hän sanoi, että sovitusta asioista pidetään kiinni ja niihin sitoudutaan. Työntekijä 6 on sitoutunut nykyiseen työpaikkaansa ja haluaa työskennellä siellä loppuun asti, ettei yrityksen tarvitse löytää uutta työntekijää hänen tilalleen. Lisäksi hän kertoi, että hänelle on jäänyt Varamiespalvelusta positiivinen kuva esimerkiksi sen takia, kun kaikki asiat ovat hoituneet niin hyvin. Hän sanoi, että vanhan työn loputtua hän voisi jättää avoimen hakemuksen Varamiespalveluun ja olisi tyytyväinen, jos saisi toisenkin työn sitä kautta.

Miten Varamiespalvelu voisi tai olisi voinut sitouttaa sinua enemmän?

Pääasiassa työntekijät kokivat, että Varamiespalvelu ei voisi tai olisi voinut heitä sitouttaa paremmin. Lisäksi monet mainitsivat ymmärtävänsä senkin, että monet asiat eivät ole kiinni Varamiespalvelun toiminnasta, vaan siitä miten asiakasyritys toimii ja mitä se päättää. Tätä toistui pitkin haastatteluja. Työntekijä 2 esimerkiksi mainitsi, että jossain kohtaa hänellä oli pidempi pätkä, jolloin hänellä ei ollut töitä. Hän olisi mieluusti työskennellyt tänäkin aikana,

mutta sanoi itsekin, että sellaista on varmaan jopa mahdotonta toteuttaa, että kun toinen työ päättyy niin toinen alkaa. Varsinkin, kun on kyse muutaman päivän keikoista. Hän kuitenkin korosti vielä sitä, että se ei varsinaisesti ole sellainen asia, että toivoisi sen olevan paremmin, vaan asia joka tuli mieleen. Työntekijä 4 sanoi, että sopimuksen pituudella häntä olisi voitu sitouttaa paremmin, sillä sitoutuminen on huomattavasti selvempää vakituudessa työssä kuin esimerkiksi 3-4 kuukauden pätkässä. Työsuhteen ollessa lyhyt, hänestä tuntuu siltä, että asiakasyritys ei ole sitoutunut ja intressit ovat muualla. Varamiespalvelun kohdalla kuitenkin ei ole ollut sellaista tekijää, joka olisi vähentänyt hänen sitoutuneisuuttaan. Lisäksi esimerkiksi toimivat yhteydet ovat parantaneet sitoutumista.

Millainen työnantajakuva sinulla on Varamiespalvelusta tällä hetkellä?

Kaikkien kohdalla työnantajakuva on kokemuksen myötä vain parantunut ja muuttunut positiivisemmaksi. Työntekijä 1 kertoi esimerkin tilanteesta, kun hänelle sattui ikävä tapaus yksityiselämässä. Tällöin Varamiespalvelussa välitettiin, kannustettiin ja oltiin kiinnostuneita. Tällaisilla toimilla työntekijän ja työnantajan suhde vahvistuu. Kaiken kaikkiaan hän piti kokemustaan hyvänä ja hän kokee, että tarvittaessa asioissa on joustettu. Lisäksi Varamiespalvelussa on ollut kiva tulla käymään, kun vastaanotto on mukava ja tilat ovat kivat sekä hommat toimivat. Työntekijä 5 on kokenut sen positiiviseksi, että hänellä on ollut mahdollisuus miettiä aiemmista työpaikoistaan, ovatko ne hänelle itselle soveltuvia. Pääasiassa hän on päässyt mieluisiin työpaikkoihin ja jos jokin paikka ei kuitenkaan ole ollut mieluinen, on hän helposti saanut tilalle jotakin muuta. Tilanne on aina ymmärretty hyvin ja se on tiedetty, että hän hoitaa hommansa kuitenkin siihen asti, kun työt päättyvät. Tällaisia tilanteita on tullut esimerkiksi Lohjan toimiston kanssa asioidessa. Ensimmäisellä kerralla hän kertoi hieman pelänneensä vaikutusta tulevaisuuden työnsaantiin, mutta muuten ei. Työntekijä 6 kertoi, että vuokrafirmassa, jossa hän aiemmin työskenteli, jäi hänelle tapaamistaan ihmisistä nihkeä kuva. Varamiespalveluun tullessa hänen mielestään oli jännittävää huomata, kuinka positiivista toiminta on ja se ei tuntunut niin laskelmoidulta. Hän kertoi myös, että ennen hän ajatteli, että olisi kamalaa joutua vuokrafirmaan töihin. Nyt hänellä on kuitenkin sellainen olo, että miksi ei. Lisäksi hän ajatteli joskus, että ihmiset, jotka menevät vuokrafirmaan töihin ovat vähän huonompia työntekijöitä, jotka eivät saa oikein mistään töitä. Mutta nyt hän on kuitenkin ymmärtänyt, että eihän se sillä tavalla mene.

7.2.4 Muut esille nousseet asiat

Tämän otsikon alla käsitellään asioita, jotka edellä mainittujen asioiden lisäksi tulivat esiin haastatteluiden aikana. Esimerkiksi alun perin haastatteluissa ei ollut tarkoituksena kysyä asiakasyrityksiin liittyvistä asioista. Kuitenkin jo ensimmäisen haastateltavan kanssa tuli keskustelua näistä asioista, joten muidenkin kanssa oli hyvä sivuta tätä aihetta.

Vuokratyöntekijöiden ja asiakasyrityksen vakinaisten työntekijöiden samanarvoisuus/eriarvoisuus.

Useamman haastateltavan kanssa tuli puheeksi se, että kohdellaanko vuokratyöntekijöitä ja vakituisia työntekijöitä asiakasyrityksessä samanarvoisesti. Työntekijä 1 mainitsi, että hänen mielestään olisi ollut kiva, jos vuokratyöntekijöillä ja vakituisilla olisi sama työterveyshuolto. Lisäksi vakituiset työntekijät olivat saaneet influenssarokotteen, mutta vuokratyöntekijä eivät. Muuten asiakasyrityksessä on painotettu sitä, että työntekijät saisivat mahdollisimman samaa kohtelua. Hän kuitenkin kokee, että asiat toimivat hyvin asiakasyrityksen esimiehen kanssa. Esimerkiksi häneltä saa palautetta ja vuokratyöntekijöidenkin kanssa on pidetty kehityskeskustelut. Hänen mielestään hän on saanut yrityksessä olla oma itsensä ja heiltä löytyy molemminpuolinen luotto toisiinsa. Lisäksi haastateltava mainitsi sen, että hän oli todella mielissään siitä, kun alun perin työ olisi ollut vuorotyötä, mutta hän oli kuitenkin saanut tehdä ainoastaan aamuvuoroa. Hänen omaan elämäntilanteeseensa ei olisi soveltunut vuorotyöt.

Työntekijä 2 sanoi, että sillä tavalla on kohtelu ollut erilaista tietenkin, että hänen ollessa uusi, on valmiiksi siellä työskentelevien työntekijöiden näytettävä, miten hommat toimivat. Aluksi siinä kestää ymmärtää, miten kyseisessä paikassa toimitaan ja mitkä ovat omat velvollisuudet. Kaikissa työpaikoissa ihmiset ovat olleet todella ystävällisiä ja kaikki ovat aina autaneet sekä kysymyksiin hän on saanut aina vastauksen tarvittaessa. Hän kertoi, että töiden ollessa lähinnä keikkatöitä, on se vaikuttanut hänen omaankin lähestymistapaansa, eikä hän ole ollut niin ulospäinsuuntautunut kuin muuten. Hän siis kokee, että ei itse ole ollut tästä syystä tarpeeksi sosiaalinen. Hän sanoi, että tämä asia on enemmänkin hänestä itsestä kiinni ja myös se vaikuttaa, että hänen työskentelemisensä työpaikoissa muut työntekijät ovat olleet 15-20 vuotta vanhempia kuin hän itse, jolloin heillä on ollut erilainen ajatusmaailma ja elämäntilanne. Häntä itseään tämä ei ole haitannut, mutta hänelle tuli vain tällainen mieleen. Asiakasyrityksen puolelta hänelle on jäänyt positiivinen mielikuva. Hänen kanssaan oli puhetta myös etuuksista ja hän koki, että ei ole ollut mitään sellaista, mitä vakituiset olisivat saaneet ja vuokratyöntekijät eivät. Hänet on otettu kaikkeen aina mukaan ja yritys, jossa hän on tehnyt metallitöitä, oli kutsunut hänet pikkujouluihin. Hän olisi kuitenkin ymmärtänyt esimerkiksi sen, jos häntä ei olisi kutsuttu pikkujouluihin. Jos häntä ei olisi kutsuttu, hänelle ei olisi siitä tullut sellaista oloa, että hänet olisi jätetty ulkopuolelle. Osa työntekijöistä on kuitenkin ollut kyseisessä yrityksessä noin 10-20 vuotta ja hän noin 10-20 päivää. Kutsu oli hänen mielestään kiva, mutta ei kuitenkaan välttämättömyys.

Työntekijä 3:lle ei ole tullut sellaisia tuntemuksia, että häntä olisi kohdeltu asiakasyrityksissä jotenkin eriarvoisesti. Lisäksi hän ei jäänyt kaipaamaan mitään etuuksia, mitä esimerkiksi vakinaisilla työntekijöillä oli. Yhtenä asiana hänelle tuli kuitenkin mieleen, että yrityksessä, jossa hän oli myyjänä, järjestettiin jonkinlainen turvakoulutus. Muut työntekijät osallistuivat

kyseiseen koulutukseen, mutta hän ei. Hän ymmärsi sen, miksi hän ei siihen osallistunut, mutta koki, että siitä olisi kuitenkin voinut olla kaikin puolin hyötyä.

Työntekijä 4 kertoi, että alkuun yövuorokäytännöt olivat hieman epäselvät, jonka vuoksi orientoituminen oli hankalaa. Hän kuitenkin sanoi, että jokaisessa paikassa alku on hieman sekavaa. Hänelle ei tullut mieleen, että vakituisia ja vuokratyöntekijöitä olisi kohdeltu eriarvoisesti. Hän koki, että asiat toimivat hyvässä hengessä ja tasa-arvoisesti. Hänelle ei myöskään herännyt sellaisia ajatuksia, että vakituisille olisi annettu joitakin etuuksia, joita itse olisi jäänyt kaipaamaan.

Työntekijä 5 kertoi, että nykyisessä yrityksessä työntekijöitä ei ole kohdeltu eriarvoisesti tai muuta vastaavaa. Aikaisemmin kuitenkin on ollut ihan selviä tilanteita, joissa esimerkiksi vuokratyöntekijä on mennyt tupakkapaikalle ja muut olivat heti hiljentyneet. Hänen mielestään tällainen tuntuu inhottavalta ja vaikuttaa motivaatioon. Hän luulee, että tämän hetkessä yrityksessä työntekijätkin ovat opetettu hyvin ymmärtämään, että kaikki ovat samalla viivalla. Lisäksi nykyisessä yrityksessä, jopa Varamiespalvelun kautta työskentelevät saivat bonuksen ja tämä oli ensimmäinen paikka, jossa tällainen tilanne on hänelle tullut vastaan. Aiemmin on ollut esimerkiksi sellaisia tapauksia, että työntekijöille on saatettu antaa joululahjaksi vaikkapa suklaarasia, mutta sitä ei ole annettu työntekijöille, jotka ovat olleet töissä siellä esimerkiksi Varamiespalvelun kautta. Hän kokee, että tällaisissa tilanteissa työntekijät eivät ole yrityksen silmissä samalla tasolla. Esimerkiksi juuri tällaiset asiat ja se, että sanotaan palkan olevan liian korkea, vaikuttavat motivaatioon. Kaikki negatiiviset asiat tekevät jonkinlaisen motivaatioheikennyksen, jos niitä on. Hän sanoi myös, että on sellaisiakin ihmisiä, joita jopa tietynlainen negatiivisuus auttaa ja motivaatio kasvaa, mutta omalla kohdallaan hän kokee tarvitsevansa enemmän sen kehua kuin haukun. Lisäksi hän kokee palautteen antamisen tärkeäksi. Suomalaiset kun eivät sitä oikein anna. Nykyisessä yrityksessä hän kuitenkin kokee, että ainakin tähän asti hän on saanut palautetta hyvin. Hänen mielestään toki huonoistakin asioista täytyy palautetta saada, mutta sen esittäminen vaatii taitoa. Joissakin paikoissa hän on lisäksi huomannut, että työntekijää ei välttämättä kuunnella, vaikka hänellä olisi paljon erilaista kokemusta, jonka myötä hän osaisi antaa uudenlaista näkökulmaa. Joissakin paikoissa saatetaan myös vähätellä työntekijää sen vuoksi, että on esimerkiksi Varamiespalvelusta. Nykyisessä työpaikassaan hän kuitenkin kokee, että laajaa osaamista arvostetaan ja kaikki ovat samanarvoisia. Työntekijöitä motivoidaan kertomaan mielipiteitään ja sanomaan, jos tulee mieleen jotakin uudistettavaa. Siellä jopa odotetaan, että asioista sanotaan ja he haluavat kehittää toimintaa järkevämmäksi. Lisäksi ”huonompia” töitä siellä ei jaeta vain vuokratyöntekijöille, vaan sille, joka sattuu olemaan vapaana. Hänen mukaansa näin kuitenkin joissakin paikoissa saatetaan toimia.

Työntekijä 6 ei koe, että työntekijöitä olisi kohdeltu eri tavoin. Vuokratyöntekijät on kutsuttu aina samoihin asioihin mukaan, kun taas jotkut voisivat ajatella niin, että kun ei kuulu kyseiseen yritykseen, ei häntä kutsuta. Hän on kokenut sen positiiviseksi yllätykseksi, että ketään ei kiinnosta, mistä kukakin on tullut.

Voisitko suositella Varamiespalvelua muille? Voisitko joskus vielä palata Varamiespalveluun, jos tulisi sellainen tilanne?

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että he voisivat suositella Varamiespalvelua muillekin. Osa heistä olivatkin jo näin toimineet. Jokainen haastateltavista olivat samaa mieltä siitäkin, että he voisivat tulla uudelleen töihin Varamiespalveluun. Lisäksi tutkimuksessa tuli ilmi että, kaikki haastatteluihin osallistuneet henkilöt ovat työllistyneet melko kohtuullisessa ajassa. Osa työntekijöistä on työllistynyt hyvinkin äkkiä, osalla on saattanut mennä kuu-kausi/pari ja yhdelle jopa tarjottiin töitä. Haastatteluiden aikana tuli sellainenkin seikka esiin, että monet haastateltavista olivat päässeet Salon Varamiespalvelun kautta sellaiseen työpaikkaan, jonka he ovat kokeneet yhdeksi parhaimmaksi työpaikakseen, jossa he ovat olleet.

7.3 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Salon Varamiespalvelun vuokratyöntekijöiden motivaatiotekijöitä eli, mitkä asiat motivoivat heitä tällä hetkellä ja miten heitä voisi motivoida lisää sekä sitä, kuinka sitoutuneita he ovat ja millä keinoin heitä saataisiin sitoutettua. Parantamalla motivointi- ja sitouttamiskeinoja Salon Varamiespalvelu saa hyvät työntekijä pysymään heidän palveluksessaan ja mahdollisesti hakemaan uudelleenkin töihin. Lisäksi näitä parantamalla toimeksiantaja voi vaikuttaa työnantajakuvaansa, jolloin potentiaaliset uudet työnhakijat hakevat herkemmin tätä kautta töitä. Tekemäni tutkimuksen tulosten perusteella Salon Varamiespalvelu saa ainakin suuntaa antavia tietoja, joilla he voivat lähteä kehittämään toimintaansa.

Teoriaa käsiteltäessä yhdeksi vuokratyön ongelmaksi oli mainittu se, että vuokratyöntekijöiden ja käyttäjäyrityksen työntekijöiden välillä saattaisi olla ristiriitatilanteita. Kenelläkään haastateltavista ei ollut tällaisesta kokemuksta Salon Varamiespalvelun kautta työskennellessään, vaan he kokivat, että käyttäjäyritysten työntekijät olivat ottaneet heidät hyvin mukaan joukkoon ja työyhteisössä on vallinnut hyvä yhteishenki. Esimerkiksi työntekijä 1:n ja työntekijä 5:n työpaikalla on kaikille painotettu sitä, että kaikki ovat samalla viivalla. Vuokratyön ongelmissa oli myös mainittu se, että vaikka monet työskentelevätkin vuokrafirmassa vapaaehtoisesti, jotkut saattavat työskennellä siellä vain pakon edessä. Kaikilla muilla paitsi työntekijä 6:lla ei varsinaisesti ollut muita työllistymisvaihtoehtoja Salon Varamiespalvelun lisäksi. Joillakin toki oli muitakin hakemuksia samaan aikaan vireillä tai mahdollisesti muita suunnitelmia, mutta muita vaihtoehtoja ei varsinaisesti ollut. Kenellekään ei kuitenkaan vuokratyön

tekeminen tuntunut olevan ongelma. Eli vaikka useimmat olivatkin päätyneet vuokratyöntekijäksi ainakin osittain pakon edessä, eivät he kuitenkaan vaikuttaneet olevan tyytymättömiä tähän vaihtoehtoon. Lisäksi teoriassa oli mainittu ongelmaiksi määräaikaisuus ja työsuhteiden lyhyt kesto. Salon Varamiespalvelussa on kuitenkin tarjolla pidempiaikaisempiakin töitä, joka oli myös osalle haastateltavista tullut yllätyksenä. Tähän vaikuttaa esimerkiksi se, että aiempien vuokratyökokemusten perusteella oli jäänyt sellainen mielikuva, että vuokratyö on lähinnä vain keikkatyötä ja ”töihin kutsuttavaa”. Haastateltavistakin puolelta olivat saaneet Salon Varamiespalvelun kautta pidempiaikaisen työn ja toisella puolella taas oli ollut lyhempiä työsuhteita. Kaksi näistä lyhemmissä työsuhteissa olleista eli nuorimmat haastateltavista olivat kuitenkin tyytyväisiä tilanteeseensa ja heidän mielestään tällainen järjestely sopi hyvin heidän elämäntilanteeseensa. Myös tämä henkilö, joka oli saanut lyhempiä työsuhteita, vaikutti työhönsä tyytyväiseltä, vaikka olisikin pidempää työsuhdetta toivonut.

Yhtenä ongelmana mainittiin, että osa vuokratyöntekijöistä kokevat olevansa työyhteisössä ulkopuolisia. Kaikki haastateltavista kokivat päässeensä hyvin asiakasyrityksen työyhteisöön mukaan. Työntekijä 2 kuitenkin kertoi siitä, että töiden ollessa keikkatöitä, on hänen oma lähestymistapansa ollut erilainen. Hän ei ole ollut niin ulospäinsuuntautunut ja sosiaalinen kuin muuten. Siihen on myös vaikuttanut se, kun muut työntekijät ovat olleet huomattavasti häntä vanhempia, jolloin heillä on ollut erilainen ajatusmaailma ja elämäntilanne. Se, että vuokratyöntekijät mahdollisesti kokevat olevansa työyhteisössä ulkopuolisia, on aika pitkälti kiinni asiakasyrityksestä ja sen työntekijöistä. Kuitenkin tämän haastattelun aikana heräsi sellainen ajatus, että kuinka suuri vaikutus vuokratyöntekijällä itsellään on siihen, että hän tuntee itsensä ulkopuoliseksi työyhteisössä.

Teoriassa oli puhetta siitäkin, että vuokratyöntekijöiden sitoutuminen on laskelmoivaa. Eli työyhteisön normien tarkalla noudattamisella ja ponnistelulla on mahdollista lisätä mahdollisuuksia saada vakituinen työpaikka yrityksestä. Vuokratyöntekijät tekevät parhaansa vakinaisen työpaikan eteen ja tässä mielessä ovat hyvinkin sitoutuneita. Tosin jos heille tarjotaan muualta pidempiaikaista työtä, ottavat he sen helpommin vastaan ja sitoutuminen päättyy siihen. Esimerkiksi työntekijä 5 mainitsikin yhdeksi häntä motivoivaksi asiaksi sen, että tekeväällä työllä on hyvin, on mahdollisuus vakinaistua. Hänen mielestään kahden tai kolmen päivän työssä hänen sitoutumisensa olisi aika heikkoa, kun voisi olla lähes varma, että työt eivät enää jatku. Työntekijä 4 myös mainitsi sitoutuneisuudesta puhuttaessa, että sopimuksen pituudella on suuri vaikutus sitoutuneisuuteen. Lisäksi hän mainitsi sen, että jos muualla olisi tarjolla pidempi sopimus, olisi hänen helppo lähteä - tietenkin tilannekohtaisesti. Hän pitää sitoutumista kaksisuuntaisena asiana, josta oli myös teoriaosuudessa puhetta. Hän kokeekin, että häntä olisi voitu sitouttaa paremmin pidemmällä sopimuksella. Työsuhteen ollessa lyhyt hänestä tuntuu siltä, että asiakasyritys ei ole sitoutunut ja intressit ovat muualla.

Viitalan ja kumppaneiden tutkimuksessakin oli tullut ilmi, että osa vuokratyöntekijöistä odottavat sitä, että yritykset mahdollisesti vakinaistaisivat heidät. Tässä tutkimuksessa kahdelle vanhemmalle miehelle tämä tuntui olevan erityisen tärkeä asia. Lisäksi vuokratyön etuja käsiteltäessä puhuttiin siitä, kuinka vuokratyön avulla saadaan työmarkkinoille sellaisia henkilöitä, jotka eivät muuten saisi tai haluaisi vakituista työtä. Vuokratyö on myös hyvä keino tutustua erilaisiin töihin ja kerryttää työkokemusta. Nuorimmat henkilöt, jotka osallistuivat tutkimukseen, kokivatkin, että vuokratyö on ollut hyvä työllistymiskeino heidän sen hetkiseen elämäntilanteeseensa. Varsinkin toinen heistä oli erityisen tyytyväinen siitä, että oli päässyt kokeilemaan monipuolisesti erilaisia töitä. Juuri eri elämäntilanteet osaltaan selittävätkin näin suuret erot eri-ikäisissä ihmisissä. Vanhemmat henkilöt ovat ehkä asettuneet jo enemmän aloilleen ja haluavat vakiintuneemman työtilanteen, kun taas nuoremmat henkilöt vasta keräävät kokemusta ja miettivät, mitä aikovat tulevaisuudessa tehdä. Kaikki haastateltavat kuitenkin kokivat olevansa sitoutuneita.

Tulevaisuuden suunnittelun hankaluus yksi teoriassa käsitellyistä ongelmista, sillä se saattaa olla vuokratyöntekijöille hankalaa, koska töiden jatkosta ei ole varmuutta. Työntekijä 5 mainitsikin, että vuokratyöntekijöillä saattaa olla hankaluuksia lainojen saamisen kanssa, koska työ ei ole vakituinen. Tässä asiassa on hänen mielestään toki menty parempaan suuntaan, mutta kehittämisen varaa vielä löytyy. Lisäksi hänen kohdallaan oli puhetta siitä, kun hän on toisinaan joutunut tilanteeseen, jossa hänen on pitänyt ilmoittaa, ettei halua jatkaa asiakasyrityksessä. Ensimmäisellä kerralla hän hieman pelkäsikin tämän seurauksia tulevaisuuden työnsaantiin, mutta hänen mukaansa tilanne on aina ymmärretty hyvin ja hän on saanut uusia töitä. Tällaisissa tilanteissa on monia erilaisia asioita, jotka voivat vaikuttaa tulevaisuuden työnsaantiin. Esimerkiksi pelkästään jo eri vuokrafirmojen välillä voi olla eroavaisuuksia sekä eri henkilöiden kohdalla - niin työnantajan kuin työntekijänkin. Työntekijä 5:n kanssa tuli puheeksi myös se, että vuokratyöntekijät saisivat niin sanotusti huonoimmat työt ja vuorot, josta oli teoriassakin puhetta. Hän kertoi, että nykyisessä työpaikassa ainakaan tällaista ei ole ilmennyt, vaan juurikin nämä ”huonoimmat” työt annetaan sille, joka sattuu olemaan vapaana. Oli hän sitten vuokratyöntekijä tai yrityksen oma työntekijä. Hän tosin mainitsi, että joissakin yrityksissä näin kuitenkin saatetaan toimia.

Teoriaa käsiteltäessä tuli ilmi se, että ihmisiä motivoivat eri asiat. Tämä tuli tutkimuksessakin esiin. Haastatelluista jopa viisi mainitsi rahan, heiltä kysyttäessä asioita, jotka heitä motivoivat. Raha olikin ainut asia, jonka yli puolet haastateltavista mainitsivat motivoivaksi tekijäksi. Monet kuitenkin perustelivat rahan tärkeyttä sillä, että sitä tarvitsee. Eli he tekevät töitä enemmänkin rahan tarpeesta kuin rahan motivoimana. Ainut haastateltavista, joka ei maininnut rahaa motivoivaksi tekijäksi oli työntekijä 6, jolla oli aika erilainen tilanne muihin verrattuna. Hänellä olisi ollut varma työpaikka muualla ja hän oli valmistautunut pitämään kyseisen kesän lomaa, joten hänellä ei välttämättä ollut niin suurta painetta löytää töitä kuin muilla

työntekijöillä. Työyhteisö ja - ilmapiiri tuntuivat olevan erityisen tärkeitä asioita etenkin naisille ja nuorille haastateltaville. Myös työ itsessään ja työn teosta pitäminen nousivat tutkimuksessa esiin. Lisäksi vertailin haastateltavien mainitsema motivoivia asioita Herzbergin kaksifaktoriteoriaan ja haastattelussa ilmenneet asiat jakautuivat aika pitkälti kahtia motivaatiotekijöihin ja hygieniatekijöihin. Teoriassa oli puhetta siitä, että ihmisten motivaatiota selvittävät useat seikat, kuten ihmisten luonne-erot, aikaisemmat kokemukset, sosiaaliset odotukset, tehtävän piirteet sekä normit ja yksilöllinen herkkyyys niille. Tämäkin selittää sen, miksi haastateltavia motivoivat eri asiat, sillä he kaikki olivat eri-ikäisiä ja jokaisella oli hyvin erilaiset taustat sekä omanlaiset kokemukset asioista. Lisäksi taulukossa näkyvät vain ne motivaatiotekijät, jotka haastateltavat mainitsivat heiltä kysyttäessä motivoivia asioita. Pitkin haastattelua tuli kuitenkin esiin muissa yhteyksissä asioita, jotka ovat heille tärkeitä. Yksi hyvä esimerkki tällaisesta asiasta on palaute. Taulukossa on nimittäin vain yhden henkilön kohdalle merkitty palaute, mutta haastattelun aikana myös kaksi muuta haastateltavista mainitsi palautteen tärkeäksi asiaksi. Palautteen tärkeyttä käsiteltiin teoriaosuudessakin, sillä palautteella on suuri merkitys esimerkiksi sisäisen motivaation ja työntekijän itsensä kehittämisen kannalta. Tämä on yrityksen toiminnan kannaltakin hyvä keino palkita, sillä palautteella on tehokas vaikutus eikä se maksa mitään.

Salon Varamiespalvelun toiminnassa monia haastateltavia motivoi taas se, että työntekijöistä oltiin kiinnostuneita, heitä kannustettiin, sovitut asiat on hoidettu hyvin ja kaikki asiat ovat sujuneet heidän kanssaan ilman ongelmia. Lisäksi haastateltavat pääasiassa kokivat, että Varamiespalvelu oli pystynyt motivoimaan heitä hyvin sekä lisäksi heiltä löytyi itseltään motivaatiota, jonka vuoksi he eivät kokeneet tarvetta sen suuremmalle motivoinnille. Pääasiassa heidän mielestään asiakasyrityksellä on enemmän vastuuta sekä sen toimilla on enemmän väliä motivaation ja sitoutumisen kannalta. Lisäksi mahdolliset ikävät tilanteet olivat tapahtuneet asiakasyritysten kanssa, eikä suoraan Varamiespalvelun kanssa. Nämäkin tilanteet Salon Varamiespalvelu on omalta kohdaltaan hoitanut hyvin. Suurin osa haastatteluissa esiin tulleista motivaatiotekijöistäkin ovat sellaisia, että lähinnä vain asiakasyritykset voivat vaikuttaa niihin asioihin. Varamiespalvelu voi lähinnä vain yrittää ohjata asiakasyritystä toimimaan oikein tai puuttua tilanteeseen, jos ilmenee jotakin ongelmia.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että haastateltavat eivät juurikaan tienneet Salon Varamiespalvelua entuudestaan, jonka vuoksi heille ei ollut muodostunut oikein minkäänlaista työnantajakuva. Jokaisen kohdalla työnantajakuva kuitenkin parani ja muuttui positiivisemmaksi kokemuksen myötä. Kaikki työntekijät olivat tyytyväisiä Salon Varamiespalveluun toimintaan. Haastateltavien kommentteista sai sellaisen kuvan, että toiminta on ihmisläheistä. Jotkut jopa yllättyivät positiivisesti toiminnasta, sillä muista henkilöstöpalvelualan yrityksistä oli jäänyt erilainen kuva koko vuokratyöstä. Salon Varamiespalvelun kannattaisikin keskittyä siihen, että tällainen ihmisläheinen toiminta jatkuisi, sillä se on varmasti vahva kilpailuetu, kun kilpaillaan muiden yritysten kanssa työntekijöistä. Työnantaja, joka on kiinnostunut ja huolehtii työntekijöistään

ja jonka kanssa yleisesti asiat toimivat, houkuttaa työntekijää todennäköisesti enemmän kuin sellainen, jota työntekijät eivät välttämättä erityisemmin kiinnosta. Lisäksi yritys, jolla on hyvä työnantajakuva saa helpommin nykyisetkin työntekijät sitoutumaan. Salon Varamiespalvelu onkin onnistunut hyvin sitouttamaan työntekijöitään hyvällä toiminnallaan ja muuttamalla työnantajakuvaa positiivisemmaksi. Tämä ilmeni hyvin muun muassa siinä, että kaikki haastateltavat olisivat valmiita tulevaisuudessakin työskentelemään Salon Varamiespalvelussa ja he olisivat valmiita suosittelemaan sitä muillekin.

Todennäköisesti suuri osa vuokratyöntekijöistä lähtevät jossain vaiheessa elämää esimerkiksi armeijaan ja opiskelemaan sekä osa saattaa mennä välillä muuallekin töihin. Haastateltavistakin osa oli sillä hetkellä muualla töissä, mutta he kokivat, että he voisivat vielä palata Salon Varamiespalveluun, jos sellainen tilanne tulee. Sitouttamisen monimuotoisuutta käsittelevässä osiossa olikin kerrottu esimerkiksi paluusitoutumisesta, joka sopii hyvin vuokratyöntekijöihin. Salon Varamiespalvelu voisi toimissaan pyrkiä suorittamaan paluuseen kannustavia ja sitouttavia toimenpiteitä. Omalla tavallaan siellä toimitaankin jo hyvin tätä ajatellen, sillä jokainen haastateltavista olisi valmis palaamaan sinne, vaikka kävisikin välissä jossain muualla. Myös jatkamalla hyvän työnantajakuvan rakentamista Salon Varamiespalvelulla on hyvät mahdollisuudet houkutella uusia hakijoita ja sitouttaa vanhoja työntekijöitä. Teoriassa tuli esiin se, että sosiaalisen median kehittymisen myötä maine leviää entistä laajemmalle ja nopeammin. Myös tämän vuoksi työnantajakuvan rakentaminen on tärkeää. Sosiaalisen median avulla työnantajakuvan kehittäminen onkin helppoa juuri sen vuoksi, että sitä kautta voi tavoittaa enemmän ihmisiä ja nopeasti. Sosiaalisen median lisäksi esimerkiksi rekrytointitapahumat ja opiskelijoiden keskuudessa esillä olo olisivat hyviä keinoja edistää hyvää työnantajakuvaa ja mainetta. Tutkimuksessakin tuli esiin, että yksi haastateltavistakin oli päätynyt Salon Varamiespalveluun töihin sitä kautta, kun Varamiespalvelulla oli paikallisen koripallojoukkueen pelissä mainospaikka. Varamiespalvelu voisi myös jotenkin yrittää tuoda sitä enemmän esiin, että sen kautta on mahdollista saada sekä keikkatöitä että pidempiaikaisempiakin töitä. Esimerkiksi kaksi haastatelluista naisista oli työskennellyt aiemminkin henkilöstöpalvelualan yrityksessä ja kyseiset yritykset toimivat enemmänkin ”töihin kutsuttava” -periaatteella, josta helposti jäi sellainen mielikuva, että kaikki saman alan yritykset toimisivat niin.

Työntekijä 4 ja työntekijä 5 puhuivat haastattelussa myös siitä, että Varamiespalvelu voisi olla jopa parempi tapa työllistyä. Työntekijä 4 sanoi, että vuokratyöntekijöitä ja vakituisia työntekijöitä koskevat samat säännöt, säädökset ja velvoitteet. Hän mietti sitäkin, että onko se jopa myytti, että vuokratyöntekijät olisivat heikommassa asemassa, sillä heitä koskevat juurikin samat säännöt ja lait sekä sopimuksen sisältö. Hänen mielestään Varamiespalvelu on iso tekijä, joten asioiden on hoiduttava hyvin. Hän koki myös, että Varamiespalvelu on ehkä jopa parempi työnantaja kuin asiakasyritys joissakin tapauksissa. Työntekijä 5 oli myös sitä mieltä, että Varamiespalvelu voisi olla jopa parempi työnantaja kuin jotkin yritykset, sillä

joissakin yrityksissä toiminta saattaa olla laittomampaa kuin vuokrafirmissä. Varamiespalvelussa kun mennään ihan suoraan lakipykälien mukaan. Heidän ajatuksissaan on varmasti jollakin tasolla jotain perää. Monien negatiiviset mielikuvat vuokratyöstä todennäköisesti juontavat juurensa niihin aikoihin, kun toimintaa ei ollut vielä kehitetty tähän pisteeseen, missä se nykyään on. Lisäksi yksittäiset huonot kokemukset vuokratyöstä saattavat vahvistaa näitä mielikuvia. Tosiaan niin kuin työntekijä 4:kin sanoi, on Varamiespalvelu iso tekijä, joten asioiden on hoidettava hyvin. Varmasti se, että vuokrafirmit ovat jollakin tapaa niin sanotusti suurenuslasin alla, ajaa kyseisiä yrityksiä hoitamaan asiat hyvin sekä noudattamaan lakeja ja työehtosopimuksia mahdollisimman tarkasti. Tämä on melko varmasti yksi tekijä, jonka vuoksi edellä mainitut haastateltavat kokivat, että Varamiespalvelu voisi olla jopa parempi työnantaja kuin jotkin yritykset.

7.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen tekeminen on vahvasti liitoksissa hyvän tieteellisen käytännön noudattamiseen eli etiikkaan. Se kulkee mukana jokaisessa tutkimusprosessin vaiheessa. Tutkimusetiikka tarkoittaa pelisääntöjä, jotka on yleisesti sovittu suhteessa tutkimuskohteeseen, toimeksiantajiin, rahoittajiin, suureen yleisöön ja kollegoihin. Tutkijoiden noudattaessa eettisesti kestäviä tutkimusmenetelmiä ja tiedonhankintamenetelmiä, on toiminta tällöin hyvän tieteellisen käytännön mukaista. Tämän mukaan tutkija osoittaa tekemällään tutkimuksella tiedonhankinnan, tutkimusmenetelmien sekä tutkimustulosten johdonmukaista hallintaa. Lisäksi tulosten tulee täyttää tieteelliselle tutkimukselle asetetut vaatimukset. Sen on esitettävä uutta tietoa tai osoitettava, kuinka vanhaa tietoa voidaan yhdistellä uudella tavalla tai käyttää. Tutkijan on noudatettava yleistä huolellisuutta, rehellisyyttä sekä tarkkuutta tutkimustyössä ja tutkimustulosten esittämisessä, jotta hän täyttää hyvän tieteellisen käytännön edellytykset. Lisäksi tieteellisen käytännön edellytyksenä on se, että tutkija toimii rehellisesti ja vilpittömästi toisia tutkijoita kohtaan. Tällöin tutkijan on kunnioitettava muiden tutkijoiden saavutuksia ja työtä. Muiden tutkijoiden saavutukset otetaan huomioon tarkoilla lähdeviittauksilla ja osoittamalla omat ja heidän tutkimustulokset oikeassa valossa. (Vilka 2005, 29-31.) Vaikka suoritin työharjoitteluni Salon Varamiespalvelussa ja työskentelin siellä jonkin aikaa, pyrin olemaan objektiivinen asioiden suhteen. Kuitenkin työskentelyni siellä vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen, koska esimerkiksi sillä saattoi olla vaikutuksia työntekijöiden vastauksiin ja en välttämättä tämän vuoksi saanut mukaan sellaisia haastateltavia, joilla olisi mahdollisesti ollut negatiivisempiakin kokemuksia. Myös oma kokemukseni vuokratyöntekijänä saattaa vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Se kuitenkin helpotti pitämään omat kokemukset erossa itse tutkimuksesta, kun yritys, jonka kautta olin vuokratyöntekijänä, on hyvin erilainen kuin Varamiespalvelu. Lisäksi sitä on loppujen lopuksi hankala arvioida, kuinka objektiivinen olen yleisesti ottaen ollut tutkimuksen suhteen. Pyrin kaikissa toimissani kunnioittamaan opinnäytetyössäni esiintyviä eri osapuolia. En esimerkiksi kertonut, missä muissa henkilöstöpalvelualan yrityksissä työntekijät olivat mahdollisesti työskennelleet, sillä se olisi saattanut paljastaa

henkilöistä liikaa tietoja ja jonkun silmissä se olisi voinut näyttää saman alan yritysten mustamaalaamiselta. En myöskään kokenut, että kyseisten yritysten nimien mainitseminen olisi ollut yleensäkin tarpeellista tutkimuksen tai koko opinnäytetyön kannalta. Olen myös pyrkinyt kunnioittamaan muita tutkijoita ja heidän työtään tarkoilla lähdeviittauksilla ja osoittamalla heidän tutkimustulokset oikeassa valossa.

Vaikka tutkimuksessa pyritäänkin välttämään virheitä, vaihtelevat tulosten pätevyys ja luotettavuus silti. Tästä syystä luotettavuutta pyritäänkin arvioimaan kaikissa tutkimuksissa. Luotettavuutta arvioitaessa voidaan käyttää monia erilaisia tutkimus- ja mittaustapoja. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta lisää muun muassa se, että tutkija kertoo tarkasti tutkimuksen toteuttamisesta. Lisäksi aineiston tuottamisen olosuhteet tulisi kertoa totuudenmukaisesti ja selvästi. Esimerkiksi haastattelututkimuksessa kerrotaan paikoista ja olosuhteista, joissa aineistot kerättiin. Lisäksi tutkijan tulisi kertoa mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat haastattelusta, haastatteluihin käytetty aika sekä tutkijan itsearviointi tilanteesta. Luokitte- lujen tekeminen on keskeisessä osassa laadullisen aineiston analyysissa. Lukijalle tulisi kertoa luokittelun syntymiseen liittyvät asiat ja niiden perusteet. Myös tulosten tulkintaa koskee sama vaatimus tarkkuudesta eli tutkijan tulisi kertoa, millä perusteella hän esittää tulkintoja sekä mihin hänen päätelmänsä perustuvat. Lisäksi tutkimuksen validiutta voi tarkentaa käyttämällä tutkimuksessa useampaa menetelmää. Tätä kutsutaan triangulaatioksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231-233.) Yksinkertaistaen triangulaatiolla tarkoitetaan erilaisten tutkijoiden, metodien, teorioiden ja tietolähteiden yhdistämistä tutkimukseen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 143).

Olen pyrkinyt lisäämään tutkimuksen luotettavuutta esimerkiksi käyttämällä monipuolisesti eri lähteitä sekä esittämällä erilaisia tutkimuksia ja teorioita aiheista. Olen kertonut mahdollisimman tarkasti tutkimuksen toteuttamisesta ja aineiston tuottamisen olosuhteista. Lisäksi työn lopussa tulee ilmi asioita, jotka olisin voinut ottaa paremmin huomioon työtä tehdessä ja mitä kehitettävää löytyisi sekä millaisia kysymyksiä tutkimuksesta heräsi. Luotettavuuteen vaikuttaa myös se, että olen omien tietojeni pohjalta valinnut henkilöt, joihin otin yhteyttä. Positiivista tässä on se, että tiesin etukäteen jonkin verran henkilöiden taustoista ja kokemuk- sista sekä se, että näin haastateltavakseni ei päätynyt esimerkiksi omia läheisiä henkilöitä. Kuitenkin nämä valitut työntekijät ovat vain pieni osa Salon Varamiespalvelun työntekijöistä. Kokonaan ulkopuolelle jäivät esimerkiksi ne henkilöt, jotka ovat Salon Varamiespalveluun lait- taneet hakemuksen, mutta eivät ole työllistyneet tätä kautta. Se, että olen työskennellyt Sa- lon Varamiespalvelussa saattaa vaikuttaa luotettavuuteen, koska tällöin minulle ei välttä- mättä uskalleta kertoa ihan kaikkea. Se voi johtua vaikkapa siitä, että työntekijä pelkää sen vaikuttavan työllistymiseensä. Toki joillekin taas saattaa olla helpompi puhua tällaisista asi- oista tutulle henkilölle kuin vieraalle.

Hyvän tieteellisen käytännön mukaan tutkimuksen tulee noudattaa myös kontrolloitavuutta ja tutkimuksen avoimuutta. Eli valmiissa tutkimustekstissä tulee ilmoittaa mahdolliset tutkimuksen sisältöön liittyvä salassapitovelvollisuus ja vaitiolovelvollisuus sekä rahoituslähteet. Tutkimustekstissä tulisi tuoda esiin, mikä on tutkimusryhmän jäsenten suhde toimeksiantajiin ja tutkittavaan asiaan. Se on tutkimustulosten arvioinnin kannalta tärkeä tieto tutkimustulosten käyttäjille ja lukijoille. On kuitenkin muistettava, että toimeksiantajan ja tutkittavien nimiä ei saa tuoda tutkimustekstissä esiin ilman heidän lupaansa. Koko tutkimusprosessin ajan tutkijan tulee kunnioittaa ja varjella toimeksiantajaa sekä tutkittavia. (Vilka 2005, 33.) Tutkimuksen eettisyydessä onkin kyse tutkittavan itsemääräämisoikeudesta. Siihen sisältyvä vapaaehtoisuuden periaate ei rajaudu vain siihen, että henkilö itse päättää tutkimukseen osallistumisen tai osallistumatta jättämisen. Siihen kuuluu myös esimerkiksi se, että hänen ei ole vastattava kaikkiin esitettyihin kysymyksiin. Yksi keskeisimmistä haastattelututkimukseen sovellettavista laeista on henkilötietolaki (1999/523). Sen mukaan haastateltava voi antaa pätevän suostumuksen tietojensa käsittelyyn tutkimuksessa ainoastaan sen ollessa yksilöityä, sen perustuessa riittävään tietoon ja sen ollessa vapaaehtoista. Poistaminen, muuttaminen ja kategorisointi ovat keskeisimmät anonymisoinnin tekniikoista, jotka soveltuvat haastatteluihin. Poistamisella tarkoitetaan tunnistetietojen hävittämistä eli esimerkiksi haastatteluaineistoista voidaan poistaa henkilöiden yhteystiedot. Muuttamisella tarkoitetaan sitä, että haastateltavan tunnistetiedot muutetaan. Esimerkiksi Eeva nimisen henkilön nimeksi vaihdetaan Pirkko. Kategorisoinnilla voidaan karkeistaa epäsuoria tunnistetietoja yleisemmälle tasolle. Tämä on erityisen hyvä keino taustatietojen käsittelyyn, sillä esimerkiksi haastateltavan ammatti voidaan muuttaa ammattialaksi. (Ranta & Kuula-Luumi 2017, 414-419.)

Olen pyrkinyt toimimaan mahdollisimman avoimesti. Itse tutkimukseen ei tehty mitään erillisiä sopimuksia muuta kuin toimeksiantosopimus, mutta työharjoitteluani ja muuten työskentelyäni varten tein salassapitosopimuksen Salon Varamiespalvelun kanssa. Koin tarpeelliseksi tuoda tämän esiin, sillä jo se pelkästään velvoittaa minua olemaan mainitsematta työntekijöiden ja asiakasyritysten nimiä. Lisäksi olen opinnäytetyössäni tuonut ilmi esimerkiksi oman suhteeni toimeksiantajiin. Olen pyrkinyt myös toimimaan niin eettisesti kuin vain on ollut mahdollista. Niin kuin aiemmin onkin mainittu, on tutkimuksesta haluttu tehdä osallistujille mahdollisimman vapaaehtoista ja mukavaa. Esimerkiksi sanoin tutkittaville haastatteluiden alussa, että mihinkään kysymykseen ei ole pakko vastata, jos ei näin halua ja äänityksiin kysyttiin lupa. Lisäksi olen yrittänyt tehdä haastateltavista mahdollisimman anonyymejä. Esimerkiksi tässä opinnäytetyössä heidät on nimetty työntekijöiksi ja numeroitu haastattelujärjestyksen mukaan. Lisäksi olen maininnut vain työnimikkeittä, joilla he ovat työskennelleet sekä tarkkaa ikää en ole tuonut esiin.

8 Yhteenveto

Opinnäytetyöprosessi on ollut todella aikaa vievä, tärkeä ja opettavainen prosessi. Monien vaiheiden kohdalla en osannut etukäteen käsittääkään, kuinka paljon työtä ne vaativat. Lisäksi aihe jo pelkästään toi omia haasteita mukanaan. Esimerkiksi joitakin asioita oli todella hankala soveltaa vuokratyöntekijöihin, sillä useissa lähteissä motivoinnista puhuttiin enemmänkin ”normaalien” työntekijöiden näkökulmasta ja vuokratyöntekijöihin liittyen näitä lähteitä ei oikein tuntunut löytyvän. Lisäksi haasteita mukaan toi se, kun vuokratyöntekijällä on periaatteessa kaksi työnantajaa eli henkilöstöpalvelualan yritys ja asiakasyritys. Kumman hän kokee olevan se varsinainen työnantaja ja kumman toiminnalla on enemmän merkitystä motivaation ja sitouttamisen kannalta loppujen lopuksi? Sen olisin voinut ottaa paremmin huomioon tutkimuksessakin. Tutkimuksessa heräsi myös työyhteisön ulkopuolisuuteen liittyen sellainen kysymys, että kuinka suuri vaikutus vuokratyöntekijällä itsellään on siihen, että hän tuntee itsensä ulkopuoliseksi työyhteisössä. Lisäksi jälkeenpäin mietin, että haastateltavilta olisi voinut kysyä millaisia etuja he ovat saaneet Salon Varamiespalvelun kautta ja esimerkiksi aiemminkin mainitusta HeiaHeia-sovelluksesta. Lisäksi heiltä olisi voinut kysyä, että vaikutti lippuarvonta heidän osallistumiseensa. Jossakin vaiheessa ymmärsin myös sen, että monista asioista oli useissa lähteissä samoja tietoja. Sen sijaan, että olisin viitannut näihin kaikkiin lähteisiin, viittasin vain yhteen. Viittaamalla kaikkiin lähteisiin, olisi työn luotettavuutta pystytty parantamaan ja tietoperusta olisi ollut vankempi.

Haastatteluiden toteuttaminen oli samalla todella mukavaa ja haastavaa. Entuudestaan minulla oli jonkin verran kokemusta haastatteluista siinä mielessä, että työskennellessäni Salon Varamiespalvelussa haastattelin uusia työnhakijoita. Vaikka jonkin verran kokemusta haastatteluista olikin, oli näiden haastattelujen suorittaminen ihan erilaista. Lisäksi haastatteluihin oli hankala keskittyä ”keskusteluina”, koska koko ajan ajattelin, että entä jos jotain oleellista unohtuu tai jää huomaamatta. Loppua kohden kuitenkin haastattelut tuntuivat sujuvan paremmin.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millä keinoin Salon Varamiespalvelussa voitaisiin parantaa vuokratyöntekijöiden motivaatiota ja saada heidät sitoutumaan yritykseen. Tulosten perustella Salon Varamiespalvelu voisi kehittää toimintaansa esimerkiksi parantelemalla tarvittaessa nykyisiä keinojaan ja panostamalla työnantajakuvaan, ihmisläheiseen toimintaan sekä paluusitoutumiseen. Näin olisi mahdollista saada työntekijöistä vieläkin motivoituneempia ja sitoutuneempia sekä saada uusia hakijoita hakemaan heidän kauttaan töitä. Lisäksi tutkimuksen avulla selvisi, että työntekijät ovat tyytyväisiä Salon Varamiespalvelun toimintaan, heitä on saatu motivoitua ja he kokivat olevansa sitoutuneita. Niin kuin useimmat haastateltavistakin sanoivat, ei Varamiespalvelu pysty kaikkiin asioihin vaikuttamaan, vaan jotkin asiat ovat

pitkälti kiinni siitä, mitä asiakasyritys tekee. Monet haastateltavien mainitsemista motivaatiotekijöistä olivatkin sellaisia, joihin Salon Varamiespalvelun olisi hankala lähteä sen suuremmin vaikuttamaan.

Lähteet

Painetut

Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi. Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.

Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampere University Press.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehelle. Helsinki: Otava.

Hietala, H., Kaivanto, K. & Schön, E. 2014. Vuokratyö. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen : Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen : Käytännön opas. Helsinki: Edita.

Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketalous.

Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum.

Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin - luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita.

Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää: työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Helsinki: Tietosanoma.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Suvanto, A. 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi?. Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut Oy.

Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta - osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Tammi.

Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. 16 perustarvetta johtamisen apuna. Helsinki: Talentum.

Ranta, J. & Kuula-Luumi, A. 2017. Haastattelun keruun ja käsittelyn ABC. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino. 413-426.

Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Helsinki: WSOYpro.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat : Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.

Salmela-Aro, K. & Nurmi, J. 2005. Mikä meitä motivoi? Teoksessa Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (toim.) Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: WSOY. 132-148.

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum.

Tiensuu, V., Partanen, V. & Aaltonen, J. 2004. Onnellinen organisaatio. ihmisyyttä ja inhimillistä toimintaa. Helsinki: Edita.

Tuomi, K. 2007. Työyhteisön toiminta, henkilöstön hyvinvointi ja yrityksen menestyminen työelämän murroksessa. Teoksessa Kasvio, A. & Tjäder, J. (toim.) Työ murroksessa. Helsinki: Työterveyslaitos. 121-134.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Helsinki: Tammi.

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Viitala, R. 2007. Työsuhde murroksessa: lisääntyvä vuokratyö. Teoksessa Kasvio, A. & Tjäder, J. Työ murroksessa. Helsinki: Työterveyslaitos. 185-197.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen : Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Viitala, R., Vettensaari, M. & Mäkipelkola, J. 2006. Näkökulmia vuokratyöhön. Helsinki: Työministeriö.

Sähköiset

Bardwick, J. 2008. Signs of employees' commitment to the company. Viitattu 8.10.2017.

<http://economictimes.indiatimes.com/corporate-dossier/signs-of-employees-commitment-to-the-company/articleshow/3147315.cms>

Berndtson, T. & Lounasmaa, J. 2004. INTERNET tutkijan työkaluna. Viitattu 15.3.2018.

https://www.stat.fi/tup/tietoaika/tilaajat/ta_06_04_internet_tyokalu.html

Etera. 2017. Eteran Työkyypalkinto 2017 VMP Varamiespalvelulle. Viitattu 2.11.2017.

<http://www.etera.fi/muutpalvelut/uutishuone/#/pressreleases/eteran-tyoekykypalkinto-2017-vmp-varamiespalvelulle-2163566>

Geldenhuis, M., Łaba, K. & Venter, C. 2014. Meaningful work, work engagement and organisational commitment. Viitattu 8.11.2017.

<http://web.a.ebscohost.com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=32787428-30fa-4fe3-9d81-cf36a40841cc%40sessionmgr4006>

HeiaHeia. 2016. Viitattu 2.11.2017.

<https://www.heiaheia.com/info/fi/>

Henkilöstöpalveluyritysten liitto. Tutkimukset. Viitattu 3.11.2017.

<http://www.hpl.fi/tilastot/tutkimukset.html>

Henkilöstöpalveluyritysten liitto. 2016. Vuokratyöntekijätutkimus 2016. Viitattu 15.3.2018.

http://www.hpl.fi/media/liitetiedostot/tutkimukset/hpl-vuokratyontekijatutkimus-2016_netsti.pdf

Herrala, O. 2016. Henkilöstövuokraus vetää kovaa - talouden ankeimmat ajat takana. Viitattu 3.11.2017.

<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/henkilostovuokraus-vetaa-kovaa---talouden-ankeimmat-ajat-takana/beyzE3Cq>

Kruse, K. 2012. What Is Employee Engagement? Viitattu 15.3.2018.

<https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2012/06/22/employee-engagement-what-and-why/#6a2bbf077f37>

Niipola, J. 2016. Suoraan asiaan: Brett Minchington : Mitkä ovat työnantajamielikuvan globaalit trendit? Viitattu 21.9.2017.

<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/mitka-ovat-tyonantajamielikuvan-globaalit-trendit/WTHJS5se>

Nohria, N., Groysberg, B. & Lee, L.-E. 2008. Employee Motivation. Viitattu 8.11.2017.

<http://web.b.ebscohost.com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=8af15930-ed0a-4d0c-ae4-da63baeb6096%40sessionmgr102>

Sentica Partners. 2017. VMP Group rynnistää kasvuun ja uusiin avauksiin. Viitattu 28.10.2017.

http://sentica.fi.virtualserver27.hosting.fi/uploads/VMP_lehdist%C3%B6tiedote_Sentica_19.9.2017.pdf

Taloussanomat. 2017. Henkilöstön vuokraus kasvaa ennätysvauhtia. Viitattu 3.11.2017.

<https://www.is.fi/taloussanomat/yrittaja/art-2000005416780.html>

VMP. 2017. Viitattu 2.11.2017.

<http://viihdy.vmp.fi/>

VMP. VMP yrityksenä. Viitattu 21.9.2017.

<https://www.vmp.fi/vmp-yrityksena/>

VMP Group. 2017. Yritys. Viitattu 21.9.2017.

<http://www.vmpgroup.fi/yritys/>

VMP Group. 2018. Yritys. Viitattu 1.4.2018.

<http://www.vmpgroup.fi/yritys/>

Muut

Jaakkola, C. 2017. Yrittäjän haastattelut. Vimeli Oy. Salo.

Jaakkola, M. 2018. Yrittäjän haastattelu. Vimeli Oy. Salo.

Ylinen, E. 2017. Vuokratyöntekijöiden sitoutuminen ja motivaatio henkilöstöpalvelualan yrityksessä. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Kuviot

Kuvio 1: Kokonaisarvosana ja tulokset aihealueittain (mukaillen Henkilöstöpalveluyritysten liitto 2016, 4) 15

Kuvio 2: Maslowin tarvehierarkia (mukaillen Harisalo 2008, 101)..... 18

Taulukot

Taulukko 1: Herzbergin motivaatio- ja hygienie tekijät (mukaillen Harisalo 2008, 106) 22

Taulukko 2: Haastateltavia motivoivat asiat..... 45

Liitteet

Liite 1: Saatekirje 1	68
Liite 2: Saatekirje 2	69
Liite 3: Haastateltaville lähetetyt teemat	70
Liite 4: Teemat ja etukäteen mietittyjä kysymyksiä	71

Liite 1: Saatekirje 1

Hei!

Opiskelen kolmatta vuotta liiketaloutta Laurea-ammattikorkeakoulussa Lohjalla. Olin viime kesänä ja viikolla 42 työharjoittelussa Salon Varamiespalvelussa, jolle teen myös opinnäytetyöni. Nyt tarvitsisinkin haastateltavia opinnäytetyötäni varten.

Opinnäytetyöni aiheena on vuokratyöntekijöiden motivointi ja sitouttaminen. Opinnäytetyöhöni kuuluu tutkimusosio, jonka tarkoituksena on kehittää Salon Varamiespalvelun keinoja sitouttaa ja motivoida vuokratyöntekijöitään. Tutkimus toteutetaan haastatteluiden avulla mielellään kasvotusten ja aikaa haastatteluun olisi hyvä varata noin 1-2 tuntia. Lähetän etukäteen listan teemoista, joiden ympärillä haastattelu pyörii, jotta etukäteen valmistautuminen olisi mahdollista ja haastattelu etenisi sujuvammin.

Olisin erittäin kiitollinen, jos pystyisit osallistumaan haastatteluun. Ilmoitathan kiinnostuksesi haastattelua kohtaan mahdollisimman pian, sillä haastattelut olisi tarkoitus tehdä ennen joulua. Haastatteluun osallistuvien henkilöiden tunnistetiedot eivät tule työssä ilmi eli haastattelut eivät ole muiden tunnistettavissa. Lisäksi osallistujien kesken arvotaan kaksi lippua Vilppaan peliin.

Ystävällisin terveisin,

Outi Oksanen

Liite 2: Saatekirje 2

Hei!

Opiskelen kolmatta vuotta liiketaloutta Laurea-ammattikorkeakoulussa Lohjalla. Olin viime kesänä ja viikolla 42 työharjoittelussa Salon Varamiespalvelussa, jolle teen myös opinnäytetyöni. Nyt tarvitsisinkin haastateltavia opinnäytetyötäni varten.

Opinnäytetyöni aiheena on vuokratyöntekijöiden motivointi ja sitouttaminen. Opinnäytetyöhöni kuuluu tutkimusosio, jonka tarkoituksena on kehittää Salon Varamiespalvelun keinoja sitouttaa ja motivoida vuokratyöntekijöitään. Tutkimus toteutetaan haastatteluiden avulla mielellään kasvotusten ja aikaa haastatteluun olisi hyvä varata noin 1-2 tuntia. Lähetän etukäteen listan teemoista, jotka ovat keskeisiä haastattelun kannalta, jotta etukäteen valmistautuminen olisi mahdollista ja haastattelu etenisi sujuvammin.

Olisin erittäin kiitollinen, jos pystyisit osallistumaan haastatteluun. Ilmoitathan kiinnostuksesi haastattelua kohtaan mahdollisimman pian, sillä haastattelut olisi tarkoitus tehdä mielellään joulukuun aikana. Haastatteluun osallistuvien henkilöiden tunnistetiedot eivät tule työssä ilmi eli haastateltavat eivät ole muiden tunnistettavissa. Lisäksi osallistujien kesken arvotaan kaksi lippua Vilppaan peliin.

Ystävällisin terveisin,

Outi Oksanen

Liite 3: Haastateltaville lähetetyt teemat



Outi Oksanen

Haastattelun teemat

12/2017

Kerro ajatuksiasi vuokratyöstä

Kerro työmotivaatiostasi

Kerro sitoutuneisuudestasi

Liite 4: Teemat ja etukäteen mietittyjä kysymyksiä

- Kerro ajatuksiasi vuokratyöstä
 - Mitä ajattelet vuokratyöskentelystä?
 - Millainen työnantajakuva sinulla oli Varamiespalvelusta ennen siellä työskentelyä ja vaikuttiko se päätöksiisi, miten?
 - Oliko sinulla muita työllistymisvaihtoehtoja Varamiespalvelun lisäksi? (Joku toinen vuokratyöfirma tai jokin muunlainen firma)
 - Miten päädyit hakemaan Varamiespalveluun töihin?

- Kerro työmotivaatiostasi
 - Mitkä asiat saavat sinut motivoitumaan?
 - Miksi juuri nämä asiat ovat tärkeitä motivaatiosi kannalta?
 - Mitkä asiat motivoivat sinua tällä hetkellä/työskennellessäsi Varamiespalvelussa?
 - Miten Varamiespalvelu voisi motivoida sinua paremmin?

- Kerro sitoutuneisuudestasi
 - Kerro esimerkkejä asioista, jotka vaikuttavat/vaikuttivat sinun sitoutuneisuuteesi.
 - Kuinka sitoutunut olet/olit työskennellessäsi Varamiespalvelussa, miksi?
 - Miten arvioit sitoutuneisuuttasi työskennellessäsi Varamiespalvelussa?
 - Miten Varamiespalvelu voisi/olisi voinut sitouttaa sinua enemmän mielestäsi?
 - Onko Varamiespalvelun työnantajakuva vaikuttanut sinun sitoutuneisuuteesi?
 - Millainen työnantajakuva sinulla on Varamiespalvelusta tällä hetkellä ja miksi?

Jos menisit muualle töihin, voisitko vielä joskus palata Varamiespalveluun, jos sellainen tilanne tulisi, miksi?

(Seuraavat kysymykset lisäsin mukaan ensimmäisen haastattelun aikana)

Voisitko suositella Varamiespalvelua muille?

Asiakasyritys:

- Kohtelee ko vakituisia ja vuokratyöntekijöitä eri tavoilla, miten?
 - Jos, kyllä. Toivoisitko, että kohdeltaisiin enemmän samanarvoisina?

- Kaipaisitko jotakin etuuksia, joita vakituisilla on?