

## Vuokratyöntekijöiden motivaatiotekijät

Virva Hawkins



Liiketalouden koulutusohjelma

<p><b>Tekijä</b> Virva Hawkins</p>	<p><b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> 2008</p>
<p><b>Raportin nimi</b> Vuokratyöntekijöiden motivaatiotekijät</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 54 + 1</p>
<p><b>Opettajat tai ohjaajat</b> Martin Stenberg</p>	
<p>Vuokratyöstä kirjoitetaan paljon negatiivista mediassa ja työvoiman vaihtuvuus alalla on suurta. Silti moni vuokratyöntekijä on tyytyväinen työhönsä eikä edes haluaisi vakituista työtä. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää mikä vuokratyöntekijöitä motivoi työssään ja mikä heidän motivaatiotaan puolestaan alentaa.</p> <p>Työ koostuu teoriaosuudesta ja empiirisestä tutkimuksesta. Teoriaosuudessa tarkastellaan syitä vuokratyön käyttöön sekä vastausta siihen miksi niin monet ovat vuokratyöntekijöitä. Tarkastelemme myös eri motivaatioteorioita, sekä mitä vaikutusta sisäisellä ja ulkoisella motivaatiolla on vuokratyöntekijälle.</p> <p>Tutkimuksen empiirinen osa tehtiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja tiedon hankintamenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, joka pidettiin marraskuussa 2011. Kohderyhmäksi valittiin neljä henkilöstövuokrausyrityksen työntekijää, jotka ovat töissä samassa asiakasyrityksessä.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että suurin syy kohderyhmän motivaatioon oli vapaus valita omat työajat ja lomat. Muiksi syiksi nousivat muun muassa palkka, työn sisältö ja työ-kaverit.</p> <p>Suurin motivaatiota alentava tekijä oli epävarmuus töiden jatkuvuudesta ja työn riittävydestä. Myös palkitseminen puute työn vastuullisuuden kasvaessa koettiin negatiivisena.</p> <p>Tutkimuksen perusteella vuokratyö näyttää olevan hyvä työnmuoto etenkin nuorille opiskelijoille, jotka kaipaavat joustavia työaikoja. Kokoaikaista työtä tarvitseville vuokratyö vaikuttaa liian epävarmalta työnmuodolta pidemmän päälle.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> Vuokratyö, motivaatio, hyödyt ja haitat</p>	

Degree Programme in Business

<p><b>Author</b> Virva Hawkins</p>	<p><b>Group or year of entry</b> 2008</p>
<p><b>The title of thesis</b> Temporary workers motivational factors</p>	<p><b>Number of pages and appendices</b> 54+1</p>
<p><b>Supervisor</b> Martin Stenberg</p>	
<p>There are lots of negative reports in the media about temporary employment and there is a high turnover rate in the business. However there are many temporary employees that are satisfied with their employment status and would not even want a permanent job. The purpose of this thesis was to examine what motivates temporary employees at their work and what lowers their motivation.</p> <p>The study consists of a theoretical part and an empirical study. The theoretical part looks into the reasons why companies use temporary employees and why so many employees choose this kind of work. We also examine different motivational theories and what influence intrinsic and extrinsic motivations have on temporary employees.</p> <p>The empirical part of the study was based on qualitative methods and the information was gathered by a theme interview that was held in November 2011. The focus group consisted of four employees from one temporary employment agency who were all contracted to the same client.</p> <p>The study showed that the largest motivational factor for the focus group was freedom to choose their working hours and vacation times. Other factors were pay, content of work and co-workers.</p> <p>The factor that most lowered motivation was uncertainty about the continuation and sufficiency of work. The lack of acknowledgement when work responsibilities increased was also considered a negative factor.</p> <p>The results showed that temporary employment seems to be a good form of work especially for students who require flexible schedules. To the persons who need a full-time job, temporary employment seems to be too uncertain form of work in the long term.</p>	
<p><b>Key words</b> Temporary employment, motivation, benefits and drawbacks</p>	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma .....	2
1.2	Raportin rakenne .....	2
2	Henkilöstövuokraus .....	4
2.1	Määritelmiä .....	4
2.2	Henkilöstövuokraus Suomessa .....	5
2.3	Vuokratyöntekijän profili .....	7
2.4	Syyt vuokratyön käyttöön .....	9
2.5	Syyt vuokratyöntekoon .....	10
2.6	Vuokratyösuhteen ongelmia .....	13
3	Motivaatio .....	15
3.1	Motivaatioteoriat .....	16
3.1.1	Maslow'n tarvehierarkia .....	16
3.1.2	Herzbergin motivaatio-hygieniäteoria .....	18
3.1.3	Victor Vroomin odotusarvoteoria .....	20
3.2	Sisäinen motivaatio .....	22
3.3	Ulkoinen motivaatio .....	23
3.4	Motivaation hyödyt .....	24
4	Teorettinen viitekehys .....	26
5	Tutkimusmenetelmät .....	28
5.1	Tutkimusmenetelmän valinta .....	28
5.2	Tutkimuksen toteutus ja kohderyhmä .....	30
6	Tutkimustulokset .....	31
6.1	Taustatietoa kohderyhmän jäsenistä .....	32
6.2	Taustatietoa työstä asiakasyrityksessä .....	33
6.2.1	Työajat .....	33
6.2.2	Perehdytys .....	34
6.2.3	Työtehtävät .....	35
6.3	Vuokratyöntekijän motivaatioon vaikuttavat tekijät .....	36
6.3.1	Työaikojen joustavuus ja vapaus .....	36

6.3.2	Palkka .....	38
6.3.3	Työkaverit ja työnkuva.....	39
6.3.4	Työn vastuullisuus .....	40
6.3.5	Samanarvoisuus .....	41
6.4	Vuokratyöntekijän motivaatiota alentavat tekijät.....	42
6.4.1	Epävarmuus .....	42
6.4.2	Palkitsemisen vähäisyys.....	43
6.4.3	Palautteen puute ja negatiivinen palaute.....	44
6.5	Tutkimuksen laatu ja luotettavuus .....	45
7	Johtopäätökset.....	48
	Lähteet.....	52
	Liitteet.....	55
	Liite 1. Teemahaastattelun kysymysrunko .....	55

# 1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö käsittelee vuokratyöntekijöiden motivaatiotekijöitä. Työ piti alun perin tehdä toimeksiantona ja tutkittavana oli nimettömänä pidettävän henkilöstövuokrausyrityksen koko kaupan alan henkilöstö, jossa vaihtuvuus on ollut viime vuosina hyvin suurta. Käytämme tutkimuksessa kyseisestä henkilöstövuokrausyrityksestä nimeä Yritys Y. Ennen varsinaista tutkimuksen aloitusta, kyseinen henkilöstövuokrausyritys kuitenkin päätti, ettei se tarvitse tämänkaltaista tutkimusta. Heille oli tehty vuosia sitten yksi tutkimus koko vuokrahenkilöstöstä ja he eivät kokeneet tarvitsevansa tutkimustietoa erikseen kaupan alan työntekijöistään. Halusin kuitenkin tehdä lopputyöni juuri tästä aiheesta vaikkakin sitten ilman toimeksiantoa. Tästä syystä kohdeyrityksen esittelyä ja nimeä ei ole liitetty opinnäytetyöhön. Myös haastateltavina olleet kohdeyrityksen vuokratyöntekijät pidetään nimettöminä.

Olen itse työskennellyt vuokratyöntekijänä viimeiset kolme vuotta kyseisessä yrityksessä kaupan alalla ja nähnyt kuinka suurta työntekijöiden vaihtuvuus on. Kuitenkin muutamat henkilöt pysyvät vuokratyöntekijöinä vaikka kokoaikaista työtäkin olisi tarjolla. Tästä heräsi kiinnostukseni alkaa tutkia, mikä vuokratyöntekijöitä motivoi työssään ja mikä heidän motivaatiotaan mahdollisesti alentaa. Halusin myös selvittää onko itse vuokratyön teolla mitään vaikutusta vuokratyöntekijöiden motivaatioon.

Vuokratyö vaikuttaa olevan unelmien täyttymys sitoutumattomuutta haluaville työntekijöille. Se antaa mahdollisuuden kokeilla monenlaisia työtehtäviä ilman että joutuu sitoutumaan yhteen ja saamaan työnantajaan. Toisaalta vuokratyö nähdään myös välttämättömänä pahana joka on tullut jäädäkseen ja jota monen täytyy tehdä koska muuta työtä ei ole tarjolla. Se nähdään myös keinona, jolla työnantaja voi vältellä palkkaamasta työntekijöitä vakituisesti omiin riveihinsä ja pitää heitä töissä vain kun heille on tarvetta, vaikka joskus nämä pestit venyvätkin vuosien mittaisiksi.

Onko vuokratyö siis ihannetyö joustavuutta kaipaaville henkilöille, vai viimeinen keino saada töitä nykyajan kiristyneessä työtilanteessa? Näihin kysymyksiin koetan saada vastauksia tässä opinnäytetyössäni.

## 1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Alkuperäinen syy lähteä tutkimaan tätä oli, että Yritys Y joutui palkkaamaan uusia työntekijöitä kaupan alalle noin kuusi kertaa vuodessa edellisten lopettaessa ilman mitään selkeää syytä. Tarkoituksena oli selvittää mikä osaa heidän työntekijöistään motivoi pysymään töissä ja mikä puolestaan aiheutti motivaation loppumisen osalla, jonka seurauksena he irtisanoutuivat Yritys Y:n palveluksesta. Tutkimuksen oli tarkoitus auttaa Yritys Y:tä parantamaan työntekijöidensä motivaatioon vaikuttavia tekijöitä, jotta työvoima saataisiin pysymään palkkalistoilla pidempään. Tällöin saataisiin myös huomattavia säästöjä, kun kalliisiin rekrytointeihin ja perehdytyksiin ei tarvitsisi koko ajan panostaa.

Yritys Y:n tullessa siihen tulokseen, etteivät he tarvitse tämänkaltaista tutkimusta, halusin kuitenkin tehdä tutkimuksen samasta aiheesta, mutta vain pienemmällä kohderyhmällä. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on siis selvittää mikä motivoi vuokratyöntekijöistä koostunutta kohderyhmää ja miksi he pysyvät vuokratyöntekijöinä vaikka muutakin työtä saattaisi olla tarjolla.

Tutkimusongelmani ovat:

- Mitkä motivaatiotekijät vaikuttavat vuokratyöntekijöihin
- Onko elämäntilanteella vaikutusta vuokratyöntekoon
- Mitkä tekijät alentavat vuokratyöntekijöiden motivaatiota

## 1.2 Raportin rakenne

Johdannossa käsitellään tutkimuksen aihetta ja syitä sen valintaan, sekä määritellään tutkimuksen tavoite, ongelmat, sekä kohderyhmä jolle tutkimus on tehty. Toisessa kappaleessa käsitellään henkilöstövuokrausta. Siinä tutustutaan sen määritelmiin, kuinka suurta henkilöstövuokraus on nykyään Suomessa ja mikä on tyypillinen vuokratyöntekijän profiili. Tässä kappaleessa selvitetään myös miksi yritykset käyttävät vuokratyövoimaa, eivätkä aina palkkaa omia työntekijöitä. Tutkimme myös, miksi vuokratyöntekijät ovat vuokratyössä ja kuinka he kokevat sen.

Kolmannessa kappaleessa käsitellään motiiveja ja sisäistä ja ulkoista motivaatiota. Tutkimme myös mitä etua motivoituneesta työntekijästä on työnantajalle, sekä mitä vaikutusta motivaatiolla on työntekijään itseensä. Tässä kappaleessa tutustutaan myös tutkimuksessa käytettyihin teorioihin, jotka ovat Maslowin tarvehierarkia, Herzbergin motivaatio-hygieniateoria sekä Victor Vroomin odotusarvoteoria.

Neljännessä kappaleessa määritellään tutkimuksen viitekehys, joka on koottu tutkimuksessa käytetyn kirjallisuuden ja edellä mainittujen motivaatioteorioiden pohjalta. Viides kappale käsittelee tutkimusmenetelmän valintaa, tutkimuksen toteuttamista sekä valittua kohderyhmää.

Kuudennessa kappaleessa käsitellään itse tutkimuksesta saatua aineistoa, verrataan sitä muihin tutkimuksiin sekä tässä tutkimuksessa käytettyihin motivaatioteorioihin. Tässä kappaleessa selvitetään myös mitä tarkoitetaan tutkimuksen laadulla ja luotettavuudella, eli validiteetilla ja reliabiliteetilla, sekä pohditaan kuinka ne toteutuivat tässä tutkimuksessa.

Viimeisessä kappaleessa ovat tutkimuksen johtopäätökset, kehitysehdotukset ja ehdotus jatkotutkimuksen aiheeksi. Lopussa on mainittuna tutkimuksessa käytetyt lähteet. Liitteenä on tutkimuksessa käytetty haastattelurunko.



## 2 Henkilöstövuokraus

Henkilöstövuokrauksesta on tullut osa työelämän arkea. Yhä useampi yritys käyttää vuokratyövoimaa helpottamaan omaa työtaakkaansa etenkin sesonkivaihteluiden aikaan. Vuokratyötä kehitetään ja moititaan miltei yhtä paljon. Osan mielestä se antaa vapauden valita itse työaikansa, jolloin vapaa-ajalle jää enemmän aikaa. Toisten mielestä se on orjatyötä, jossa vuokratyöläistä pompotellaan toimipisteestä toiseen pienellä palkalla ilman työterveyshuollon mahdollisuutta tai edes työyhteisöön kuulumisen tunnetta. Moni vuokratyöntekijäistä tuntee itsensä toisen luokan kansalaiseksi.

Tässä kappaleessa selvitetään miksi niin monet yritykset käyttävät vuokratyötä, miksi vuokratyöntekijät haluavat olla vuokratyössä ja mikä on vuokratyön nykytilanne Suomessa. Tarkastelemme myös vuokratyösuhteen ongelmakohtia.

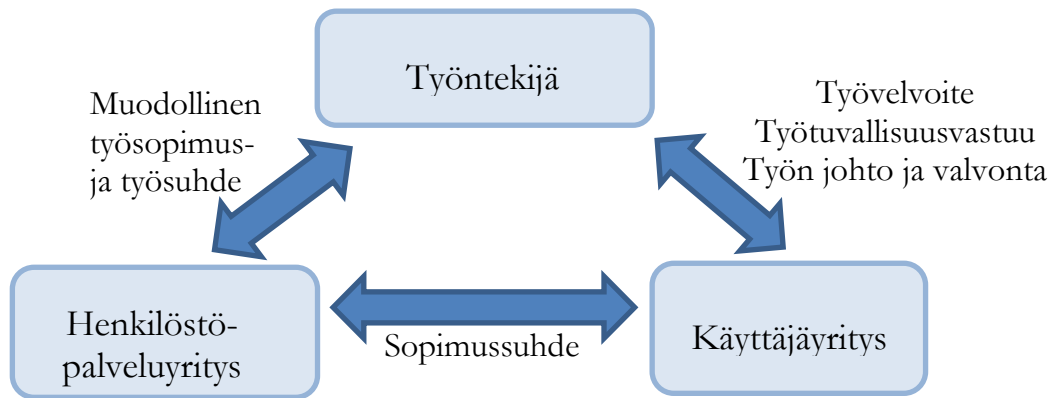
### 2.1 Määritelmiä

”Henkilöstövuokrauksella tarkoitetaan toimintaa, jossa henkilöstöpalveluyritys siirtää vuokratoimihenkilöitä käyttäjäyrityksen käyttöön vuokraa vastaan” (Henkilöstöpalvelualan TES). Henkilöstöpalveluyritys on tällöin vuokratoimihenkilön työnantaja, mutta työjohto- ja valvontaoikeus siirtyvät käyttäjäyritykselle (kuvio 1). Myös työnantajalle säädetyt velvollisuudet, jotka liittyvät välittömästi työn tekemiseen ovat käyttäjäyrityksellä. (Henkilöstöpalvelualan TES.)

Henkilöstöpalveluyritys on yritys, joka tarjoaa käyttäjäyritykselle erilaisia henkilöstöpalveluja. Näitä palveluja ovat mm. henkilöstövuokraus, rekrytointi, erilaiset henkilöstö- ja soveltuvuuden arvioinnit, henkilöstövalmennukset ja uudelleen sijoittamispalvelut. (Henkilöstöpalvelualan TES.)

Käyttäjäyritys tai asiakasyritys on yritys tai yhteisö, joka vuokraa käyttöönsä toimihenkilöitä henkilöstöpalveluyritykseltä (Henkilöstöpalvelualan TES).

Vuokratyöntekijä on henkilö, jolla on työsopimus henkilöstöpalveluyrityksen kanssa, mutta joka tekee työtä käyttäjäyritykselle.



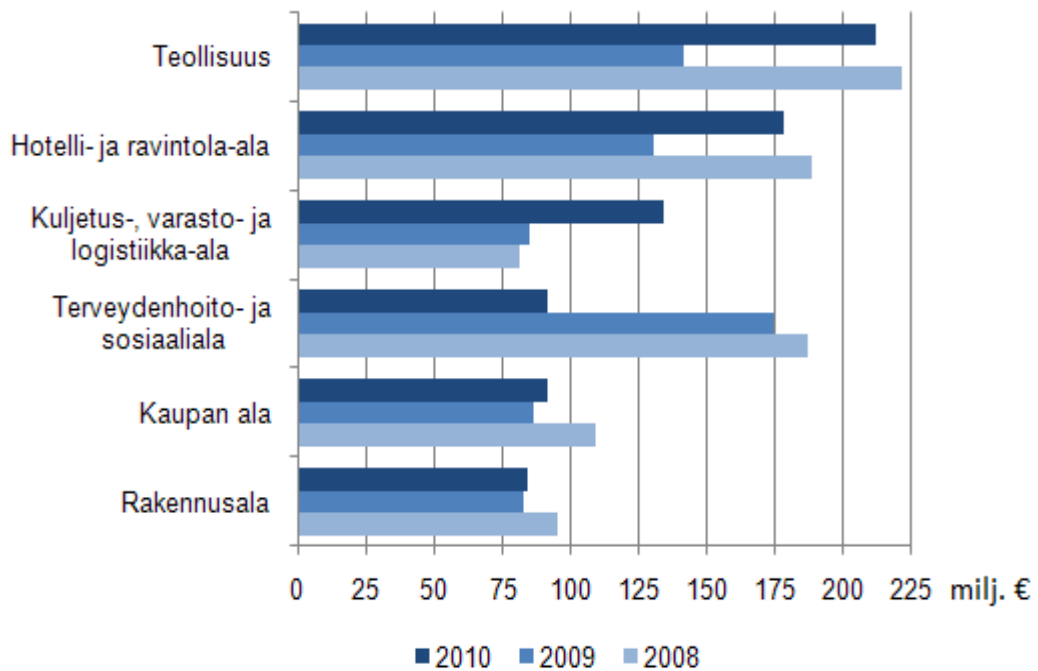
Kuvio 1. Vuokratyön osapuolien suhde toisiinsa (Viitala & Mäkipelkola 2005, 18)

## 2.2 Henkilöstövuokraus Suomessa

Henkilöstövuokraus alkoi kehittyä Suomessa jo 1960-luvulla telakkateollisuuden parissa, josta se levisi 70-luvulla toimihenkilösektorille. Yhteiskunnan nopea kehittyminen ja jatkuvasti kiristynyt kilpailutilanne lisäsivät yritysten tarvetta käyttää ulkopuolista työvoimaa. 1970-luvulla vuokratyövoiman käyttö oli hyvin vilkasta etenkin ravintola- ja viihdealalla, sekä toimistotehtävissä. Valitettavasti henkilöstövuokraus toi alalle mukanaan myös keinottelijat, jotka käyttivät vuokratyövoimaa hyväkseen etenkin konkurseilla keinottelussa. Monet vuokratyöntekijät kärsivät tällöin menetyksiä, kun palkat jäivät saamatta. Vuokratyöntekijöiden työsuhteissa kierrettiin yleisesti myös työ-, sosiaali- ja verolainsäädäntöä. (Sädevirta 2002, 18–19.)

1970- ja 80-lukujen taitteessa työvoiman vuokrauksen oikeudellinen ja eettinen hyväksyttävyyden kokivat paljon kritiikkiä ja vuokratyövoimankäyttöä alettiin säännöstellä ja valvoa. Ongelmina nähtiin muun muassa, että vuokratyöntekijät jäivät normaalien työsuhte-etuksien ulkopuolelle ja heidät ohjattiin lakonalaisiin töihin. Myös käyttäjäyritysten vakituisten työntekijöiden työsuhteturvan nähtiin vaarantuvan. Henkilöstövuokrausyritysten ja työntekijöiden välisiin työsopimuksiin alkoi myös kehittyä negatiivisia piirteitä ja vuokratyöntekijöitä rajoitettiin sopimuksilla siirtymästä käyttäjäyrityksen palvelukseen, kunnes ennalta määrätty aika oli kulunut umpeen sopimuksen päätyttyä. Tätä valvottiin tiukasti ja tehostettiin sopimussakolla, jonka käyttäjäyritys joutui maksamaan henkilöstövuokrausyritykselle, jos he ottivat vuokrahenkilön palvelukseensa ennen kuin sovittu aika oli kulunut umpeen. (Sädevirta 2002, 19–20.)

1990-luvulla henkilöstövuokraus vapautui jälleen, kun työntekomuodot monimuotoistuivat ja vuokratyötä tehtiin entistä useammin kokoaikatyön ohessa. Syy tähän kasvavaan vuokratyövoiman käyttöön oli taloutemme kasvu ja kansainvälistyminen. (Sädevir- ta 2002, 24.) Mutta vaikka henkilöstövuokrauksen käyttö onkin yleistynyt voimakkaasti 90-luvulta lähtien, erityisen kovaa sen kasvu on ollut 2000-luvulla. Ala koki notkahduk- sen vuonna 2009 talouskriisin vuoksi, mutta Tilastokeskuksen tietojen mukaan henki- löstönvuokrauspalveluiden käyttö elpyi kuitenkin jo vuonna 2010. Vuokratyövoimaa käytetään etenkin teollisuudessa, sekä hotelli- ja ravintola-alalla. Suurin kasvaja vuokra- henkilöstön käytön saralla vuonna 2010 oli kuitenkin ehdottomasti kuljetus- varasto ja logistiikka-ala, joilla kasvu oli jopa 50 miljoonan euron tasoa (kuvio 2). Yhtenä syynä tähän kasvuun pidetään epävarmuutta taloustilanteen kehitykseen. Yrityksille on pa- rempi ratkaisu käyttää vuokratyövoimaa tällä alalla, taloudellisen tilanteen mahdollisesti heikentyessä taas tulevaisuudessa. Henkilöstövuokrausta käytetään paljon myös raken- nus- ja kaupan alalla. (SVT 2010.)



Kuvio 2. Suurimmat henkilöstönvuokrausta käyttäneet toimialat 2008–2010 (SVT 2010)

### 2.3 Vuokratyöntekijän profiili

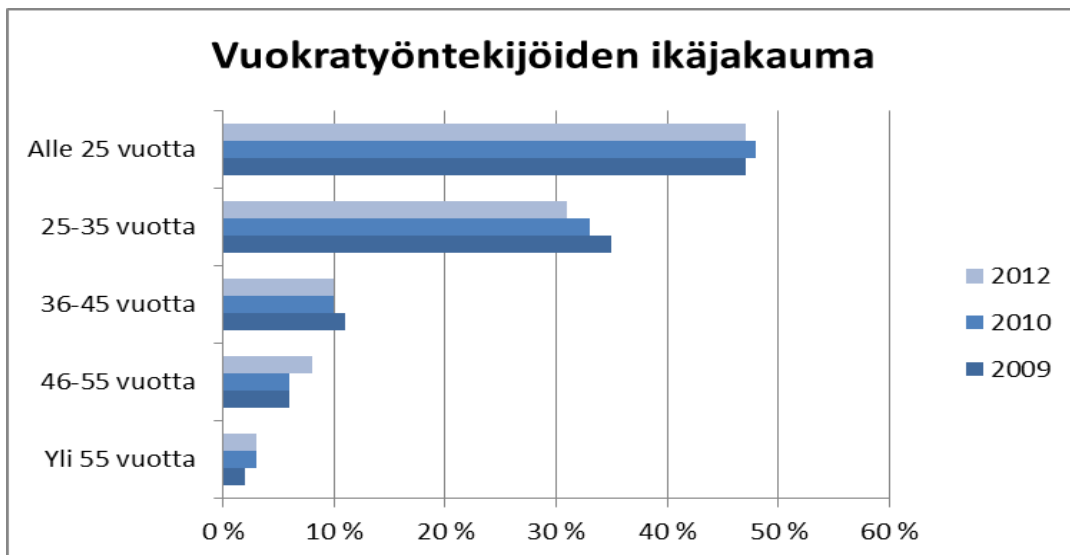
Suomessa ei ole tehty vielä kattavaa tutkimusta siitä, keitä vuokratyöntekijät oikein ovat tai mikä on tyypillinen vuokratyöntekijän profiili (Viitala & Mäkipelkola 2005, 21). Jonkinlaista suuntaa vuokratyöntekijän profiiliin antavat kuitenkin erilaiset tutkimukset, esimerkiksi Henkilöstöpalveluyritysten liitto HPL:n jäsenilleen teettämä vuokratyöntekijätutkimus sekä Tilastokeskuksen teettämät työvoimatutkimukset.

Vuokratyöntekijöitä on kummassakin sukupuolessa. Tilastokeskuksen vuonna 2011 teettämän työvoimatutkimuksen mukaan naiset dominoivat henkilöstövuokrausala vielä vuonna 2009, mutta tilanne kääntyi päinvastaiseksi vuonna 2010. Vuoden 2011 tilastoa tutkittaessa tilanne näyttää olevan tasan, eli ala työllisti tuolloin saman verran miehiä kuin naisiaikin (taulukko 1). (SVT 2011.)

Taulukko 1. Vuokratyötä tekevät palkansaajat sukupuolen ja iän mukaan vuosina 2009–2011 (SVT 2011)

		Vuosi			Muutos	Muutos
		2009	2010	2011	2010/2011	2010/2011
		1000 henkeä	1000 henkeä	1000 henkeä	1000 henkeä	prosenttia, %
Sukupuoli	Ikäluokka					
Sukupuolet yhteensä	15–74	23	29	28	– 1	– 4,6
Miehet	15–74	10	15	14	– 1	– 6,6
Naiset	15–74	13	14	14	0	– 2,4

Suurin osa vuokratyöntekijöistä on HPL:n tutkimuksen mukaan varsin nuoria. Jopa 78 prosenttia vuokratyöntekijöistä on alle 35-vuotiaita ja lähes puolet alle 25-vuotiaita (kuvio 3). (HPL 2012b.) Yksi syy siihen, että niin suuri osa vuokratyöntekijöistä on näin nuoria, on että suurin osa heistä on opiskelijoita ja tekee vuokratyötä opintojensa ohessa.



Kuvio 3. Vuokratyöntekijöiden ikäjakauma (HPL 2010b, HPL 2012b)

HPL:n vuoden 2012 tutkimuksen mukaan vuokratyöntekijöillä onkin suhteellisen korkea koulutus. Heillä on joko toisen asteen koulutus tai ammattikorkeakoulu- tai yliopistotutkinto tai he ovat opiskelemassa parhaillaan näitä tutkintoja. Jopa kolmekymmentä prosenttia vuokratyöntekijöistä opiskeli parhaillaan tämän tutkimuksen mukaan (kuvio 4). Suurin osa heistä myös työskenteli pääkaupunkiseudulla tai muiden suurien kaupunkien läheisyydessä. (HPL 2012b.)



Kuvio 4. Vuokratyöntekijöiden koulutustaso (HPL 2012b)

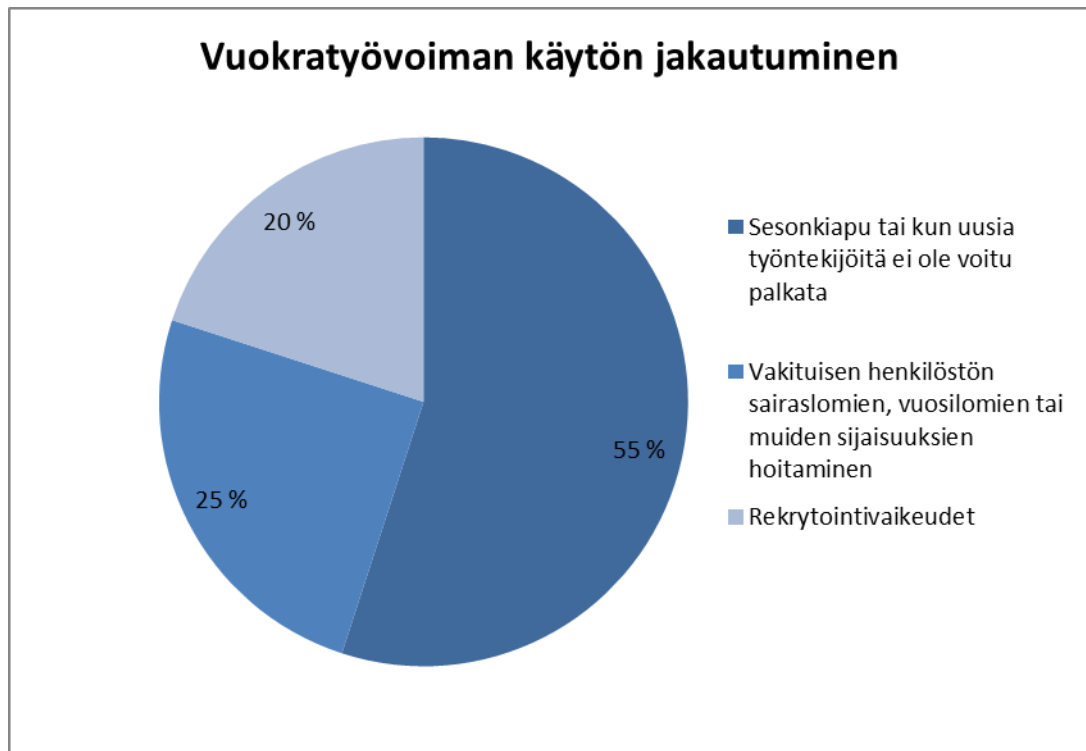
## 2.4 Syyt vuokratyön käyttöön

Vuokratyövoiman käyttö alentaa organisaatioiden henkilöstöön liittyviä riskejä, sekä lisää henkilökustannusten joustavuutta. Vuokratyövoiman avulla yritysten on mahdollista käyttää työvoimaa juuri silloin, kun niiden toiminnan volyymi sitä edellyttää. (Viitala & Mäkipelkola 2005, 19.) Monet yritykset käyttävät vuokratyövoimaa erityisesti ruuhkahuippujen tasaamiseen sekä sesonkien ja sairauslomasijaisuuksien hoitamiseen. Tämä kävi ilmi työ- ja elinkeinoministeriön teettämästä selvityksestä toukokuussa 2011, jossa pohdittiin syitä vuokratyövoiman käyttöön yrityksissä, joissa on käyty yt-neuvotteluja. Monet yrityksistä haluavat myös helpottaa omaa työtaakkaansa vuokratyövoiman avulla. Vuokratyövoima nähdäänkin nykyaikana helppona ja nopeana ratkaisuna työvoiman saatavuuteen liittyvissä haasteissa. (TEM 2011.)

Vuokratyövoiman käyttöä pidetään myös hyvänä rekrytointikeinona. Yrityksen on helppo käyttää useitakin vuokratyöntekijöitä ja löytää näin itselleen sopiva työntekijä. Näin mahdolliset rekrytointi- ja koulutuskustannukset pienenevät huomattavasti. Työ- ja elinkeinoministeriön tutkimuksessa kävi ilmi, että keskimäärin noin 17 prosenttia vuokratyöntekijöistä on työllistynyt työsuhteensa jälkeen käyttäjäyritykseensä. Teollisuusyrityksillä tämä luku oli noin 11 prosenttia ja palvelualan yrityksillä noin 20 prosenttia. (TEM 2011.)

Eri alat käyttävät myös vuokratyövoimaa erilaisiin tehtäviin. Etenkin teollisuusyritykset käyttävät vuokratyötä oman toimintansa kehittämiseen. Palveluyrityksille on taas tärkeintä saada työntekijät tarvittaessa nopeasti sisään helpottamaan esimerkiksi ruuhkahuippuja, sekä myös saamaan heidät nopeasti ulos työtarpeen jälleen vähentyessä. (TEM 2011.)

Seuraavassa kappaleessa lähemmin tarkasteltavan VMP Groupin teettämän tutkimuksen mukaan vuokratyötä käyttävistä yrityksistä yli puolet käyttää vuokratyövoimaa sesonkiapuna tai jos uusia työntekijöitä ei pystytä sillä hetkellä palkkaamaan (kuvio 5). Noin neljäsosa vuokratyövoimaa käyttävistä yrityksistä käytti vuokrahenkilöstöä sairauslomien, vuosilomien tai muiden sijaisuuksien järjestelyyn ja viidesosa yrityksistä käytti vuokrahenkilöitä rekrytointivaikeuksien vuoksi. (VMP 2011.)



Kuvio 5. Vuokratyövoiman käytön jakautuminen (VMP 2011)

## 2.5 Syyt vuokratyöntekoon

Taloustutkimuksen henkilöstöpalveluyritys VPM Groupille tekemästä tutkimuksesta selviää, että monet vuokratyöntekijät ovat tyytyväisempiä työhönsä kuin vakituisessa suhteessa olevat. Tähän tutkimukseen haastateltiin yli 1600 vuokratyöntekijää ja yli 800 vuokrahenkilöstöä käyttävää yrityspäätäjää. Tutkimuksen mukaan jopa seitsemän kymmenestä vuokratyöntekijästä oli tyytyväinen työhönsä. Myös vuokratyöntekijöiden työtyytyväisyys oli korkeammalla tasolla kuin yleensä työssäkäyvien keskuudessa. Tässä tutkimuksessa vuokratyöntekijöitä verrattiin ensimmäistä kertaa muihin suomalaisiin työntekijöihin. Tutkimus toteutettiin vuosina 2010–2011. Vertailukohtana käytettiin Taloustutkimuksen keväällä 2010 keräämästä henkilöstötutkimuksen tietopankista 2 824 henkilöä, jotka olivat arvioineet työnantajaansa. (VMP 2011.)

Mistä näin korkea työtyytyväisyys johtuu? Etenkin nuorten opiskelijoiden ja pienten lasten vanhempien keskuudessa säännöllisen työn tekeminen ei monesti ole mahdollista. Vuokratyö on tällöin hyvä mahdollisuus lisäansioihin. Kolme neljästä tutkimukseen vastanneista totesi, että jollei vuokratyö olisi ollut mahdollista, heidän elämäntilanteensa olisi hankaloitunut. 43 prosenttia puolestaan teki vuokratöitä koska vakituista työtä ei

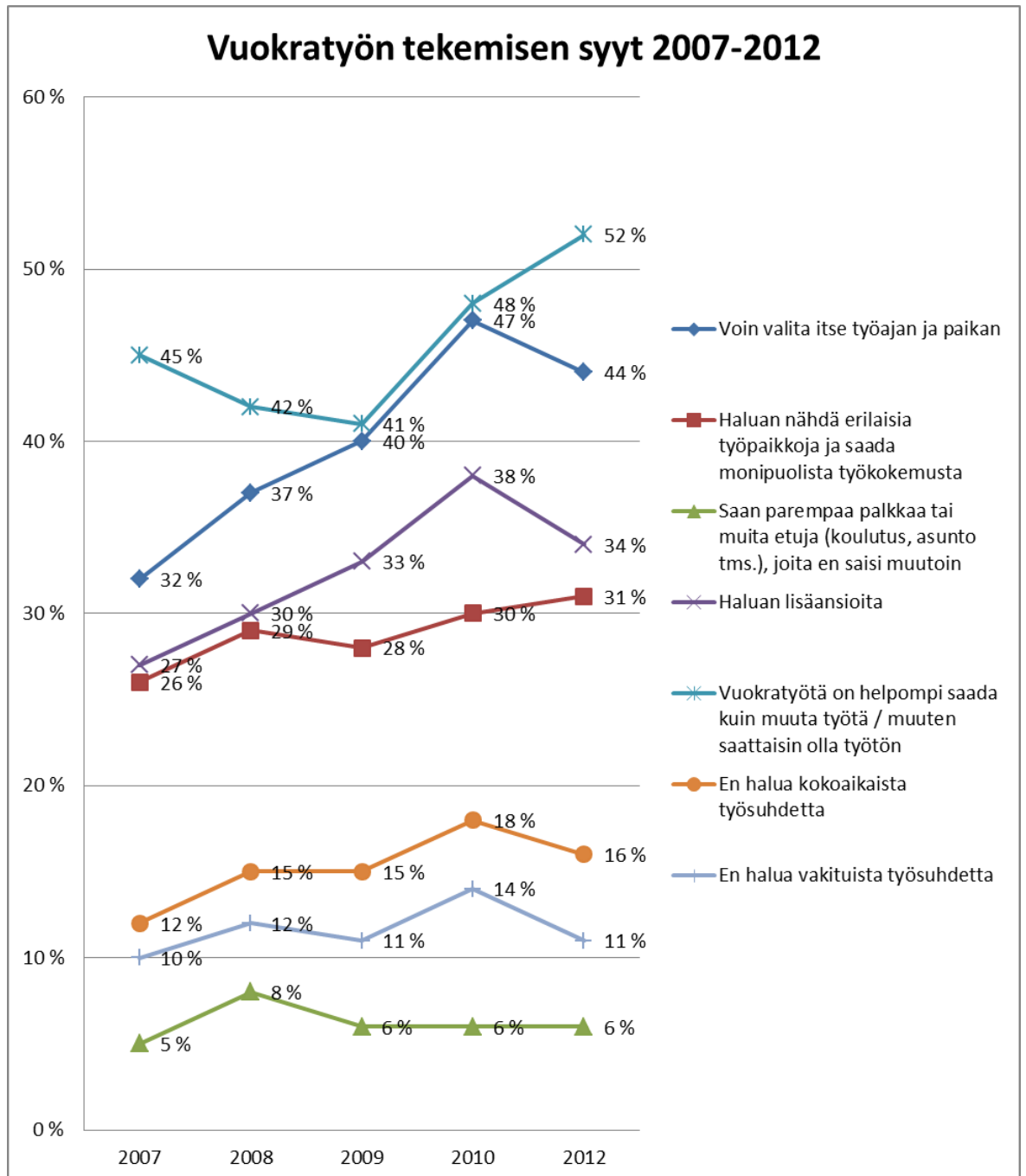
ollut tarjolla, mutta huimat 52 prosenttia tähän tutkimukseen vastanneista ei ollut tällä hetkellä edes kiinnostunut vakituisesta työpaikasta vuokratyön kautta, vaikka sellainen olisikin ollut saatavilla. (VMP 2011.)

Henkilöstöpalveluyritysten liitto HPL teetti vuonna 2012 uusimman vuokratyöntekijätutkimuksensa, johon vastasi yli 6000 vuokratyöntekijää. Samankaltainen tutkimus toteutettiin myös vuosina 2007–2010, mutta parhaimmillaankin vastaajia on ollut vain noin 4700, mikä on huomattavasti vähemmän kuin tässä uusimmassa tutkimuksessa. Vuonna 2011 tutkimusta ei tehty. HPL:n vuokratyöntekijätutkimus pyrkii selvittämään vuokratyöntekijöiden mielipiteitä työstä eri asiakasyrityksissä, työn sisällöstä, motivaatiosta sekä vuokratyön mielekkyydestä. (HPL 2010a, HPL 2012a.)

HPL:n tutkimuksista kävi ilmi, että suurin osa kyselyyn vastanneista oli vuokratyössä vuonna 2010, koska sitä oli helpompi saada kuin muuta työtä (kuvio 6). Vuoden 2012 tutkimuksessa tämä otsikko oli muutettu ja suurin osa vastaajista kertoi olevansa vuokratyössä, koska he saattaisivat muuten olla työttömiä. Nämä prosenttiluvut on kuitenkin rinnastettu tässä toisiinsa, koska moni työntekijä ottaa vuokratyön vastaan koska siihen on ollut helpompi päästä ja he olisivat muuten saattaneet joutua työttömiksi. (HPL 2010b, HPL 2012b.)

Vielä vuonna 2010 vuokratyön saamisen helppous oli vastaajien keskuudessa miltei samassa tasossa vuokratyönteon tarjoaman vapauden kanssa (kuvio 6). Vuokratyötä tekevät saavatkin monesti itse päättää työajoistaan sekä missä haluavat työskennellä, joka on tärkeää etenkin opiskelijoille sekä esimerkiksi pienten lasten vanhemmille, jotka haluavat työskennellä silloin kun heille itselleen sopii. Vuonna 2012 näissä käyrissä on kuitenkin jo huomattava ero. Huimat 52 prosenttia vastanneista oli vuokratyössä, koska arveli, että olisi muuten työtön, kun taas vuokratyön suoman vapauden vuoksi sitä teki 44 prosenttia. (HPL 2010b, HPL 2012b.)





Kuvio 6. Syyt vuokratyöntekoon (HPL 2010b, HPL 2012b)

Samasta tutkimuksesta selviää, että noin kolmekymmentä prosenttia vastanneista vuokratyöntekijöistä hakee kokemuksia erilaisista työpaikoista ja työtehtävistä (kuvio 6). Sen lisäksi, että tämä on hyvä keino selvittää mikä työ itseä oikeasti kiinnostaa, tämä on myös hyvä keino päästä tutustumaan useisiin eri työnantajiin, ilman sitoutumista. Myös työnantajalle tämä on oiva keino tutustua useisiin eri työntekijöihin ja valita näistä paras mahdollinen itselleen. Tätä käytetäänkin nykyään myös rekrytointikeinona. Muut syyt vastanneiden vuokratyöntekoon olivat muun muassa lisäansioden saaminen, joka

osoittaa selvää laskua vuodesta 2010, sekä haluttomuus kokoaikaiseen tai vakituiseen työsuhteeseen. Vain pieni osa ilmoitti syyksi paremman palkan tai muiden etujen saamisen, joita he eivät muuten ehkä pystyisi saamaan. (HPL 2010b, HPL 2012b.)

Uudessa vuoden 2012 tutkimuksessa 11 % vastanneista sanoi syyn olevan jokin muu. Uutena oli myös kohta, jossa 1 prosenttia vastanneista kertoi, että oli vuokratyöntekijänä, koska olisi muuten menettänyt työttömyyskorvauksen jos ei olisi ottanut vuokratyötä vastaan. (HPL 2012b.) Työntekijät suosivat henkilöstövuokrausyrityksiä myös nopeuden vuoksi. Jos on tarve saada töitä nopeasti, vuokratyöntekijäksi ryhtyminen on monelle ratkaisu. HPL:n tutkimukseen osallistuneista jopa puolet oli saanut töitä viikon sisällä ja 67 prosenttia kahden viikon kuluessa. (HPL 2012a.)

## **2.6 Vuokratyösuhteen ongelmia**

Vuokratyöntekijä poikkeaa työyhteisössä siinä, ettei hänellä ei ole muodollista työsuhdetta käyttäjäyrityksensä kanssa. Hänen työnantajansa on henkilöstövuokrausyritys, joka vuokraa hänen työpanostaan. Työn sisältö ja osaamisvaatimukset ovat kuitenkin yleensä samat kuin vakituisilla työntekijöillä samassa työpaikassa, mutta työsuhde-edut eivät ole. (Viitala & Mäkipelkola 2005, 25.) Moni vuokratyöntekijä kokeekin olevansa toisen luokan kansalainen ilman työterveyshuoltoa, työpaikkaruokailua tai muita henkilökuntaetuja. Toimihenkilöliitto ERTOn Toimi-lehden kyselyyn vastanneista yli puolella ei ollut oikeutta osallistua työpaikan virkistystapahtumiin ja neljänneksellä ei ollut edes oikeutta osallistua yhteisiin kahvihetkiin. Monen mielestä he olivat myös eriarvoisessa asemassa palkan suhteen. (ERTO 2011.)

Vuokratyösuhteelle on myös tyypillistä, että työntekijä ei voi ennustaa työsuhteensa jatkuvuutta kovin pitkälle (Viitala & Mäkipelkola 2005, 25). Monelle vuokratyöntekijälle tämä tietämättömyys töiden jatkumisesta aiheuttaa epävarmuutta. Toimi-lehden kyselyyn vastanneista jopa 66 prosenttia koki vuokratyön epävarmana ja 41 prosenttia stressaavana. (ERTO 2011.)

Vuokratyöntekijöitä käyttävillä yrityksillä vaihtuvuus henkilöstössä on myös kohtalaisen suurta, koska moni vuokratyöntekijöistä etsii mieluummin pysyviä työsuhteita. Tämä

johtaa heikkoon sitoutumiseen ja myös työmotivaatio saattaa olla alhainen. Vuokra-työntekijöiden vaihtuvuutta lisää myös heidän mahdollisesti kokemansa epäoikeudenmukaisuus, päätöstenteon ulkopuolelle sulkeminen ja heikko sosiaalistuminen. (Viitala & Mäkipelkola 2005, 27.)

### 3 Motivaatio

Motiivit ovat tekijöitä, jotka suuntaavat ihmisen toimintaa hänen tavoitteitaan kohti. Osa näistä on tietoisia, osa tiedostamattomia. Motiivit voidaan jakaa kolmeen luokkaan: biologisiin, sosiaalisiin ja psykologisiin motiiveihin. Biologiset tai fysiologiset motiivit, joiksi niitä myös kutsutaan, tähtäävät peruselintoimintojen ylläpitoon ja hengissä säilymiseen. Näitä ovat esimerkiksi nälkä, jano ja nukkuminen. Sosiaaliset motiivit puolestaan tarvitsevat ihmisten välistä vuorovaikutusta tyydyttyäkseen. Näihin kuuluvat esimerkiksi valta ja sosiaalinen arvostus. Psykologiset motiivit puolestaan eivät tarvitse välttämättä sosiaalista vuorovaikutusta, vaan ne voivat tyydyttyä mielensisäisestikin. Näihin lukeutuvat muun muassa älyllinen luominen ja esteettinen nautinto. Motiivit vaikuttavat myös toiminnan energisyyteen, eli siihen kuinka voimakkaasti henkilö pyrkii kohti tavoitteitaan. Ihmisen toimintaan vaikuttaa yhtä aikaa monta eri motiivia, osa pitkä- ja osa lyhytkestoisia. Tätä motiivien muodostamaa kokonaisuutta kutsutaan motivaatioksi. (Anttila ym. 2010, 15–16.)

Motivaatio tulee latinankielisestä sanasta *movere* joka viittaa liikuttamiseen. Työntekijöiden motivointi on yksi nykypäivän kiinnostuksen kohteista monessa organisaatiossa, koska ilman halua työskennellä ei synny suorituksia ja tuloksia (Vartiainen & Nurmela 2002, 188). Motivaatio ei ole kuitenkaan yksiselitteinen asia, koska ihmisen käyttäytymisen taustalta löytyy aina monia ristikkäisiä motiiveja. Tällaista motiivien välistä ristiriitaa kutsutaan motiivikonflikteiksi. Tällöin kaksi tavoitetta vetää henkilöä puoleensa samanaikaisesti, mutta molempia ei pystytä välttämättä saavuttamaan. Tällöin motiivien voimakkuuksien ero ratkaisee kumpi motiivi voittaa. (Anttila ym. 2010, 16.)

Kyyninen näkemys motivointiin on, että se on hienovarainen manipuloinnin keino, jonka tarkoituksena on ainoastaan saada manipuloinnin kohde tekemään mitä halutaan. Mieluiten vielä niin, ettei tämä sitä itse edes tajua. Toiset johtajat ovat menneet jopa niin pitkälle, että teeskentelevät välittämistä. He olettavat alaistensa olevan motivoituneempia, jos he luulevat että heistä välitetään oikeasti. Teeskennelty motivoiminen saattaa auttaa pääsemään tavoitteisiin hetkellisesti, mutta vilpillisyys tulee aina jossain välissä esille, mikä puolestaan alentaa työntekijöiden motivaatiota. (Clegg 2000, 4.)

Jos motivoinnista halutaan olevan pitkäkestoista hyötyä, täytyy sen palvella kaikkia osapuolia. Työnantajat pyrkivät työntekijöidensä motivoinnilla saamaan aikaan parempia työsuorituksia, tämä on päivänselvää, mutta he myös toivovat että motivoituneet työntekijät tuntevat aitoa tyytyväisyyttä työtään kohtaan. (Clegg 2000, 4.) Motivoitunut ja tyytyväinen työntekijä on myös yleensä sitoutunut työpaikkaansa.

Työntekijällä on yleensä useampia motivaation lähteitä yhtä aikaa. Suurin osa saa motivaatiota ulkoisista tekijöistä kuten palkasta ja palkkioista, mutta vielä tärkeämpää motivaatiolle on sisäiset motivaation lähteet joita itse työn tekeminen tuottaa. Peruskysymys työmotivaatiota pohtiessa onkin, että tuntevatko työntekijät saavansa palkkiota itse työstä vai eivät. (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 31, 132.)

### **3.1 Motivaatioteoriat**

Motivaatioteoriat pyrkivät selvittämään mikä ihmisiä motivoi, sekä mitkä asiat alentavat heidän motivaatiotaan. Motivaatioteoriat jaetaan monesti kahteen luokkaan, sisältöteorioihin ja prosessiteorioihin. Sisältöteoriat kuvaavat, mitkä yksilön sisäiset tekijät energisoivat, suuntaavat ja ylläpitävät toimintaa, kun taas prosessiteoriat kuvaavat sitä miten nämä tapahtuvat. Tänä päivänä ei kuitenkaan ole yksimielisyyttä siitä, pystytäänkö millään motivaatioteorialla selkeästi kuvaamaan yksilön toimintaa. (Vartiainen & Nurmela 2002, 189.)

Mutta jotta saisimme asiaan hieman eri näkökulmia, tässä tutkimuksessa on käytetty kolmea eri motivaatioteoriaa. Maslow'n ja Herzbergin teoriat kuuluvat molemmat sisältöteorioihin, kun taas Vroomin odotusarvoteoria kuuluu prosessiteorioihin.

#### **3.1.1 Maslow'n tarvehierarkia**

Maslow'n tarvehierarkia on teoria, jonka yhdysvaltalainen Psykologi Abraham H. Maslow julkaisi vuonna 1943 tutkimuksessaan *A Theory of Human Motivation*. Maslow väitti että jokaisella ihmisellä on viisi hierarkisesti järjestäytyneitä tarvetta jotka he pyrkivät tyydyttämään. Nämä tarpeet kuvataan yleensä pyramidimaisena kuviona tärkeysjärjestyksessä alhaalta ylöspäin (kuvio 7), jossa pohjalla ovat perustarpeet kuten nälkä, jano ja asunto ja pyramidin huipulla taas ovat korkeammat tarpeet, kuten itsensä toteut-

tamisen tarve. Maslow'n mukaan ihminen pyrkii ensin tyydyttämään perustarpeensa eli pyramidin alimman tason ennen kuin hän siirtyy tyydyttämään seuraavalla tasolla olevia tarpeitaan. (George & Jones 2012, 187; Harisalo 2009, 101.)



Kuvio 7. Maslow'n tarvehierarkia (Robbins, Judge & Campbell 2010, 141)

Fysiologiset tarpeet muodostuvat perustarpeista, joita ovat esimerkiksi nälkä, jano, suo-  
jan tarve ja seksi. Kun ihmisellä on nämä perusasiat kunnossa hän voi Maslow'n mu-  
kaan siirtyä seuraavan tason tarpeiden tyydyttämiseen, jotka ovat turvallisuustarpeet.  
Näihin tarpeisiin lukeutuu turvallisuuden haku sekä fyysisiä että henkisiä uhkia vastaan.  
Mitä ylemmäs pyramidissa kohotaan, sitä korkeammiksi tarpeet muodostuvat. Sosiaali-  
set tarpeet ovat monelle hyvin tärkeitä ja näihin sisältyy esimerkiksi kiintymys, yhdessä-  
olo, hyväksyntä ja ystävyys. Pyramidin toiseksi ylimmällä tasolla olevat arvostuksen tar-  
peet voidaan jakaa sisäisiin että ulkoisiin tarpeisiin. Sisäisiä ovat itsekunnioitus, auto-  
nomia ja kyky toteuttaa asioita. Ulkoisiin lukeutuu puolestaan status, tunnustukset ja  
huomio. Pyramidin huipulla oleva itsensä toteuttamisen tarve on juuri sitä mitä nimikin  
kuvastaa. Oman potentiaalın vahvistamista sekä mahdollisuutta kasvaa ja kehittyä työs-  
sään. (Harisalo 2009, 101; Robbins ym. 2010, 141.)

Miten näitä tarpeita voidaan tyydyttää organisaatiossa, jotta ihmiset saataisiin enemmän  
motivoituneiksi? Fysiologiset perustarpeet on helppo toteuttaa maksamalla työntekijälle  
tarpeeksi suurta palkkaa, jotta hänellä on varaa ostaa ruokaa, juomaa sekä selviytyä elä-  
misen muista kuluista. Turvallisuuden tarpeet tyydytetään panostamalla työturvallisuus-

teen, työterveyshuoltoon sekä turvallisiin työoloihin. Sosiaaliset tarpeet ovatkin sitten jo haastavampia. Näihin voidaan vaikuttaa luomalla hyvää työhenkeä sekä työntekijöiden että työnjohdon välillä sekä järjestämällä erilaisia toimintapäiviä ja muita sosiaalisia tapahtumia, joihin työntekijät pystyvät osallistumaan. Arvostuksen tarpeiden tyydyttäminen vaatii, että työntekijä saa tunnustusta työstään sekä sanallisesti että palkkioiden muodossa, sekä mahdollisesti ylennyksen, jos siihen on aihetta. Itsensä toteuttamisen tarpeessa työntekijän tulisi saada käyttää omia kykyjään työssään, sekä häntä tulisi kannustaa kehittämään omaa osaamistaan ja pyrkimystään päästä eteenpäin. (George & Jones 2012, 187.)

Maslow'n tarvehierarkia ei kuitenkaan ole ihan niin yksiselitteinen. Siinä, missä jokin motivoi toista työntekijää, voi olla, ettei sillä ei ole toiselle mitään merkitystä. Kaikki eivät myöskään pyri tyydyttämään tarpeitaan edellä kuvatussa järjestyksessä. Elämäntilanteistaan riippuen ihmiset saattavat liikkua tarpeesta toiseen edestakaisin sekä olla huolissaan monestakin tarpeesta yhtä aikaa. Tämä tekeekin työntekijöiden motivoinnista haasteellisen monille organisaatioille, kun työntekijöiden tarpeet ovat alati muuttuvia. (Harisalo 2009, 102.)

### **3.1.2 Herzbergin motivaatio-hygieniateoria**

Yhdysvaltalaisen psykologi Frederick Herzbergin mukaan ihmisten motivaatioon vaikuttaa kaksi asiaa. Hän tuli tähän tulokseen haastateltuaan useita ihmisiä siitä, mikä tuotti heille tyydytystä työssään, sekä mihin he olivat tyytymättömiä. Tutkimusaineistonsa perusteella hän havaitsi, että työtyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät aiheutuivat työn erilaisista ominaisuuksista ja piirteistä. Hän alkoi kutsua näitä tekijöitä motivaatiotekijöiksi ja hygieniatekijöiksi. (Harisalo 2009, 105–106.)

Herzbergin mukaan jokaisella työntekijällä on nämä kahdet tarpeet. Motivaatiotekijät keskittyvät itse työhön ja siihen kuinka haastavaa se on. Työn mielenkiintoisuus, itsenäisyys sekä vastuullisuus ovat kaikki työntekijöiden motivaatiotekijöitä. Hygieniatekijöitä puolestaan ovat itse työolosuhteet, palkka, turvallisuus, esimies-alaisuuhteet, sekä työntekijöiden väliset suhteet (kuvio 8). (George & Jones 2012, 107; Harisalo 2009, 106.)

Motivaatiotekijät	Hygieniatekijät
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mahdollisuus toteuttaa itseään</li> <li>• Tunnustus</li> <li>• Työn sisältö</li> <li>• Työn vastuullisuus</li> <li>• Ylenemismahdollisuudet</li> <li>• Kasvumahdollisuudet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työolosuhteet</li> <li>• Palkka</li> <li>• Turvallisuus</li> <li>• Esimies-alaissuhde</li> <li>• Työntekijöiden väliset suhteet</li> <li>• Organisaation tavoitteet</li> </ul>

Kuvio 8. Herzbergin motivaatio- ja hygieniatekijät (Harisalo 2009, 106)

Herzberg huomasi myös näiden tekijöiden välillä olevan seuraavat yhteydet. Jos työntekijöiden motivaatiotekijät tyydytetään, työntekijät ovat tyytyväisiä. Jos näitä motivaatiotekijöitä ei tyydytetä, niin työntekijät eivät ole tyytyväisiä. Jos hygieniatekijät puolestaan on tyydytetty, niin työntekijät eivät ole tyytymättömiä, mutta jos niitä ei tyydytetä, niin he ovat tyytymättömiä. Herzbergin mukaan tyytyväisyys ja tyytymättömyys ovat siis kaksi toisistaan riippumatonta ulottuvuutta. Eli työntekijä voi siis olla sekä tyytyväinen että tyytymätön työhönsä yhtä aikaa. Esimerkiksi työntekijä voi olla tyytyväinen työnsä sisältöön ja haastavuuteen, mutta olla tyytymätön työnsä turvallisuuteen, palkkaansa tai esimiehensä suhtautumiseen. (George & Jones 2012, 107.)

Herzberg asetti tutkimuksessaan kyseenalaiseksi kolme yleistä käsitystä ihmisten motivoinnista. Ensimmäinen näistä oli uhkailu. Psykologinen tai fysiologinen uhkailu ei saa hänen mielestään yleensä aikaan pysyvää ratkaisua. Negatiivisten toimien käyttö vain lisää negatiivisia vaikutuksia. (Harisalo 2009, 106.)

Toinen yleinen käsitys ihmisten motivoinnista on positiivisten kannustimien joukko esimerkiksi erilaiset aineelliset ja rahalliset palkkiot. Nämä ovat toki myönteisiä kannustimia, mutta Herzbergin mukaan niiden käyttöön liittyy myös paljon olettamuksia. Palkkojen nostaminen esimerkiksi ei saa aikaan pysyvää motivaatiota vaan yleensä motivaatio kestää vain vähän aikaa. (Harisalo 2009, 106–107.)



Kolmas yleisesti käytetty keino on työtehtävien horisontaalinen muokkaus esimerkiksi työnkierto ja työn laajentaminen. Herzbergin mukaan tämä on varsin suosittu epätydyttävä keinojen joukko, jolla ei myöskään tulla saamaan aikaan toivottuja vaikutuksia. Hänen mielestään ratkaisu ei ole se, että työntekijä haastetaan tekemään enemmän samankaltaisia tehtäviä tai että hänet saadaan ottamaan uusia rutiinitehtäviä edellisten rinnalle. Tehokkuuden tavoittelemisen sijaan pitäisikin pyrkiä työntekijän työn rikastuttamiseen. Eli muokattaisiin työtehtäviä vertikaalisesti. Selkokielellä tämä tarkoittaa, että uusien tehtävien tulee olla aiempaa vaativampia ja sisällöltään laadukkaampia. Tällainen työn rikastuttaminen motivoi ihmisiä parhaiten luomalla heille uusia kokemuksia ja mahdollisuuden henkiseen kasvuun. (Harisalo 2009, 107.)

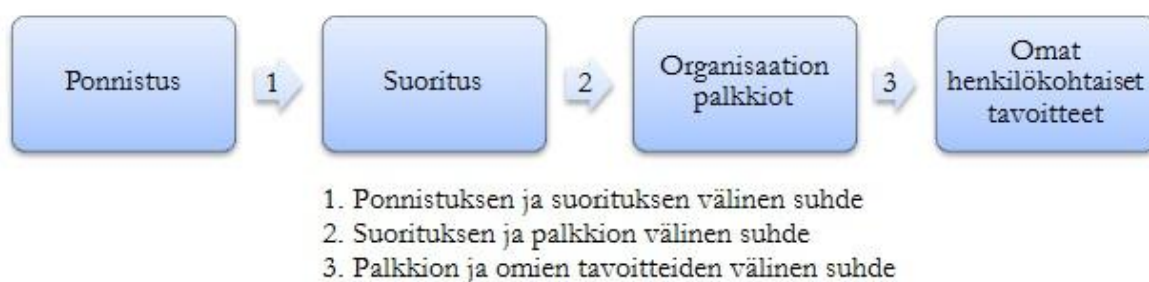
Herzbergin teoria on kohdannut paljon kritiikkiä muun muassa siitä, että se yksinkertaistaa asioita liikaa ja monet väittävätkin, että se on enemmän teoria työtyytyväisyydestä kuin motivaatiosta, mutta se ei kuitenkaan pysty tarjoamaan johdonmukaista kuvaa tai mittaustekniikkaa työtyytyväisyydellekään. Teorian puutteena pidetään myös sitä, ettei se käsittele lainkaan organisaation ympäristöä. (Harisalo 2009, 108.)

### **3.1.3 Victor Vroomin odotusarvoteoria**

Victor Vroomin odotusarvoteoria on yksi laajimmin hyväksytyistä motivaation selityksistä ja sen tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään suoritusten ja niiden aikaansaaman vaikutuksen välistä suhdetta. Teoria perustuu siihen, että jokaisella suorituksella tai uhruksella on olemassa jokin tunnistettavissa oleva vaikutus. Työntekijän motivoitumisen syy vaikuttaa työtehtävää seuraava vaikutus tai lopputulos. Mitä halutumpi tämä lopputulos hänelle on, sitä voimakkaammin hän ponnistelee sen eteen. (Harisalo 2009, 112; Robbins ym. 2010, 158.)

Vroomin teorian mukaan työntekijä on korkeammin motivoitunut tekemään työtään, jos hän tietää, että saa siitä tunnustusta, koska tämä tunnustus saattaa johtaa palkankorotukseen tai ylennykseen. Nämä puolestaan tyydyttävät työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet ja päämäärät. Odotusarvoteoria keskittyy näiden kolmen tekijän keskinäiseen suhteeseen. (Robbins ym. 2010, 158.)

Ensimmäinen näistä kolmesta tekijästä on ponnistuksen ja suorituksen välinen suhde eli millä ponnistuksella päästään suoritukseen ja mikä todennäköisyys on että tietty suoritus tuottaa halutun lopputuloksen. Toinen tekijä tarkastelee suorituksen ja palkkion välistä suhdetta eli missä määrin suoritus johtaa toivottuun palkkioon. Viimeinen osa puolestaan tarkastelee palkkion sekä työntekijän omien tavoitteiden välistä suhdetta eli vastaavatko palkkiot tekijän omia tavoitteita ja jos niin missä määrin (kuvio 9). (Harisalo 2009, 112–113.)



Kuvio 9. Vroomin odotusarvoteoria (Robbins ym. 2010, 159)

Odotusarvoteoria pyrkii selittämään miksi monet työntekijät eivät ole motivoituneita töissään, vaan tekevät ainoastaan ehdottoman minimin. Monet olettavat, että vaikka he tekisivät työnsä kuinka hyvin, se ei tule johtamaan kiitoksen tai huomion saamiseen. Tähän voi olla monia syitä. Työntekijän omat taidot eivät välttämättä ole riittävät erinomaisten suorituksen aikaansaamiseen tai voi myös olla ettei organisaatiossa anneta kiitosta niinkään hyvistä suorituksista vaan lojaaliudesta, oma-aloitteisuudesta tai rohkeudesta. Tällöin oman työsuorituksen tasolla ei välttämättä ole niin paljon merkitystä. Voi myös olla, että työntekijä kuvittelee, että hänen esimiehensä ei tykkää hänestä. Hän saattaa kokea tällöin, että on aivan sama, tekeekö hän työnsä hyvin, vai ei, kun siitä ei kuitenkaan koskaan anneta kiitosta. (Robbins ym. 2010, 159.)

Toisaalta, ei ole myöskään varmaa, että vaikka kiitosta saisikin, niin johtaako se minikäänlaiseen palkitsemiseen. Jos organisaatiossa palkkaus määräytyy enemmänkin iän, mukautuvuuden tai ”pomon nuoleskelun” mukaan kuin työsuoritusten, niin moni kokee, että suoritusten ja palkkioiden välinen suhde on heikko ja epämotivoiva. Täten hyvien suoritusten eteen ei nähdä taaskaan mitään syytä ponnistella. (Robbins ym. 2010, 159.)

Viimeiseksi voidaan tarkastella sitä, että jos työntekijää palkitaan, niin ovatko palkkiot hänelle itselleen haluttuja ja niitä mitä hän tavoitteli. Esimerkiksi jos työntekijä haluaa saada ylennyksen, mutta saakin sen sijaan palkankorotuksen. Palkankorotus on totta kai myönteinen asia, mutta ei välttämättä ollut toivottu lopputulos. Toinen esimerkki voi olla että työntekijä on tehnyt paljon töitä saadakseen siirron organisaation Pariisiin toimistoon, mutta hänet lähetetäänkin Singaporeen. Monet johtajat ovat toki sidottuja siinä kuinka he voivat palkita alaisiaan ja työntekijäkohtaisesti räätälöidyt ratkaisut ovat harvoin mahdollisia. Mutta monet johtajat tekevät silti sen virheen, että he kuvittelevat kaikkien työntekijöiden haluavan samaa. Näin ei todellakaan ole, ja jos palkkiot eivät vastaa työntekijän omia toiveita ja tavoitteita, vaikuttaa se jälleen alentavasti motivaatioon. (Robbins ym. 2010, 159.)

Eli Vroomin odotusarvoteoria siis painottaa henkilön tavoitteiden tuntemista ja siihen, kuinka kaikilla näillä osa-alueilla on yhteys kuinka siihen tavoitteeseen mahdollisesti päästään. Täytyy kuitenkin muistaa, että vaikka tavoitteet tunnettaisiinkin, niin voi olla että niihin ei silti koskaan päästä. Näin saattaa käydä esimerkiksi sen takia, että työntekijän työsuoritus ei koskaan nouse tarvitulle tasolle. Ja koska harvalla oikeasti on kovin selkeä suoritusten ja palkkioiden välinen suhde töissään, niin tätä teoriaa onkin kutsuttu kovin ideaaliseksi. (Robbins ym. 2010, 160.)

### **3.2 Sisäinen motivaatio**

Sisäinen motivaatio tarkoittaa osallistumista johonkin toimintaan esimerkiksi työhön puhtaasta sen tuottamasta ilosta ja aikaansaannoksista. Sisäisesti motivoiva työ on palkitsevaa työntekijälle juuri sillä hetkellä ja se tuottaa sisäistä mielihyvää ja nautintoa. Sisäiset palkkiot syntyvät tunteista, eli tapahtumat, jotka tuntuvat hyviltä, tuottavat myös positiivisia tunteita. Sisäinen motivaatio onkin kiinteästi linkittynyt itsensä toteuttamiseen ja kehittämiseen. Työntekijä, joka kokee vahvaa sisäistä motivaatiota saavutuksistaan, ei välttämättä edes piittaa ulkoisista motivaationlähteistä ja monet ovat jopa valmiita tinkimään omasta taloudellisesta edustaan, jos he tuntevat työn olevan sisäisesti palkitsevaa, esimerkiksi tehdessään eettisesti oikeita ratkaisuja (Liukkonen ym. 2002, 31, 132; Viitala 2004, 153.)

Sisäisen motivaation kehittäminen onkin noussut tärkeäksi kehittämiskohteeksi monelle yritykselle. Heidän pitää pystyä kehittämään työtä niin, että se itsessään antaa työntekijälle energiaa, sekä tuottaa iloa ja tyydytystä hänen elämäänsä. Tämän puolestaan toivotaan auttavan työntekijöiden sitouttamisessa, jotta heillä ei olisi halua luopua työstään vaan että viihtyisivät yrityksen palveluksessa normaaliin eläkeikään saakka. (Liukkonen ym. 2002, 130.)

Työntekijät tarvitsevat myös merkitystä työlleen. Heitä ei jaksakaan yleensä innostaa pelkät puheet voitoista ja tulosten näkeminen paperilla. Tärkeämpää heille onkin tunne, että juuri heidän työnsä on merkityksellistä. He haluavat arvoja, joiden eteen kannattaa tehdä työtä ja joiden saavuttamiseksi panostetaan täysillä. Tällaisia ovat mm. asiakkaiden hyvinvoinnin parantaminen tai esimerkiksi yrityksen tuotteiden laadun kehittäminen. Tällaiset työt tarjoavat mahdollisuuden kunniallisuuden kokemiseen ja ylpeyden aiheeseen. (Liukkonen ym. 2002, 31, 133.)

### **3.3 Ulkoinen motivaatio**

Ulkoisessa motivaatiossa henkilöä motivoivat työssään palkka, erilaiset palkkiot, muu taloudellinen hyöty, arvostus ja turvallisuus. Nämä ulkoiset palkkiot tulevat työntekijän ulkopuolelta ja hänen on tehtävä töitä niiden saavuttamiseksi. Mitä houkuttelevampi työstä saatava palkkio on, sitä motivoituneemmin sen eteen tehdään töitä. Kun päämäärä on saavutettu, motivaatio hiipuu tai loppuu kokonaan, kunnes jokin toinen motivaation lähde ottaa sen paikan. (Viitala 2004, 153–154.)

Raha, palkat ja palkkiot ulkoisina motivaation lähteinä kuuluvat työhön ja vaikka ne monesti saavatkin työntekijät motivoituneiksi, tämä ei välttämättä ole pysyvää. Monesti työntekijän motivaatio saattaa laskea, jos rahasta tulee kontrolloiva tekijä työn suhteen. Näin saattaa helposti käydä, jos työ itsessään ei motivoi työntekoon ja ainoa motiivi työntekoon on raha. (Liukkonen ym. 2002, 31, 148.)

Palautteen antaminen hyvin tehdystä työstä on yksi esimiehen keino kohottaa työntekijän itsetuntoa. Positiivien palaute auttaa työntekijää tuntemaan itsensä päteväksi ja täten hänen motivaationsa työtä kohtaan nousee. Positiivisessa palautteessa ei sinänsä ole

mitään pahaa, mutta jos työntekijän ainoa motiivi hyvään työhön on esimiehen antama positiivinen palaute, riskinä on, että mitä tapahtuu sitten jos esimies ei olekaan paikalla antamassa sitä. Miksi työntekijä tekisi työnsä hyvin, jos kukaan ei huomioi sitä? Palaute ja palkkiot siis saattavat olla hyviä motivaation lähteitä hetkellisesti, mutta jos ne muuttuvat kontrolloiviksi, ne eivät tule ylläpitämään motivaatiota pidemmällä tähtäimellä. (Liukkonen ym. 2002, 31, 104, 151.) Fyysinen hyvinvointi, turvallisuus ja sosiaaliset suhteet kuuluvat myös ulkoisiin motivaationlähteisiin. Niiden merkitys korostuu etenkin silloin jos työ koetaan tylsänä ja rutiininomaisena. (Viitala 2001, 154.)

### **3.4 Motivaation hyödyt**

Työntekijän motivaatiolla on organisaatiolle suuri merkitys. Yksi suurimmista hyödyistä on työntekijän sitoutuminen. Sitoutuminen näkyy kolmena piirteenä työntekijän käyttäytymisessä. Ensinnäkin se vaikuttaa siihen, onko työntekijä valmis ottamaan vastaan oman työnsä ohella muita työtehtäviä ja jos niin kuinka paljon. Henkilöt jotka eivät ole sitoutuneita yritykseen, tekevät yleensä vain oman työnsä eivätkä halua lisätä työtaakkaansa heille kuulumattomalla työllä. Monesti tällaisia henkilöitä ei pidetä yrityksen näkökulmasta motivoituneina, mutta tämä ei ole välttämättä totta. He saattavat olla hyvinkin motivoituneita muulla ajalla, esimerkiksi harrastustoiminnassa. Työ vain ei satu olemaan yksi heitä motivoivista asioista. (Viitala 2004, 162.)

Toiseksi, sitoutuneisuus näkyy työntekijän halukkuutena puhaltaa yhteen hiileen ja ponnistella yrityksen tavoitteiden eteen. Se näkyy myös yrityksen arvojen sisäistämällä, sekä toimimalla niiden mukaisesti. (Viitala 2004, 162.)

Kolmas ominaisuus, jossa sitoutuneisuus näkyy, on työntekijän halukkuus säilyttää jäsenyytensä organisaatiossa, eli pysyä sen työntekijänä (Viitala 2004, 162). Tämä on tärkeää, koska työntekijä, joka haluaa pysyä juuri kyseisen yrityksen palveluksessa, ei yleensä lähde yrityksestä, vaikka kohdalle saattaisikin osua erittäin hyvä tarjous kilpailevalta yritykseltä. Ei-motivoitunut työntekijä puolestaan on helppo saada pois yrityksen palveluksesta esimerkiksi tarjoamalla hänelle parempaa palkkaa.

Sitoutumiseen vaikuttavat kuitenkin monet asiat ja näiden vuoksi eri ihmiset sitoutuvat organisaatioon eriasteisesti. Tunnetasolla sitoutumiseen vaikuttaa moni asia. Työntekijä voi esimerkiksi tuntea, että yritys on hänelle hyvä, joka puolestaan johtaa siihen että työntekijä haluaa olla hyvä myös yritykselle tekemällä työnsä hyvin ja olemalla sille lojaali. Tunneperäisiin tekijöihin vaikuttaa myös työsuoritusten laatu. Monesti työ itsessään jopa on suurempi sitoutumisen syy monelle työntekijälle, kuin palkka ja erilaiset palkitsemisjärjestelmät. (Viitala 2004, 162–163.)

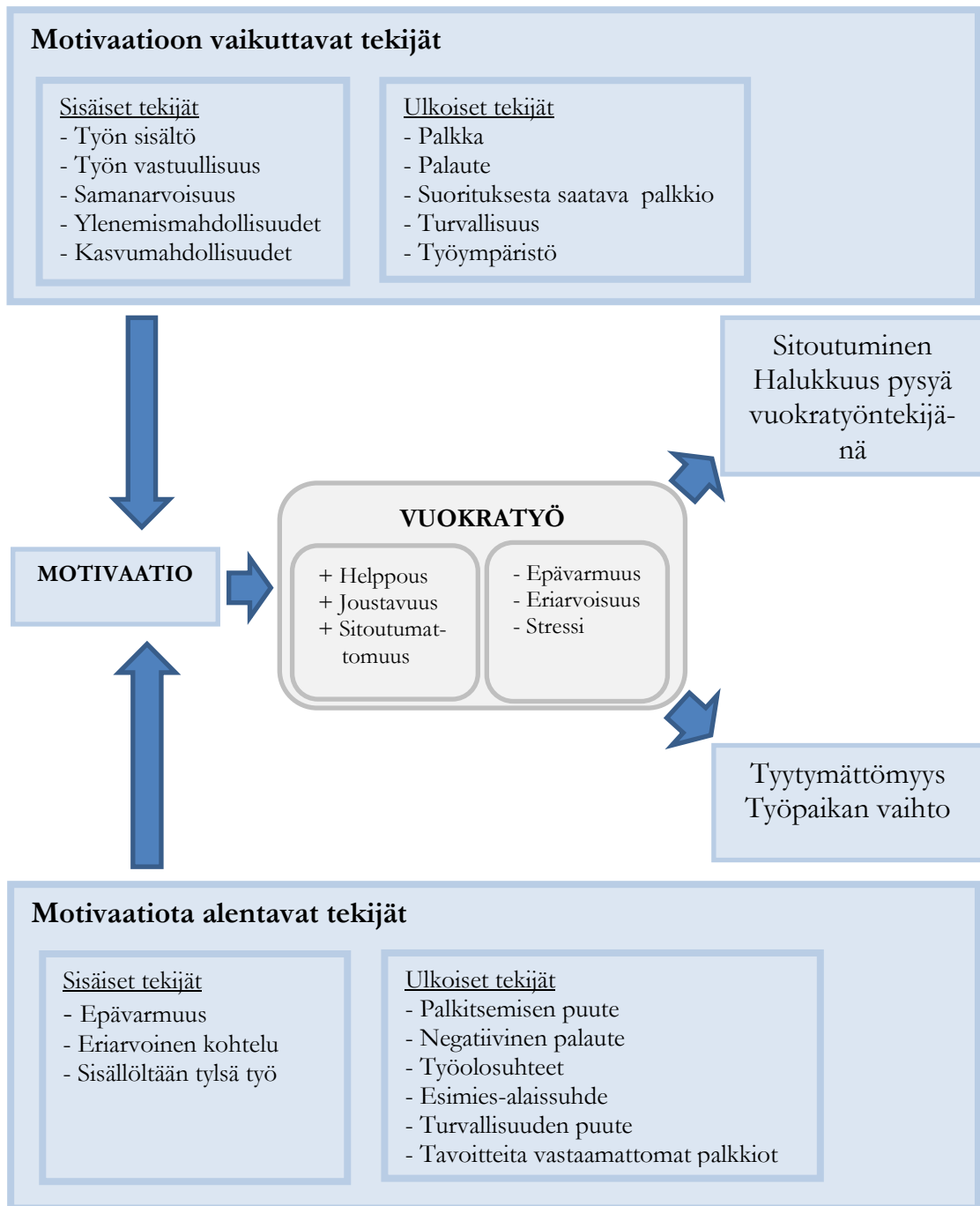
Työsuhteen kestolla on myös suuri merkitys työntekijän sitoutumiseen. Henkilö, joka on ollut töissä samassa yrityksessä jo kaksikymmentä vuotta, pysyy todennäköisesti yrityksen palveluksessa toisetkin kaksikymmentä. Myös osallistuminen suunnitteluun ja päätöksentekoon edistävät sitoutumista. Osa-aikaisessa työssä olevilla, sekä vuokra-työntekijöillä työsuhteiden kesto on monesti lyhyt eikä sitoutumista tätä kautta muodostu. Tämä aiheuttaa ongelmia etenkin jos nämä henkilöt ovat keskeisissä asiakaspalvelutehtävissä, eivätkä he ole sitoutuneet yrityksen arvoihin ja tavoitteisiin. Tämä näkyy helposti toiminnan laadussa ja välittyy monesti myös asiakkaille asti. (Viitala 2004, 163.)

## 4 Teorettinen viitekehys

Tutkimuksen teorettinen viitekehys on laadittu opinnäytetyössä käytetyn kirjallisuuden, sekä tarkasteltavana olleiden motivaatioteorioiden pohjalta (kuvio 10). Siinä on määritelty oletetut vuokratyöntekijöiden motivaatiotekijät Herzbergin motivaatio- ja hygieniateorian, sekä Vroomin odotusarvoteorian pohjalta. Myös vuokratyöntekijöiden motivaatiota alentavat tekijät on koottu erilliseksi osioksi samojen teorioiden pohjalta. Sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät on eritelty omiin laatikoihinsa motivaatiotekijöiden ja motivaatiota alentavien otsikoiden alle, mutta niiden merkityksen tärkeyttä tutkittaviin seikkoihin ei ole vielä tässä vaiheessa pohdittu.

Keskellä kuviota olevan vuokratyön oletetaan vaikuttavan sekä positiivisesti, että negatiivisesti vuokratyöntekijöiden motivaatioon. Tätä olettamusta tukevat kaikki teoriaosuudessa käsitellyt vuokratyöntekijätutkimukset. Työntekijät, jotka ovat muuten motivoituneita työssään, saattavat olla tyytymättömiä ja irtisanoa itsensä, koska vuokratyö vaikuttaa negatiivisesti heidän motivaatioonsa. Samoin henkilö, joka saattaa olla ei-motivoitunut esimerkiksi palkitsemisen vähäisyyden vuoksi, saattaa kuitenkin kokea että vuokratyön suoma vapaus on niin tärkeä asia hänelle, että hän haluaa pysyä vuokratyöntekijänä vaikka muut asiat olisivatkin negatiivisia.

Haastattelun avulla pyritään selvittämään toimiiko viitekehys ja vaikuttavatko kyseiset asiat todella vuokratyöntekijöiden motivaatioon. Tutkimuksen johtopäätöksiä tarkastellaan opinnäytetyön lopussa.



Kuvio 10. Teorettinen viitekehys



## 5 Tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa kerrotaan, mikä tutkimusmenetelmä ja tiedonhankintatapa valittiin ja miksi, miten tutkimuksen kohderyhmä valittiin, sekä kuinka saatua aineistoa analysoitiin.

### 5.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Olin tekemässä tätä tutkimusta alun perin nimettömänä pidettävälle henkilöstövuokrausyritykselle. Käytämme siitä nimeä Yritys Y tässä tutkimuksessa. Tarkoituksena oli tehdä laaja tutkimus heidän koko kaupan alan vuokratyöntekijöistä ja siitä mikä heitä motivoi pysymään vuokratyöntekijöinä. Juuri ennen tutkimuksen aloitusta henkilöstövuokrausyritys päätti kuitenkin vetäytyä pois tästä tutkimuksesta vedoten siihen, että heillä oli tehty samankaltainen tutkimus joitakin vuosia aiemmin koko vuokrahenkilöstöstä. Heidän mielestään se oli riittävä, eivätkä he tarvinneet erikseen informaatiota kaupan alan työntekijöistään, koska se on kuitenkin pienin osa heidän toiminnassaan. Vaikka näin onkin, on mielestäni outoa, että heillä on ennemmin varaa rekrytoida ja kouluttaa uusia työntekijöitä monta kertaa vuodessa, kuin pyrkiä pitämään jo olemassa olevat työntekijät palveluksessaan.

Jos tämä tutkimus olisi tehty toimeksiantona, kuten alun perin oli tarkoitus, niin olisin tehnyt tämän määrällisenä eli kvantitatiivisena tutkimuksena. Tutkittava kohderyhmä olisi ollut tällöin niin suuri, että olisin saanut hankittua enemmän aineistoa tällä menetelmällä. Tiedonhankintatapana olisi ollut sähköpostitse lähetettävä kyselylomake, jonka vastaajat olisivat voineet lähettää nimettömänä takaisin. Tutkimuskysymyksiä olisi tosin pitänyt muokata kyselylomakkeeseen sopivaksi ja niissä olisi täytynyt olla suuressa osassa valmiit vastausvaihtoehdot. Koska kvantitatiivinen tutkimus on tutkimusmuoto, jossa tutkimuksen tulokset pitää pystyä esittämään numerollisessa muodossa, tällöin kyselylomakkeella saatuja vastauksia olisi myös ollut helppoa ja selkeää mitata. Lopussa olisi voinut olla muutama avoin kysymys, johon tutkittavat olisivat voineet vastata omin sanoin.

Ongelmana tässä tutkimusmuodossa olisi ollut kuitenkin se, että käsittäisivätkö tutkittavat henkilöt kysymykset oikealla tavalla ja vastaisivatko he niihin totuudenmukaisesti, jotta tutkimuksen laatu ei kärsisi. Myöskään syvällisemmän tiedon saaminen olisi ollut tällä tutkimusmenetelmällä haastavaa.

Yritys Y:n kuitenkin perääntyessä pois tutkimuksesta, jouduin arvioimaan tilanteen uudelleen. Lopulta päädyin tekemään tutkimuksen edelleen samasta aiheesta vaikkakin ilman toimeksiantoa. Tutkimusmenetelmän vaihdoin kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen, koska mahdollinen haastateltavien joukko pieneni huomattavasti ja ajattelin tämän tutkimusmenetelmän palvelevan tarkoitustaan paremmin tässä tilanteessa.

Yleisimmät aineistonkeruumenetelmät laadullisessa tutkimuksessa ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Näitä voidaan käyttää joko yksistään, rinnakkain tai eri tavoilla yhdisteltynä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.) Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valitsin haastattelun, koska sen avulla pystytään saamaan syvempää tietoa tutkittavana olevasta aiheesta.

Haastattelun hyviä puolia on ehdottomasti sen joustavuus. Haastateltava saa kertoa vapaasti omin sanoin itseään koskevista asioista ja mielipiteistään. Haastattelija puolestaan voi tarpeen vaatiessa esittää syventäviä kysymyksiä tai pyytää haastateltavaa esimerkiksi perustelemaan mielipiteensä jos jokin asia jäi epäselväksi. Suurin negatiivinen puoli haastattelussa on sen hitaus. Haastateltavien etsintä vie aikaa, samoin kuin haastattelujen sopiminen. Myös haastattelun purkaminen nauhalta eli litterointi on aikaa vievää ja siihen saattaa kulua useita päiviä etenkin jos haastateltavien joukko on ollut suuri. Haastattelusta saattaa aiheutua haastattelijalle myös kustannuksia, jos hän ei saa lainattua nauhoitusvälineitä mistään ja joutuu hankkimaan ne itse. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35.)

Haastattelumenetelmäksi tähän tutkimukseen valitsin teemahaastattelun. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, jossa edetään etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten avulla. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.) Nämä teemat ovat kaikille haastateltaville samat, mutta haastattelija voi vaihdella kysymysten sanamuotoa ja järjestystä haastateltavien kesken, jos näkee sen tarpeelliseksi. Puolistruk-

turoiduissa haastatteluissa jokin haastattelun näkökohta on siis lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48.)

Aineiston analyysitavaksi valitsin teemoittelun. Teemoittelulla tarkoitetaan sitä, että aineiston analyysivaiheessa tarkastellaan sellaisia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Ne saattavat pohjautua teemahaastattelun teemoihin, mutta yleensä tässä vaiheessa nousee esille myös lukuisia muitakin teemoja. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 173.)

## **5.2 Tutkimuksen toteutus ja kohderyhmä**

Toteutin haastattelun täsmäryhmähaastatteluna. Ryhmähaastattelu on keskusteleva haastattelumuoto, jonka tavoite on kohtalaisen vapaamuotoinen. Siinä osallistujat voivat kommentoida asioita melko spontaanisti ja tuottavat monipuolista tietoa tutkittavasta asiasta. Ryhmähaastattelussa haastattelijä puhuu koko ryhmälle yhtä aikaa suunnaten kysymyksiä myös yksittäisille ryhmän jäsenille. Täsmäryhmähaastattelussa haastateltavat on tarkasti valittu heidän tietämyksensä tai ammattitaitonsa vuoksi. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 61–62.)

Kohderyhmäksi valitsin neljä henkilöstövuokrausyrityksen työntekijää, joilla on eri lähtökohdat ja eri odotukset vuokratyöltä. Tällä pyrin varmistamaan, että lopputulos olisi mahdollisimman monipuolinen ja sisältäisi erilaisia näkökulmia. Haastattelu toteutettiin täysin nimettömänä, eikä kohdeyritys tule missään vaiheessa näkemään tutkimustuloksia.

## 6 Tutkimustulokset

Tässä kappaleessa tarkastellaan tehdyn tutkimuksen tuloksia. Ensimmäinen osio käsittelee valitun kohderyhmän taustatietoja, koska tarkoituksena oli myös selvittää mitä merkitystä haastateltavien koulutuksella tai elämäntilanteella on mahdollisesti vuokratyöntekoon.

Toisessa kappaleessa tarkastellaan millaista työtä kohderyhmän henkilöt ovat asiakasyrityksessä tehneet, sekä millaisia työaikoja heillä on keskimäärin ollut. Näitä verrataan Henkilöstöpalveluyritysten liiton vuonna 2012 tekemään vuokratyöntekijätutkimukseen. Myös työhön perehdytykseen tutustutaan tässä kappaleessa.

Seuraavassa kappaleessa selvitetään mitkä tekijät vaikuttavat kohderyhmän motivaatioon töissä, sekä heidän motivaatioonsa pysyä vuokratyöntekijänä. Haastattelussa esille nousseet teemat on asetettu tärkeysjärjestykseen sen mukaan, montako kertaa sama asia esiintyi haastateltavien kertomuksissa, sekä kuinka tärkeäksi he painottivat tiettyjä asioita. Tuloksia verrataan tutkimuksen pohjana käytettyihin motivaatioteorioihin, sekä HPL:n vuoden 2012 vuokratyöntekijätutkimukseen.

Viimeisessä kappaleessa tarkastellaan mitkä seikat alensivat kohderyhmän motivaatiota työhön sekä vuokratyöntekoon ja verrataan näitä myös tutkimuksen pohjana käytettyihin motivaatioteorioihin. Myös nämä motivaatiota alentavat seikat on esitelty tärkeysjärjestyksessä.

Jokaiseen osioon on myös liitetty osia haastattelusta, jossa haastateltavat kertovat omin sanoin mielipiteistään ja tuntemuksistaan. Nämä sitaatit kiteyttävät hyvin kohderyhmän ajatuksia tarkasteltavina olevista aiheista.

## 6.1 Taustatietoa kohderyhmän jäsenistä

Kaikki haastateltavat ovat lukion käyneitä alle kolmekymmentä vuotiaita naisia. Yksi heistä oli juuri aloittanut opinnot ammattikoulussa ja yhdellä on kandidaatin tutkinto Helsingin yliopistosta ja hän on suorittamassa parhaillaan maisterin tutkintoa. Kaksi muuta haastateltavista kävivät vain töissä, eivätkä halunneet opiskella lähiaikoina mitään.

Kaikki haastateltavat ovat siis profiililtaan varsin tyypillisiä vuokratyöntekijöitä. Henkilöstöpalveluyritysten liiton vuoden 2012 vuokratyöntekijätutkimuksen mukaan suurimmalla osalla vuokratyöntekijöistä on joko toisen asteen koulutus tai korkeakoulu- tai yliopistotutkinto (kuviot 4) tai he ovat parhaillaan suorittamassa niitä. Saman tutkimuksen mukaan kaksi kolmasosaa vuokratyöntekijöistä on naisia ja 78 prosenttia alle 35-vuotiaita. (HPL 2012b.)

Kaikki haastateltavat olivat olleet haastattelun hetkellä Yritys Y:n vuokratyöntekijöitä hieman yli vuoden ja tekivät töitä samalle asiakasyritykselle. Kutsumme tätä asiakasyritystä tässä tutkimuksessa Yritys X:ksi. Jokaiselle haastateltavista oli myös muodostunut jossakin vaiheessa Yritys X:n tietystä toimipisteestä niin sanottu vakiomyymälä, jonne he saivat vuoroja suoraan myymäläpäälliköiltä ilman henkilöstövuokrausyrityksen välittämistä. Tämä helpottaa vuorojen ja tuntien saamisessa, kun haastateltavat pystyvät ilmoittamaan työvuoro- ja tuntiveistään suoraan myymäläpäällikölle, joka ottaa ne huomioon työvuorolistoja laatiessaan.

Tutkimusryhmästä henkilöt, jotka opiskelivat, olivat ehdottomasti halunneet työpaikan, jossa voisivat tehdä tunteja silloin tällöin opiskelunsa ohessa ja josta he voisivat tarpeen vaatiessa olla poissa jonkin aikaa jos opinnot niin vaativat. Molemmat heistä olivat varsin vasten hakeutuneet vuokratyöntekijöiksi. Seuraava kommentti kiteyttää aikalailla molempien ajatukset vuokratyöstä:

No mä nimenomaan halusin vuokratyöntekijäksi. Mä tykkään olla vuokratyöntekijä koska siinä on niin suuri vapaus. Ja mä oon ollut koko ajan opiskelija sen ajan mitä mä oon tehnyt tuol hommia ja se on vaan niin kätevää kun voi ottaa niit vuoroja just sillonn kun passaa. (H3)

Kaksi muuta haastateltavista haluaisivat tehdä töitä vakituisesti ja he eivät olleet kumpikaan etsineet varsinaisesti vuokratyöpaikkaa, mutta muuta työtä ei ollut ollut heidän työnhakunsa hetkellä juuri tarjolla. Tämä onkin yksi suurin syy miksi niin monesta tulee vuokratyöntekijä. HPL:n vuokratyöntekijätutkimuksen mukaan peräti 52 prosenttia siihen vastanneista arveli olevansa työhön, jollei olisi ottanut vuokratyötä vastaan. (HPL 2012b.)

Toinen haastateltavista päätyi vuokratyöhön ystävänsä suosittelusta, joka oli ollut Yritys Y:llä töissä jo pidemmän aikaa. Toinen haastateltavista taas kertoi että oli hakenut paikkaa, koska oli kiinnostunut Yritys X:stä. Se, että hänen työnantajanaan tulisi olemaan henkilöstövuokrausyritys, ei ollut aluksi ollut edes kovin selvää ja oli varmistunut lähinnä vasta haastattelussa. Toinen heistä kertoi omasta työnhaustaan seuraavaa:

No mä en ollut ajatellut niinkun mitään tommosta vuokratyöntekoa tai mä niinkun hain joka paikkaan töihin mut ei niitä töitä hirveesti sit ollut. Sitten mun yks tuttu on töissä siel Yritys X:llä, ni se kysy että ne tarvii Yritys X:llä työntekijöitä, että kiinnostaisko sua. Ja päätin sit hakea sitä. (H1.)

Moni työnhakija päätyykin nykyään vuokratyöntekijäksi juuri toisen vuokratyöntekijän suosittelusta. HPL:n vuokratyöntekijätutkimuksen mukaan jopa 87 prosenttia vastanneista olisi valmis suosittelemaan vuokratyötä tutuilleen. (HPL 2012b.)

## **6.2 Taustatietoa työstä asiakasyrityksessä**

Seuraavaksi tarkastellaan haastateltavien työtehtäviä ja työaikoja yritys X:ssä, sekä kuinka hyvin heidät on perehdytetty heidän työtehtäviinsä. Tarkastelun kohteeksi nousi myös teetetäänkö vuokratyöntekijöillä heidän toimenkuvaansa kuulumatonta työtä ja onko heidät perehdytetty siihen.

### **6.2.1 Työajat**

Työajat vaihtelivat opiskelevien ja vain työssäkäyvien haastateltavien välillä aika paljon, mikä oli odotettavissa. Kokopäiväistä työtä haluavat saivat vuoroja noin kolmesta kuuheen viikossa. Tunneiksi muutettuna tämä on noin 20–35 tuntia viikossa. Kumpikin

heistä sanoi että haluaisivat tehdä täyttä työviikkoa, mutta että se toteutuu vähän vaihdellen. Opiskelunsa ohessa työtä tekevät puolestaan työskentelivät noin 10 tuntia viikossa, eli yhdestä kahteen vuoroa. Mutta he myös sanoivat, että jos he haluaisivat tehdä enemmän vuoroja, niitä kyllä saisi. Toinen ei-opiskeleva haastateltava kertoi työajojensa seuraavaa:

No mä halusin tehdä ihan täyttä työviikkoo koska ei oo niinkun mitään muuta ja se nyt toteutuu vähän vaihtelevalla menestyksellä. Mut on ollut niinkun pääasiassa semmost 30 tuntii viikossa. Et riippuu vähän niinkun vuoron pituudesta et kuin paljon niit on nyt sit [työpäiviä] - - mut sellanen neljä viis yleensä, mut saattaa olla sit kuuskin jos on oikeen hätä. (H4.)

HPL:n tutkimuksen mukaan noin kolmannes vuokratyöntekijöistä työskentelee noin 31–40 tuntia viikossa. Alle kaksikymmentä tuntia työskentelevät henkilöt ovat pääsääntöisesti joko toisen asteen- tai korkeakouluopiskelijoita. (HPL 2012b.)

## 6.2.2 Perehdytys

Haastattelussa keskusteltiin myös perehdytyksestä ja siitä kuinka kattavaa se on ollut. Moni vuokratyöntekijä saatetaan jättää jo ensimmäisessä työvuorossa yksin hoitamaan myymälää, joten perehdytyksellä on tärkeä merkitys siihen, että tällaisen vastuun voi antaa uuden henkilön harteille. Seuraavat mielipiteet kuvaavat haastateltavien mielipiteitä siitä millaista perehdytys on ollut:

Se oli se yks kahdeksantuntinen päivä joka oli sitä perehdytystä ja sitten tietysti aina jos on nyt sitten tullut jotain uutta hommaa, ni perehdyttänyt aina joku on, mut aika vähästä sen jälkeen. (H3.)

No mullakin oli se perehdytyspäivä - - mut jotenkin siinä tuntu että meni ehkä ohi koska siellä on loppujenlopuks aika iso ryhmä ihmisii ja yks ihminen vetämässä sitä. (H2.)

Ehkä vähän semmosta niinkun, et heitetään niinkun suoraan tuleen, vaik ei niinkun itte kokis olevansa valmis ottamaan vastuuta jostain. (H4.)

Haastattelussa selvisi että kaikilla on siis ollut sisällöltään samanlainen kahdeksantuntinen perehdytyspäivä, jossa on opetettu myymälä- ja kassarutiinit sekä yleistä tuotetietoutta. Perehdytykseen ovat kuuluneet kaikki perusasiat eikä mitään vaativampaa, ihan ajanpuutteestakin johtuen. Yleinen mielipide oli, että perehdytys oli liian lyhyt suurelle joukolle, mutta että se saattaisi toimia, jos perehdytettäviä olisi vähemmän kerralla. Tällöin kaikki pääsisivät kokeilemaan kaikkia tehtäviä ja laitteita.

### 6.2.3 Työtehtävät

Haastattelussa kysyttiin myös millaista työtä haastateltavat olivat tehneet eri toimipisteissä. Yritys X:llä on intranetissä selkeästi määritelty jokaisen työntekijän toimenkuva ja niistä selviää että vuokratyöntekijälle kuuluu kassatyöskentely ja myymälän perusrutiinit, esimerkiksi kuormanpurku. Muut vaativammat työt kuuluvat vakituiselle henkilökunnalle, visualisteille joiden toimenkuvaan kuuluu myymälän ulkoasusta huolehtiminen, apulaismyymäläpäällikölle tai myymäläpäällikölle. Todellisuudessa tämä ei kuitenkaan näytä menevän täysin näin, vaan monet tekevät vaativampiakin töitä. Tässä muutamia esimerkkejä mitä vuokratyöntekijät tekivät työpaikoillaan:

Jos on ollut sellasessa myymälässä et on tehnyt niinkun yhen vuoron siellä niin sit se on ollut yleensä vaan sitä myymistä ja asiakaspalvelua, et ei oo annettu muita hommia. Mut näissä missä on ollut enemmän, ni sit on annettu enemmän kaikkia vastuutehtäviä. Esimerkiksi visualistien hommia on annettu aika paljonkin. (H1.)

Periaatteessa on ollut pääsääntöisesti sitä [kassatyötä] mutta sitten kun - - myymälään tuli loppuunmyynti, niin sitten kun sitä asiaa piti lähtee hoitaa ja pakkaa tavaroita - - ja siinä sattuu olemaan yhden vakituisen työntekijän sairausloma siinä samalla ni mä sain sen vuorot ja vähän niinkun koko sen jutun vastuulle sitten. Ja oli sit sellasii päiviä kun olin myös Yritys X:n johtoonkin yhteydessä näiden asioiden hoitamisesta ja silleen. Että vähän tuli mun harteille ne hommat. (H2.)

No mulla kävi itse asiassa samalla tavalla ton loppuunmyynnin suhteen kun meillä oli se loppuunmyynti ja meillä ei siinä kohtaan ollut edes apulaismyymäläpäällikköä kun siellä on vähän niinkun näitä muutoksia käynyt. Ni sit kun tää toinen Yritys X:n oma työntekijä jäi sairauslomalle ni sithän ne sysättiin mulle. Ja sit ei kauheesti ees kyselyt et haluutko, voitko, koetko olevas valmis ja niinkun näin, vaan niinkun et kai sä nyt hoidat tän. (H4.)



Vaikka vuokratyöntekijöillä on selkeästi määritelty työnkuva, tuli se monelle haastateltavalle yllätyksenä. Monelle oli annettu ymmärtää että kaikki myymälän työtehtävät kuuluvat jokaiselle, vaikka näin ei kuitenkaan ole. Tämä ei tuntunut kuitenkaan haittaavan haastateltavia, sillä he tykkäsivät siitä että työtehtävät ovat monipuolisia ja vaihtelevia.

Henkilöt, jotka olivat hoitaneet myymälöiden loppuunmyynnin ja toimineet periaatteessa apulaismyymäläpäällikköinä olivat kuitenkin asiasta kahta mieltä. He tykkäsivät myös vaihtelevista työtehtävistä, mutta olisivat halunneet että se myös huomioidaan palkassa. Tähän asiaan palataan alempana kohdassa 6.4.2. kun tarkastellaan palkkioiden vähäisyyttä vuokratyöntekijöiden motivaation alentajana.

### **6.3 Vuokratyöntekijän motivaatioon vaikuttavat tekijät**

Mikä sitten vaikuttaa vuokratyöntekijöiden motivaatioon tehdä vuokratyötä? Edellä kävi jo ilmi että opiskelijoilla syynä vuokratyöskentelyyn on työn helppo sovittaminen opiskelun rinnalle, mutta onko se ainoa motivaation lähde? Entä sitten haastateltavat, jotka haluaisivat tehdä täysipäiväistä työviikkoa, mutta joilla vuoroja ei aina ole riittävästi. Mikä heitä motivoi pysymään vuokratyöntekijänä? Vastauksia näihin tarkastellaan tässä kappaleessa.

#### **6.3.1 Työaikojen joustavuus ja vapaus**

Kohderyhmän vastauksista nousi esille kaksi yhtä tärkeää motivaation lähdettä. Toinen näistä oli työaikojen joustavuus sekä vapaus ja toinen palkka. Mutta kuunnellessa heidän puhetapaa molemmista aiheista, työaikojen joustavuus ja vapaus vaikuttivat innostavan heitä ehdottomasti enemmän. Joten olen nostanut sen tässä ykkössijalle.

Eli suurin motivaation lähde kohderyhmän motivaatioon oli siis vapaus valita omat työajat sekä lomat. Siinä missä vakituisten työntekijöiden täytyy sopia lomat ja vapaat esimiehensä kanssa, haastateltavat voivat vain merkitä työpaikan kalenteriin koska eivät tule töihin ja koska he pitävät omat lomansa. Tämä on mahdollista, koska kenenkään sopimuksissa ei ole mitään minimityöaika velvoitetta. Etenkin opiskelijoille joustavat

työajat ovat todella tärkeitä, mutta lomiat olivat myös erittäin tärkeitä ei-opiskeleville haastateltaville. Tässä muutamia esimerkkejä, mitä haastateltavilla oli sanottavana tästä aiheesta:

Kyllähän se on suurin, että saa itse merkata sinne kalenteriin, että koska ei pääse [töihin]. Että jos on mitkä lie kissanristiäiset tai kesäloma tai mitä tahansa niin sä voit vain laittaa sinne, että en pääse ja kenelläkään ei oo siihen mitään sanomista. (H4.)

Mulle se on ihan ehdoton se joustavuus, että pystyy ite sanomaan, millon pystyy tekemään ja millon ei ja millon jaksaa ja millon ei. Ja mullakin kun on silleen, että pääsen harvakseltaan ja epäsäännöllisesti ni ei oikein muuta sellaista työnantajaa ois, joka pystyis ottamaan tolla tavalla. Et siitä tää onkin ihan ylivoimainen. (H3.)

Joustavuus, et sä saat pitää sen loman sillon kun sä haluat ja sä saat vapaata sillon kun sä ite haluat. Ja kans mulla tosi kätevää nyt - - kun mulla on nyt se työssäoppiminen, niin mä voin täysin keskittyä siihen työssäoppimiseen eikä sit silleen et jos ois jonkun vaki-tuisen listalla et siihen täytyis viel ahtaa se kymmenen tuntii siihen työssäoppimisen ympärille. Se ois tosi rankkaa. Et ne tietää että mä oon työssäoppimassa ja sit sen jälkeen jää taas enemmän aikaa ja sit voi sanoa että jatkan sitten taas töitä. Että ehdottomasti tää työaikojen joustavuus. (H2.)

Tämä tuntuukin olevan yksi tärkeimmistä vuokratyöntekijöiden arvostamista piirteistä, sillä myös HPL:n vuokratyöntekijätutkimuksen mukaan 44 prosenttia vuokratyöntekijöistä arvostaa työtään juuri sen vuoksi että voi valita itse työajan ja paikan (kuvio 6). (HPL 2012b.)

Mutta vaikka tämä olikin tärkein motivaation lähde kohderyhmälleni, oli se samalla myös suurin motivaation alentaja mahdollisten seurausten vuoksi. Tätä tarkastellaan osassa 6.4.1. jossa käsitellään vuokratyöstä aiheutunutta epävarmuutta.

### 6.3.2 Palkka

Kaikki haastateltavat kertoivat myös, että palkka on suuri motivaation lähde heille. Nuorin haastateltavista jopa sanoi, että palkassa on niin suuri ero hänen aikaisempiin työpaikkoihinsa verrattuna, että tämä tuntui todella luksukselta.

No pakko se on sanoa että se palkka se on se suurin koska eihän ketään lähe siel mitään hyväntekeväisyyttä tekemään. (H4.)

No siis palkka tottakai on se suurin motivaatio. (H1.)

Herzbergin motivaatio-hygieniateorian mukaan palkka kuuluu hygieniatekijöihin, eikä motivaatiotekijöihin. Tämä tarkoittaa siis, että palkka itsessään ei tuota motivaatiota, mutta sen ollessa riittävä, työntekijät eivät ole tyytymättömiä. Jos tämä hygieniatekijä taas otettaisiin pois, olisivat työntekijät tyytymättömiä. Tämä on osittain varmasti totta, koska kuka tahansa olisi tyytymätön, jos hänen tekemästään työstä otettaisiin korvaus pois, mutta kohderyhmääni kyllä palkka myös motivoi menemään töihin ja he sanoivat sen olevan vielä suuri motivaation lähde.

Toisaalta palkka ja palkkiot ovat ulkoisia motivaation lähteitä ja vaikka ne motivoivat työntekijöitä, tämä ei yleensä ole pysyvää. Monesti työntekijän motivaatio saattaa laskea jos rahasta tulee kontrolloiva tekijä työn suhteen. Näin saattaa helposti käydä, jos raha on ainoa syy käydä töissä, eikä työ itsessään ole motivaation lähde. (Liukkonen ym. 2002, 31, 148.)

Kohderyhmälläni on rahan lisäksi myös muita motivaation lähteitä ja he kokivat saavansa työstään myös sisäistä motivaatiota, joka on paljon tärkeämpää kuin ulkoinen motivaatio. Mutta selkeästi ulkoisilla tekijöillä on heille myös merkitystä, sitä ei voi kiistää. Mutta näenkin, että palkka on Herzbergin teorian mukaisesti enemmän tyytyväisyystekijä, kuin varsinainen motivaation lähde.

### 6.3.3 Työkaverit ja työnkuva

Työkavereilla oli myös vaikutusta kohderyhmän motivaatioon. Se, että ympärillä on kivoja työkavereita, vaikutti positiivisesti työhön menoon ja suhtautumiseen työhön. Myös itse työnsisältö koettiin vaihtelevaksi ja kiinnostavaksi. Haastattelussa huomasi myös selvästi että kaikki kohderyhmäläiset tykkäsivät oikeasti olla asiakaspalvelussa ja vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Työn sisältö tuotti kohderyhmälle selkeästi sisäistä motivaatiota. Tässä muutamia esimerkkejä kuinka haastateltavat kuvasivat työtään:

Mä tykkään itte ihan hirveesti tosta työstä mitä mä teen. Mä tykkään mun työkavereista, mä tykkään mun myymälästä, mä tykkään kaikist niist hommista mitä siellä on niinkun ihan roskien viennistä asti. Musta se on kivaa, että meillä on vaihtelevasti kaikkee, eikä se oo niinkun joka päivä sitä samaa puurtamista. (H4.)

Mut se on kiva kuitenkin mennä sinne töihin. Siel on kivoja ihmisiä töissä et siel ole oikeesti kiva olla. Et ei oo silleen, et väkisin ois siellä vaan palkan perässä. Se on mukava tehdä sitä työtä, siellä ei oo oikeestaan mitään sellasta mitä ei halua tehdä. (H1.)

Mun mielestä asiakaspalvelu on aika kivaa. Et on oikeesti ihan kiva miettiä ihmisten kanssa mitkä -- sopisi ja että miksi on erilaisia [tuotteita] . Se on oikeesti ihan kivaa. (H3.)

Siel on kivat tyypit joiden kanssa tehdä töitä, ni sit on oikeesti ollut mukava mennä töihin. (H2.)

Herzbergin motivaatio-hygieniateorian mukaan työn sisältö on motivaatiotekijä, eli jos työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi he saavat siitä motivaatiota. Tämä piti selvästi paikkansa kaikkien haastateltavien kohdalla.

Työntekijöiden väliset suhteet puolestaan ovat Herzbergin mielestä hygieniatekijöitä, eli niiden ei pitäisi vaikuttaa itse motivaatioon vaan pelkästään työntekijöiden tyytyväisyyteen tai tyytymättömyyteen. Kohderyhmällä työkavereiden väliset suhteet olivat kuitenkin suuri motivaation lähde ja moni työporukasta tapaa toisiaan säännöllisesti myös vapaa-ajalla. Herzbergin teoria ontuukin tässä kohdassa.

### 6.3.4 Työn vastuullisuus

Vaikka kohderyhmän toimenkuvaan kuuluikin vain kassatyöskentely ja myymälän yleiset rutiinit, jokainen heistä teki mielellään myös muita tehtäviä. Etenkin visualistien työtehtävät koettiin luoviksi ja mukavaksi vaihteluksi. Toisaalta tämä muodostaa ongelman siinä, että visualisteille maksetaan huomattavasti korkeampaa palkkaa siitä että he ovat vastuussa myymälöiden ulkoasusta. Todellisuudessa he kuitenkin tekevät näistä vain osan ja delegoivat lopputehtävät muille myyjille tai vuokratyöntekijöille. Tämä ei näy kuitenkaan näy kenenkään muun palkassa. Mutta vaikuttaa siltä, että vuokratyöntekijöille on tärkeämpää saada tehdä vaihtelevia ja vastuullisempia tehtäviä palkanlisäyksen sijaan. Eli sisäisillä motivaatiotekijöillä on taas enemmän merkitystä kuin ulkoisilla.

Onhan se niinkun kiva jos ne katsoo et niinkun voi antaa sen vastuun, mut ei niinkun hirveen kovii perehdytyksii niihin ollut. (H4.)

Mä tykkään siitä, et mulle annetaan niitä hommia ja mä tykkään siitä et muhun niinkun luotetaan. Et en mä niinkun missään tapauksessa siit valita, mut et joskus vois ehkä vähän sit niinkun auttaa siinä eikä vain olettaa et kun sä oot täällä nyt näitä hommia tehny, ni kyl sä osaat nyt tälläsenkin. (H4.)

Mut sit tosiaan - - näissä missä on ollut enemmän, ni sit on annettu enemmän kaikkia vastuutehtäviä. Esimerkiksi visualistien hommia on annettu aika paljonkin ja se nyt ei sinänsä haittaa kun niitä nyt tykkääkin tehdä. Niin se ei oo niin ykstoikkosta se puuha. (H1.)

Herzbergin motivaatio-hygieniateoriassa sekä työn sisältö että työn vastuullisuus ovat molemmat motivaatiotekijöitä eli ne toimivat työntekijälle motivaation lähteenä. Tämä piti selvästi paikkansa kohderyhmän kohdalla. Haastateltavat tiesivät kyllä, että he eivät saa kaikista tehtävistä niistä kuuluvaa palkkaa, mutta tästä huolimatta painoivat työn sisältö ja tunne että heihin luotetaan enemmän vaakakupissa kuin mahdollinen rahallinen menetys.

### 6.3.5 Samanarvoisuus

Monesti lukee juttuja lehdistä, että vuokratyöntekijät ovat kuin toisen luokan kansalaisia ja että heitä kohdellaan täysin eriarvoisesti työpaikoilla. Pahimmillaan he eivät saa edes osallistua yhteisille kahvitunneille, tai jos saavat niin silti heidän ja vakituisten välille tehdään erotusta esimerkiksi vuokratyöläisille tarkoitetuilla henkilöstövuokrausyrityksen lähettämällä kahvikupeilla. Välillä tuntuukin siltä, että kaikille on jotenkin näkyvästi ilmoitettava että tämä henkilö on vuokratyöläinen.

Kohderyhmän henkilöt eivät kuitenkaan tunteneet olevansa mitenkään erilaisia kuin yritys X:n vakituisetkaan työntekijät. He kertoivat, että ihan alussa oli vähän sellainen uuden työntekijän tunne ja että katsottiin hieman, että osaakohan tuo mitään. Mutta he sanoivat, että se meni hetkessä ohi. Kaikille annetaan samoja työtehtäviä riippumatta siitä ovatko he vuokratyöläisiä vai eivät. Muutenkaan haastateltavia ei ole kohdeltu eriarvoisesti työpaikalla. Nykyään eron vakituisten ja vuokrahenkilöiden välillä huomaakin lähinnä vain siitä, että työvuorolistoissa vuokratyöntekijän nimi on henkilöstövuokrausyrityksen alla. Tässä haastateltavien tuntemuksia aiheesta:

Varmasti jokainen uus saa vähän sellasen kohtelun tai siis vähän niinkun sellaisen uuden työntekijän kohtelun mut et tuolla kyl ei sitä huomaa. Eikä sellaset uudet ketkä sinne tulee, niin ei ne osaa sitä arvata et mä oisin vuokratyöntekijä koska mä teen siellä enemmän tunteja kun suurin osa niistä omista työntekijöistä. Ja niinkun muutenkin, ei siel oo niinkun koskaan silleen mitään kuilua tullut siihen väliin. (H4.)

Ei oo tullut mitään semmosta leimaa, että kun vuokratyöntekijänä menee jonnekin, niin kuvitellaan heti et ole jonkunlainen - - on kyllä kysytty että kuinka pitkään sä oot tehnyt, et ooksä tehnyt paljon vuoroja ja sit kun sanoo et joo oon tehny ja osaa ne hommat, niin kyl siihen sit luotetaan. (H3.)

Se että vuokratyöntekijöitä kohdeltiin työpaikalla samanarvoisesti, oli selkeästi työtyytyväisyystekijä ja kaikki pitivät sitä positiivisena asiana. Mutta tästä huolimatta se ei välttämättä vaikuttanut hirveästi motivaatioon itseensä. Tuntuikin että sitä pidettiin lähes päivänselvänä asia että kaikki olivat samalla viivalla. Mutta jos tämä samanarvoinen kohtelu loppuisi, se varmasti alentaisi työntekijöiden motivaatiota.

## 6.4 Vuokratyöntekijän motivaatiota alentavat tekijät

Vaikka vuokratyönteossa on motivaatiota kohottavia puolia, on kolikolla aina kaksi puolta. Näitä ovat muun muassa epävarmuus työn riittävydestä, sekä palkitsemisen vähäisyys tai sen puuttuminen kokonaan työtehtävien kuitenkin muuttuessa vastuullisemmaksi. Tässä kappaleessa käsitellään mitkä seikat alentavat kohderyhmän halukkuutta pysyä vuokratyöntekijänä.

### 6.4.1 Epävarmuus

Vapaus työvuorojen valinnasta oli kohderyhmällä ehdottomasti suurin vuokratyöntekijän motivoiva tekijä. Mutta valitettavasti sillä on myös kääntöpuoli. Se että työntekijälle ei ole määritelty minimituntimäärää tuo mukanaan myös epätietoisuuden siitä riittääkö töitä aina varmasti silloin kun niitä tarvitsee. Myös henkilöt, jotka eivät ole kokeneet vuokratyötä vielä stressaavaksi, kuvittelevat sen olevan sitä, jos joutuisivat olemaan kokonaan sen varassa. Etenkin kohderyhmän täyttä työviikkoa toivoville se, että joskus onkin vain kaksi työvuoroa viikossa, aiheuttaa suuria ongelmia esimerkiksi vuokran maksun ja laskujen suhteen.

Kohderyhmä kertoi myös, että jos he toisinaan olivat pitäneet pidempään taukoa, esimerkiksi kesälomaa, ei työvuoroja myöskään tarjottu samalla tavalla kuin ennen, vaan työntekijä oli tavallaan painunut unohduksiin. Tämä aiheuttaa myös epävarmuutta, koska tietoa tulevaisuudesta ei ole. Tässä haastateltavien tuntemuksia vuokratyön epävarmuudesta:

Se epävarmuus siitä et onko niitä tunteja vai ei, koska jos mä oisin Yritys X:n oma niin mul ois joku minimituntimäärä - - Et kun on ollut näitä viikkoja kun on ollut joku 16 tuntii töitä ja sit yhtäkkiä saattaa hypätä sinne yli neljäkymmenen, ni sä et koskaan niinkun tiedä et tuleeks sieltä niinkun neljäsataa sitä palkkaa kahden viikon välein vai tuleeks sieltä kahdeksansataa. Et sit yrittää siinä sit niinkun suunnitella jotain ja miettiä että mitenhan ne laskut sit maksais. Että se on ehkä se suurin miinus. (H4.)

Ei oo tosiaan mitään takuuta siitä et onko varmasti aina töitä. Et ei koskaan tiedä et riittääkö niitä vaan niille vakkareille ja meille ei sitten ollenkaan tunteja. (H1.)

Et tää on tällainen niinkun tosi hyvä opiskeluvaiheen homma ja tällainen niinkuin siirtymävaiheen homma, mut luulen et ois aika stressaavaa, jos ois vaan sen varassa. (H3.)

#### 6.4.2 Palkitsemisen vähäisyys

Kohderyhmä kertoi että heitä ei ole juurikaan palkittu työstään. Kaksi haastateltavista, jotka olivat joutuneet apulaismyymäläpäällikön kenkiin ja olleet mukana myymälän loppuunmyynnissä, eivät myöskään olleet saaneet siitä mitään palkkiota. Eivät palkankorotusta vastuun kasvaessa, eivätkä mitään bonusta. Henkilöstövuokrausyritys on ollut sitä mieltä että palkkaa tulisi korottaa, koska vastuu on suurempi, mutta asiakasyrityksen kieltäytyessä maksamasta suurempaa vuokraa työntekijästä, heidän palkka pidettiin samalla tasolla.

Tämä epäreiluus vaikutti alentavasti työntekijöiden motivaatioon. Pienetkin teot veisivät pitkälle. Tämä todistettiin siinä, kun henkilöstövuokrausyritys itse lähetti kerran kaikkein suurimman kiireen keskellä henkilön viemään lavallisen energijuomaa kahdelle työntekijälleen, koska he tekivät niin pitkiä työviikkoja selvitäkseen yritys X:n työvoimavajeesta. Tämä ele loi niin paljon positiivista tunnetta, että siitä on puhuttu vielä vuodenkin päästä tapahtuneesta. Toisaalta haastateltavat kertoivat myös että he ymmärtävät palkitsemisen hankaluuden vuokratyöntekijöiden osalta, koska työ on niin rikko-naista ja toteutetaan monesti useissa toimipaikoissa.

No palkassa ei oo ainakaan näkynyt, koska Yritys X:n mukaan nämä jutut joita mä olen tehnyt [apulaismyymäläpäällikön tehtävät ja myymälän lopetus] ovat perusmyyjän hommia. Mutta Yritys Y:ltä on tullut kiitosta siitä että tekee paljon vuoroja ja että joustaa siinä, et niinkun lyhyelläkin varoitusajalla on päässyt töihin ja tekee pitkiä vuoroja. Ja Yritys Y:ltä saatiin mm. kerran lava energijuomaa kun tehtiin oikein paljon vuoroja, tämä oli oikein kivaa. (H4.)

Mut ei oo mitään palkitsemisia niinkun varsinaisesti mutta semmoset oiskin ehkä aika vaikeeta järjestää tämmöselle vuokratyöntekijälle, joka tekee harvakseltaan ja silloinkin eri paikoissa. (H3.)

Victor Vroomin odotusarvoteorian mukaan työntekijää motivoi tieto siitä että hänen suorituksistaan saa palkkion. Se onko palkkio aina omien odotusten mukainen, on eri



asia, mutta ei ole kohtuutonta kuitenkaan odottaa saavansa palkkion tehdystä työstä. Haastateltavista henkilöt, jotka olivat ottaneet vastuullisemmat työtehtävät vastaan toimipaikassaan, olettivat myös että tämä tulisi näkymään jotenkin heidän palkassaan. Se, että suorituksesta saatava palkkio ei vastannut heidän odotuksiaan, alensi heidän motivaatiotaan pysyä vuokratyöntekijänä.

### 6.4.3 Palautteen puute ja negatiivinen palaute

Monesti asiakasyritykset ajattelevat vuokratyöntekijöistä, että he ovat vain lainassa eli vuokrattuna. Tämä tarkoittaa, että vaikka kohtelu muuten olisikin työpaikalla tasarvoista, niin palautteen antamisella ei ajatella olevan niin suurta merkitystä, koska vuokratyöntekijät tekevät vain vuoron silloin tällöin. Näin ei kuitenkaan ole. Moni haastateltavista koki että hän ei ole saanut lainkaan positiivista palautetta työpaikallaan, mutta negatiivista palautetta oli tullut joskus. Tämä alentaa työntekijöiden motivaatiota ja aiheuttaa negatiivisuuden tunnetta työpaikkaa kohtaan ja halua saada tilanteeseen muutos.

Saattaa kuulostaa nyt hirveeltä mutta tosi harvoin tulee positiivista palautetta. - -

Negatiivista palautetta – tulee paljon useemmin ja se on tosi syyllistävä. Et jos ei oo esimerkiksi hyviä myyntejä, ni et mitä te oikein teette siellä tai et miks tääl on näin sotkusta, et mitä te ootte saanut aikaseks. (H1.)

No aika vähän oikeestaan palautetta kumpaakaan suuntaan. (H3.)

Herzbergin motivaatio-hygieniateorian mukaan työstä saatava tunnustus on yksi motivaatiotekijöistä. Tutkimusryhmän vastauksia tutkittaessa, huomaa selkeästi, että palautteen puuttuminen tai sen negatiivisuus on motivaatiota alentava tekijä.

Palautteen antaminen hyvin tehdystä työstä on esimiehen keino kohottaa työntekijän itsetuntoa. Myös rakentavalla palautteella on paikkansa ja moni työntekijä arvostaa että hän saa palautetta myös jos on tehnyt jotakin väärin, koska se antaa hänelle mahdollisuuden muuttaa toimintatapojaan ja suoriutua tehtävistään paremmin. Tällainen palaute ei kuitenkaan koskaan saisi olla syyttävää. Palautteen puuttuminen alentaa myös työnte-

kijöiden motivaatiota, koska siitä saattaa tulla tunne että on ihan sama kuinka työnsä tekee, koska sitä ei koskaan kuitenkaan huomioida.

## 6.5 Tutkimuksen laatu ja luotettavuus

Kaikissa tutkimuksen pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen laatua eli validiteettia ja luotettavuutta eli reliabiliteettia. Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu aina sen laadusta. Jos esimerkiksi tallenteiden kuuluvuus on huonoa tai niiden litteroinnissa käytetään eri sääntöjä eri kerroilla, aineiston ei voida sanoa olevan luotettavaa. (Hirsjärvi & Hurme, 185.)

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä mitä lähdeittiinkin mittaamaan. Validiteetilla on tutkimuksen kannalta tärkeä osa, sillä jos on mitattu väärää asiaa, ei reliabiliteetilla ole mitään merkitystä. (Vehkalahti 2008, 41.)

Reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, eli tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksissa tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että tutkittaessa samaa henkilöä saadaan molemmilla tutkimuskerroilla sama lopputulos tai että kaksi eri arvioijaa päätyy samaan tulokseen. (Hirsjärvi & Hurme, 186.) Mittauksen reliabiliteetti on sitä korkeampi, mitä vähemmän mittausvirheitä siihen sisältyy (Vehkalahti 2008, 41).

”Tiiviisti ilmaistuna validiteetti kertoo, mitataanko sitä, mitä piti, ja reliabiliteetti kertoo, miten tarkasti mitataan.” Muita käytettyjä ilmaisuja validiteetille ja reliabiliteetille ovat tutkimuksen pätevyys ja toistettavuus. (Vehkalahti 2008, 41.)

Haastatteluaineiston laadukkuutta voidaan tavoitella jo ennen haastattelua tekemällä mahdollisimman hyvä haastattelurunko, sekä miettimällä etukäteen mahdollisten lisäksymysten muotoja (Hirsjärvi & Hurme 2008, 184). Tätä haastattelua varten tehtiin haastattelurunko, jota muokattiin ohjaavan opettajan ehdotusten mukaan, kunnes päädyttiin lopulliseen versioon. Ennen haastattelupäivää, haastattelijä tutustui useaan otteeseen kysymyksiin, sekä mietti mahdollisia tarkentavia lisäksymyksiä ja kirjasi ne

ylös. Myös haastateltaville annettiin mahdollisuus tutustua haastattelurungon kysymyksiin etukäteen.

Haastattelun luotettavuus voi kärsiä, jos kaikkia haastateltavia ei esimerkiksi jostain syystä pystytä haastattelemaan tai jos käytettävien tallennusvälineiden kuuluvuus on huonoa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 185). Kaikki haastateltavat saapuivat ajoissa paikalle haastatteluun, joten haastattelun luotettavuus ei kärsinyt. Ennen haastattelun alkua tallennusvälineet testattiin, jotta saatiin selville missä oli paras kuuluvuus. Haastattelu nauhoitettiin, jotta mikään yksityiskohta ei jäisi huomaamatta haastattelutilanteessa. Lisäksi haastatteliija kirjasi ylös omia havaintojaan.

Haastattelun laatua parantaa myös se, että haastattelu litteroidaan mahdollisimman pian (Hirsjärvi & Hurme, 185). Pidetyin haastattelun jälkeen haastatteliija kuunteli nauhoituksen lävitse useita kertoja, ennen kuin aloitti varsinaisen litteroinnin. Haastattelu litteroitiin noin kuukauden kuluttua haastattelusta ajan puutteen vuoksi. Nauhoitus oli kuitenkin niin hyvälaatuinen, että sen ja haastattelijan tekemien muistiinpanojen kanssa litterointi ei tuottanut ongelmia tämänkään ajan jälkeen.

Haastattelu toteutettiin ryhmähaastatteluna. Koska kohderyhmän jäsenet tunsivat toisensa entuudestaan, tämän ajateltiin olevan toimiva haastattelumuoto, jossa keskustelua saataisiin aikaiseksi käsiteltävistä teemoista. Lopputulos oli kuitenkin se, että jokaiselta haastateltavalta kysyttiin samat kysymykset ryhmässä, jotta kaikki varmasti vastasivat kysymykseen omin sanoin, eikä vain ryhmän puheliain dominoinut keskustelua. Vaikka haastatteliija saikin hakemansa vastaukset, ryhmähaastattelu ei ehkä kuitenkaan ollut paras mahdollinen vaihtoehto. Ryhmähaastattelussa saattaa olla riskinä se, etteivät haastateltavat halua puhua kovin laajasti, jottei haastattelu venyisi valtavan pitkäksi. Jos saman ajan olisi käyttänyt erikseen jokaiseen haastateltavaan, informaatiota olisi varmasti saatu huomattavasti enemmän.

Tutkimuksen luotettavuutta paransi myös se, että tutkimus tehtiin täysin nimettömästi eikä kohdeyritys tule näkemään tutkimustuloksia missään vaiheessa. Tätä painotettiin haastateltaville vielä ennen haastattelun aloittamista. Tämä auttoi haastateltavia kertomaan vapaasti omista tuntemuksistaan ja kokemuksistaan vuokratyöstä, sekä myös

vuokratyöntekijän työn negatiivisesta puolesta. Ryhmän positiivinen asenne ja se että haastateltavat tunsivat toisensa entuudestaan, auttoi myös ryhmän hiljaisempia jäseniä kertomaan avoimesti omista mielipiteistään.

## 7 Johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa pyrittiin hakemaan vastauksia kolmeen pääkysymykseen: Mitkä motivaatiotekijät vaikuttavat vuokratyöntekijöihin, onko elämäntilanteella vaikutusta vuokratyöntekoon sekä mitkä tekijät alentavat vuokratyöntekijöiden motivaatiota

Elämäntilanteella näytti olevan vaikutusta kohderyhmän olemiseen vuokratyöntekijöinä. Kaksi heistä opiskeli, eli vuokratyö oli heille täydellinen työnmuoto, jossa he saivat valita itse työaikansa opiskelunsa rinnalle. Kaksi muuta haastateltavista olivat koulunsa päättäneitä naisia, jotka eivät olleet löytäneet muuta työtä sitä etsiessään. Se, että heillä oli vain lukiotausta pohjalla, saattoi myös vaikeuttaa muiden töiden saamista. Henkilöstöpalveluyritysten liiton mukaan suurimmalla osalla vuokratyöntekijöistä on ainoastaan toisen asteen koulutus. Elämäntilanne vaikutti haastateltavilla vuokratyöntekoon myös siinä, että kolme heistä tykkäsi matkustella paljon ystäviensä kanssa ja vuokratyönteko mahdollisti äkillisillekin lomille lähtemisen koska vain.

Vaikuttiko vuokratyö sitten kohderyhmän motivaatioon? Kuten edellä kävi ilmi, kaikki haastateltavista pitivät vuokratyön suomasta vapaudesta, vaikkakin eri syistä. Eli itse vuokratyönteolla oli siis merkitystä heidän motivaatioonsa. Vuokratyönteko valitettavasti oli sekä motivaation lähde että sen alentaja. Siinä missä vuokratyö soi vapauden valita itse omat toimipaikkansa ja työvuoronsa, toi se mukanaan myös epävarmuuden töiden jatkumisesta ja niiden riittävydestä. Koska kenelläkään ei ollut mitään minimi-tuntimäärää työsopimuksissaan, saattoi se välillä merkitä sitä että työvuoroja oli vain muutama viikossa tai pahimmillaan ei yhtään. Tämä vaikeuttaa huomattavasti elämän suunnittelemista eteenpäin muutamaa viikkoa pidemmälle ja menojen tasapainottamis-ta, kun ei ole tietoa kuinka paljon seuraavina viikkoina on töitä.

Haastateltavat halusivat vapauden valita, koska saavat olla töissä ja koska lomalle, ilman epävarmuutta ettei töitä aina olisikaan aina tarjolla. Valitettavasti näin ei kuitenkaan voi olla, koska tosiasia on, että kun vuokratyöntekijä on lomalla, joku toinen tekee hänen työnsä. Jos vuokratyöntekijälle on muodostunut tiivis suhde omaan toimipaikkaansa, on hyvinkin mahdollista että hänen lomansa jälkeen vapaat vuorot annetaan jälleen hänelle, mutta yhtäläillä voi käydä myös niin että joku uusi työntekijä on kiilan-

nut väliin, eikä töitä kyseisessä toimipaikassa enää olekaan. Onkin siis jokaisen vuokratyöntekijän oman harkinnan varassa kumpi painaa vaakakupissa enemmän, vapaus vai epävarmuus. Haastattelun hetkellä kohderyhmän kohdalla vapaus ja työaikojen joustavuus oli selkeästi tärkeämpi, mutta kaikki heistä tiedostivat kolikon toisen puolen ja sen tuomat ongelmat.

Haastattelun jälkeen keskustelussani yhden haastateltavan kanssa, työmäärien vaihtelevuus oli aiheuttanut hänelle viimein liian suuren ongelman. Hän sanoi, että hänen vuokranmaksunsa, sekä laskujen hoitaminen oli vaikeutunut niin paljon, että vaikka hän olikin arvostanut vuokratyön tuomaa vapautta, hän oli lopettanut vuokratyöteon ja etsinyt itselleen vakituisen työpaikan. Hän mainitsi myös, että turvallisuuden tunne ja tieto töiden jatkuvuudesta oli todellinen helpotus. Ehkä vuokratyön aiheuttamaa stressiä epävarmuudesta ei edes huomaa niin selvästi, ennen kuin sen on jättänyt taakseen.

Mikä muu haastateltavia sitten motivoi? Vapauden rinnalla he mainitsivat palkan olevan suurin syy heidän motivaatioonsa. Mutta selkeästi se ei kuitenkaan ollut tarpeeksi suuri motivaationlähde, koska henkilöiden saadessa vastuullisempaa työtä palkan pysyessä samana, kukaan ei kuitenkaan lopettanut työn tekemistä vaikka palkka ei noussutkaan odotusten mukaisesti. Itse työn sisällöllä eli sen tuottamalla sisäisellä motivaatiolla oli siis ulkoisia motivaatiotekijöitä suurempi merkitys. Myös ilmapiiri töissä ja työkaverit olivat haasteltaville suuri motivaatioin lähde. He olivat tyytyväisiä, ettei töihin tarvinnut mennä vain palkan perässä vaan että työ itsessään oli mukavaa samoin kuin työkaverit. Myös se, että heitä kohdeltiin työpaikalla samanarvoisesti kuin vakituisiakin työntekijöitä oli positiivinen asia, mutta se ei varsinaisesti lisännyt motivaatiota. Vaikka ulkoisilla tekijöillä on siis merkitystä motivaation syntyyn, selkeästi enemmän merkitystä oli sisäisillä tekijöillä.

Vuokratyön aiheuttama epävarmuus oli selvästi motivaatiota alentava tekijä ja yksi haastateltavista irtisanoikin itsensä ja on nykyään vakituisessa työsuhteessa eri yrityksessä. Muita motivaatiota alentavia tekijöitä oli palkitsemisen vähäisyys. Se että asiakasyritys kieltäytyi maksamasta korkeampaa palkkaa vastuullisemmasta työstä, oli jopa henkilöstövuokrausyrityksen mielestä epäoikeudenmukaista. Se että suorituksista saatu palkkio ei kohdannut haastateltavien odotuksia, kuten Vroomin odotusarvoteoriassa käsi-

teltiin, alensi kohderyhmän motivaatiota ja tunteita yritys X:ää kohtaan. Haastattelussa kävi myös ilmi, että negatiivinen palaute alensi haastateltavien motivaatiota. Osa kertoi että kun negatiivista palautetta oli annettu rakentavasti, se oli ollut täysin hyväksyttävää. Mutta kun se oli muuttunut syyttäväksi, he kokivat sen hyvin negatiivisena.

Varsinaisesti mikään tutkimukseen valituista teorioista ei tukenut saatuja vastauksia. Maslowin tarvehierarkiassa tarpeiden pyramidimainen rakenne ei näytä toimivan tosielämässä. Toki alimman tason tarpeiden täytyy olla tyydytettyinä ennen tärkeämpiä tarpeita, mutta muiden tasojen tarpeet voivat esiintyä eriävissä järjestyksissä tai yhtäaikaaisesti. Herzbergin motivaatio-hygieniateoria osoittautui useammassa kohdassa paikkaansa pitäväksi, jossa motivaatiotekijät tuottivat vuokratyöntekijöille tyytyväisyyttä, mutta myös hygieniatekijöissä olevat piirteet nostivat haastateltavien motivaatiota. Eli nämäkään listaukset eivät päteneet kohderyhmän osalla vaan näyttivät olevan ristiriidassa teorian kanssa. Vroomin odotusarvoteoriassa tuntuu olevan eniten järkeä näistä kolmesta, mutta koska vuokratyöntekijät harvoin saavat palkankorotuksia tai ylennyksiä, niin myös tämä suorituksiin ja niistä odotettaviin palkkioihin perustuva teoria ei oikein istunut tähän tutkimukseen. Mutta kaikista näistä löytyi joitakin piirteitä haastattelun tuloksista.

Tutkimuksen tulokset eivät olleet varsin yllättäviä, eikä niissä noussut uutta tietoa muihin tutkimuksiin verrattuna. Kohdeyrityksenä ollut henkilöstövuokrausyritys, jolle tämän tutkimuksen piti alun perin tulla, olisi kuitenkin varmasti hyötynyt näistä tuloksista. Vaikkakin kohderyhmänä oli vain pieni osa heidän työntekijöistään, uskon että haastattelussa tuli ilmi useita parannuskohteita, esimerkiksi perehdytyksen ja palkitsemisen saralla. Näihin molempiin työnantajalla on mahdollisuus löytää parannuskeinoja. Myös jonkinlaista minimituntimäärää kannattaisi harkita laitettavan työsopimuksiin niitä toivolle, aloilla joilla tämä on mahdollista. Tämä vähentäisi epävarmuutta työntekijöissä ja nostaisi täten motivaatiota pysyä vuokratyöntekijänä. Minimituntimäärä auttaisi myös henkilöstövuokrausyritystä, koska tällöin työntekijä ei voisi vain ilmoittaa olevansa poissa seuraavat viikot, joka saattaa aiheuttaa työvoimavajeen sesonkiaikana. Toisaalta, jos vuokratyöntekijät joutuvat hyväksyttämään jokaisen poissaolonsa ja lomansa henkilöstövuokrausyrityksellä, tämä poistaisi vuokratyöntekijän vapauden, joka oli suurin

motivaation lähde myös kohderyhmälle. Eli hakiessa motivaation nostoa, saatettaisiinkin vahingossa samalla alentaa sitä.

Jatkotutkimuskohteeksi ehdotetaan minituntimääräisen työsopimuksen omaavien vuokratyöntekijöiden motivaation tutkimista, koska tämä aihe nousi esille tämän tutkimuksen lopussa ja olisi kiinnostavaa tietää nostaako minimituntimäärät vuokratyöntekijöiden motivaatiota vai alentavatko ne sitä. Tämä tutkimus kannattaisi varmaan toteuttaa myös kvalitatiivisena tutkimuksena haastatteluineen, koska henkilökohtaisissa haastatteluissa saa paljon syvempää ja tarkempaa tietoa selville kuin vain haastattelulomakkeilla. Saattaisi kuitenkin olla järkevämpää toteuttaa haastattelut yksilöhaastatteluina, eikä ryhmähaastatteluna, kuten tässä tutkimuksessa tehtiin.



## Lähteet

Anttila, Halonen, Kalakoski, Kallio, Laarni & Paavilainen. 2010. Persoona 4. Motivaatio, tunteet ja taitava toiminta. Edita. Helsinki.

Clegg, B. 2000. Instant Motivation. Kogan Page Limited. Lontoo. Englanti.

ERTO 2011. Toimihenkilöliitto ERTO. Vuokratyö jakaa toimihenkilöiden mielipiteet. Lehdistöiedotteet. Luettavissa: <http://www.erto.fi/lehdistoetiedotteet?start=50>. Luettu: 18.4.2012.

George, J. & Jones, G. 2012. Understanding and Managing Organizational Behavior. Pearson. Essex. Englanti.

Harisalo, R. 2009. Organisaatioteoriat. Tampereen Juveles Print. Tampere.

Henkilöstöpalvelualan TES. Luettavissa: <http://www.finlex.fi/data/tes/stes1662-PT30tyovoim1005.pdf>. Luettu: 17.3.2012.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.

HPL 2010a. Työntekijätutkimus. Luettavissa:

[http://www.hpl.fi/henkilostopalveluyritysten\\_liitto/tyontekijatutkimus/tyontekijatutkimus.php](http://www.hpl.fi/henkilostopalveluyritysten_liitto/tyontekijatutkimus/tyontekijatutkimus.php). Luettu: 5.3.2012.

HPL 2010b. Vuokratyöntekijätutkimus 2010. Luettavissa:

[http://www.hpl.fi/henkilostopalveluyritysten\\_liitto/liitetiedostot/Lehdistoetilaisuus\\_Vuokratyontekijaetutkimus\\_2010.pdf](http://www.hpl.fi/henkilostopalveluyritysten_liitto/liitetiedostot/Lehdistoetilaisuus_Vuokratyontekijaetutkimus_2010.pdf). Luettu: 5.3.2012.

HPL 2012a. Vuokratyöntekijätutkimus. Luettavissa:

[http://www.hpl.fi/henkilostopalveluyritysten\\_liitto/ajankohtaista/index.php?we\\_objectID=13725](http://www.hpl.fi/henkilostopalveluyritysten_liitto/ajankohtaista/index.php?we_objectID=13725). Luettu: 7.4.2012.

- HPL 2012b. Vuokratyöntekijätutkimus 2012. Luettavissa:  
[http://www.hpl.fi/henkilostopalveluyritysten\\_liitto/liitetiedostot/Vuokratyöntekijäetutkimus\\_26032012.pdf](http://www.hpl.fi/henkilostopalveluyritysten_liitto/liitetiedostot/Vuokratyöntekijäetutkimus_26032012.pdf). Luettu: 7.4.2012.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Suvanto, A. 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Likes-työelämäpalvelut Oy. Jyväskylä.
- Robbins, S., Judge, T. & Campbell, T. 2010. Organizational Behaviour. Prentice Hall. Essex. Englanti.
- SVT 2010. Yrityspalvelut 2010. Henkilöstövuokrauksen käyttö lisääntyi vuonna 2010. Luettavissa: [http://www.stat.fi/til/palhy/2010/palhy\\_2010\\_2011-11-02\\_kat\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/palhy/2010/palhy_2010_2011-11-02_kat_001_fi.html). Luettu: 17.3.2012.
- SVT 2011. Työvoimatutkimus. Työllisyys ja työttömyys 2011. Luettavissa:  
[http://www.stat.fi/til/tyti/2011/13/tyti\\_2011\\_13\\_2012-03-09\\_tau\\_035\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/tyti/2011/13/tyti_2011_13_2012-03-09_tau_035_fi.html). Luettu: 23.3.2012.
- Sädevirta, M. 2002. Määräaikaiset työsuhteet ja työvoiman vuokraus. WSOY Lakitieto. Helsinki.
- TEM 2011. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Vuokratyövoiman käytön syitä yrityksissä, joissa on käyty yt-neuvotteluja. Luettavissa:  
[http://www.tem.fi/files/30385/TEM\\_29\\_2011\\_netti.pdf](http://www.tem.fi/files/30385/TEM_29_2011_netti.pdf). Luettu: 18.4.2012.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.
- Vartiainen, M. & Nurmela, K. 2002. Tavoitteet ja tulkinnat - motivaatio ja palkitseminen työelämässä. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J.-E. (toim.) Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet, s. 188–212. PS-kustannus. Jyväskylä.

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Tammi. Vammala.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Edita Prima Oy. Helsinki.

Viitala, R. & Mäkipelkola, J. 2005. Työntekijä vuokrattuna. Vuokratyövoiman käytön vaikutuksia työyhteisössä. Työpoliittinen tutkimus. Työministeriö. Luettavissa:  
[http://www.mol.fi/mol/fi/99\\_pdf/fi/06\\_tyoministerio/06\\_julkaisut/06\\_tutkimus/tp\\_t283.pdf](http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tp_t283.pdf). Luettu: 25.4.2012.

VMP 2011. Varamiespalvelu. Vuokratyöntekijöiden työtyytyväisyys on korkealla tasolla. Luettavissa:  
[http://www.varamiespalvelu.fi/index2.phtml?page\\_id=1036&navi\\_id=1001&10005\\_ni=11095&10005\\_newsList\\_t=readNewsItem&](http://www.varamiespalvelu.fi/index2.phtml?page_id=1036&navi_id=1001&10005_ni=11095&10005_newsList_t=readNewsItem&). Luettu: 18.4.2012.

## **Liitteet**

### Liite 1. Teemahaastattelun kysymysrunko

#### Taustatietoa:

1. Mikä olet koulutukseltasi?
2. Kauanko olet ollut töissä yritys X:ssä henkilöstövuokrausyritys Y:n kautta?
3. Monessako toimipisteessä olet työskennellyt?
4. Onko jostakin toimipisteestä tullut sinulle vakituinen?
5. Montako vuoroa/tuntia teette viikossa?

#### Työ:

6. Onko teidät perehdytetty työhön?
7. Onko teillä selkeästi määritellyt työtehtävät?

#### Vuokratyö:

8. Miten olet päätenyt vuokratyöntekijäksi?
9. Onko sinua kohdeltu samanarvoisesti työssäsi kuin muita työntekijöitä?

#### Motivaatio:

10. Mikä sinua motivoi työssäsi?
11. Mikä sinua motivoi olemaan vuokratyöntekijä?
12. Mikä alentaa motivaatiota vuokratyöhön?
13. Minkälaista palautetta saatte?