

Vuokratyöntekijöiden sitouttaminen käyttäjäyritykseen

Jonna Hantula



Tekijä(t) Jonna Hantula	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Vuokratyöntekijöiden sitouttaminen käyttäjärytykseen	Sivu- ja liitesivumäärä 53 + 11
<p>Opinnäytetyössä tutkitaan vuokratyöntekijöiden sitoutumista käyttäjärytykseen. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat vuokratyöntekijöiden sitoutumiseen käyttäjärytykseen ja mitkä keinot ovat tehokkaimpia sitouttamisen ja motivoinnin kannalta. Lisäksi selvitetään onko vuokratyöntekijöiden suorittamalla rekrytointiprosessilla ja käyttäjärytyksen perehdytysprosessilla vaikutusta vuokratyöntekijän sitoutumiseen käyttäjärytykseen sekä millainen henkilöprofiili on työssä onnistumisen ja käyttäjärytykseen sitoutumisen kannalta toivottava.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu sitoutumista käsittelevästä aineistosta, Maslown tarvehierarkiasta sekä Herzbergin motivaatioteoriasta sekä perehdyttämiseen ja rekrytointiin liittyvästä teoriasta.</p> <p>Opinnäytetyön empiirisessä osassa on käytetty triangulaatio-menetelmää, joka tarkoittaa kahden tutkimusotteen yhdistämistä. Ensimmäinen tutkimus on tehty kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä, jolla on pyritty saamaan määrällistä tietoa tutkimusongelman ratkaisuun. Tutkimuksen toinen osa on toteutettu kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä tekemällä teemahaastatteluja kvantitatiivisen aineiston pohjalta, jotta saadaan syvempää tietoa vastausten syistä.</p> <p>Tutkimustulosten analysoinnin perusteella kävi ilmi, että vuokratyöntekijöiden sitoutuminen käyttäjärytykseen noudattelee yleisesti tunnettuja sitoutumis- ja motivaatioteorioita. Vuokratyöntekijät arvostivat työhön liittyvää turvallisuuden tunnetta ja hyvää työyhteisöä enemmän kuin rahallista palkitsemista tai etuuksia. Myös oman osaamisen lisääminen koulutuksilla ja etenemismahdollisuudet nousivat taloudellista puolta tärkeämmäksi.</p>	
Asiasanat Sitouttaminen, sitoutuminen, vuokratyö, motivointi, perehdytys	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tausta ja tavoite	3
1.2	Tutkimusongelma ja rajaus	4
1.3	Keskeiset käsitteet.....	5
1.4	Muita tutkimuksia aiheesta	6
2	Henkilöstövuokraus	7
2.1	Vuokratyö käsitteenä.....	7
2.2	Vuokratyön syntyminen ja historia.....	8
2.3	Vuokratyön käyttämisen hyödyt ja haitat.....	8
3	Henkilöstön motivointi.....	11
3.1	Motivaatioteoriat	11
3.2	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	14
4	Perehdyttäminen.....	15
4.1	Perehdyttäminen	15
5	Sitoutuminen ja sitouttaminen yritykseen	18
5.1	Sitoutumisen eri muodot.....	18
5.2	Rekrytointiprosessin vaikutus sitoutumiseen.....	19
5.3	Palkitseminen sitouttamisen apuna	22
5.4	Kehityskeskustelut motivaation ja sitouttamisen apuna	23
5.5	Henkilöstön vaihtuvuus	23
6	Aineiston hankinta	25
6.1	Opinnäytetyön ja tutkimuksen suunnittelu	25
6.2	Tutkimusmenetelmät	26
6.3	Tiedonkeruumenetelmät.....	28
6.4	Alustava aikataulu ja aiheanalyysi.....	30
6.5	Tutkimuksen toteuttaminen	32
6.6	Validiteetti ja reliabiliteetti	34
7	Tutkimustulokset.....	36
7.1	Määrällisen tutkimuksen tutkimustulokset	36
7.2	Syventävän haastattelun tutkimustulokset	42
8	Pohdinta ja kehittämis ehdotukset	44
8.1	Perehdytyksen ja rekrytoinnin vaikutus sitouttamiseen.....	44
8.2	Henkilöprofiilin määrittely rekrytoinnin ja sitoutumisen kannalta	45
8.3	Vuokratyöntekijöiden sitouttaminen käyttäjäyritykseen	47
8.4	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	50
8.5	Opinnäytetyöprosessin arviointi	52
8.6	Toimeksiantajan kommentti.....	53

Lähteet	54
Liitteet.....	57
Liite 1. Kyselylomake	57
Liite 2. Kysymykset kuvioin	61
Liite 3. Teemahaastattelut	68

1 Johdanto

Suomessa vuokratyövoimaa alettiin käyttää 1960-luvulla, jolloin vuokratyövoimaa käytettiin telakoilla ja muilla teollisuuden aloilla. Työvoimatoimistot eivät kyenneet toimittamaan riittävän nopeasti työvoimaa teollisuuden työvoiman lisääntyneeseen tarpeeseen, jolloin työelämään kehittyi vuokratyövoimaa tarjoavia yrityksiä. 1970-luvulla henkilöstövuokraus siirtyi koskemaan teollisuuden lisäksi myös toimihenkilöitä. (Sädevirta 2002, 9.)

Vuokratyön käyttäminen yrityksissä on yleistynyt viimeisten vuosien aikana. Tällä hetkellä Suomessa toimii jopa yli tuhat henkilöstöpalveluyritystä, joista vakiintuneita on noin 500–600. Keskimäärin vuokratyösuhteessa vuonna 2014 oli 30 000 henkilöä, joka on noin prosentti palkansaajista. Rekrytointeihin kuluu aikaa ja ne aiheuttavat kustannuksia. Vakituksia työntekijöitä ei välttämättä uskalleta palkata yrityksiin Suomessa olevan vahvan irtisanomissuojan takia, jolloin yritykset päätyvät käyttämään vuokratyövoimaa sen joustavuuden vuoksi.

Motivaatioteorioista puhuttaessa otetaan usein esille Herzbergin teoria 1950-luvulta. Ulkoiset motivaatiotekijät, kuten työyhteisön ilmapiiri, ihmissuhteet, esimies-alaisuus, palkkaus sekä työpaikan varmuus ja turvallisuus, vaikuttavat puuttuessaan motivaatioon negatiivisesti ja aiheuttavat tyytymättömyyttä, mutta eivät myöskään toimiessaan takaa hyvää työsuoritusta. Varsinaisia motivaatiotekijöitä ovat itse työhön liittyvät tekijät, joita ovat työn sisältö, työssä saadut kannustukset ja tunnustukset, tunne vastuusta, oppimisesta ja kasvamisesta sekä mahdollisuus uralla etenemiseen. Parhaimmillaan edellä mainitut tekijät innostavat ja kannustavat hyvään työsuoritukseen, mutta puuttuessaan saavat työntekijän passiiviseksi mekaaniseksi työnsuorittajaksi.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on pääkaupunkiseudulla toimiva autoliike ja tutkimuksen kohderyhmänä on toimeksiantajan käyttämä vuokratyövoima, kohderyhmän koko on 20 vuokratyöntekijää. Yrityksessä käytetään vuokratyövoimaa aulapalveluissa.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat vuokratyöntekijöiden sitoutumiseen käyttäjäyritykseen ja mitkä keinot ovat tehokkaimpia motivoinnin ja yritykseen sitouttamisen kannalta? Opinnäytetyössä tutkitaan lisäksi, onko vuokratyöntekijän suorittamalla rekrytointiprosessilla ja käyttäjäyrityksen perehdytysprosessilla vaikutusta vuokratyöntekijän sitoutumiseen käyttäjäyritykseen? Rekrytointin osalta käsitellään myös aulapalveluihin sopivan henkilön henkilöprofiilia. Huonon perehdytyksen on todettu olevan yksi yleisimmistä syistä, jonka vuoksi työntekijät

vaihtavat työpaikkaa, jonka vuoksi perehdytyksen vaikutus sitoutumiseen on otettu osaksi opinnäytetyötä.

Tutkimuksen pääkysymys on:

- Miten vuokratyöntekijöitä voidaan sitouttaa käyttäjärytykseen?

Tutkimuksen pääkysymykseen etsitään vastausta neljän alatutkimuskysymyksen avulla:

- Mitkä tekijät vaikuttavat vuokratyöntekijöiden sitoutumiseen käyttäjärytykseen?
- Mitkä keinot ovat tehokkaimpia motivoinnin ja sitouttamisen kannalta?
- Onko vuokratyöntekijöiden suorittamalla rekrytointiprosessilla ja käyttäjärytyksen perehdytysprosessilla vaikutusta vuokratyöntekijän sitoutumiseen käyttäjärytykseen?
- Minkälainen henkilöprofiili on työssä onnistumisen ja käyttäjärytykseen sitoutumisen kannalta toivottava?

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu yritykseen sitoutumisesta käsittelevästä aineistosta, Maslowin tarvehierarkiasta sekä Herzbergin motivaatioteoriasta sekä perehdyttämiseen ja rekrytointiin liittyvästä teoriasta. Tietoperustaa verrataan empiirisen osan toteutettuihin tutkimuksiin.

Empiirisen osan tutkimusosuus on toteutettu kahdessa osassa käyttäen triangulaatiomenetelmää eli menetelmien yhdistämistä. Ensimmäinen tutkimus on tehty kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä, jolla on pyritty saamaan määrällistä tietoa tutkimusongelman ratkaisuun. Tutkimuksen toinen osa on toteutettu kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä tekemällä kaksi teemahaastattelua kvantitatiivisen aineiston pohjalta, jotta saadaan tarkempaa tietoa ja syvempää ymmärrystä vastausten syistä.

Ensimmäinen osa muodostuu kvantitatiivisesta, eli määrällisestä tutkimuksesta, joka on toteutettu survey-tyyppisellä kyselyllä. Webropol-ohjelmalla luotu kyselytutkimuksen linkki lähetettiin sähköpostitse toimeksiantajayrityksen kolmen eri toimipisteen vuokratyöntekijöille, jotka työskentelevät kahden eri henkilöstövuokrausyrityksen kautta käyttäjärytyksessä. Vastauksia kyselyyn saatiin 12, kun potentiaalisia vastaajia olisi ollut 20. Näin ollen vastausprosentiksi muodostui 60 % ja katoprocentiksi 40 %. Kyselyllä saatuja tuloksia peilattiin teoreettiseen viitekehukseen ja näiden pohjalta on pyritty luomaan johtopäätöksiä vuokratyöntekijöiden sitoutumisesta käyttäjärytykseen.

Tutkimuksen toinen osa on toteutettu kvalitatiivisella, eli laadullisella tutkimusmenetelmällä teemahaastattelemalla kahta aulapalveluissa työskentelevää vuokratyöntekijää. Haastattelun kysymykset muodostettiin kvantitatiivisen

tutkimusaineiston perusteella ja niillä pyrittiin saamaan syvempää ymmärrystä määrällisen tutkimusaineiston tuloksiin.

1.1 Tausta ja tavoite

Tämä opinnäytetyö tehtiin pääkaupunkiseudulla toimivalle suurelle autoliikeketjulle, jolla on yhteensä neljä toimipistettä ja joka työllistää yhteensä noin 600 henkilöä. Sen päätoimialaa on uusien ja vaihtoautojen myynti sekä jälkimarkkinointipalvelut käsittäen huolto-, korikorjaus- sekä varaosapalvelut. Organisaation yksi toimipiste on siirtynyt vuokratyövoiman käyttämiseen jo vuonna 2008 ja kaksi muuta toimipistettä vuonna 2015. Yksi organisaation toimipisteistä on hiukan erillään muista eikä heillä ole vuokratyövoimaa palveluksessaan. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen kohderyhmänä on organisaation kolmen vuokratyövoimaa käyttävän toimipisteen vuokratyövoima. Tutkimuksen ulkopuolelle jätetään organisaation neljäs toimipiste, joka ei käytä vuokratyövoimaa. Yritys käyttää vuokratyövoimaa aulapalveluissaan.

Yrityksellä on sopimus kahden eri henkilöstövuokrausyrityksen kanssa, joista yksi vuokratyöyritys välittää vuokratyövoimaa kahteen käyttäjäyrityksen toimipisteeseen ja toinen henkilöstövuokrausyritys välittää vuokratyövoimaa yhteen käyttäjäyrityksen toimipisteeseen.

Aulapalveluissa työskentelevä asiakaspalvelija on yrityksen käyntikortti ja yleensä ensimmäinen henkilö, jonka asiakas kohtaa tullessaan liikkeeseen. Tämän vuoksi on tärkeää, että vaihtuvuus ei ole liian suurta ja työntekijöiden osaaminen on vaadittavalla tasolla. Jatkuva uusien työntekijöiden perehdyttäminen vie myös resursseja itse aulapalvelutyön pääfokuksesta, asiakaspalvelusta. Itsenäiseen työskentelyyn valmistava perehdytys vie vähintään viikon ja perusteellinen perehdytys saattaa viedä jopa useampia viikkoja, ennen kuin aulapalvelussa työskentelevän työntekijän taidot ovat hyvällä tasolla. Aulapalvelijan tärkeimmät työtehtävät ovat asiakkaan vastaanottaminen liikkeeseen ja opastaminen, puhelinvaihteen hoitaminen, kassatyöskentely sekä myynnin avustaminen. Työssä pärjäämisen edellytys on palvelualltius ja positiivinen asenne asiakaspalveluun.

Valitsin vuokratyöntekijöiden sitouttamisen käyttäjäyritykseen opinnäytetyön aiheeksi, sillä olen itse ollut vuokratyöyrityksen palkkalisloilla opinnäytetyön toimeksiantajayrityksessä ennen siirtymistäni käyttäjäyrityksen palvelukseen. Aiheen valintaan vaikutti myös aiheen kiinnostavuus. Vuokratyöntekijöiden sitouttamista henkilöstövuokrausyritykseen on tutkittu paljon ja aiheesta on tehty opinnäytetyötutkimuksia, mutta vuokratyöntekijöiden sitouttamista käyttäjäyritykseen on tutkittu vähänlaisesti.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat vuokratyöntekijöiden sitoutumiseen käyttäjärytykseen ja mitkä keinot ovat tehokkaimpia motivoinnin ja sitouttamisen kannalta? Huonon perehdytyksen on todettu olevan yksi yleisimmistä syistä, jonka vuoksi työntekijät vaihtavat työpaikkaa, jonka vuoksi olen ottanut perehdyttämisen vaikutuksen sitoutumiseen osaksi opinnäytetyötä. Opinnäytetyössä tutkitaan myös, onko henkilöstövuokrausyrityksen suorittamalla rekrytointiprosessilla ja rekrytoitavan henkilön henkilöprofiililla vaikutusta sitoutumiseen.

1.2 Tutkimusongelma ja rajaus

Tutkittava aihe rajattiin vuokratyöhön käsitteenä, sitoutumiseen, motivaatioon, perehdytykseen ja rekrytointiin. Näiden aihealueiden nähtiin olevan olennainen osa tutkimusongelmaan vastauksien löytämistä. Lisäksi opinnäytetyöprosessin alussa tutkittiin muiden aihetta lähellä olevien opinnäyte- ja gradututkimusten aihealueita ja rajausta. Määrällisen tutkimuksen kysymykset muodostettiin valitun aiherajauksen ja opinnäytetyöhön rajatun teorian osalta. Kyselylomake oli pääosin strukturoitu, mutta kyselyyn oli lisätty muutamia avoimia kysymyksiä, joissa pyydettiin tarkennusta strukturoituihin kysymyksiin. Kyselyllä pyrittiin löytämään seikkoja, joita vuokratyöntekijät pitävät tärkeinä sitoutumisen ja motivaation kannalta. Haastattelut puolestaan toteutettiin teemahaastatteluina, joihin muodostettiin haastattelurunko kvantitatiivisen tutkimusaineiston perusteella. Haastatteluilla pyrittiin saamaan syvempää ymmärrystä tutkimuksen aiheesta.

Tutkimusongelmaksi muodostui, kuinka vuokratyöntekijöitä voidaan sitouttaa paremmin käyttäjärytykseen. Lisäksi alatutkimusongelmana on, mitkä tekijät lisäävät vuokratyöntekijän sitoutumista käyttäjärytykseen ja onko rekrytointi- ja perehdytysprosessilla vaikutusta vuokratyöntekijän sitoutumiseen käyttäjärytykseen.

Tutkimuksen pääkysymys oli:

- Miten vuokratyöntekijöitä voidaan sitouttaa käyttäjärytykseen?

Tutkimuksen pääkysymykseen etsittiin vastausta neljän alatutkimuskysymyksen avulla:

- Mitkä tekijät vaikuttavat vuokratyöntekijöiden sitoutumiseen käyttäjärytykseen?
- Mitkä keinot ovat tehokkaimpia motivoinnin ja sitouttamisen kannalta?
- Onko vuokrausyrityksen suorittamalla rekrytointiprosessilla ja käyttäjärytyksen perehdytysprosessilla vaikutusta vuokratyöntekijän sitoutumiseen käyttäjärytykseen?

- Minkälainen henkilöprofiili on työssä onnistumisen ja käyttäjäyrytykseen sitoutumisen kannalta toivottava?

Opinnäytetyön rakenne muodostuu johdannosta ja teoreettisesta osasta, jossa käydään läpi henkilöstövuokrausta käsitteenä, motivaatio- ja sitoutumisen sekä sitouttamisen teoriaa sekä rekrytointia ja perehdytystä. Teoreettisen osan jälkeen tulee empiirinen osa, jossa esitellään tutkimusmenetelmä, tutkimuksen luotettavuus ja tutkimustulokset. Empiirisen osan lopuksi esitellään pohdinta ja kehittämissuhteet.

1.3 Keskeiset käsitteet

Tutkimuksessa käytetään joitakin toistuvia käsitteitä, jotta tutkimus pysyy selkeänä alusta loppuun. Tässä kappaleessa käydään läpi teoreettisen osuuden keskeisiä käsitteitä ja avataan niiden merkitystä.

Henkilöstöpalveluyritys tarkoittaa yritystä, joka tarjoaa työntekijöitään käyttäjäyrytykselle korvausta vastaan. Henkilöstöpalveluyritys hoitaa palkanmaksun sekä muut työnantajavelvoitteet. Usein puhutaan myös vuokrayrityksestä tai henkilöstövuokrausyrityksestä.

Käyttäjäyryitys tarkoittaa yritystä, joka on vuokrannut työntekijän henkilöstöpalveluyritykseltä. Käyttäjäyrytykselle siirtyy työn johtaminen ja direktio-oikeus eli valvonta. Vuokratyöntekijä tekee työnsä käyttäjäyrytyksessä. Käyttäjäyrytyksestä voidaan puhua myös nimellä asiakasyritys.

Vuokratyöntekijä on työntekijä, jonka työnantajana toimii henkilöstövuokrausyritys, mutta työ tehdään käyttäjäyrytyksessä, jolla on myös direktio-oikeus.

Kehityskeskustelu on vähintään kerran vuodessa etukäteen suunniteltu keskustelutilaisuus, johon esimies ja alainen osallistuvat. Pääpaino keskustelussa on tulevaisuudessa ja kehittämistoimenpiteissä. Kehityskeskustelun tavoitteena on auttaa työntekijää näkemään perustehtävän, tavoitteet ja kuinka oma työ on kytköksissä näihin.

Motivaatio on yksinkertaisimmillaan halu tehdä asioita ja käyttövoima, joka aikaansaa toiminnan. Motiiveilla voidaan tarkoittaa palkkioita, tarpeita tai haluja. *Sisäisellä motivaatiolla* tarkoitetaan yksilön motivoitumista tekemiseen ja toimintaan, jota hän itse pitää mielihyvää tuottavana, kiinnostavana ja omien arvojensa mukaisena. *Ulkoisesta motivaatiosta* puhutaan, kun tavoitteeseen pyritään ulkoisten vaikutuksien vuoksi.

Sitoutuminen on motivaatiota laajempi käsite ja sen voidaan katsoa muodostuvan henkilön uskosta organisaation tavoitteisiin ja arvoihin, työntekijä pyrkii organisaation kanssa kohti yhteistä päämäärää sekä työntekijä haluaa pysyä organisaation jäsenenä.

Sitouttaminen käsitteenä tarkoittaa asiaa, jonka joku henkilö tai yritys tekee saadakseen toisen henkilön sitoutumaan.

1.4 Muita tutkimuksia aiheesta

Henkilöstöpalvelualan yrityksen Student Workin vuosittain teettämässä tutkimuksessa selvitettiin nuorten osaajien tämän hetkisiä ajatuksia ja odotuksia työelämästä. Tutkimukseen vastasi lähes 3000 työnhakijaa, jotka olivat syntyneet vuosien 1980–2000 välillä. Tutkimuksessa selvitettiin myös motivaatiotekijöitä työelämässä. Peräti 88 % vastanneista oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että työn merkitys on tärkeämpää kuin työstä saatava palkka. 52 % vastaajista oli täysin eri tai osittain eri mieltä siitä, että raha ja taloudellinen hyöty ovat tärkeimpiä asioita työmotivaation kannalta. Nämä seikat haastavat yrityksiä miettimään uusia motivoinnin ja sitouttamisen keinoja, mikäli aikaisempia sukupolvia on houkuteltu rahallisella korvauksella pysymään työssä. Tutkimuksen mukaan työstä onkin tullut nuorille keino toteuttaa itseään eikä työn ja vapaa-ajan väliin tehdä selkeitä rajavetoja. Tutkimukseen vastanneista 81 % piti myös tärkeänä urallaan etenemistä, mutta vastausten perusteella ainoastaan 40 % haluaa rakentaa uransa yhdessä organisaatiossa. Vastausten perusteella yritysten tulee pohtia, kuinka tulevaisuudessa huippuosaajat saadaan sitoutettua organisaatioon sekä kuinka tarjota riittävästi mahdollisuuksia uralla etenemiseen. (Studentwork 2017.)

Nyrönen (2009) on toteuttanut opinnäytetyötutkimuksen, jossa kartoitettiin Jyväskylän Kongressikeskuksen tapahtuma-aikaisten vuokratyöntekijöiden sitoutumista Jyväskylän paviljonkiin. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa, kuinka vuokratyöntekijöiden sitoutumista voidaan edistää. Tutkimuksen mukaan vuokratyöntekijöiden sitoutuminen Paviljonkiin oli hyötyperusteista. Vuokratyöntekijöitä sitouttavia tekijöitä oli tutkimuksen mukaan hyvä työyhteisö ja ilmapiiri, työtehtävät ja asiakkaat. Tutkimuksen mukaan sitoutumista voitaisiin edistää kehittämällä perehdytystä, palautteen antoa sekä tehostamalla informaation kulkua yrityksessä.

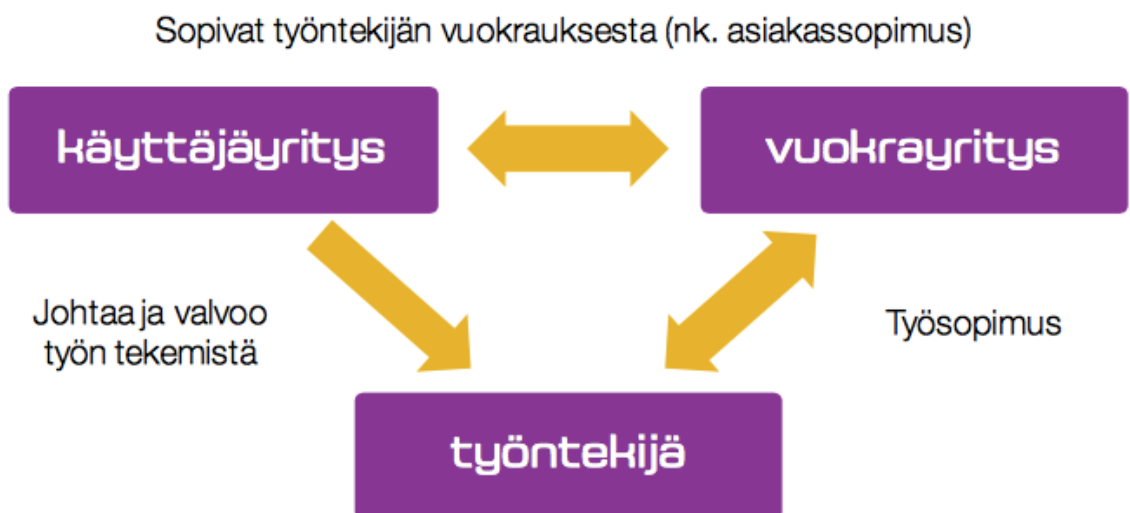
2 Henkilöstövuokraus

Yksinkertaistettuna henkilöstövuokraus tarjoaa työntekijöitään asiakasyrityksen käyttöön korvausta vastaan. Tilastokeskus on tilastoinut Suomessa toimivan tällä hetkellä jopa yli tuhat henkilöstöpalveluyritystä, joista vakiintuneista on noin 500–600.

Vuokratyöntekijöiden osuus palkansaajista oli vuonna 2014 noin prosentin verran, joka tarkoittaa vuokratyösuhteessa olleen keskimäärin 30 000 henkilöä. Henkilöstöpalveluala on kehittynyt voimakkaasti ja siitä on tullut Suomen taloudessa tärkeä osakokonaisuus (HPL.) Seuraavissa luvuissa käydään läpi mitä vuokratyö tarkoittaa käsitteenä ja kuinka se eroaa muista työsuhteista, vuokratyön syntyä ja historiaa sekä vuokratyön käyttämisen hyötyjä ja haittoja käyttäjäyrityksen näkökulmasta.

2.1 Vuokratyö käsitteenä

Käyttäjäyritys, jolla on tarvetta vuokratyöntekijöille, tekee sopimuksen vuokratyöntekijöiden käyttämisestä henkilöstövuokrausyrityksen kanssa. Työntekijät ovat työsuhteessa henkilöstöpalveluyrityksen kanssa, mutta tekevät työsuorituksen käyttäjäyritykselle. Kuten kuviossa 1. on esitetty, vuokratyössä on kolme osapuolta; käyttäjäyritys, vuokratyöyritys sekä vuokratyöntekijä. Vuokratyöyritys ja käyttäjäyritys muodostavat sopimuksen työntekijän vuokrauksesta. Vuokratyöyritys hoitaa työnantajalle kuuluvat velvoitteet, kuten työsopimuksen, palkanmaksun, lomarahat sekä eläkemaksut. Käyttäjäyritykselle kuuluvat työntekijän opastaminen työtehtäviin ja työn valvonta. (Työ- ja elinkeinoministeriö.)



Kuvio 1. Henkilöstövuokrauksen osapuolet (Työ- ja elinkeinoministeriö.)

Vuokratyöntekijöiden suoranaisena työnantajana toimii henkilöstövuokrausyritys eikä käyttäjäyritys, johon työntekijä tekee työsuorituksensa. Myös työsuhde-etuudet saattavat

poiketa käyttäjäyrityksen omien työntekijöiden etuuksista, jotka määräytyvät työsopimuksen ja sovellettavan työehtosopimuksen mukaan. Vuokratyöntekijän työsopimuksen vähimmäistyöehdot määräytyvät käyttäjäyritystä sitovan työehtosopimuksen perusteella tai henkilöstöpalveluyrityksen työehtosopimuksen mukaan. Käyttäjäyritys on velvollinen tarjoamaan työntekijälle mahdollisuuden tämän halutessa käyttää samoja palveluja ja järjestelyjä kuin sen omilla työntekijöillä on, tällaisia järjestelyjä ovat yleensä harrastetilojen ja vastaavien etuuksien käyttö. Kaikkia työsuhte-etuja eivät kuitenkaan lueta edellä mainittuihin palveluihin ja järjestelyihin, joita ovat esimerkiksi liikunta- ja lounassetelit. Käyttäjäyritys ei myöskään ole velvollinen tarjoamaan työpaikkaruokalaan pääsyn lisäksi lounasruokailua samanhintaisena kuin sen omille työntekijöille. (Työ- ja elinkeinoministeriö.)

Vuokratyötä ei tule sekoittaa alihankintatyöhön, joka on palvelun ostamista myös yrityksen ulkopuolelta, mutta niin että työntekijät suorittavat työn oman yrityksensä työnantajan johdolla asiakasyrityksessä. Alihankinnassa työntekijät eivät siis siirry työskentelemään käyttäjäyrityksen palvelukseen kuten henkilöstövuokrauksessa. (Hietala, Kaivanto & Schön 2014, 14–15.)

2.2 Vuokratyön syntyminen ja historia

Suomessa vuokratyövoiman käyttö alkoi 1960-luvulta, jolloin vuokratyövoimaa käytettiin telakoilla ja muilla teollisuuden aloilla. Työvoimatoimistot eivät kyenneet toimittamaan riittävän nopeasti työvoimaa teollisuuden työvoiman lisääntyneeseen tarpeeseen, jolloin työelämään kehittyi vuokratyövoimaa tarjoavia yrityksiä. 1970-luvulla henkilöstövuokraus siirtyi koskemaan teollisuuden lisäksi myös toimihenkilöitä. (Sädevirta 2002, 9-10.) 1980-luvulla vuokratyö sai kyseenalaista mainetta työsuhdekeinottelulla, jonka johdosta vuonna 1986 henkilöstövuokrausta alettiin säädellä luvanvaraiseksi toiminnaksi.

Henkilöstövuokrauksen säätely poistettiin ja ala vapautettiin kilpailulle vuonna 1994, jolloin katsottiin lyhyt- ja määräaikaisten työsuhteiden olevan parempi vaihtoehto työttömyydelle. (Yle 2014.)

2.3 Vuokratyön käyttämisen hyödyt ja haitat

Talouden globalisoitumisen johdosta vuokratyövoiman käyttö on lisääntynyt, ja yrityksiltä vaaditaan jatkuvasti parempaa kilpailukykyä. Kilpailukyky puolestaan paranee, kun yritys voi keskittyä omaan ydinliiketoimintaansa. Ulkoistamalla tukitoimintoja kustannussäästöjä voi syntyä, mikäli tuotannon tekijöiden kustannukset ovat yrityksen omia kustannuksia alemmat. Tämä tarkoittaa, että palkkakustannukset ovat usein pienemmät esimerkiksi työehtoshoppailun vuoksi, jolloin korkean palkkatason työehtosopimuksesta siirrytään

helpompaan ja joustavampaan työehtosopimukseen. Säästöjä voi syntyä myös muista syistä kuin työehtosopimuskeinottelusta. Toinen syy kustannussäästöihin voi olla se, että palvelua tarjoava yrityksen tuottavuus on korkeampi palvelua tuottaessa. Tästä esimerkkinä voi olla kirjanpito- ja palveluiden tai palkanlaskennan ulkoistaminen, sillä palvelua tuottava yritys voi investoida järjestelmiin ja prosesseihin enemmän kuin ulkoistava yritys. (Ammattinetti; Lehikoinen & Töyrylä 2013, 21–22.)

Vuokratyövoimaa käytetään myös sen joustavuuden vuoksi. Usein yrityksille tulee tilanteita, jolloin työvoimaa tarvitaan nopeasti tai väliaikaisesti jonka vuoksi vuokratyövoiman käyttö on järkevää. Myös tilauskannan vaihtelun ja ruuhkahuippujen tasaamiseen vuokratyövoiman käyttö on perusteltua esimerkiksi alan sesonkivaihteluiden vuoksi. Yritykset eivät myöskään aina voi tai halua palkata omia uusia työntekijöitä esimerkiksi Suomessa olevan vahvan irtisanomissuojan vuoksi, jolloin yritys voi ulkoistaa työllistämisen henkilöstöpalveluyritykselle. Henkilöstöpalveluyrityksiä käytetään myös rekrytoinneissa, sillä rekrytoinnit ovat usein kalliita ja vievät aikaa organisaation ydinliiketoiminnalta. Vuokratyöyrityksissä on rekisterissään valmiita ehdokkaita, jolloin työvoimaa on mahdollista saada nopeastikin. (Ammattinetti.)

Vuokratyön käyttäminen rikkoo perinteisen ajattelumallin, jossa työntekijät antavat yritykselle osaamisensa sekä työpanoksensa ja vastikkeeksi tästä työntekijä saa palkan. Palkan lisäksi on totuttu ajattelemaan, että työntekijä saa panostaan vastaan myös hyvät työskentelyolosuhteet, luotettavan ja varman työpaikan ja mahdollisuuden kehittyä ja edetä urallaan. Vuokratyöntekijät sijoittavat työpanoksensa käyttäjäyritykseen, mutta vastikkeena työpanoksesta käyttäjäyritykseen eivät he saa varmuutta työsuhteen jatkumisesta, palkkaa tai muita etuuksia. Työntekijöitä ei sidota myöskään juridisesti käyttäjäyritykseen. Vuokratyöntekijöiden suhde henkilöstöpalveluyritykseen ei myöskään ole perinteinen sidosryhmäsuhde, sillä he eivät anna työpanostaan henkilöstöpalveluyritykselle. (Viitala 2006, 186–187.)

Merkittävin vuokratyöhön liittyvä ongelma on epävarmuus niin käyttäjäyrityksen, työyhteisön tai työntekijän näkökulmasta tarkasteltuna. Käyttäjäyrityksen epävarmuustekijät syntyvät henkilöstöpalveluyrityksen työntekijöiden osaamisen tasosta, sitoutumisesta sekä vaihtuvuudesta. Työntekijöiden perehdyttäminen työhön ja käyttäjäyrityksen käytäntöihin vaativat aina käyttäjäyrityksen panostusta, joka puolestaan alentaa työn tuottavuutta. Yrityksen omien työntekijöiden näkökulmasta epävarmuus liittyy pelkoon oman työnkuvan ja toiminnan ulkoistamisesta henkilöstövuokrausyritykseen. Tämä saattaa aiheuttaa ristiriitoja henkilöstöpalvelu- ja käyttäjäyrityksen työntekijöiden välillä; vuokratyöntekijöihin saatetaan suhtautua varauksella johtuen

epävarmuustekijöistä. (Hietala ym. 2014.) Viitala 2006, (tutkimuksissa Moilanen 2002 ja Viitala ym. 2005.) kertoo vertailleen vuokratyötä käsitteleviä tutkimuksia, joissa käy ilmi vuokratyöntekijöiden kokeneen negatiivisia tunteita siitä, etteivät kuulu joukkoon tai ovat ulkopuolisia käyttäjäyrityksessä. Erilaisten etuuksien ja palkkioiden puute, kuten esimerkiksi tulospalkkioiden, työterveyshuollon, lounas- ja henkilökuntaetuuksien, virkistystapahtumiin osallistumisen evääminen ja mahdollisuus uralla etenemiseen ja kehittymiseen tuntuivat vuokratyöntekijöistä eriarvoistavalta ja epäoikeudenmukaiselta. Toiveena tutkimuksista ilmeni, että työntekijät pääsisivät työllistymään vuokratyösuhteesta suoraan käyttäjäyritykseen. (Viitala 2006, 186–187.)

Yrityksessä työskentelevien henkilöiden työpanos näkyy ulkoisille – ja tai sisäisille asiakkaille työsuhteen laadusta riippumatta, jolloin myös henkilöstöpalveluyrityksen kautta työskentelevät ovat kriittinen ryhmä. On tärkeää, että myös heidän osaamisestaan, hyvinvoinnistaan ja työmotivaatiosta pidetään huolta ja osaamista halutaan kehittää. (Viitala 2006, 187.)

3 Henkilöstön motivointi

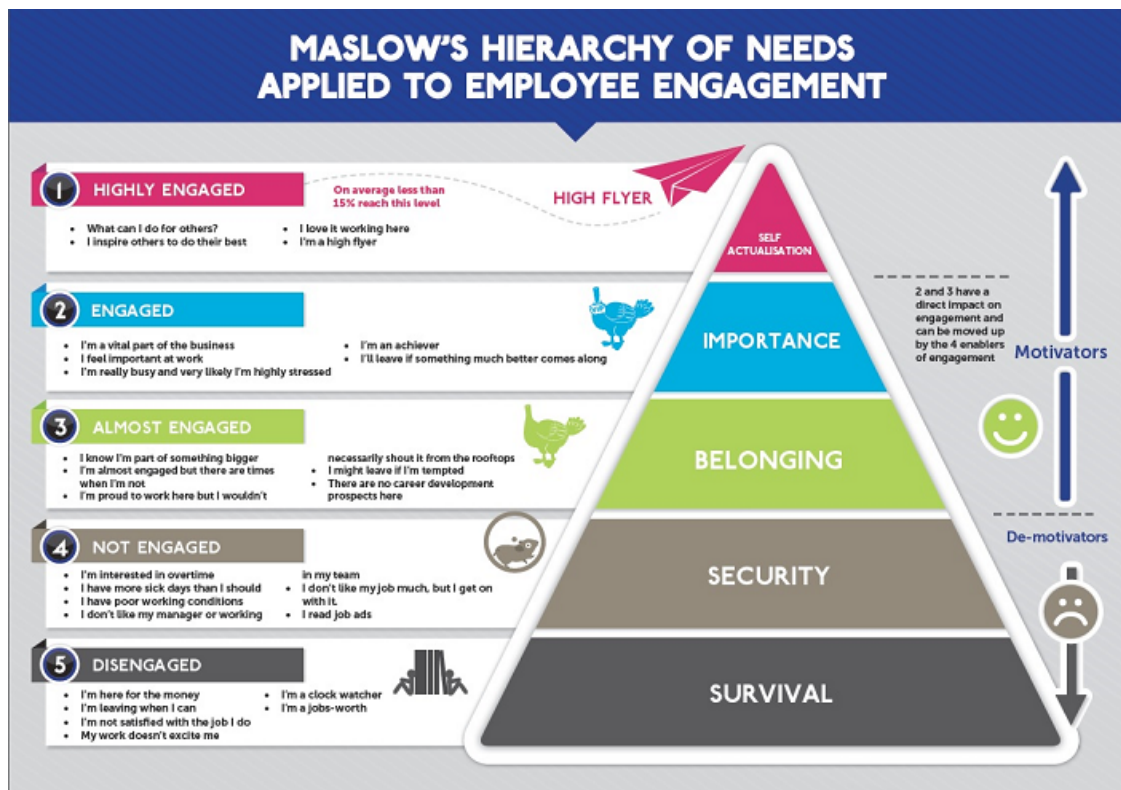
Motivaatioon kuuluvat ilmiöt ovat moninaisia ja niitä kuvataan usein erilaisissa työhön, hyvinvointiin tai opiskeluun liittyvissä asioissa. Motivaatiota tutkittaessa on muodostunut erilaisia teorioita, jotka kuvaavat toisiaan, mutta käytetyt termit ovat erilaisia. Motivaation käsitettä voidaan pyrkiä selventämään kolmen kysymyksen avulla; mitä, miksi ja miten? Mitä kysymyksellä viitataan motivaation kohteisiin ja mitä ihminen haluaa tai mihin hän pyrkii, kun taas miksi puolestaan viittaa motivaation taustalla oleviin syihin. Ihmiset ovat yleensä tietoisia motivaation mitä - puolesta, kun taas motivaation miksi – kysymys ei ole tietoisien ajattelun piirissä. Motivaation mitä kysymys pyrkii selittämään, kuinka ihmiset toimivat ja ponnistelevat päämääränsä tai motivaation kohteen saavuttamiseksi. (Nurmi & Salmela-Aro 2017.)

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Palaute ja palkinnot, kuten esimerkiksi raha, kehu ja saatu palaute ovat ulkoisen motivaation perusta. Sisäisen motivaation perustana puolestaan on, että työ tuntuu työntekijästä palkitsevalta ja työntekijä saa siitä tyydytystä. (Hyppänen 2013, 141.)

3.1 Motivaatioteoriat

Historiassa psykologian ensimmäiset teoreettiset ajatukset motivaatiosta olivat implisiittia, eli ne pääteltiin teorian yleisistä väittämistä. Yksi tämän ajan tutkijoista oli Freud, joka kehitti muun muassa teorian ihmisen kehitysvaiheista sekä psykoanalyttisen teorian, jossa motivoivien voimien nähtiin kumpuavan impulsseista, joita esimerkiksi ajattelu, yhteiskunnan sisäistetetyt säännökset ja kiellot pyrkivät pitämään aisoissa. Teorioissa voidaan edelleen huomata yhtäläisyyksiä impulssikontrolliteorioiden kanssa, joissa paha kumpuaa ihmisen sisältä ja sitä ohjeistetaan kehittyneillä ajattelutoiminnoilla. Myös oppimisteorian motivaatiokäsitys on implisiittinen. Teoreettinen ajatus välineellisessä oppimisessä oli, että yksilö tekee niitä asioita, joista sitä palkitaan ja puolestaan välttää asioita, joista sitä rangaistaan. Myös neutraali asia voidaan liittää kielteiseen asiaan, jolloin asioiden merkitys muuttuu yksilölle joko myönteiseksi tai kielteiseksi. Tätä periaatetta käytetään esimerkiksi edelleen yleisesti eläinten kouluttamisessa, mutta psykoterapiassa tai perheneuvonnassa siitä on luovuttu. Teoria on herättänyt vastustusta ja seurauksena on syntynyt useita humanistisen psykologian teorioita, joille tyypillistä on, että motivaation kumpuaa ihmisten sisäisenä pyrkimyksinä ja impulsseina, mutta joita ulkoisten tekijöiden nähdään rajoittavan. Yksi tunnetuimmista humanistisen psykologian teorioista on Maslowin tarvehierarkia vuodelta 1943. (Nurmi & Salmela-Aro, 2017.)

Maslown tarvehierarkia korostaa perusasioiden tärkeyttä, arvostuksen tunnetta sekä vuorovaikutuksen merkitystä. Se on pyramidi-malli, joka koostuu viidestä eri tasosta. Alimmalla tasolla on fysiologiset tarpeet, toisena turvallisuuden tarpeet ja kolmannella tasolla sosiaaliset tarpeet. Maslown tarvehierarkian mukaan nämä tasot ovat puutemotiiveiksi. Näiden tasojen tulee olla toteutuneita, ennen kuin ihminen voi saavuttaa ylempiä tasoja, joita ovat itsensä toteuttaminen ja arvostuksen tarpeet. Näitä tasoja kutsutaan kasvutarpeiksi. (Hyppänen 2013, 141.)



Kuvio 2. Maslow's hierarchy of needs applied to employee engagement (Scancapture.)

Tarvehierarkialla, motivaatiotekijöillä ja yritykseen sitoutumisella on yhteys. Kahdella ensimmäisellä tasolla työntekijän sitoutumista kuvaa työstä maksettava palkka ja siitä saatava itsenäisyys. Kun palkka on sopivalla tasolla, luo työ vakauden ja turvallisuuden tunteen. Tämä ei kuitenkaan sitouta työntekijää vielä yritykseen, vaikka ihmiset eivät talouden epävarmimpina aikoina herkästi uskalla vaihtaa työpaikkaa. Kolmannella, eli sosiaalisten tarpeiden tasolla työntekijä haluaa olla osa työyhteisöä ja että hänen työtään arvostetaan. Neljännellä tasolla työntekijä ymmärtää tavoitteiden merkityksen omassa tekemisessään ja työssään sekä on sitoutunut yritykseen. Yrityksen johdon onnistuessa saamaan työntekijät tuntemaan, että he ovat olennainen osa yrityksen arvoja ja tavoitteita, ovat he saavuttaneet sitoutumisen Pyhän Graalin. Viimeisellä tasolla, nimeltään arvostuksen tarpeet, päästään siihen pisteeseen, jossa sitoutuminen voidaan viedä vieläkin pidemmälle. Työnantajan kiinnostus henkilöstön etenemiseen ja kehittämiseen

yrittäjien sisällä vie henkilöstön sitoutumista kohti ylintä tasoa. Useimmilla ihmisillä on jonkinlainen kunnianhimo ja halu edetä urallaan, jolloin organisaatiolla on tärkeä rooli auttaa yksilöä kasvamaan ja valjastaa kunnianhimo etenemiseen. Kun työntekijät saavat mahdollisuuksia, täyttyy korkeimman tason tarpeet joka antaa työntekijöille mahdollisuuden olla menestyksekkäitä ja tuntea työllään olevan merkitystä koko organisaatiolle. Tätä kautta työntekijät voivat myös kokea iloa työstään ja innostaa muita matkan varrella. (Smith 2014.)

Toinen tunnettu motivaatioteoria on Herzbergin teoria 1950-luvulta. Herzbergin teoriassa ulkoisia motivaatiotekijöitä kutsutaan hygieniatekijöiksi, sillä puuttuessaan ne vaikuttavat motivaatioon negatiivisesti ja aiheuttavat tyytymättömyyttä, mutta eivät myöskään toimiessaan takaa hyvää työsuoritusta. Näitä ovat esimerkiksi työyhteisön ilmapiiri, ihmissuhteet, esimies-alaissuhde, palkkaus sekä työpaikan varmuus ja turvallisuus. Varsinaisia motivaatiotekijöitä ovat itse työhön liittyvät tekijät. Näitä motivaatiotekijöitä ovat työn sisältö, työssä saadut kannustukset ja tunnustukset, sekä tunne vastuusta, oppimisesta ja kasvamisesta sekä mahdollisuus uralla etenemiseen. Parhaimmillaan edellä mainitut tekijät innostavat sekä kannustavat hyvään työsuoritukseen mutta puuttuessaan saavat työntekijän passiiviseksi mekaaniseksi työnsuorittajaksi. Lähes 70 vuoden jälkeen Herzbergin teoria pitää edelleen paikkaansa, sillä organisaatiot tarvitsevat myös tänä päivänä huippuosaajia, jotka hoitavat työnsä innostuneesti. Herzbergin luomassa motivaatiomallissa yksi osa on edistyminen työssä, johon kuuluvat työssä etenemisen mahdollisuudet, omat kehitymis- ja opiskelumahdollisuudet sekä arviointi ja palkitseminen tulosten mukaan. Merkittävin yritykseen sitouttamisen ja motivoinnin keino onkin kehittymismahdollisuudet. Työntekijöiden päästessä käyttämään ja kehittämään omia vahvuuksiaan esimerkiksi tarjottavilla koulutuksella sekä tiedostavan mahdollisen urakehityksen, voidaan lisätä sitoutumisen astetta. Sitoutumista voidaan ylläpitää tiedossa olevilla etenemismahdollisuuksilla, mielekkäillä työtehtävillä ja haastavalla työllä. Herzbergin motivaatiomallissa työn kannustintekijöitä ovat myös osallistuminen, johon kuuluvat esimerkiksi tiedon saanti, mahdollisuus osallistua päätöksiin ja suunnitteluun sekä niin viralliset kuin epävirallisetkin vuorovaikutustilanteet. Toinen kannustintekijä on aikaansaaminen. Aikaansaamiseen voidaan lukea työylpeys, mahdollisuus saavuttaa tavoitteita ja osallistua niiden laatimiseen, mielekäs työ ja sen tekeminen, vaativat projektit sekä vastuunkanto. Palkkiot mahdollistavat hetkellisen sitoutumisen, mutta niillä ei voida luoda kestävästä sitoutumisesta organisaatioon eivätkä yleensä kuulu kärkiluokkaan arvioidessa sitouttavia tekijöitä. (Hyppänen 2013, 141–142; Lampikoski 2005, 193–205.)

3.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan yksilön motivoitumista tekemiseen ja toimintaan, jota hän itse pitää mielihyvää tuottavana, kiinnostavana ja omien arvojen mukaisena. Sisäisen motivaation on todettu edistävän oppimista sekä johtavan luovuuteen ja sinnikkyuteen, jolloin oppimisen kannalta sisäinen motivaatio on hyödyllistä. Olennaista on, ettei ulkoinen palkinto tai sen mahdollisuus ohjaa yksilön toimintaa. Palkinnot tai palkkiot saattavat jopa päinvastoin heikentää yksilön suoritusta ja sisäistä motivaatiota, vaikka palkkio sinänsä herättäisi positiivisia tunteita. Kaikki edes yksilön itsensä valitsemat tavoitteet eivät kuitenkaan ole sisäisen motivaation ohjaamia, vaan tavoite saatetaan valita ulkoisen tai sosiaalisen vaikutuksen alaisena sen sijaan, että tavoite kumpuaisi yksilön kiinnostuksen kohteista tai arvoista. Kun tavoitteeseen pyritään ulkoisten vaikutuksien vuoksi, puhutaan sisäisen motivaation sijaan ulkoisesta motivaatiosta. Pelkästään ulkoisen motivaation voimalla työskennellessä jonkin tavoitteen eteen, yksilö luopuu tavoitteestaan helposti vastoinkäymisen kohdatessaan. (Vasalampi 2017.)

Ihminen pyrkii elämässään saavuttamaan myös sellaisia tavoitteita, joihin hän ei ole suoraan sisäisesti motivoitunut. Esimerkiksi kouluttautuminen tai työpaikan hankkiminen ovat asioita, joita ihminen ei ihmistyyppistä riippuen välttämättä luonnostaan tavoittelisi, mutta sosiaalistuminen yhteiskuntaan luo ulkoisia motivaatiotekijöitä. Mutta mikä saa yksilön sisäistämään ulkoisesti tulevat tavoitteet? (Vasalampi 2017.)

Yksilön perustarpeiden tyydyttyminen on keskeinen mekanismi, jolla sisäistetään ulkoisia motiiveja ja erityisen olennaista tälle on yhteenkuuluvuuden tarpeen täyttäminen. Ulkoisten motivaatiotekijöiden asettamat haasteet eivät välttämättä tunnu yksilöstä kiinnostavalta, jolloin ympärillä olevien tärkeisiin ihmisiin samaistuminen ja yhteenkuuluvuuden tunteminen, auttaa yksilöä sisäistämään ulkoisen motivaatiotekijän. Vasalammen mukaan esimerkiksi lapsi sisäistää koulussa olevat säännöt ja tavat helpommin, mikäli hän tuntee kuuluvansa kouluyhteisöön ja hänellä on opettajan ja vanhempien tuki opiskelussaan. Yhteenkuuluvuuden lisäksi pystyvyyden tunne on sisäistymisen kannalta tärkeää. Pystyvyydellä tarkoitetaan, että haasteiden tulee olla sopivan tasoisia, jotta sisäistyminen edistyy. Näillä kahdella voidaan viedä ulkoisten motiivien sisäistyminen pitkälle. (Vasalampi 2017.)

4 Perehdyttäminen

Perehdyttämisen tarkoitus on valmentaa työntekijä uuteen tehtäväänsä sekä tutustuttaa hänet työoloihin, työympäristöön, turvalliseen työskentelyyn sekä tavoitteisiin.

Perehdyttäminen on tärkeä osa henkilöstön kehittämistä ja työturvallisuutta.

4.1 Perehdyttäminen

Perehdytyksen tarkoituksena on saada uusi työntekijä oppimaan työtehtävänsä ja mahdollistaa työntekijän pääsy mahdollisimman nopeasti tuottavaan työhön. On myös tärkeää saada uusi tulokas mukaan työyhteisöön ja tuntemaan olevansa osa tätä. Yrityksellä tulisikin olla moniosainen perehdytysjärjestelmä, jossa työntekijä perehdytetään työtehtäviin ja työssä käytettäviin järjestelmiin, yritykseen ja sen kulttuuriin ja tulevaisuuden näkymiin. Myös työsuhteasioihin, kuten palkanmaksuun, työaikoihin, poissaolosäännöksiin, työterveyshuoltoon tulee antaa opastusta sekä vastuut ja seuraukset laiminlyönneistä tulee käydä uuden työntekijän kanssa läpi. (Viitala 2007, 191–192.)

Työturvallisuuslaissa määritellään, että työntekijälle on opetettava riittävät tiedot työpaikan mahdollisista vaaratekijöistä. Tällä voidaan mahdollisesti välttää tai ainakin pienentää riskiä joutua työtapaturmaan ja vähentää työstä aiheutuvia sairaslomia. Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu valvoa, että annettuja ohjeistuksia noudatetaan. (Paanetoja 2014, 201.)

Työsopimuksen kirjoittamisen jälkeen työntekijälle on tärkeää hankkia käyttäjätunnukset ja muut käytännön asiat, jotta työntekijän kouluttaminen voidaan aloittaa välittömästi työntekijän ensimmäisenä päivänä. Työsopimuksen kirjoittamisen yhteydessä uudelle työntekijälle voidaan antaa perehdytysmateriaalia kotiin vietäväksi ja tutustuttavaksi, joka voi olla esimerkiksi yritysesite tai tervetuloa taloon - tietopaketti, jossa tulee esille toiminta-ajatus ja liikeidea, työsäännöt sekä asioita joita työntekijältä odotetaan. (Hyppänen 2007, 194–196.)

Perehdytyksen tärkein osa muodostuu itse työtehtävään perehdyttämisestä. Uudelle työntekijälle tulee opettaa työturvallisuutta koskevat asiat, työssä käytettävät järjestelmät, informaatiokanavat, mahdollinen koneiden ja laitteiden käyttö ja sijainti sekä työssä käytettävät menetelmät. Hyvin hoidettu uuden työntekijän perehdytys voi myös hyödyttää koko työyhteisöä. Kun uusi työntekijä koulutetaan tehtäväänsä hyvin, ei hänen tarvitse etsiä tietoa muilta työntekijöiltä ja koko yksikön toimivuus säilyy. Uusi työntekijä ei

myöskään tee välttämättä virheitä, joita muiden yksikössä työskentelevien tulisi selvittää. Työn ja palvelun laatu säilyy, kun työntekijät hallitsevat työtehtävänsä. Onnistunut perehdytys mahdollistaa uudelle työntekijälle turvallisuuden tunteen, edesauttaa työyhteisöön sopeutumista, selkeyttää tehtäväkuvausta sekä lisää työtehokkuutta. Se tekee työntekijästä motivoituneemman ja sitoutuneemman yritykseen, joka puolestaan lisää työhyvinvointia. Ristiriitoja voi kuitenkin syntyä, mikäli henkilön tehtäviä ei ole aluksi selkeästi määritetty. Näin työyhteisö kohdistaa uuteen työntekijään samaan aikaan erilaisia odotuksia, työntekijä ei tiedä tarkalleen mitä häneltä odotetaan tai henkilöllä ei ole edellytyksiä työtehtävään, jota häneltä odotetaan. Jokainen asia näistä voi laukaista stressitekijöitä työelämässä, joka vaikuttaa työhyvinvointiin. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että työrooli on selkeästi määritetty jo perehdytysvaiheessa. Kun työntekijä hallitsee työtehtävänsä, vähentää se stressin muodostumista työpaikalla. (Juuti 2006, 110–111; Kupias & Peltola 2015.)

Joissain tapauksissa perehdyttäminen voi myös epäonnistua. Suurimmaksi syyksi perehdyttämisen epäonnistumiseen on kerrottu ajanpuute. Perehdyttäjät joutuvat opettamaan uutta työntekijää oman työn ohella, jolloin omat työtehtävät haittaavat perehdyttämistä. Perehdytyksen jäädessä vajavaiseksi joutuu työntekijä pyytämään jatkuvasti apua työyhteisönsä muilta jäseniltä ja tehokkuus kärsii. Huonolla perehdytyksellä on myös todettu olevan vaikutuksia heikkoon työsuoritukseen ja sitoutumiseen. Huonon perehdytyksen onkin todettu olevan yksi yleisimmistä syistä, jonka vuoksi työntekijät vaihtavat työpaikkaa. Mikäli työnkuva ja työn tavoitteet jäävät epäselviksi, aiheuttaa se epävarmuutta joka on psyykkisesti hyvin kuluttavaa. Työntekijä joutuu etsimään omaa asemaansa työyhteisössä, jolloin itse työstä selviytymiseen kuluu aikaa ja energiaa. Jos perustehtävät eivät ole selvillä, heikentyy myös tuloksellisuus ja ristiriidat henkilöstön välillä kasvavat. (Kupias & Peltola 2015; Nummelin 2008, 53–54.)

Varsinkin vuokratyöntekijöiden vaihtuvuus yrityksessä voi olla suurta, jolloin jatkuva uusien työntekijöiden perehdyttäminen voi jäädä puutteelliseksi. Tällöin työntekijät voivat kohdata työssään monenlaisia ongelmia. He joutuvat työskentelemään vajavaisilla tiedoilla osaamisen jäädessä puutteelliseksi. Usein työsuhteiden kestot eivät myöskään ole riittävän pitkiä, jotta vuokratyövoima ehtisi työn kautta oppia kaikkia työssään tarvittavia tietoja. (Viitala 2007, 59–60.)

Perehdytyksen onnistumista voidaan mitata. Tällöin tulisi kysyä oliko esimerkiksi käytännön asiat hoidettu kuntoon ennen perehdytyksen alkua, kuinka työntekijän vastaanotto yritykseen toteutettiin, helpottiko perehdyttäminen työyhteisöön sopeutumista,

saiko perehdytettävä tarpeeksi tietoa tehtävistään ja oliko perehdytyksessä käytetty materiaalia ja tukiko se perehtymistä? (Kupias & Peltola 2015.)

Hyvällä perehdyttämällä on vaikutuksia uusien työntekijöiden työhyvinvointiin. Kun työntekijä hallitsee uuden tehtävänkuvansa, koetaan työpaikalla hyvinvointi paremmaksi. Työhyvinvoinnilla on myös taloudellisia seurauksia, sillä se vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn, tulokseen ja maineeseen. Hyvällä perehdytyksellä voidaan myös vaikuttaa uuden työntekijän pääsyyn työyhteisöön. Hyvässä työyhteisössä keskustellaan, suunnitellaan ja annetaan mahdollisuus osallistua toiminnan kehittämiseen. Sosiaalinen tuki kasvattaa työmotivaatiota ja hallinnan tunnetta työssä, jonka johdosta työhyvinvointi kasvaa. Keskusteluilla voidaan myös ratkoa ongelmatilanteita ja tarvittaessa lisätukea on mahdollista järjestää. Esimiehen ja työkavereiden antama tuki heijastuu itsensä arvostamiseen, henkiseen hyvinvointiin ja parempaan suoriutumiseen työelämässä. Mikäli työyhteisön antama tuki kuitenkin puuttuu, saattaa se laukaista haitallista työstressiä. On myös tutkittu, että esimiehen antama puutteellinen tuki aiheuttaa ongelmia työkyvyssä ja -terveydessä. Tuen puute korostuu varsinkin työntekijöiden kanssa, joilla on epäselvyyksiä työnkuvansa ja -tehtäviensä kanssa. (Kupias & Peltola 2015; Nummelin 2008, 56–57.)

5 Sitoutuminen ja sitouttaminen yritykseen

Lampikoski (2005, 46) kuvailee sitoutumista sen kolmen ominaisuuden perustella: työyhteisön jäsenet uskovat organisaation tavoitteisiin ja arvoihin, jäsenet haluavat työskennellä lujasti tavoitteiden saavuttamisen vuoksi sekä heillä on voimakas tahto pitää jäsenyyttä organisaatiossa. Yritykseen sitoutuminen on tunnepitoista ja saattaa kummuta esimerkiksi velvollisuudentunteesta tai laskemalla mitä hyötyjä tai haittoja työntekijä voi saavuttaa vaihtamalla organisaatiota. Parhaassa tapauksessa työntekijän ja yrityksen arvot kohtaavat ja työntekijä on tyytyväinen ollessaan työsuhteessa työnantajaan luottaen, että nykyinen työsuhte on hyödyllinen työntekijälle.

Henkilöstön sitoutumista on pidetty yrityksille tärkeänä asiana, josta kumpuaa toiminnan laatu, tavoitteiden saavuttaminen sekä jatkuva kehittyminen ja uudistuminen. Henkilöstön sitouttamiseen löytyy muutamia erilaisia keinoja, joilla vaihtuvuutta voidaan pyrkiä saamaan vähäisemmäksi. Näitä ovat muun muassa hyvä henkilöstöpolitiikka, joka sisältää kilpailukykyinen palkkatason ja muut etuudet, hyvä esimiestyö ja yrityksen johtaminen, työn kiinnostavuus, mahdollisuus uuden oppimiseen ja koulutuksiin sekä työn ja oman henkilökohtaisen elämän sujuva yhteensovittaminen. (Viitala 2013, 85–88.)

5.1 Sitoutumisen eri muodot

Sitoutunut työntekijä haluaa yrittää parhaansa organisaation hyväksi ja työntekijä sitoutuu yrityksen arvoihin ja sen tavoitteisiin. Näin ollen sitoutuminen organisaation vähentää työntekijän halua lähteä pois organisaation palveluksesta. Taulukossa 1. organisaatioon sitoutuminen on jaoteltu kolmeen osaan; normatiiviseen sitoutumiseen, jatkuvuussitoutumiseen ja tunneperäiseen sitoutumiseen. Normatiivisesti sitoutunut henkilö kokee velvollisuuden tuntoa yritystä kohtaan, jolloin he kokevat velvollisuudeksi jatkaa yrityksen palveluksessa. Usein he ovat saaneet uransa aikana yritykseltä koulutusta, uran sekä taloudellista turvaa. Jatkuvuussitoutuminen tai etuihin perustuva sitoutuminen tarkoittaa, etteivät työntekijät halua menettää saamiaan etuja yrityksestä. Tämä on sitoutumisen muoto, jossa työntekijä kokee saavansa yrityksestä haluamiaan etuja. Nämä henkilöt ovat alttiimpia vaihtamaan organisaatiota parempien etujen perässä. Kun puhutaan työntekijän sitoutumisesta yrityksen arvoihin ja tulosvaatimukseen, puhutaan arvo- tai tunnepohjaisesta sitoutumisesta. Omistavasta sitoutumisesta puolestaan puhutaan, kun työntekijä sitoutuu uransa ja työhönsä, joiden saavuttamisen kautta työntekijä sitoutuu organisaatioon. Omistava sitoutuminen syntyy mielenkiinnosta työhön, onnistumisissa sekä kokonaisvaltaisesta syventymisestä työhön. Omistautuneet ja arvositoutuneet työntekijät ovat yritykselle tuottavampia työtehon hyvän tason ja laadun

vuoksi sekä vaihtoalttiuden vähäisyyden perusteella. (Lampikoski 2005, 46–49; Leiviskä 2011, 120–121.)

Taulukko 1. Sitoutumisen muodot (Mukailtu Leiviskä 120–121.)

Sitoutumisen osat	Tunneperäinen sitoutuminen	Jatkuvuusperäinen sitoutuminen	Normatiivinen sitoutuminen
Perusajatus	Tunnepohjainen halu sitoutua yritykseen. Uskoo yrityksen päämäärään.	Työntekijä ei halua menettää jo saavutettuja etuuksia.	Velvollisuuden-tunto työnantajaa kohtaan.
Ajattelutapa	Oma halu	Pakko	Velvollisuus
Vaikutus	Osallistuminen, arvojen yhteensopivuus	Ei koe muita vaihtoehtoja kuin oman organisaation. Häviää etuutensa.	Sisäistää organisaation normit. Saa etuja, joista tuntee velvollisuutta
Käyttäytymismalli	Motivoituneet työntekijät, parantaa suoritusta sekä vaihtuvuuden ja poissaolojen määrä vähäinen.	Työntekijät antavat vain pakollisen työpanoksen.	Pyrkivät antamaan parhaansa organisaation hyväksi. Suhteet ihmisiin ja organisaatioon voi jäädä heikommaksi.

Sitoutumisen lajeja on myös useita muun tyyppisiä. Puhuttaessa *aidosta sitoutumisesta* henkilö on omaksunut organisaation arvot ja haluaa pysyä organisaation palveluksessa. Usein aidon sitoutumisen taustalla on kutsumus omaan ammattiin. Yksi sitoutumisen tyyppi on *ympäristöön sitoutuminen*. Tällöin henkilö on sitoutunut esimerkiksi tiettyyn paikkakuntaan tai projektiin. *Karrieri- eli urasitoutuneet* ovat valmiita vaihtamaan organisaatiota, mikäli heidän urasuunnitelmansa eivät toteudu yrityksessä. *Muodollisessa sitoutumisessa* työntekijä haluaa hyötyä organisaation eduista ja mukautuu yritykseen, mutta lähinnä omien tarpeidensa mukaisesti. *Paluusitoutumisen* termiä käytetään puhuttaessa työntekijöistä, jotka liikkuvat muualle esimerkiksi opiskelujen tai sapattivuoden takia. He ovat kuitenkin todennäköisiä yritykseen palaajia, jolloin organisaation kannattaa kehittää sitouttavia toimenpiteitä. (Lampikoski 2005, 46–49.)

5.2 Rekrytointiprosessin vaikutus sitoutumiseen

Yrityksen kannalta rekrytoinnilla on aina suuri merkitys, sillä mikäli rekrytoinnissa tapahtuu virhe, sillä voi olla kielteisiä vaikutuksia yrityksen imagolle, asiakkaille ja rekrytoidulle henkilölle itselleen. Näiden seikkojen vuoksi rekrytointiin ja suunnitteluun on syytä panostaa ja perehdyttäminen työhön on tehtävä huolella ja ammattitaidolla. Rekrytointiprosessi muodostuu kolmesta osasta; suunnittelusta, toteutuksesta ja

arvioinnista. Suunnitteluvaiheessa tulee määritellä tehtävän toimenkuva, henkilöprofiili ja tärkeimmät työtehtävät. Toimenkuvasta tulee käydä ilmi, millaisella osaamisella työtehtävässä pärjää ja minkälaisia ominaisuuksia tehtävässä menestymiseen vaaditaan. Toisaalta tehtävän kuvaamisessa tulee välttää tehtävään ylipätevän henkilön kuvaamista. Henkilöprofiilin tekeminen on tehtävän onnistuneen täyttämisen edellytys ja se muodostuu työnhakijan henkilökohtaisten ominaisuuksien kuvaamisesta, jotka auttavat työssä onnistumisessa. Henkilöprofiili auttaa koko rekrytointiprosessin läpi aina työpaikkailmoituksen laadinnasta lopullisen valintapäätöksen perusteeksi saakka. Työntekijän valintapäätös on esimiehen vastuulla, vaikka rekrytointi voidaan ulkoistaa ja teettää rekrytointeihin erikoistuneilla yrityksillä. Valinta kohdistuu usein tehtävään sopivimpaan henkilöön, vaikka tämä ei aina olisi tehtävään pätevin. (Hyppänen 2007, 176–178.)

Rekrytoinnilla on todettu olevan suuri merkitys yritykseen sitoutumiseen. Mitä paremmin rekrytointivaiheessa pystytään valitsemaan ne henkilöt, joiden odotukset, ominaisuudet sekä taidot kohtaavat vaadittavia asioita, sen paremmin henkilö sitoutuu organisaatioon. Jo rekrytointivaiheessa on tärkeää selvittää hakijan sitoutumisen aste ja onko hakijalla esimerkiksi aito tahto tehdä hakemaansa työtä pitkään vai saattaako kyseessä olla esimerkiksi halu kokeilla työtä siihen pysyvämmiin sitoutumatta? Hakuvaihe sekä valintaprosessi ja perehdytys ovat tärkeitä sitouttamisen kannalta, sillä työntekijöiden kiinnostus loppahtaa tutkimusten mukaan jo ensimmäisen vuoden aikana, vaikkakin äskettäin palkatut sekä nuoret suhtautuvat yritykseen myönteisimmin. Työnhakija saa ensivaikutelman rekrytointivaiheesta yrityksestä, jolloin muodostuu kuva tulevasta toimenkuvasta sekä yrityksestä. Tärkeää on kuitenkin tuoda rehellisesti esille myös työn mahdolliset varjopuolet, jotta hakija ei pettyisi myöhemmin eikä menetettä sitoutumista yritykseen. Rekrytoinnin onnistumisen takaamiseksi yritysten on hyvä kehittää laadukas perehdytysprosessi, josta tulevat esille työn kuva, kehittymismahdollisuudet ja toimivalta. Lampikoski on lainannut osuvasti professori Jeffrey Pfefferin lausetta: ”Mikäli hakija soveltuu persoonallisuudeltaan yrityskulttuuriin ja hänen arvonsa vastaavat yrityksen arvoja, hän pysyy todennäköisemmin pisimpään yrityksen palveluksessa.” (Lampikoski 2005, 180–181.)

Rekrytoinnin onnistumisen kannalta henkilöprofiilin määrittely on yksi tärkeimmistä vaiheista. Henkilöprofiilin tarkistaminen on tärkeää jokaisen rekrytoinnin kohdalla, eikä se, minkä tyyppistä henkilöä on haettu aikaisemmin, välttämättä päde tänään. Henkilöprofiilin muuttumiseen vaikuttavia asioita ovat kilpailutilanne, työnhakijamarkkinat, asiakasodotukset, työntekijän kehittymismahdollisuudet, perehdytykseen käytettävät resurssit sekä yrityksen tunnettavuus ja haluttavuus työmarkkinoilla. Ennen henkilöprofiilin

muodostamista täytyy pohtia yrityksen perustietoja, tehtävänkuva, asiakaskohderyhmää, tuotteita ja palveluita, työympäristöä, palkkausta, perehdytystä ja rekrytoitavan henkilön tavoitteita. Perustietoihin kuuluvat yrityksen visio, strategia ja rekrytoitavan henkilön vastuualue yrityksen vision ja strategian toteuttamisessa. Tehtävänkuva määrittäessä tulee ottaa huomioon rekrytoitavan vastuualue, tyypilliset työpäivään sisältyvät tehtävät sekä työtehtävien painopiste. Lisäksi kannattaa pohtia, millaisia odotuksia asiakkailta on rekrytoitavaa henkilöä kohtaan ja kuinka asiakassuhdetta henkilön tulisi osata hoitaa. Henkilöprofiilin määrittelyssä tulee ottaa huomioon myös, onko henkilöllä saatavilla päivittäistä tukea työssään ja mitä yritys, esimies ja kollegat odottavat uudelta työntekijältä. Päivittäisen tuen lisäksi on mietittävä, mitä perehdytyksessä koulutetaan, ketkä ovat vastuussa perehdyttämisestä sekä huolehditaanko osaamisen kehittämisestä myöhemmin. Ennen rekrytoinnin aloittamista on mietittävä myös palkkaus sekä muut etuudet. (Empore 2014.)

Edellä mainittujen perusteella saadaan kuva siitä, millaisia asioita on mietittävä tehtävässä onnistumisen kannalta. Henkilöprofiilista tulisi löytyä vaadittavat osaamisalueet, vaaditaanko työkokemusta, millainen koulutus hakijalla tulee olla sekä vaaditaanko tehtävässä kielitaitoa, tietynlaista IT-osaamista tai onko esimieskokemuksesta hyötyä. Rekrytointiprosessin aikana on eduksi kiinnittää huomioita hakijoiden henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, joita yrityksessä pidetään tehtävän kannalta tärkeänä sekä joita koulutuksella on vaikeaa muuttaa myöhemmin. Näitä voivat olla esimerkiksi oikea asenne, arvomaailma tai kulttuurinen soveltuvuus. Luonteen määrittelyssä voidaan kysyä itseltä rekrytointia suunniteltaessa, että mitä asioita asiakkaat ja kollegat arvostavat henkilössä ja mistä henkilön tulisi motivoitua. Ylikoulutettujen palkkaaminen tehtävään saattaa olla riski, mikäli tehtävässä ei ole mahdollisuuksia urakehitykselle. Ylikoulutetut saattavat turhautua, jonka vuoksi sitoutuminen on heikkoa. (Lampikoski 2005, 183–184; Empore 2014.)

Henkilöstövuokrausyrityksen suorittamassa rekrytoinnissa on tärkeää, että saadaan selville millaista osaamista hakijalla on ja kuinka hakija on menestynyt aikaisemmissa tehtävissä. Myös tieto siitä, millaiset tehtävät ovat olleet hakijalle aikaisemmin mieluisia ja epämieluisia auttavat rekrytoijaa sopivan hakijan valitsemisessa. Työnhakijan motivaatio ja motiivit on hyvä selvittää. Motivaation selvittämisessä hakijalta tiedustellaan, millaisia odotuksia hänellä on, millainen käsitys työtehtävästä on muodostunut, millaisia toiveita hakijalla on ja mitä tavoitteita hakija on asettanut itselleen. Rekrytoijan on tärkeää pystyä kuvaamaan millainen työyhteisö ja yrityskulttuuri yrityksessä ovat, millaiset ovat työajat ja vaaditaanko hakijalta joustoa työajoissa, millaisia asiakkaita työtehtävässä kohtaa sekä

tarkka tehtäväkuvaus. Rekrytoinnin onnistumisen kannalta on ehdottoman tärkeää, ettei kumpikaan osapuoli kaunistele kertomaansa. (Empore 2014.)

5.3 Palkitseminen sitouttamisen apuna

Rantamäki, Kauhanen ja Kolari kuvailevat palkitsemisen vaihtosuhteena, jossa yritys antaa työntekijän työpanosta vastaan palkkaa, palkkioita, etuja, palautetta työstä tai mahdollisuuden kehittyä ja kouluttautua. Työntekijän tehdessä organisaatiossa työnantajan mielestä oikeita asioita, antaa organisaatio työntekijälle vastineeksi asioita, joita työntekijä pitää arvokkaana. Näin molemmat osapuolet hyötyvät palkitsemisesta. Organisaatio voi käyttää palkitsemista apuna, kun strategiset tavoitteet halutaan tehdä houkutteleviksi ja toiminnalliseksi tavoitteeksi. Kaikkia työntekijää motivoivia ja palkitsevia asioita voidaan ymmärtää palkitsemiseksi. Myös palkitsemisen taustalla olevat mittarit ja perustelut on hyvä selventää, jotta työntekijä tietää mitä häneltä odotetaan ja mistä palkitseminen syntyy. Palkitsemisjärjestelmää suunniteltaessa on hyvä pohtia, kuinka paljon työntekijä on valmis ponnistelemaan tavoitteen eteen ja mitkä asiat motivoivat ja saavat työntekijän työskentelemään kovemmin tämän tavoitteen saavuttamiseksi. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 15–16.)

Palkitsemista on monen tyyppistä, niin aineetonta kuin aineellistakin. Palkitseminen on jaoteltu neljään eri ryhmään, työ ja tapa toimia, kasvu ja kehittyminen, henkilöstöedut sekä rahallinen palkitseminen. Työ ja tapa toimia pitävät sisällään työhön ja työyhteisöön liittyviä asioita. Työntekijän kokiessa turvallisuutta, luottamusta sekä arvostusta työpaikallaan, kokee hän nämä palkitseviksi. Myös työntekijöitä arvostavat esimiehet ja johto ovat motivaation avainasioita. Kasvu ja kehittyminen puolestaan kuvaa henkilöstön mahdollisuuksia kehittyä ja edetä urallaan. Oman työnkuvan muokkaaminen ja esimerkiksi työnkierto ovat palkitsevia keinoja. Kehityskeskustelut ovat tärkeä osa työntekijän osaamisen kehittämisen ja etenemishalujen huomioimista. Kolmantena ovat henkilöstöedut sekä rahallinen palkitseminen. Rahalliseen palkitsemiseen voidaan laskea mukaan peruspalkka, jonka työntekijä saa työsuoritetta vastaan, tulospalkkiot, optiot ja esimerkiksi aloitepalkkiot. Rahallinen palkitseminen on konkreettista palkitsemista ja ohjaa henkilöstön toimintaa. Neljäntenä palkitsemiskeinona on lueteltu henkilöstöedut. Henkilöstöedut voivat olla aineettomia, kuten joustava tai liukuva työaika sekä hyvät työolosuhteet tai aineellisia kuten lounasetu ja hyvät työvälineet. (Rantamäki ym. 2006, 16–18.)

5.4 Kehityskeskustelut motivoinnin ja sitouttamisen apuna

Kehityskeskustelut tulivat Suomeen 1970-luvulla osana tavoitejohtamista ja keskustelevaa esimiestyötä. Juutin ja Vuorelan (2015) mukaan kehityskeskustelu – sanalla painotetaan kehityskeskustelujen organisaation ja työntekijän kehittävää pyrkimystä. Toisaalta sillä voidaan kuvailla esimiehen ja työntekijän välisen suhteen myönteistä kehittymistä. Juuti, Autio ja Wink (2011) määrittelevät kehityskeskustelun olevan

”Ennalta sovittua ja suunniteltua keskustelua esimiehen ja hänen vastuualueellaan olevan henkilön välillä silloin, kun keskustelulla on tietty päämäärä ja kun keskustelukäytäntöä sovelletaan kaikkiin esimiehen vastuualueella oleviin henkilöihin systemaattisesti ja keskustelut käydään uudelleen tietyn ajan kuluttua.”

Yhteistyön luomisen perustana kehityskeskustelut toimivat erinomaisesti ja ne luovat pohjan esimiehen ja alaisten väliselle kanssakäymiselle ja työhön sitoutumiselle. Niiden avulla voidaan myös vähentää työtehtäviin ja työnjakoon liittyviä epäselvyyksiä sekä auttaa jokaisen työntekijän henkilökohtaista kehittymistä. Tarkoitus onkin perehtyä työntekoon syvemmin ja asettaa tavoitteita tulevalle kaudelle. Kehityskeskustelun tulee olla myös luottamuksellinen tilanne, jossa niin esimiehelle kuin alaiselle tulee tarjota mahdollisuus avoimesti vaihtaa mielipiteitään työstä ja tavoista työskennellä. (Lampikoski 2015, 96–97.)

Kehityskeskusteluista on osoitettu olevan hyötyä niin alaisen, esimiehen kuin koko organisaation kannalta. Silti osa yrityksistä ei järjestä kehityskeskusteluja henkilöstölleen vedoten ajan puutteeseen. Mutta millä muulla tavoin työhön liittyvistä asioista sovitaan tai yrityksen ja työntekijän välillä suunnitellaan yhteistä tulevaisuutta, ellei niistä keskustella ja sovita kehityskeskustelussa. (Lampikoski 2015, 96–97.)

5.5 Henkilöstön vaihtuvuus

Henkilöstön vaihtuvuudella on terve vaikutus yritykseen eikä vaihtuvuus ole aina huono asia. Vaihtuvuuden ansiosta yrityksestä lähtee ne henkilöt, jotka eivät esimerkiksi koe työtä omakseen tai suoriudu siitä hyvin. Huonoina puolina henkilöstön vaihtuvuudessa ovat rekrytointi- ja perehdytyskustannukset, osaamiseen tehdyt investoinnit sekä osaamisen menetys. Suuri vaihtuvuus saattaa myös syntyä huonosta johtamisesta tai työilmapiiristä, mutta mahdollisia syitä on myös lukuisia muita vaihtoehtoja. Vaihtuvuus saattaa syntyä heikosta sitoutumisesta tai siitä, että henkilöstö koostuu opiskelevista nuorista, jolloin vaihtuvuus saattaa olla suurta. Tällaisia yrityksiä ovat esimerkiksi hampurilaisravintolat. Vaihtuvuutta voidaan pyrkiä pienentämään esimerkiksi nostamalla

palkkatasoa ja parantamalla työpaikan viihtyvyyttä. Pelkästään palkan nostamisella ei kuitenkaan lähtökohtaisesti ole toivottavia vaikutuksia vaihtuvuuden vähentämiseksi. Tyypillisimpiä syitä henkilöstön vaihtuvuuteen ovat, ettei työ jostain syystä vastaa uuden työntekijän odotuksia, perehdyttäminen on ollut heikkoa, oma osaaminen ei ole riittävää, kehitymis- ja etenemismahdollisuudet ovat heikkoja, esimiehen tuen ja huomion puute sekä muut johtamisen ongelmat. Vaihtuvuutta on hyvä seurata yrityksessä pitkällä aikavälillä, jolloin vaihtuvuuteen voidaan tarvittaessa puuttua. (Viitala 2013, 88.)

Työntekijöiden sitoutuminen yrityksiin on vähentynyt pysyvien työsuhteiden vähentymisen myötä, määräaikaisten ja pätkätöiden lisääntyessä jonka johdosta omaa osaamista kilpailutetaan yhä herkemmin. Nuorilla, jotka ovat hankkineet erityisosaamista, on mahdollisuus valita työpaikkansa. Työntekijät vaativat myös aiempaa enemmän yksilöllistä johtamista, palkitsemismalleja sekä mahdollisuuksia kehittää itseään. (Sistonen 2008, 16; Lampikoski 2005, 182.)

Henkilöstön vaihtuvuuden seuraaminen antaa tietoa sitoutumisesta sekä rekrytointien ja perehdytyksen onnistumisesta. Lähtöhaastattelut antavat tietoa siitä, mitä syitä henkilöstön vaihtuvuuden takana on ja niistä saatavalla tiedolla voidaan pyrkiä vähentämään vaihtuvuutta. Turhien lähtemisten estämisen avulla voidaan estää hiljaisen tiedon menettäminen ja vähennetään rekrytoinnista kertyviä kustannuksia. Kaikki vaihtuvuus ei kuitenkaan ole aina yrityksen kannalta huonoa. Mikäli työntekijän ja yrityksen arvomaailma tai osaamisen taso on ristiriidassa keskenään, voi liian alhainen vaihtuvuus olla huono asia. Organisaation on hyvä ymmärtää, millainen vaihtuvuuslukema on sen kannalta tavoiteltavaa. (Manka & Hakala 2011, 20.)

6 Aineiston hankinta

Tutkimustavan valinta on opinnäytetyön yksi tärkeimmistä vaiheista, sillä valitun menetelmän täytyy tuottaa tutkijalle tieto ongelman ratkaisemisen kannalta.

Tutkimusongelma määrittelee ensisijaisesti tutkimusmenetelmän ja aineistonkeruumenetelmä riippuu valitusta tutkimusmenetelmästä. Seuraavaksi käsitellään tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmiä sekä käydään läpi tässä tutkimuksessa käytetyt menetelmät.

6.1 Opinnäytetyön ja tutkimuksen suunnittelu

Opinnäytetyöprosessi aloitetaan tekemällä tutkimusasetelma, eli tutkimussuunnitelma, joka on koko kirjoitusprosessin runko. Tutkimussuunnitelman laatiminen on erittäin tärkeää aloittamisen, onnistumisen ja ohjauksen kannalta. Suunnitelma tehdään aina ennakkoon, mutta suunnitelma voi elää ja muuttua opinnäytetyöprosessin edetessä. Tutkimusasetelmassa tulee käydä ilmi tutkimusongelma, tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen toteuttamiseen valitut menetelmät. Tutkimusasetelmassa kuvataan tutkimusote, sen valinnan perustelut sekä aineiston keräämiseen valitut menetelmät ja analyysimenetelmät perusteluineen. (Kananen 2015, 85.)

Opinnäytetyöprosessi alkaa aiheen ideoinnista. Aiheen alan tulisi olla opiskella tuttu, eli opiskelijalla tulisi olla opintoja ja mielellään kokemusta valitsemaltaan aiheen alalta. Tutkimusaiheiden tulisi olla myös sellaisia, joita on tutkittu jokseenkin vähän, jotta tutkimus toisi uutuusarvoa tutkittavalle aihealueelle. Yritykset tarjoavat myös opinnäytetyöaiheita ja niiden positiivisena puolena voidaan pitää niiden kytkeytymistä käytännön työelämän ongelmiin ja ne tarjoavat mahdollisuuden teorian ja käytännön yhdistämiseen. Opinnäytetyön aihe tulee pystyä perustelemaan ja perustelussa voidaan käyttää kysymyksiä kuten miksi aihe on kiinnostava, mitä hyötyä ratkaisusta on ja miksi ongelman ratkaiseminen on tärkeää. Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen kytkemien valittuun aiheeseen on opinnäytetyön yksi haastavimmista asioista ja sen vahvuus riippuu valitusta tutkimusotteesta. Jos valitaan kvantitatiivinen tutkimusote, se edellyttää teoriapohjaa, kun kvalitatiivinen tutkimusote pyrkii luomaan teorioita eikä näin ollen ole yhtä teoriasidonnainen. (Kananen 2015, 87–88.)

Opinnäytetyön aiheeksi valittiin vuokratyöntekijöiden sitouttaminen käyttäjäyritykseen. Opinnäytetyön aihe on tutkijalle entuudestaan tuttu ja tutkijan koulutusohjelma tukee tutkimusaiheen valintaa. Vuokratyöntekijöiden sitouttamista käyttäjäyritykseen on tutkittu jokseenkin vähän; aiheesta on kirjoitettu joitain opinnäyte- ja Pro Gradu – tutkielmia, jonka

vuoksi aiheita on kiinnostavaa tutkia enemmän. Yritykseen sitoutuminen on tärkeää, sillä se motivoi työntekijöitä antamaan enemmän itsestään yritykselle sekä se vähentää henkilöstön poissaoloja ja vaihtuvuutta. Toimeksiantajayrityksen tavoitteena on, että vuokratyöntekijät ovat sitoutuneita käyttäjäyritykseen eikä vuokratyöntekijöiden vaihtuvuus ole korkea. Työntekijöiden perehdyttäminen vie aikaa vähintään viikon, kunnes henkilö kykenee itsenäiseen työhön ja hyvän tietotaidon saavuttaminen useita viikkoja. Tämän vuoksi on tärkeää löytää vastaus tutkimusongelmaan.

Opinnäytetyön tavoitteena on löytää vastauksia alla oleviin tutkimuskysymyksiin;

- Miten vuokratyöntekijöitä voidaan sitouttaa käyttäjäyritykseen?

Tutkimuksen pääkysymykseen etsittiin vastausta neljän alatutkimuskysymyksen avulla:

- Mitkä tekijät vaikuttavat vuokratyöntekijöiden sitoutumiseen käyttäjäyritykseen?
- Mitkä keinot ovat tehokkaimpia motivoinnin ja sitouttamisen kannalta?
- Onko vuokratyöntekijöiden suorittamalla rekrytointiprosessilla ja käyttäjäyrityksen perehdytysprosessilla vaikutusta vuokratyöntekijän sitoutumiseen käyttäjäyritykseen?
- Minkälainen henkilöprofiili on työssä onnistumisen ja käyttäjäyritykseen sitoutumisen kannalta toivottava?

Löytämällä vastaukset tutkimuskysymyksiin, voidaan valita keinot, joilla vuokratyöntekijöiden vaihtuvuutta voidaan vähentää ja sitoutumisen astetta käyttäjäyritykseen lisätä.

6.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusotteista puhuttaessa on kahdenlaisia menetelmiä, kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivisella, eli laadullisella tutkimuksella voidaan pyrkiä selvittämään, mistä ilmiössä on kysymys ja jonka pohjalta voidaan luoda hypoteeseja ja teorioita. Pääsääntöisesti ohjenuorana voidaan pitää, että mitä vähemmän tutkittavasta ongelmasta tiedetään, sitä todennäköisemmin käytetään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä soveltuu myös, mikäli halutaan saada syvälinen näkemys tutkittavasta ilmiöstä tai jos tutkimuksessa käytetään triangulaatiota eli menetelmien yhdistämistä. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta, kuten esimerkiksi yritystä tai asiakasta ja sen käyttäytymisen ja päätösten syitä. Kvalitatiivinen tutkimus rajoittuu yleensä pieneen tutkittavien määrään. Tavoitteena on siis ymmärtäminen, ei määrien selvittäminen. Kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin esimerkiksi toiminnan kehittämiseen, vaihtoehtojen

etsimiseen ja sosiaalisten ongelmien tutkimiseen. Tietoja kerätään usein syvähaastatteluilla, teemahaastatteluilla tai ryhmäkeskusteluilla. (Kananen 2015, 71–74.)

Kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta nimitetään myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Sillä selvitetään prosentti-osuuksiin ja lukumääriin liittyviä kysymyksiä, ja tutkittavia asioita kuvataan lukumäärillä sekä prosenteilla ja havainnollistetaan taulukoilla ja kuvioilla. Tilastollisen tutkimuksen edellytyksenä on riittävän suuri otos. Aineistoa käsiteltäessä selvitetään eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkittavassa ilmiössä tapahtuneita muutoksia. (Heikkilä 2014, 14–16.) Kvantitatiivinen tutkimus ei eroa kvalitatiivisesta tutkimuksesta rakenteeltaan ja tutkimusprosessiltaan, vaan suurin ero syntyy tutkimuksen lähtökohdista, jotka ovat molemmissa tutkimusmenetelmissä erilaiset. Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen tutkimusaineisto kerätään yleensä kyselymenetelmällä. Määrällinen tutkimus vaatii ilmiön tuntemista, teorioita tutkittavasta ongelmasta, sekä vahvaa esiyymmärrystä ja näiden seikkojen pohjalta voidaan luoda kysymykset, joilla etsitään vastausta tutkimusongelmaan. Usein kyselyn kysymykset ovat valmiilla vastausvaihtoehdoilla varustettuja, jolloin puhutaan strukturoiduista kysymyksistä. Strukturoitujen kysymysten lisäksi voidaan käyttää avoimia kysymyksiä. Tutkimukselle on tyypillistä esittää kyselyllä saadut tutkimustulokset taulukoina tai erilaisina tilastollisina tunnuslukuina. (Kananen 2015, 263–267.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkitaan niitä, jotka liittyvät tutkittavaan ilmiöön tai asiaan. Kohderyhmästä puhuttaessa tarkoitetaan niitä henkilöitä, jotka kuuluvat tutkittavaan joukkoon. Määrällisessä tutkimuksessa puhutaan kokonaistutkimuksesta, mikäli tutkimus kohdistuu koko kohderyhmään. Määrältään pienet populaatiot on syytä tutkia kokonaistutkimuksena. (Kananen 2015, 266–267.)

Tilastollisessa tutkimuksessa vastaajia tulisi olla aina vähintään sata, jotta aineistosta voidaan tehdä yksinkertaisia tilastollisia analyysejä. Myös tilastolliset menetelmät on suunniteltu havaintomäärien ja lukujen varaan. Pienillä aineistoilla joudutaan tyytymään suoriin jakaumiin. Riittävä vastausprosentti on tutkimuksen onnistumisen kannalta tärkeää. Mikäli vastausprosentti on 30 prosenttia, tarkoittaa tämä 70 prosentin katoa, jolloin tilastollisesti tutkimus ei ole luotettava. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteivät vastaukset ole oikein. Esimerkiksi postikyselyissä hyväksyttävä vastausprosentti on noin 60–69 prosenttia. (Kananen 2015, 73–74, 263–264.)

Kvantitatiivinen tutkimus ei eroa kvalitatiivisesta tutkimuksesta rakenteeltaan ja tutkimusprosessiltaan, vaan suurin ero syntyy tutkimuksen lähtökohdista, jotka ovat molemmissa tutkimusmenetelmissä erilaiset. Joskus näiden tutkimusmenetelmien

yhdistäminen on tutkimuksen kannalta tarpeellista. Määrällistä tutkimusta voidaan täydentää kvalitatiivisella tutkimuksella tai kvalitatiivisen tutkimuksen jälkeen voidaan tehdä kvantitatiivinen tutkimus, jolla pyritään saamaan ilmiön tekijöiden selvittämisen jälkeen numeraalista näyttöä. Tällöin puhutaan triangulaatiotutkimuksesta. (Kananen 2015, 71; 197.)

Tässä tutkimuksessa käytetään triangulaatiomenetelmää, jolla tarkoitetaan kahden eri tutkimusmenetelmän yhdistämistä. Määrällisessä tutkimuksessa vastaajajoukon tulee olla suurempi, vähintään noin sata henkeä, jotta tutkimus on luotettava. Tämän opinnäytetyön kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimusotteella toteutettu sähköpostikysely mahdollisti nimettömänä vastaaminen, jolloin tutkija uskoo, että vastaukset ovat rehellisempiä kuin kasvotusten tehdyllä teemahaastattelulla. Toisaalta tutkimuksen kahdenkymmenen hengen kohderyhmä on isohko pelkästään laadullisen tutkimuksen teemahaastattelujen toteuttamiseen, sillä kohderyhmän haastattelut sekä aineiston analysointi olisi osoittautunut liian raskaaksi ja aikaa vieväksi. Näiden seikkojen vuoksi päädyttiin triangulaatiomenetelmään. Laadullinen tutkimus toteutettiin teemahaastatteluilla, joiden tarkoituksena on syventää määrällisestä tutkimuksesta saatua tietoa ja saada vahvistusta määrällisen tutkimuksen tuloksille. Opinnäytetyön tutkimuksen tarkoituksena ei ole tuottaa yleistettävää tietoa aiheesta, vaan tuottaa toimeksiantajalle tietoa vuokratyöntekijöiden sitouttamisesta. Jotta tutkimusongelmaan löydetään vastauksia, tutkitaan kvantitatiivisessa, eli määrällisessä tutkimuksessa mitä asioita työntekijät pitävät tärkeinä ja onko perehdytys ollut onnistunutta. Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen syvennetään kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksia ja pyritään parantamaan tutkimuksen validiutta.

6.3 Tiedonkeruumenetelmät

Opinnäytetyön tutkimus koostuu erilaisista menetelmistä, niiden valitsemisesta ja niiden käyttämisestä. Jotta tutkimusongelmaan saadaan ratkaisu, tarvitaan tietoa, jota kerätään erilaisilla aineistokeruumenetelmillä. Aineistonkeruumenetelmän avulla saadaan tutkittava aineisto. Aineistojen keruumenetelmän valinta riippuu valitusta tutkimusotteesta. Kvalitatiivisen, eli laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat dokumentit, havainnointi, haastattelujen eri muodot sekä sähköpostihaastattelu. Kvantitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelminä käytetään tilastoja ja kyselyitä. (Kananen 2015, 80–81.)

Haastattelu voidaan valita aineistonkeruumenetelmäksi, jos tutkitaan käyttäytymistä, mielipiteitä tai kyseessä on tutkimusalue, josta ei ole aikaisempaa tutkimustietoa tai sitä ei

tunneta riittävän hyvin. Myös menneen tai tulevan tutkimiseen haastattelu on hyvä keino. Haastattelun muodot voidaan jakaa kolmeen ryhmään; strukturoimattomiin, puolistrukturoituihin tai strukturoituihin haastatteluihin. Laadullisen tutkimuksen strukturoidussa haastattelussa käytetään avoimia kysymyksiä ja kysymysten järjestys pysyy aina samana. Yleisimmin käytetään lomakekyselyä, jolla kerätään tietoa. Lomakekyselyä käytetään yleisimmin kuitenkin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on valittu ennen haastattelua, mutta niiden järjestystä voidaan muuttaa haastattelun edetessä. Strukturoimaton haastattelu voidaan jakaa erityyppisiin haastattelumuotoihin; avoimeen tai teemahaastatteluun. Avoin haastattelu käsittelee aihetta, kun taas teemahaastattelussa, joka on yleisimmin käytetty haastattelumuoto, tutkija valitsee etukäteen teemat, joista keskustellaan. Kysymyksiä ei ole määritelty etukäteen, vaan haastattelu etenee valittujen teemojen pohjalta. Haastattelutilanteessa, joka toteutetaan teemahaastatteluna, nousee jatkuvasti uusia kysymyksiä ja asioita keskusteltavaksi, joilla pyritään lisäämään tietoa tutkimusongelmaan liittyvistä asioista. Haastattelu kannattaa suunnitella etukäteen mahdollisimman hyvin, sillä haastattelu on ainutlaatuinen tapahtuma ja heikosti toistettavissa. Huonosti suunniteltu prosessi saattaa pilata tutkimuksen. Etukäteen suunnitellut teemojen sisällöt parantavat tutkimuksen onnistumista ja ilman haastattelusuunnitelmaa lopputulos saattaa epäonnistua. (Kananen 2015, 149–153.)

Haastattelun positiivisina puolina voidaan pitää sen joustavuutta, haastattelija voi kysyä tarkentavia kysymyksiä ja opastaa haastateltavaa. Perinteisesti haastattelutilanne tapahtuu kasvotusten, jolloin haastattelija ja haastateltava ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Haastattelu on mahdollista toteuttaa myös puhelimitse tai internetin välityksellä videohaastattelemalla haastateltavaa. Haastattelussa pyritään saamaan tietoa tutkittavasta asiasta ja usein on järkevää antaa haastateltavalle aihealue tai kysymykset nähtäväksi jo ennen haastattelua. Etuna on myös, että voidaan valita ne henkilöt haastateltavaksi, joilla on tietoa tutkittavasta aiheesta tai liittyvät tutkittavaan ilmiöön. Laadullisessa tutkimuksessa tuloksia ei ole tarkoitus yleistää, jolloin vähäinen vastausten tai haastattelujen määrä ei ole tutkimustulosten yleistettävyyden kannalta ongelma. Aineistonkeruumenetelmänä haastattelu on kuitenkin hidas, kustannukset voivat olla korkeat ja haastattelija saattaa vaikuttaa haastateltavaan ohjaamalla kysymyksiä. (Kananen 2015, 143–145; Tuomi & Sarajärvi 2009, 73–74.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonhankintamenetelmänä päädyttiin käyttämään haastattelumenetelmää. Haastattelun teemoiksi valittiin vuokratyö, työssä motivoituminen ja sitoutuminen. Teemat ja teemoihin liittyvät kysymykset ovat nähtävissä liitteestä 3. Haastattelun teemat muodostettiin kvantitatiivisen tutkimusaineiston pohjalta. Litteroidut

haastattelut on toimitettu ammattikorkeakoululle opinnäytetyön mukana, mutta poistettu julkaistusta versiosta haastateltujen yksityisyyden ja anonymiteetin suojaamiseksi. Teemahaastatteluun päädyttiin, sillä tutkittavasta alueesta haluttiin saada syvällisempää tietoa sekä parantaa kvantitatiivisen aineiston luotettavuutta. Haastattelu menetelmän antaa joustavuutta kysymyksiin, niiden aseteluun ja haastattelija voi nopeasti reagoida lisääntyneeseen tietoon kesken haastattelun kysymällä lisäkysymyksiä. Haastatteluiden muodoksi valittiin yksilöhaastattelu, sillä ryhmähaastattelussa olisi voinut olla riski, ettei haastateltava saa ääntään kuuluviin tai ei vastaa rehellisesti, joka puolestaan heikentää tutkimustulosten luotettavuutta. Haastattelut toteutettiin strukturoimattomina haastatteluina, sillä haastatteluun oli mietitty teemat ja alustava haastattelurunko valmiiksi. Kvalitatiivinen menetelmä haastatteluin on mahdollista toteuttaa pienelle joukolle, sillä tutkimuksen tarkoituksena ei ole tuottaa yleistettävää tietoa.

6.4 Alustava aikataulu ja aiheanalyysi

Opinnäytetyön tekeminen aloitetaan 28.2.2017, jolloin laaditaan aiheanalyysi. Kirjoitusprosessi suunnitellaan aloitettavaksi juhannuksena 2017 ja opinnäytetyön suunnillaan valmistuvan viimeistään joulukuussa 2017. Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen kirjoittamiseen varataan kaksi kuukautta, ja samalla pyritään muodostamaan kvantitatiivisen tutkimuksen kysymykset. Opinnäytetyön alustava ja toteutunut aikataulu löytyy taulukosta 2.

Taulukko 2. Opinnäytetyön aikataulu 2017

ONT OSA	Alustava aikataulu	Toteutunut aikataulu
Aiheanalyysi	Helmikuu	28.2.2017
Teoreettinen osa	Kesä-heinäkuu	kesä-lokakuu
Kyselytutkimuksen toteutus	Heinäkuu	15.7. - 30.7.2017
Haastattelut	Lokakuu	1.10.2017
Pohdinta	Lokakuu	Lokakuu
Opinnäytetyö jätetään arvioitavaksi	Loka-marraskuu	Marraskuu

Kyselylomake lähetetään vastaajille heinäkuun puolella välissä ja kyselyä pidetään auki kaksi viikkoa tai kunnes vastauksia ei saada karhukirjeillä enempää. Elokuussa 2017 on tarkoitus voida verrata kvantitatiivista aineistoa teoriaosioon.

Syyskuussa 2017 kvantitatiivisen kyselyn vastausten pohjalta jatketaan kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella. Kvalitatiivinen tutkimus toteutetaan teemahaastatteluina haastatteleamalla 2-3 vuokratyöntekijää. Haastatteluja varten muodostetaan teemat ja avustavia kysymyksiä, joiden paikkaa voidaan vaihdella ja tarvittaessa esittää jatkokysymyksiä. Haastattelun kysymysrunko muodostetaan kvantitatiivisen tutkimuksen tutkimustulosten pohjalta ja haastatteluilla pyritään saamaan syvempää näkökulmaa tutkimukseen sekä parantamaan tutkimuksen luotettavuutta.

Lokakuussa 2017 haastattelut tulee olla suoritettu ja vastaukset analysoitu. Opinnäytetyön ensimmäinen versio tulisi olla valmis ennen 2. seminaaria, joka on 10.10.2017. Seminaarista esiin tulevat korjaukset ja kehitysehdotukset tulee korjata ennen opinnäytetyöleiriä ja kolmatta seminaaria, joka on 28.10.2017. Opinnäytetyö jätetään arvosteltavaksi marraskuun ensimmäisellä viikolla ja kypsyysnäyte suoritetaan marraskuun aikana.

Opinnäytetyössä alustava aiheanalyysin aloitetaan asettamalla opinnäytetyölle tavoite sekä odotetut tulokset. Alustavassa aiheanalyysissä määritellään, että opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, kuinka vuokratyöntekijöitä voidaan sitouttaa paremmin käyttäjärytykseen. Uusien työntekijöiden koulutus vie aikaa ja voi maksaa yritykselle esimerkiksi asiakastytyväisyyden kustannuksella. Tässä kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä toteutetussa opinnäytetyössä pyritään löytämään keinoja, joilla vuokratyöntekijöiden vaihtuvuutta voidaan vähentää.

Opinnäytetyön tutkimusongelmien määritelmä:

- Mitkä tekijät vaikuttavat vuokratyöntekijöiden sitoutumiseen käyttäjärytykseen?
- Mitkä keinot ovat tehokkaimpia motivoinnin ja sitouttamisen kannalta?
- Onko käyttäjärytyksen perehdytyksellä vaikutusta sitoutumiseen?
- Onko vuokratyöntekijöiden suorittamalla rekrytointiprosessilla ja käyttäjärytyksen perehdytysprosessilla vaikutusta vuokratyöntekijän sitoutumiseen käyttäjärytykseen?

Alustavat tutkimusmenetelmät on toteutettu kyselymenetelmällä (Webropol).

Kyselylomakkeella kerättyä aineistoa verrataan muista opinnäytetöistä ja alan kirjallisuudesta saatavaan teoriaosuuteen. Kyselylomakkeen lisäksi käytetään mahdollisesti kvalitatiivista tutkimusmenetelmää tekemällä haastatteluja.

Tutkimustuloksien ja niiden merkitys on pyrkiä löytämään keinoja, joilla vuokratyöntekijöitä saadaan sitoutettua paremmin käyttäjärytykseen. Vuokratyöntekijöiden sitouttamista käyttäjärytykseen on tutkittu jokseenkin vähän.

6.5 Tutkimuksen toteuttaminen

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kahden eri tutkimusmenetelmän yhdistämisellä selvittää vuokratyöntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista käyttäjärytykseen. Tutkimuksen kohteena on yrityksen kolmen toimipisteen aulapalveluissa työskentelevä vuokratyövoima.

Tässä tutkimuksessa käytetään triangulaatiomenetelmää, jolla tarkoitetaan kahden eri tutkimusmenetelmän yhdistämistä. Määrällisessä tutkimuksessa vastaajajoukon tulee olla suurempi, vähintään noin sata henkeä, jotta tutkimus on luotettava. Kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimusotteella toteutettava sähköpostikysely mahdollistaa nimettömänä vastaamisen, jolloin tutkija uskoo, että vastaukset ovat rehellisempiä kuin kasvotusten tehdyllä teemahaastattelulla. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopisi tutkimuksen kohdejoukon koon puolesta paremmin luotettavuuden kannalta, mutta tutkimuksen kahdenkymmenen hengen kohderyhmä oli isohko pelkästään laadullisen tutkimuksen teemahaastattelujen toteuttamiseen, sillä kohderyhmän haastattelut sekä aineiston analysointi olisi osoittautunut liian raskaaksi ja aikaa vieväksi. Lisäksi vastaukset eivät välttämättä olisi yhtä rehellisiä kuin mitä nimetön sähköpostikysely mahdollistaa. Näiden seikkojen vuoksi päädyttiin triangulaatiomenetelmään.

Laadullinen tutkimus toteutetaan teemahaastatteluilla, joiden tarkoituksena on syventää määrällisestä tutkimuksesta saatua tietoa ja saada vahvistusta määrällisen tutkimuksen tuloksille. Opinnäytetyön tutkimuksen tarkoituksena ei ole tuottaa yleistettävää tietoa aiheesta, vaan tuottaa toimeksiantajalle tietoa vuokratyöntekijöiden sitoutumisesta. Jotta tutkimusongelmaan löydetään vastauksia, tutkitaan määrällisessä tutkimuksessa mitä asioita työntekijät pitävät tärkeinä ja onko perehdytys ollut onnistunutta. Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen syvennetään kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksia.

Tutkimuksen ensimmäinen osa on toteutettu kvantitatiivista tutkimustapaa käyttäen. Tutkimuksella on pyritty saamaan tietoa ja löytämään niitä asioita, joita vuokratyöntekijät pitävät tärkeänä käyttäjärytykseen sitoutumisen sekä motivaation kannalta. Määrällisen tutkimuksen kyselylomakkeen kysymykset rakennettiin teoriaosuuden pohjalta ja niiden perusteella pyrittiin selvittämään vuokratyöntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä (liite 1.). Kyselyllä pyrittiin löytämään myös vastaukset tutkimuskysymyksiin; vaikuttaako perehdytys sitoutumiseen ja voiko vuokratyöfirma jo rekrytointivaiheessa saada sitoutettua työntekijän käyttäjärytykseen. Määrällinen tutkimus valittiin, sillä tutkimuksessa haluttiin saada mahdollisimman paljon rehellisiä vastauksia, jossa anonyymi vastaustapa mahdollisti rehellisten vastausten saamisen paremmin kuin

haastattelu. Lisäksi kahdenkymmen työntekijän haastattelut ja haastattelujen purkaminen vievät paljon aikaa, jonka vuoksi päädyttiin määrälliseen tutkimusmenetelmään.

Kvantitatiivisen tutkimusaineisto kerättiin strukturoidulla kyselylomakkeella, joka luotiin Webropol-kyselytyökaluun. Kyselyn linkki lähetettiin saateviestin kanssa sähköpostilla aulapalveluhenkilöiden yhteisiin sähköpostiosoitteisiin ja vastaukset tallentuivat automaattisesti Webropoliin. Verkossa oleva kyselytyökalu valittiin, jotta kysely saatiin toteutettua täysin anonyyminä mahdollisimman totuudenmukaisten ja rehellisten vastauksien saamiseksi. Samasta syystä kyselyssä ei kysytty taustatietoja anonymiteetin säilyttämiseksi. Lomakkeen kysymykset muotoiltiin kysymysmuotoon väittämien sijasta, jotta väittämät eivät ohjaisi vastaajien vastauksia. Lisäksi sähköpostin saateviestissä on avattu kyselyssä käytettyä termistöä. Monivalintakysymykset asetettiin vastausta vaativiksi, mutta avoimet kysymykset olivat mahdollisia ohittaa vastaajan halutessa. Avoimilla kysymyksillä pyrittiin saamaan lisää tietoa strukturoitujen kysymysten vastauksista. Kyselyllä pyrittiin tavoittamaan kaikki toimeksiantajayrityksessä työskentelevät vuokratyöntekijät, joita on yhteensä 20. Heidän joukossa on osa-aikaisia tuntityöntekijöitä ja vakituisia kokopäiväisiä työntekijöitä. Vastauksia kyselyyn tuli yhteensä 12, jolloin vastausprosentiksi muodostui 60 % ja katoprocentiksi 40 %. Kun uusia vastauksia ei tullut muistutusviesteistä huolimatta, kysely suljettiin ja tutkimuksen vastaukset ajettiin Exceliin, josta ne siirrettiin taulukkomuotoon. Lopuksi saatuja vastauksia analysoitiin peilaten niitä teoriaosuuteen.

Laadullisen tutkimuksen tarkoitus on tässä opinnäytetyössä tuottaa syventävää tietoa jo esiin nousseista asioista ja teemoista sekä parantaa tutkimuksen luotettavuutta kokonaisuudessaan. Tutkimus aloitettiin haastattelusuunnitelman ja teemahaastattelurungon laatimisella, jotka löytyvät liitteestä numero 3. Tutkimuksen alustavat haastattelukysymykset on muodostettu valittujen teemojen ja kvantitatiivisen tutkimusaineiston perusteella. Seuraavassa vaiheessa kartoitettiin haastatteluihin käyttäjäyrityksessä aulapalveluissa työskenteleviä vuokratyöntekijöitä, joita suullisen kyselyn jälkeen haastatteluun suostui kaksi henkilöä. Haastateltavien kanssa sovittiin haastatteluajat ja heille annettiin haastattelun teemat etukäteen nähtäville. Itse haastattelut toteutettiin sovittuina aikoina, rauhallisessa tilassa, jossa ovat olleet tutkija ja haastateltava ja ne nauhoitettiin puhelimella myöhemmin tapahtuvaa aineiston litterointia, eli auki kirjoittamista ja purkua varten. Nauhoittamisen etuna on, ettei haastattelutilanteessa huomio kiinnity muistiinpanojen tekemiseen, vaan sekä haastateltava ja haastattelija ovat tilanteessa läsnä.

Kun aineisto on kerätty ja auki kirjoitettu, analysoidaan vastauksista esiin tulleita asioita vertaamalla niitä määrällisen tutkimuksen aineistoon sekä teoriaan. Määrällisen ja laadullisen aineiston pohjalta muodostettiin pohdinta ja kehitysehdotukset - osuus, jossa on pohdittu tutkimustuloksia tutkimusongelman kannalta ja pyritty muodostamaan kehitysehdotuksia vuokratyöntekijöiden sitoutumisen parantamiseksi käyttäjäyritykseen.

Pohdinta-osioissa on lisäksi pohdittu omaa oppimista opinnäytetyöprosessin aikana ja pyydetty opinnäytetyön toimeksiantajalta palautetta opinnäytetyöstä, sekä kuvaamaan onko opinnäytetyöstä hyötyä toimeksiantajayritykselle.

6.6 Validiteetti ja reliabiliteetti

Tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat, vaikka tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä. Tutkimuksen luotettavuutta, eli reliabiliteettia, voidaan arvioida erilaisilla mittareilla. Oikein valittujen henkilöiden kuuleminen tutkimuksessa on tärkeää validiteetin kannalta sekä se, että kysytään oikeat kysymykset sekä analysoidaan aineisto oikein. Reliabiliteettia voidaan varmistaa analysoitavan aineiston riittävydellä. Vastauksia kerätään, kunnes uusilla vastauksilla ei voida tuottaa enää uutta informaatiota.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten toistettavuutta eli sillä mitataan tutkimuksen kykyä antaa toistuvia tuloksia. Reliabiliteetti voidaan todeta kahden tutkijan päätyessä samaan tulokseen tai saadessa sama tulos tutkittaessa samaa henkilöä eri kerroilla.

Kvantitatiiviseen, eli määrälliseen tutkimusmenetelmään on kehitetty tilastollisia mittareita selvittämään tulosten luotettavuutta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231. Inspirans 2017.)

Reliabiliteetin lisäksi tutkimusta tulee tarkastella validiteetin, eli pätevyyden, kannalta. Validiteetti mittaa onko tutkimuksessa tutkittu sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Menetelmät tai mittarit eivät aina vastaa sitä tosi asiaa, jota tutkija ajattelee tutkivansa. Esimerkkinä voidaan ottaa määrällisessä tutkimuksessa käytetty kyselytutkimus, jossa saadaan hyvä vastausprosentti, mutta vastaajat ovat käsittäneet kysymykset eri tavalla kuin tutkija on ne tarkoittanut. Mikäli tutkija jatkaa kysymysten analysointia oman ajattelumallinsa mukaisesti, eivät tulokset ole päteviä. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–232.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa, mikäli tutkija kertoo tarkasti tutkimuksen toteuttamisesta ja kaikista tutkimuksen vaiheista. Esimerkiksi olosuhteet, haastatteluun käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat ja tutkijan oma arvio haastattelutilanteesta on hyvä käydä ilmi tutkimuksessa. Tutkija voi auttaa lukijaa

ottamalla haastatteluista suoria lainauksia, joihin hän tulosten tulkinnan perustaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 232–233.)

Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusmenetelmien validiutta voidaan parantaa käyttämällä tutkimuksessa useampia menetelmiä, jolloin puhutaan triangulaatiosta. Yhdistettäessä määrällinen ja laadullinen tutkimusmenetelmä samaan tutkimukseen, puhutaan metodologisesta tai metodisesta triangulaatiosta. Muita triangulaatiomenetelmiä ovat tutkijatriangulaatio, jossa useampi tutkija kerää tutkimukseen aineistoa ja jotka myös analysoivat tutkimustuloksia. Lisäksi on teoreettinen triangulaatio, jossa tutkittavaa asiaa tai ilmiötä lähestytään erilaisten teorioiden kannalta. Neljäntenä menetelmänä on aineistotriangulaatio, jolloin samaan tutkittavaan ilmiöön kerätään useampia tutkimusaineistoja. (Hirsjärvi ym. 2009, 233.)

Tässä opinnäytetyössä on pyritty varmistamaan kyselyn validiteetti muotoilemalla haastattelulomakkeen kysymysmuotoon väittämien sijasta. Lisäksi koko määrällisen tutkimuksen haastattelulomakkeen läpi vastausvaihtoehdot ovat samassa järjestyksessä ja yhteneväiset. Kyselylomake täytettiin täysin anonymiminä, jotta vastaajien pelko tunnistettavuudesta ei häiritse tulosten luotettavuutta. Luotettavuuteen vaikuttaa myös kyselyssä käytettyjen termien ja sanojen ymmärrettävyys. Kyselyn ohessa lähetetyssä sähköpostiviestissä on selvennetty vuokratyrytyksen ja käyttäjäryityksen termistöä, jotta kysymykset ovat mahdollisimman selkeitä vastaajille ja ne ymmärretään oikein tutkijan tarkoittamalla tavalla.

Opinnäytetyön kvantitatiivisen tutkimuksen osuuden reliabiliteetti on heikko, sillä tutkittavan joukon otos on liian pieni huolimatta hyvästä vastausprosentista. Kvantitatiiviseen, eli määrälliseen tutkimusmenetelmään on kehitetty tilastollisia mittareita selvittämään tulosten luotettavuutta, mutta pienen tutkimusjoukon vuoksi näitä mittareita ei ole mahdollista käyttää. Reliabiliteettia on pyritty parantamaan metodisella triangulaatiomenetelmällä, jossa käytetään kahta tutkimusmenetelmää, laadullista ja määrällistä tutkimusta. Laadullisella tutkimuksella kerätyllä aineistolla on pyritty saamaan syvempää näkökulmaa tutkimusongelmaan vastaamiseen sekä sillä pyritään osoittamaan yhtäläisyyksiä kvantitatiivisen tutkimuksen tulosten kanssa.

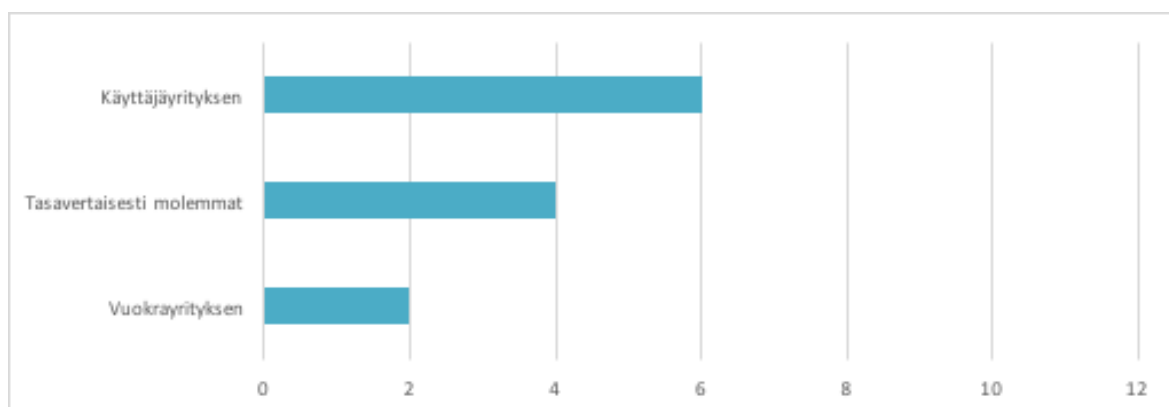
7 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön kaksiosaisen tutkimuksen tuloksia. Ensimmäinen tutkimusosa on toteutettu kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimusmenetelmällä ja purettu auki selityksin sekä kuvioin. Kaikista kysymyksistä on muodostettu kuviot, joista tärkeimmät on poimittu tekstin tueksi tähän kappaleeseen. Loput kysymykset muotoiltuna kuvioiksi löytyvät liitteestä 2.

Kappaleessa 7.2 on kerrottu tutkimuksen toisen osion, kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän, tulokset. Tutkimus toteutettiin teemahaastattelemalla kahta tutkimuksen kohderyhmään kuulunutta vuokratyöntekijää.

7.1 Määrällisen tutkimuksen tutkimustulokset

Kyselylomakkeen ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin, kokeeko vuokratyöntekijä työnantajakseen vuokratyöryityksen vai käyttäjäryityksen (n=12). Alla olevasta kuviosta 3. voidaan nähdä, että puolet vastaajista kokivat käyttäjäryityksen työnantajakseen, kun ainoastaan kaksi henkilöä vastasi kokevansa työnantajakseen vuokratyöryityksen. Neljä vastaajaa koki molemmat yritykset tasavertaisesti työnantajakseen (Kuvio 3.)



Kuvio 3. Koetko työnantajaksesi vuokratyöryityksen vai käyttäjäryityksen (n=12)

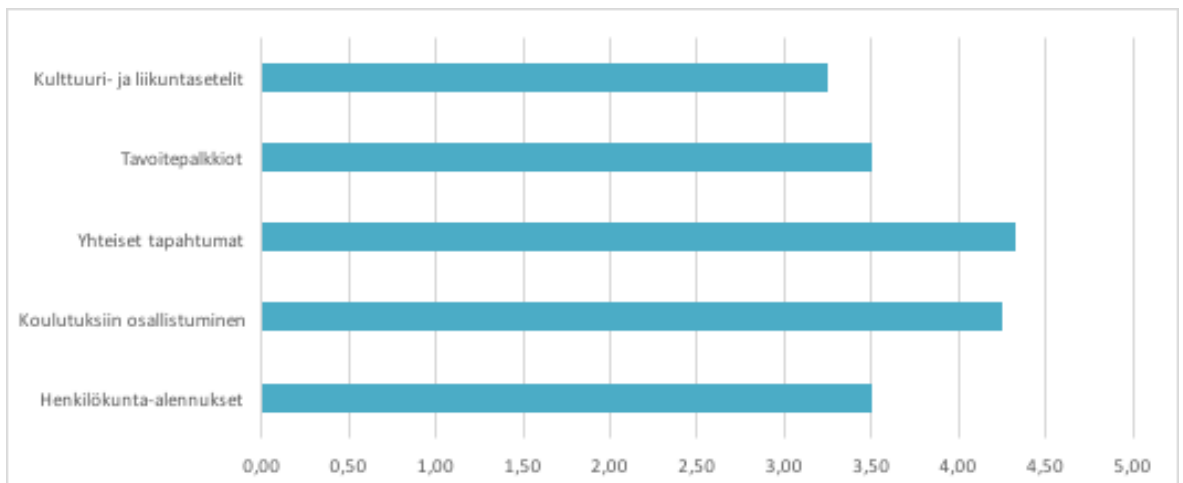
Toisella kysymyksellä haluttiin selvittää, onko työnkuva vastannut rekrytointi-ilmoituksesta saatua työnkuvaa (n=12). Kymmenen vastaajaa 12 vastaajasta vastasi kyllä.

Kysymykseen ”Koetko että sinulla on mahdollisuus kehittyä työssäsi käyttäjäryityksessä?”. Kymmenen vastaajaa kahdestatoista vastasi kokevansa mahdollisuuden kehittyä käyttäjäryityksessä, kun kaksi vastaajaa ei kokenut kehittymismahdollisuuksia.

Neljännellä kysymyksellä haluttiin tietää, onko vuokratyöntekijöiden mielestä palkan lisäksi saatavilla eduilla ja palkkioilla merkitystä sitoutumiseen vastausvaihtoehtojen ollessa kyllä

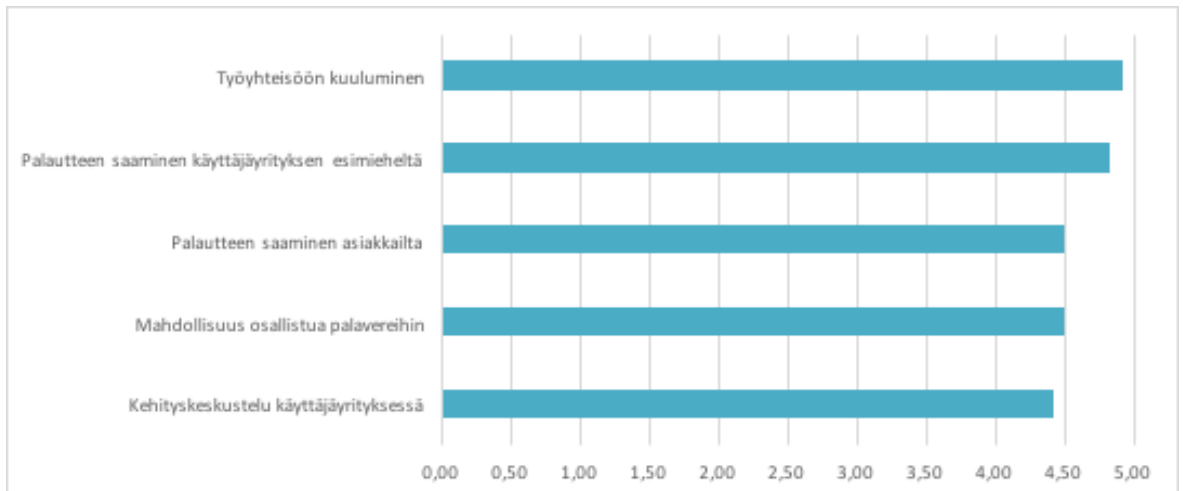
tai ei. Seitsemän vastaajaa kahdestatoista oli sitä mieltä, ettei eduilla tai palkkioilla ole merkitystä sitoutumiseen.

Edellisen kysymyksen jatkona haluttiin tietää, mitkä erityyppiset palkkiot ja etuudet ovat työn kannalta sitouttavimpia. Valmiiksi määritellyt etuudet pyydettiin merkitsemään asteikolla 1-en lainkaan tärkeänä - 5-todella tärkeänä. Alla olevasta kuvioista 4. nähdään, että tärkeimmiksi sitouttamisen keinoiksi käyttäjäyritykseen valmiiksi määritellyistä vastausvaihtoehdoista nousivat yhteiset tapahtumat sekä mahdollisuus osallistua koulutuksiin. Yhteisiä tapahtumia työn kannalta erittäin tärkeänä sitouttavana keinona piti seitsemän vastaajaa kahdestatoista. Koulutuksiin osallistumista sitouttamisen keinona piti erittäin tärkeänä kuusi henkilöä. Näiden jälkeen tulivat rahalliset sitouttamisen keinot, kuten tavoitepalkkiot ja henkilökunta-alennukset. Vähiten sitouttavaksi jäi kulttuuri- ja liikuntaselietu. Vastausten keskihajonnaksi muodostui 1,1.



Kuvio 4. Kuinka tärkeänä pidät etuja ja palkkioita sitoutumisen kannalta (n=12)

Kyselyhaastattelussa kysyttiin kuudentena, kuinka tärkeitä työyhteisöön liittyvät sitouttamisen keinot valmiiksi määritellyistä asioista olivat vastaajille asteikolla 1 -5, jossa 1-ei kovin tärkeä ja 5-erittäin tärkeä (n=12.) Tärkeimmäksi sitouttamisen keinoksi nousi työyhteisöön kuuluminen (kuvio 5.). Toiseksi tärkeimpänä keskiarvallisesti pidettiin palautteen saamista esimieheltä. Vastausten keskihajonnaksi muodostui 0,6.



Kuvio 5. Kuinka tärkeänä sitoutumisen ja motivaation kannalta pidät seuraavia asioita

Kuvioon kuusi on koottu kahden aikaisemman kysymyksen vastaukset ja kuviosta voidaan nähdä, kuinka asteikon 1-5 vastausvaihtoehdot jakautuvat kunkin vastausvaihtoehdon kohdalla. Kuviosta voidaan huomata, että työyhteisöön liittyvät asiat nousevat rahallista palkitsemista suurempaan asemaan, jota myös kysymys numero neljä ennakoii. Tärkeimmäksi sitouttamisen keinoksi nousi työyhteisöön kuuluminen ja palautteen saaminen käyttäjäyrityksen esimieheltä. Vähiten sitouttavana kyselyyn vastanneet pitivät henkilökunta-alennuksia sekä kulttuuri- ja liikuntaseteleitä. Vastauksista tulee huomioida virhemarginaali, joten tulokset ovat suuntaa antavia.



Kuvio 6. Kuinka tärkeänä pidät seuraavia asioita

Seitsemäs kysymys (kuvio 7.) käsitteli sitoutumisen astetta käyttäjäyritykseen ja vuokratyöntekijöihin asteikolla 1-5. Kysymyksellä pyrittiin selvittämään, kumpaan yritykseen

käyttäjät ovat enemmän sitoutuneita sekä sitoutumisen astetta. Vastaajista kahdeksan (n=12) vastasi asteikon numeron viisi, kun puolestaan vuokratyrytykselle numeron 5 antoivat kuusi vastaajaa. Yksikään vastaajista ei merkinnyt käyttäjärytykseen sitoutumisen asteeksi yhtä tai kahta, kun puolestaan vuokratyrytykseen sitoutuminen sai kahdelta vastaajalta numeron yksi tai kaksi.



Kuvio 7. Kuinka sitoutunut olet vuokra- ja käyttäjärytykseen asteikolla 1-5 (n=12)

Kahdeksantena haastattelussa oli avoin kysymys: ”Kuinka käyttäjärytytyt voisi lisätä viihtyvyyttäsi ja sitoutumistasi käyttäjärytytykseen?”. Avoimeen kysymykseen vastasi kahdeksan kahdestatoista. Neljä vastaajaa nosti esille viestinnän ja osallistumisen palaveriini. Info on yrityksessä keskeisessä roolissa ja haastattelun vastauksista nousi esille, ettei tieto aina kulje heille saakka joka puolestaan saattaa aiheuttaa vaikeita asiakaspalvelutilanteita. Vastaajista kolme henkilöä nosti esille koulutusten tarjoamisen myös vuokratyöntekijöille. Syyksi tähän nousi, että vuokratyöntekijät haluaisivat tietää enemmän esimerkiksi automalleista ja näin pystyä tarjoamaan asiakkaalle paremman asiakaskokemuksen. Muut vastaukset käsittelivät tasavertaisesti perehdytysprosessin ja etuuksien parantamista sekä tasavertaista kohtelua vuokratyöntekijöiden ja käyttäjärytytyksen omien työntekijöiden välillä.

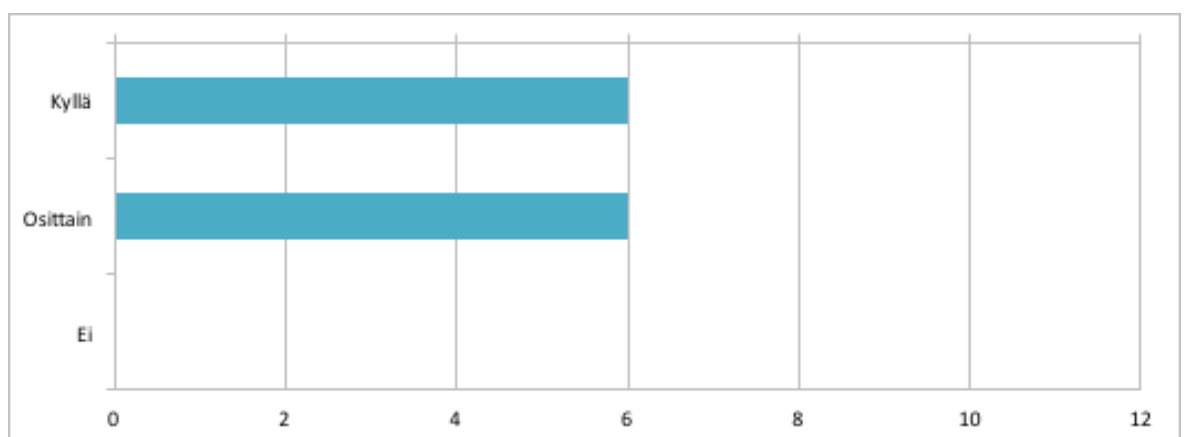
Seuraavaksi kyselyyn vastanneiden tuli valita tuntevatko he olevansa osa työyhteisöä vastausvaihtoehtoinaan kyllä tai ei. Vastaajista 11 henkilöä vastasi tuntevansa olevansa osa työyhteisöä ja yksi työntekijä ei tuntenut olevansa osa työyhteisöä.

Kymmenes kysymys käsitteli edellisen kysymyksen tavoin työyhteisöä. Kysymyksellä pyrittiin selvittämään, tuntevatko vuokratyöntekijät olevansa samanarvoisessa asemassa käyttäjäyrityksen työntekijöiden kanssa. Seitsemän vastaajaa kahdestatoista kertoi, ettei tunne olevansa samanarvoisessa asemassa. Viisi vastaajaa puolestaan tunsi olevansa samanarvoisessa asemassa.

Mikäli vastaaja vastasi edelliseen kysymykseen, ettei tunne olevansa samanarvoisessa asemassa käyttäjäyrityksen työntekijöiden kanssa, pyydettiin vastaajaa kuvailemaan, miksi hän koki asemansa eriarvoiseksi. Vastauksista viisi seitsemästä koski vakituisten työntekijöiden hieman alentavaa tai epäsovivaa käytöstä vuokratyöntekijöitä kohtaan, ulkopuolisuuden tunnetta sekä samojen etuuksien puuttumista. Osa vastaajista oli listannut kaikki edellä mainitut asiat vastauksiinsa.

Kaikki vuokratyöntekijät kokivat kuitenkin, että heitä kohdellaan oikeudenmukaisesti käyttäjäyrityksessä. Kaikki vastaajat kokivat myös sisäistäneensä käyttäjäyrityksen arvot

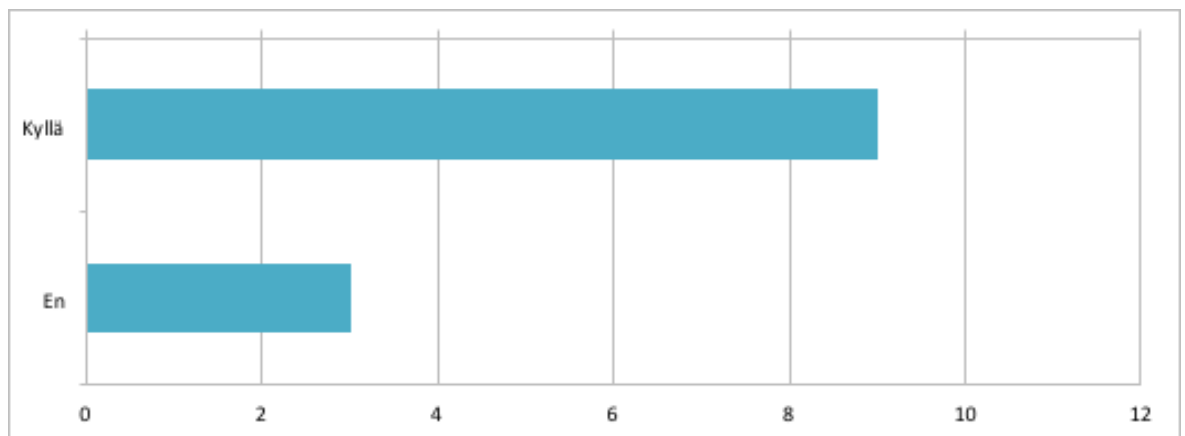
Kahdeksalle kahdestatoista vuokratyöntekijästä oli nimetty vastuuhenkilö perehdytyksen tueksi. Kolmannekselle vastaajista ei ollut nimetty vastuuhenkilöä perehdytyksen ajaksi. Vastaajista 11 oli sitä mieltä, että perehdytykseen oli puolestaan varattu riittävästi aikaa ja puolet vastaajista oli myös tyytyväisiä perehdytyksen laatuun. Kuviosta 8. voidaan nähdä, ettei yksikään vastaajista vastannut vastausvaihtoehtoa ei, joten kaikki vastaajat olivat vähintään osittain tyytyväisiä perehdytyksen laatuun. Yhdeksän vastaajaa kahdestatoista kokee hallitsevansa nykyiset työtehtävänsä perehdytyksen ansiosta hyvin. Kaikki vastaajat (n=12) myös tuntevat jaksavansa työssään hyvin.



Kuvio 8. Oletko tyytyväinen perehdytyksen laatuun (n=12)

Yhdeksän vastaajaa toivoi työllistyvänsä käyttäjäyrityksen palvelukseen. Kolme vastaajista oli tyytyväisiä työskennellessään vuokratyöntekijän palveluksessa (kuvio 9).

Heidän osaltaan vastaus voidaan tulkita, että he ovat vapaaehtoisesti vuokratyössä. Tämä saattaa johtua siitä, että vuokratyö antaa vapauden tunteen, työtunnit ovat joustavia ja vuokratyö antaa mahdollisuuden työskennellä vain lyhyitä ajanjaksoja esimerkiksi opiskelijan ohessa. Muiden vastaajien osalta voidaan päätellä, että he ovat vastentahtoisesti vuokratyösuhteessa. Vuokratyöntekijän valitessa vakituiseen työsuhteeseen mieluisammaksi kuin vuokratyön, hänet luokitellaan vastentahtoisesti vuokratyössä olevaksi. Syitä vastentahtoisesti vuokratyösuhteeseen alkamiseen voivat olla vaikea työllisyystilanne, työttömyys tai vakituisten työpaikkojen heikko saatavuus. Usein vuokratyösuhteen toivotaan johtavan vakituiseen työpaikkaan.



Kuvio 9. Toivoisitko työllistyväsi käyttäjäyrityksen palvelukseen (n=12).

Seuraava kysymys oli avoin kysymys, jossa kysyttiin syitä miksi vuokratyöntekijä halusi työllistyä käyttäjäyritykseen vuokratyösuhteen sijasta. Kolme vastaajaa koki, että työllistymällä käyttäjäyrityksen palvelukseen he saisivat samat edut kuin käyttäjäyrityksen omat työntekijät. Kaksi vastaajista tunsivat, että vuokratyösuhteen kautta työskennellessä työssä etenemisen mahdollisuudet ovat huonommat. Myös kaksi vastaajaa tunsivat käyttäjäyrityksen enemmän työnantajaksi ja kokivat vuokratyösuhteen välissä olemisen turhana. Vuokratyösuhteen kautta työskennellessä myös epävarmuus omasta työpaikasta nousi esille kahdessa vastauksessa. Kaksi vastaajaa koki, että olisivat tasavertaisemmassa asemassa käyttäjäyrityksen työntekijöiden kanssa, eikä heitä kohdeltaisi ulkopuolisina, mikäli he työskentelisivät suoraan käyttäjäyritykselle.

Puolet vastaajista olisivat valmiita vaihtamaan käyttäjäyritystä, mikäli henkilöstöpalveluyritys tarjoaisi heille työpaikkaa muualta. Loput kuusi vastaajista haluaisivat pysyä käyttäjäyrityksen palveluksessa, eivätkä olisi valmiita vaihtamaan käyttäjäyritystä.

Kahdestatoista vastaajasta hieman alle puolet harkitsee työpaikan vaihtoa tällä hetkellä. Avoimessa kysymyksessä kysyttiin syitä työpaikan vaihtohalukkuuteen. Kaksi vastaajaa

harkitsee siirtymistä omalle alalleen ja kaksi vastaajaa haluaisi enemmän vastuuta sekä mahdollisuuksia edetä urallaan eteenpäin. Yksi vastaajista ei haluaisi työskennellä vuokratyöryhtymän kautta, vaan työllistyä suoraan jonkin yrityksen palvelukseen.

7.2 Syventävän haastattelun tutkimustulokset

Tässä luvussa käsitellään kvalitatiivisen tutkimuksen aineistoa. Haastattelurunko muodostettiin kvantitatiivisen aineiston pohjalta ja haastatteluiden avulla pyrittiin saamaan syvempää näkemystä vuokratyöntekijöiden sitoutumiseen käyttäjäryhtymään. Haastattelut on litteroitu ja toimitettu opinnäytetyön arvostelijoille, mutta jätetty pois julkaistusta opinnäytetyöstä haastateltujen yksityisyyden suojaamiseksi.

Haastateltavilta kysyttiin aluksi, ovatko he tietoisesti valinneet vuokratyön ja miksi he ovat päätyneet vuokratyöhön. Vuokratyö ei ole ollut tietoinen valinta haastatelluille, toinen haastatelluista oli päätenyt henkilöstövuokrausryhtymään yritystoston kautta ja toinen haastatelluista oli hakeutunut käyttäjäryhtymän tarjoamaan tehtävään, eikä nimenomaisesti vuokratyöryhtymän palkkalistoille. Haastatellut eivät aktiivisesti pyri pääsemään pois henkilöstövuokrausryhtymästä, mutta eivät myöskään ole sitoutuneita henkilöstövuokrausryhtymään. Haastatelluista kävi ilmi, että vuokratyöntekijät työllistyisivät mielellään käyttäjäryhtymään, eivätkä työskentelisi henkilöstövuokrausryhtymän kautta.

Sitouttavimmiksi asioiksi haastatelluista nousivat koulutukset ja yhteisiin tapahtumiin osallistuminen. Käyttäjäryhtymään sitoutumista puolestaan vähentää ulkopuolisuuden tunne, jota haastateltavat kokivat vuokratyöntekijöiden helposti kohtaavan. Ensimmäisestä haastattelusta nousi esille, että ulkopuolisuutta on ollut aikaisemmissa yrityksissä, mutta ei nykyisessä käyttäjäryhtymässä. Toisesta haastattelusta nostettiin esille, että osa uusista työntekijöistä saattaa kohdata ulkopuolisuutta työsuhteen alussa, mutta työsuhteen jatkuessa ulkopuolisuuden tunne poistuu ja vuokratyöntekijä otetaan mukaan työyhteisöön.

Kehityskeskusteluja ei käyttäjäryhtymässä ole pidetty vuokratyöntekijöille, mutta henkilöstövuokrausryhtymät ovat pitäneet kehityskeskusteluja henkilöstölleen. Ensimmäisessä haastattelusta käyttäjäryhtymän pitämää kehityskeskustelua ei nähty pakollisena, mutta toisesta haastattelusta nousi esille, että käyttäjäryhtymä tietää paremmin, kuinka henkilö toimii ja näin ollen kehityskeskustelun pitäminen käyttäjäryhtymässä tuntuisi hyödyllisemmältä. Käyttäjäryhtymän esimiehet antavat vuokratyöntekijöille palautetta, mitä vuokratyöntekijät pitävät tärkeänä motivoitumisen ja kehittymisen kannalta.

Haastateltavilta kysyttiin, saavatko he ne etuudet, jotka kokevat itselleen tärkeimmiksi? Toisesta haastattelusta nousi esille, että liikuntaseteleiden saaminen oli hyvä etuus, toisesta haastattelusta nousi esille lounasedun puuttuminen. Nykyisistä etuuksista pidettiin tärkeänä, että esittelyautoja voidaan koeajaa. Sitoutumista edistävänä keinona pohdittiin myös jonkin etuuden kehittämistä, kun on työskennellyt käyttäjäryityksessä pidempään.

Vakituisilla työntekijöillä on mahdollisuus osallistua palavereihin, josta työntekijät tuntevat saavansa riittävästi informaatiota yrityksen asioista. Työntekijöillä on mahdollista saada automalleihin liittyvää koulutusta, jonka he tuntevat hyödylliseksi ja hyväksi asiaksi työnsä kannalta.

Työntekijät tuntevat, että käyttäjäryitys arvostaa heidän työpanostaan enemmän kuin henkilöstövuokrausryitys. Vuokratyöntekijät tuntevat arvostuksen olevan erityyppistä käyttäjäryityksen ja vuokratyöryityksen välillä. Haastateltavat kokivat työpanoksen arvostamisen lisäävän motivaatiota ja sitoutumista käyttäjäryitykseen.

Haastattelussa keskusteltiin myös rekrytointiprosessista. Rekrytointiprosessin kehittämiseksi nostettiin esille, että käyttäjäryityksen olisi hyvä määritellä tarkemmin, minkälaisia henkilöitä yritykseen halutaan töihin. Toisesta haastattelusta tuntui, että turhien perehdytyksien määrä vähenisi, mikäli henkilöprofiili määriteltäisiin tarkemmin.

Molemmat haastateltavat kokivat noudattavansa käyttäjäryityksen arvoja sekä kokivat myös, että käyttäjäryityksen työntekijät noudattavat yrityksen arvoja. Toisesta haastattelusta nousi esille myös, että käyttäjäryityksessä asiat tuntuvat olevan paremmin kuin muissa autoliikkeissä.

8 Pohdinta ja kehittämis ehdotukset

Tässä luvussa on pyritty löytämään vastauksia tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin vertaamalla määrällisen ja laadullisen tutkimuksen tutkimustuloksia teoreettiseen viitekehykseen.

8.1 Perehdytyksen ja rekrytoinnin vaikutus sitouttamiseen

Tutkimuksen perusteella perehdytykseen on varattu riittävästi aikaa, mutta kaikki työntekijät eivät olleet tyytyväisiä perehdytyksen laatuun. Myöskään kaikki vastaajista eivät koe hallitsevansa työtehtäviään perehdytyksen ansiosta hyvin. Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että vaikka perehdytyksen toteuttamiseen on varattu aikaa, ei perehdytyksessä mahdollisesti ole ollut selkeää suunnitelmaa ja se ei ole ollut johdonmukaista. Vain kahdelle kolmasosasta vuokratyöntekijöistä oli nimetty vastuuhenkilö perehdyttämisen tueksi, joka saattaa myös vaikuttaa perehdytyksen onnistumiseen. Mikäli työntekijällä ei ole ollut perehdyttäjää tukena, jää työhön liittyviä ja mieltä askarruttavia kysymyksiä kysymättä ja työtehtäviä saattaa jäädä oppimatta. Myös tällöin vaarana on, että osa työtehtävistä jää käymättä läpi.

Kupias ja Peltola toteavat 2015, että onnistunut perehdytys mahdollistaa uudelle työntekijälle työyhteisöön sopeutumisen, selkeyttää tehtävänkuvaa sekä lisää työtehokkuutta. Se tekee työntekijästä motivoituneemman ja sitoutuneemman yritykseen, joka puolestaan lisää työhyvinvointia. Vuokratyöntekijät tuntevat jaksavansa työssään hyvin, joten vastauksien perusteella perehdytyksen satunnainen epäonnistuminen ei ole vaikuttanut työssä jaksamiseen. Perehdytyksen epäonnistuminen ei myöskään ole vaikuttanut työyhteisöön mukaan pääsemiseen, sillä lähes kaikki vastaajat tunsivat olevansa osa työyhteisöä. Vastauksista nousi esille, että myyntipäälliköiden uusille työntekijöille pitämä pienimuotoinen infotilaisuus on auttanut ymmärtämään, mitä työntekijältä odotetaan, mitkä ovat hänen tärkeimmät vastualueensa ja yrityksen arvot. Vastausten perusteella tämä saa myös työntekijän motivoituneemmaksi ja ponnistelemaan kohti yhteistä päämäärää.

Perehdytystä on syytä kehittää, jotta kaikki työntekijät tunsivat hallitsevansa työtehtävänsä. Aulapalveluissa työskentelevät ovat usein ensimmäinen kontakti asiakkaaseen, jolloin on tärkeää varmistaa osaamisen taso. Positiivista on, että perehdytykselle varataan yrityksessä hyvin aikaa, mutta sitä tulisi laadullisesti tehostaa. Tutkimuksen perusteella ei tuntunut olevan välttämätöntä, että työntekijä pääsisi tutustumaan työympäristöönsä ennen ensimmäistä työpäivää, mutta perehdytyksen kehittämiseksi henkilöstövuokrayritys voisi työsopimusta allekirjoittaessa antaa uudelle

työntekijälle tervetuloa taloon – oppaan kotiin vietäväksi, jossa kerrotaan yleisimpiä taloon ja työhön liittyviä asioita. Lisäksi uuden työntekijän perehdyttäjälle luodaan perehdytyksen tueksi muistilista, jossa käydään läpi tärkeimmät työtehtävät ja joiden oppimiseen työntekijälle nimetty perehdytyksen vastuuhenkilö opastaa. Perehdytyksen lopuksi uusi työntekijä allekirjoittaa perehdyttäjän kanssa perehdytyksen muistilistan, jossa molemmat sitoutuvat, että kaikki työhön liittyvät osa-alueet on käyty läpi. Hyötynä tässä on myös, että uusi työntekijä voi vielä palata johonkin työnsä osa-alueen oppimiseen takaisin, mikäli ei koe hallitsevansa kyseistä aluetta.

Rekrytoinnilla ja sitoutumisella on tutkitusti todettu olevan yhteys toisiinsa. Hakijan sitoutumisen aste on henkilöstövuokrausyrityksen toimesta pyrittävä selvittämään; haluaako työntekijä aidosti tehdä hakemaansa työtä, onko kyseessä halu kokeilla tai onko kyseessä välietappi sen pysyvämmiin sitoutumatta henkilöstöpalvelu- tai käyttäjäyritykseen. Tutkimuksesta nousi kuitenkin esille, että vaikka vuokratyöhön on ajautettu niin sanotusti vastentahtoisesti ja tarkoituksena vain työllistyä yritykseen hetkeksi, on työntekijä voitu sitouttaa yritykseen antamalla vastuuta ja mahdollisuus työnkuvan muokkaamiseen. Lisäksi mahdollisuus työllistyä suoraan käyttäjäyritykseen ja uralla etenemiseen parantavat sitoutumista yritykseen.

Tutkimuksen perusteella rekrytointi-ilmoituksista on tullut pääpiirteittäin hyvä kuva, niissä on ymmärrettävästi kuvattu minkä tyyppistä työ on ja rekrytointi on ollut pääasiallisesta onnistunutta.

8.2 Henkilöprofiilin määrittely rekrytoinnin ja sitoutumisen kannalta

Rekrytoinnissa henkilöprofiilin määrittely on yksi tärkeimmistä vaiheista, jonka vuoksi se on otettu osaksi opinnäytetyötä. Onnistuneella rekrytoinnilla ja henkilöprofiilin määrittämisellä voidaan löytää yritykseen sitoutunut ja työstään motivoitunut henkilö. On kuitenkin tärkeää, ettei rekrytointi-ilmoitukseen laiteta liian tarkkoja kriteereitä, vaan mietitään, mitä edellytyksiä tehtävässä onnistuminen vaatii.

Opinnäytetyön toimeksiantajan ja vuokratyöntekijöiden käyttäjäyrityksen arvoihin kuuluvat parhaan asiakaskokemuksen mahdollistaminen sekä yrityksen visiona on olla asiakkaan valinta. Nämä perustiedot ovat tärkeitä henkilöprofiilin muodostamisessa. Lisäksi tehtävänkuvan määrittelemisessä tulee pohtia henkilön vastualueita. Työnkuvaan kuuluvat asiakaspalvelu liikkeessä ja puhelimessa, kassatyöskentely sekä myyntitiimin avustaminen. Aulapalveluissa työskentelevä henkilö on ensimmäinen, kenet asiakas tapaa asioidessaan yrityksessä, jonka vuoksi on tärkeää, että hakijalla on luontainen halu

mahdollistaa paras asiakaskokemus. Asiakkaat myös odottavat hyvää palvelua autoliikkeessä ja odottavat, että heidän ongelmansa ratkaistaan. Tämän vuoksi on tärkeää, että asiakaspalvelija on oma-aloitteinen ja valmis huolehtimaan asiakkaista. Vaikka työ on asiakaspalvelua ja jokainen päivä tuo tullessaan uusia asiakastilanteita, on henkilön siedettävä myös toistuvia rutiineja. Työssä menestymisen kannalta on etuna, mikäli hakija omaa hyvät tai vähintään kohtalaiset IT-taidot. Lisäksi B-ajokortti on välttämätön, sillä työ sisältää ajoittain autojen siirtämistä ja koeajoon antamista. B-ajokortin ja IT-taitojen lisäksi muut työssä tarvittavat taidot valittava henkilö saa perehdytyksen kautta, mutta asiakaspalvelualttiutta ei voida koulutuksella esimerkiksi muuttaa, vaan tämä kumpuaa henkilöstä itsestään.

Henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi olisi hyvä pohtia haettavan henkilön koulutustasoa. Liian korkeasti koulutettu ei todennäköisesti sovi tehtävään, sillä tehtävästä ei ole nopeita uralla etenemisen vaihtoehtoja. Myös vaarana on, että tehtävään kyllästyttään nopeasti, mikäli henkilön koulutustausta on korkea. Tehtävä sopiikin esimerkiksi toisen asteen koulutustaustan omaavalle, joka on valmis sitoutumaan työelämään seuraavaksi kahdeksi vuodeksi, mutta tämä ei kuitenkaan ole välttämätöntä. Etuna tehtävässä on, että kokoaikainen työntekijä pystyy siirtymään tekemään työtä osaaikaisesti elämäntilanteen muuttuessa. Tällöin yritys saa osittain pidettyä tietopääomaa omaavan henkilön palveluksessaan, mutta on kuitenkin taas rekrytointiprosessin aloittamisen edessä.

Aulapalveluihin rekrytoitavan henkilöprofiili on:

- Aurinkoinen luonne
- Motivoidut työssäsi asiakaskohtaamisesta
- Aito halu luoda paras asiakaskokemus
- Hyvät vuorovaikutustaidot
- Huolellisuutta
- Oma-aloitteisuutta
- Hyvät IT-taidot
- B-ajokortti

Lisäksi voidaan miettiä, olisiko käyttäjäyritykseen sitoutumisen kannalta toivottavaa, että henkilöstövuokrausyrityksen loppuhaastatteluun valitsemat henkilöt kävisivät myös käyttäjäyrityksessä pienimuotoisessa haastattelussa, jolloin käyttäjäyritys voisi tehdä valinnan henkilöiden välillä. Mikäli henkilöstövuokrausyritys valitsee työntekijät

itsenäisesti, tulee huolehtia, että henkilöstöprofiili on laadittu huolella ja vuokratyöryhtymällä on selkeä ymmärrys, millaista henkilöä käyttäjäryitys etsii palvelukseensa.

8.3 Vuokratyöntekijöiden sitouttaminen käyttäjäryitykseen

Osa työntekijöistä oli tyytyväisiä työskennellessään vuokratyöryhtymässä, kun taas osa vuokratyöntekijöistä toivoi voimakkaasti työllistyvänsä käyttäjäryityksen palvelukseen. Vuokratyö antaa vapauden tunteen, työtunnit ovat joustavia ja vuokratyö antaa mahdollisuuden työskennellä vain lyhyitä ajanjaksoja esimerkiksi opiskelujen ohessa. Nämä voivat olla syitä, joiden vuoksi vuokratyösuhteeseen hakeudutaan tarkoituksella. Niiden työntekijöiden osalta, jotka toivoivat työllistyvänsä käyttäjäryitykseen, voidaan päätellä, että he ovat vastentahtoisesti vuokratyösuhteessa. Vuokratyöntekijän valitessa vakituisen työsuhteen mieluisammaksi kuin vuokratyön, hänet luokitellaan vastentahtoisesti vuokratyössä olevaksi. Syitä vastentahtoisesti vuokratyösuhteeseen alkamiseen voivat olla vaikea työllisyystilanne, työttömyys tai vakituisten työpaikkojen heikko saatavuus. Usein vuokratyösuhteen toivotaan johtavan vakituisen työpaikkaan, joka nousi myös tutkimuksesta esille ja vuokratyö saatetaankin nähdä yhtenä mahdollisuutena työllistyä suoraan käyttäjäryitykselle. Vastauksista nousi myös esille, että vuokratyö saatetaan kokea epävarmana vaihtoehtona, eikä aina tiedä jatkuuko työsuhte. Vuokratyöntyöntekijän työllistyessä käyttäjäryitykseen, tuntevat he turvallisuuden tunteen lisääntyvän, joka on Maslowin tarvehierarkian tasolla kaksi.

Maslowin tarvehierarkiassa kolmannella tasolla on yhteenkuuluvuuden tunne. Tällä hetkellä vuokratyöntekijät tuntevat olevansa pääsääntöisesti osa työyhteisöä, mutta kokevat myös samanaikaisesti olevansa eriarvoisessa asemassa verrattuna käyttäjäryityksen työntekijöihin. Vastauksista nousi esille, etteivät kaikki vuokratyöntekijät pääse esimerkiksi osallistumaan palavereihin, vaikka tätä pidetään yhteenkuuluvuuden ja tiedonsaannin kannalta erittäin tärkeänä. Tutkimuksessa tutkittiin kolmen eri toimipisteen vuokratyöntekijöitä, jolloin voi olla mahdollista, ettei kaikissa toimipisteissä ole käytäntönä kutsua infossa työskenteleviä vuokratyöntekijöitä palavereihin mukaan. Kehittämällä ja muuttamalla käytäntöä, voidaan samanvertaisuuden tunnetta parantaa. Myös palautteen saamista käyttäjäryityksen esimieheltä pidettiin tärkeänä, jota myös tutkimuksen perusteella vuokratyöntekijät saivat.

Neljännellä tasolla on palkitseminen ja vaikutusvalta. Tällä hetkellä vuokratyöntekijät kokevat palkitseminen eroavan käyttäjäryityksen ja vuokratyöntekijöiden välillä. Kaikkia käyttäjäryityksessä käytettäviä palkitsemisen mittareita ja keinoja ei voida kuitenkaan soveltaa vuokratyöntekijöihin tai asiakaspalvelupisteessä työskenteleviin. Vuokratyöntekijät kokivat myös, ettei uralla eteneminen ole mahdollista vuokratyöryityksen

kautta, vaan mahdollisuudet olisivat paremmat, mikäli he työllistyisivät suoraan käyttäjärytykseen. Vastauksista on havaittavissa, että vastuun antaminen ja työtehtävien muokkaaminen lisäävät sitoutumista käyttäjärytykseen sekä parantavat työntekijän työmotivaatiota. Myös luottamuksen osoittaminen tuntuu työntekijöistä hyvältä ja lisää omalta osaltaan sitoutumista yritykseen.

Tarve tietää ja ymmärtää pitää sisällään prosessikartat, oppimisen ja viestinnän. Tällä hetkellä vuokratyöntekijät kokivat mahdollisuutensa saada koulutusta työn kautta heikompana kuin käyttäjärytyksen työntekijöiden. Haastatteluista nousi esille, että omalla toiminnalla on kuitenkin merkitystä oppimiseen. Myös tieto ei aina kulje riittävän hyvin infotyöntekijöille, joka saattaa satunnaisesti aiheuttaa vaikeita sisäisiä – ja ulkoisia asiakastilanteita. Haastattelujen perusteella informaatio kulku on kuitenkin riittävää ja haastatellut kertoivat pääsevänsä osallistumaan palavereihin, jolloin voidaan nähdä, että palaveriin osallistumisella on yhteys riittävään informaation saamiseen. Saattaa kuitenkin olla, että osa-aikaisille työntekijöille tiedon kulku saattaa olla heikompa, johtuen nimenomaisesti, etteivät he pääse palaveriin ja työssä vietettävä aika on vähäisempää kuin vakituisesti aulapalvelupisteessä työskentelevillä. Vuokratyöntekijöillä on myös mahdollisuus päästä yrityksen Intranetiin, joka tukee tiedon ja viestinnän kulkua tällä hetkellä. Vuokratyöntekijät kokivat myös, että perehdytysprosessissa on parannettavaa. Perehdytysprosessin parantamista käsiteltiin tämän pääluvun ensimmäisessä alaluvussa (8.1), jossa todettiin, että vastuuperehdyttäjän nimeäminen voisi mahdollisesti parantaa perehdytyksen laatua.

Vastauksista nousi ilmi, että nimenomaan automalleihin liittyvä koulutus tuntuu vuokratyöntekijöistä tärkeältä. Lisäksi olisi hyvä pohtia, voidaanko yrityksessä sisäisesti järjestää muita tarpeellisia koulutuksia ja tarvittaessa tukea esimerkiksi tietoteknisiä koulutuksia. Toisaalta liikakouluttamisen vaarana on, että työntekijöiden vaihtuvuus kasvaa heidän siirtyessä muihin kasvanutta osaamista vastaaviin tehtäviin. Kuitenkin omaa ammatillista osaamista kasvattavaa koulutusta on kannattavaa tarjota, sillä se kasvattaa käyttäjärytyksen asiakastytyväisyyttä sekä lisää työn tehokkuutta. Lisäksi Maslown tarvehierarkian mukaan työnantajan kiinnostus henkilöstön etenemiseen ja kehittämiseen yrityksen sisällä sitouttaa henkilöstön tehokkaasti.

Kehityskeskusteluja ei käyttäjärytyksessä ole pidetty vuokratyöntekijöille, mutta henkilöstövuokrausyritykset ovat pitäneet kehityskeskusteluja henkilöstölleen. Käyttäjärytyksen pitämää kehityskeskustelua ei nähty pakollisena, mutta käyttäjärytyksen antama palaute tuntuu vuokratyöntekijöistä tärkeältä. Vastausten perusteella voisi olla vaihtoehtona, mikäli henkilöstövuokrausyritys pitää jatkossakin kehityskeskustelut, mutta

käyttäjäryityksestä tulisi keskusteluun mukaan joku, joka osaa arvioida työntekijän kehittymistä ja menestystä edelliseltä vuodelta. Palaute käyttäjäryitykseltä voisi olla toisaalta myös kirjallista, joka käydään läpi henkilöstövuokrausyrityksen pitämässä kehityskeskustelussa. Palautteen saaminen auttaa työssä motivoitumisessa ja kehittää henkilöstöä. Toisaalta myös henkilöstövuokrausyrityksen olisi hyvä pitää käyttäjäryitystä ajan tasalla työntekijän koulutus- ja kehittämistoiveista tai työpaikan vaihtohalukkuudesta.

Viitala, 2013 kertoo, että henkilöstön vaihtuvuudella on terve vaikutus yritykseen, eikä vaihtuvuus aina välttämättä ole huono asia. Vaihtuvuutta saattaa syntyä siitä, että henkilöstö koostuu opiskelevista nuorista, joka vaikuttaa vaihtuvuuteen. Myös tämän opinnäytetyötutkimuksen perusjoukossa on opiskelevia nuoria, jotka työskentelevät aulapalveluissa opiskelunsa ohella. Muutaman vuoden välein tapahtuva henkilöstön vaihtuvuus on luonnollista, sillä aulapalvelutyö ei tarjoa välttämättä tarpeeksi haasteita työntekijöille. Varsinkin työelämäään siirtynyt milleniaalien sukupolvi arvostaa Student Workin tutkimuksen mukaan mahdollisuuksia kehittyä ja edetä urallaan, eikä tämä sukupolvi ole yhtä yritys-sitoutunut kuin esimerkiksi eläkkeelle jäävä sukupolvi. Myös tämän tutkimuksen aineistosta on havaittavissa, että osa työntekijöistä harkitseekin työpaikan vaihtoa omalle alalleen, sekä osa vastaajista kertoo, että haluavat enemmän vastuuta ja mahdollisuuksia edetä urallaan. Tällöin syntyy luonnollista vaihtuvuutta, joka voi olla yrityksen kannalta myös hyvä asia.

Yleisesti kyselytutkimuksesta sai kuvan, että vuokratyöntekijöiden sitoutuminen käyttäjäryitykseen noudattelee yleisesti tunnettuja sitoutumis- ja motivaatioteorioita, eikä vuokratyöntekijöiden sitoutuminen käyttäjäryitykseen poikkea suuresti. Tutkimuksesta nousi esille, että vuokratyöntekijät arvostivat työhön liittyvää turvallisuuden tunnetta ja hyvää työyhteisöä enemmän kuin rahallista palkitsemista tai etuuksia. Turvallisuuden tunteen nouseminen tärkeäksi korostuu myös siitä syystä, että vuokratyöntekijä ei voi olla varma oman työsuhteensa pysyvyydestä. Myös oman osaamisen lisääminen koulutuksilla ja etenemismahdollisuudet nousivat taloudellista puolta tärkeämmäksi.

Opinnäytetyötutkimuksen aikana käyttäjäryitys on laajentanut toimintaansa uudelle alueelle, johon käyttäjäryitys harkitsee vuokratyöntekijöiden palkkaamista. Tutkimusta voisi jatkaa selvittämällä, onko vuokratyöntekijöiden vai omien työntekijöiden palkkaaminen yritykselle motivaation ja yritykseen sitoutumisen kannalta kannattavampaa. Lisäksi jatkotutkimuksessa voidaan muodostaa rekrytointia varten henkilöprofiili, joka vastaisi käyttäjäryityksen tarpeita uudella toiminta-alueella. Olisi myös mielenkiintoista tietää, nouseeko yrityksen asiakastytyväisyys kun asiakasrajapinnassa

työskentelevien vuokratyöntekijöiden sitoutumiseen ja motivaatioon kiinnitetään aiempaa enemmän huomiota.

8.4 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimuksen pääkysymys oli:

- *Miten vuokratyöntekijöitä voidaan sitouttaa käyttäjärytykseen?*

Tutkimuksen pääkysymykseen etsittiin vastausta neljän alatutkimuskysymyksen avulla.

Tutkimuskysymyksen alakysymysten avulla muodostuu vastaus pääkysymykseen.

- *Mitkä tekijät vaikuttavat vuokratyöntekijöiden sitoutumiseen käyttäjärytykseen?*

Turvallisuuden tunteen antaminen on vuokratyöntekijälle tärkeää. Tässä tutkimuksessa turvallisuuden tunteen antaminen tarkoittaa, että vuokratyöntekijä tuntee käyttäjärytyksen tahtovan sitoutua vuokratyöntekijään. Henkilöstön kouluttaminen on olennainen osa sitouttamista ja saa työntekijän tuntemaan, että käyttäjärytyks haluaa panostaa henkilöstön osaamiseen. Mikäli työssä eteneminen on mahdollista, esimerkiksi työllistymällä käyttäjärytykseen toisiin tehtäviin, olisi hyvä ottaa esille. Tiedostamalla mahdollisuudet etenemiseen, on henkilö vähemmän halukas siirtymään muiden yritysten palvelukseen. Etenemishalukkuutta- ja mahdollisuuksia voidaan ottaa esille henkilöstövuokrausrytyksen järjestämässä kehityskeskustelussa, jossa voidaan myös kartoittaa, onko työntekijällä suunnitelmassa vaihtaa työpaikkaa. Yhteenkuuluvuuden tunne koetaan tärkeäksi, jota voidaan parantaa helposti tarjoamalla vuokratyöntekijöille mahdollisuus osallistua palaverihin ja yhteisiin tapahtumiin. Tällöin ei tule selkeää erottelua oman ja vuokrahenkilöstön välillä.

- *Mitkä keinot ovat tehokkaimpia motivoinnin ja sitouttamisen kannalta?*

Työntekijän motivoinnin kannalta tehokkaimmiksi keinoiksi nousivat palautteen antaminen, vastuun antaminen sekä mahdollisuus työtehtävien muokkaamiseen. Nämä seikat lisäävät sitoutumista käyttäjärytykseen ja parantavat työntekijän työmotivaatiota.

Toimeksiantajalle eli käyttäjärytykselle suositellaan osallistuvan kehityskeskusteluihin tai antamalla kirjallisen palautteen henkilöstövuokrausrytykselle, joka voi ottaa palautteen kehityskeskustelussa esille ja puolestaan raportoida esimerkiksi työntekijän kehitys- ja etenemishaluista käyttäjärytykseen.

Koulutuksen tarjoaminen nousi myös suureen rooliin ja sen tarjoaminen koettiin tärkeäksi. Toimeksiantajayrityksen on hyvä panostaa vuokratyöntekijöiden koulutukseen, varsinkin sellaisten koulutusten järjestämiseen jotka tukevat aulapalveluissa työskentelyä. Näitä koulutuksia ovat asiakaspalvelukoulutus, automalleihin liittyvät koulutukset sekä MS Office – koulutus.

Taloudelliset seikat eivät nousseet yhtä suureen rooliin kuin yhteenkuuluvuus ja turvallisuus, mutta lounas- ja kulttuurisetelietuudet nostettiin esille. Tarjoamalla vuokratyöntekijöille lounasedun, voidaan mahdollisesti vaikuttaa myös yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Vuokratyöntekijöillä on mahdollisuus käydä lounaalla käyttäjäyrityksen työntekijöiden kanssa, joka parantaa sosiaalista yhteenkuuluvuutta sekä tällöin myös taloudellinen erottelu poistuisi.

- *Onko vuokratyöntekijöiden suorittamalla rekrytointiprosessilla ja käyttäjäyrityksen perehdytysprosessilla vaikutusta vuokratyöntekijän sitoutumiseen käyttäjäyritykseen?*

Tutkimuksen perusteella kaikki työntekijät eivät olleet tyytyväisiä perehdytyksen laatuun, eivätkä kaikki vastaajista eivät koe hallitsevansa työtehtäviään perehdytyksen ansiosta hyvin. Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että vaikka perehdytyksen toteuttamiseen on varattu aikaa, ei perehdytyksessä mahdollisesti ole ollut selkeää suunnitelmaa ja se ei ole ollut johdonmukaista. Mikäli työntekijällä ei ole ollut perehdyttäjää tukena, jää työhön liittyviä ja mieltä askarruttavia kysymyksiä kysymättä ja työtehtäviä saattaa jäädä oppimatta. Myös tällöin vaarana on, että osa työtehtävistä jää käymättä läpi. Tutkimuksesta ei kuitenkaan noussut esille, että toimeksiantajayrityksessä rekrytointi- ja perehdytysprosessilla olisi merkittävää vaikutusta käyttäjäyritykseen sitoutumiseen.

Toimeksiantajayrityksessä suositellaan otettavaksi käyttöön perehdytyksen muistilista.

- *Minkälainen henkilöprofiili on työssä onnistumisen ja käyttäjäyritykseen sitoutumisen kannalta toivottava?*

Rekrytointiprosessissa tulee kiinnittää huomiota, minkä tyyppistä henkilöä käyttäjäyritykseen etsitään. Esimerkiksi asiakaspalvelualltiutta ei voida koulutuksella muuttaa, vaan tämä kumpuaa henkilöstä itsestään. Rekrytointiprosessissa on hyvä kiinnittää huomiota henkilön asiakaspalvelualltiuteen, joka on työssä pärjäämisen kannalta tärkein edellytys. Liian hyvä koulutustausta aiheuttaa herkästi työpaikan vaihtohalukkuutta eikä yritykseen sitoutuminen välttämättä ole pitkäkestoista.

Aulapalveluihin rekrytoitavan henkilöprofiili määriteltiin pitämään sisällään seuraavat asiat; aurinkoinen luonne, motivoitunut työssäsi asiakaskohtaamisesta, aito halu luoda paras asiakaskokemus, hyvät vuorovaikutustaidot, Huolellisuutta, oma-aloitteisuutta, hyvät IT-taidot sekä B-ajokortti.

8.5 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyön alussa tutkijalla oli vahva mielikuva opinnäytetyön aiheesta ja tutkimusongelmasta. Aiheeseen lisättiin kuitenkin tutkimuskysymys, millainen henkilöprofiili olisi työssä onnistumisen ja sitoutumisen kannalta toivottava. Tutkimuksessa huomattiin, että löytämällä vastaus tähän tutkimuskysymykseen, voidaan oleellisesti sitouttaa henkilö paremmin käyttäjärytykseen.

Opinnäytetyön teoriaosuuden muodostaminen vei kauemmin kuin tutkija oli alussa ajatellut, mutta tutkimuksen onnistumisen kannalta tämä ei ollut ongelma, sillä teoriaosuuden muodostamiseen oli varattu useampi kuukausi aikaa. Ajoittain oli vaikeaa valita lähdekirjallisuudesta teoriaa, johon tutkimuksen rajaus sopii ja huolehtia, että teoriaosuus koskettaa tutkimuksen aihetta. Vuokratyöntekijöiden sitouttamista käyttäjärytykseen on tutkittu jokseenkin vähän, eikä suoraa lähdekirjallisuutta aiheeseen liittyen tutkijan ollut helppoa löytää. Opinnäytetyön alussa päädyttiin vertaamaan vuokratyöntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota jo olemassa oleviin sitoutumis- ja motivaatioteorioihin, sillä näin nähdään myös, eroaako vuokratyöntekijöiden sitoutuminen käyttäjärytykseen perinteisistä sitoutumisteorioista.

Tutkimusmenetelmän valinta nousi suurempaan rooliin kuin alun opinnäytetyön alussa oli ajateltu, vaikka tiedostettiin etukäteen menetelmän valinnan olevan tärkein tutkimuksen osa. Haasteena oli tutkittavan joukon pienehkö otanta, joka aiheutti tutkimusmenetelmän valintaan nähden heikon luotettavuuden. Tämän vuoksi tutkimuksessa päädyttiin käyttämään triangulaatiomenetelmää. Yhdistämällä kaksi erilaista tutkimusmenetelmää saatiin kattavampi kuva käyttäjärytyksessä työskentelevien vuokratyöntekijöiden tuntemuksista ja mielipiteistä. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmän valintaan olisi tutkimuksen alussa mahdollisesti pitänyt kiinnittää enemmän huomiota ja pohtia luotettavuuden merkitystä enemmän.

Opinnäytetyöprosessia ovat siivittäneet monet keskustelut kollegoiden ja kanssaopiskelijoiden kanssa, joilta tutkija on saanut mielenkiintoisia näkökulmia ja joiden kanssa on käynyt useita loistavia keskusteluja opinnäytetyön aiheesta. Kenties nämä mielenkiintoiset keskustelut, ajoittain jopa väittelyt, ovat kehittäneet tutkijan osaamista ja ajatustasolla aiheen tuntemista eniten.

Kirjoitusprosessi on pysynyt aikataulussa koko ajan. Huomioitavaa opinnäytetyön aloittamisessa on, että varaa riittävästi aikaa kirjoittamiselle sekä vastausten analysoinnille. Tähän opinnäytetyöhön varattiin yli puoli vuotta aikaa, jolloin opinnäytetyön kanssa ei tutkijan tarvinnut kiirehtiä. Puoli vuotta on kuitenkin vähimmäismäärä, joka on varattava opinnäytetyöprosessille.

Opinnäytetyön tekijä uskoo, että tutkimuksesta on hyötyä organisaatiolle, joka harkitsee vuokratyöntekijöiden käyttämistä laajemmin ja eri tehtävissä. Myös vuokratyöntekijöiden ajatuksien esille tuominen käyttäjäryityksestä kehittää työyhteisöä ja tutkimuksesta esiin nousseiden tietojen perusteella käyttäjäryitys saa lisättyä vuokratyöntekijöiden työtyytyväisyyttä, motivaatiota ja sitoutumista.

Tutkijalle on tämän tutkimuksen tekemisestä ollut hyötyä. Teoriaosuus on laajentanut tutkijan tietämystä aiheesta. Myös työelämässä opinnäytetyöprosessin kautta kerätty tieto on hyödyllistä, sillä yritykseen sitouttaminen nousee tulevaisuudessa yhä haastavammaksi ja tärkeämmäksi yritysten kannalta.

8.6 Toimeksiantajan kommentti

Käyttäjäryitys saa erittäin paljon hyödyllistä tietoa tutkimuksesta. Nyt on käytössämme ensimmäisen kerran vuokratyövoiman osalta tutkimus, josta selviää anonyyminä heidän mielipiteitään sitoutumisesta ja mikä on heille tärkeää työskennellessä käyttäjäryityksessä.

Tutkimuksesta saa hyödyllistä tietoa miten voimme sitouttaa vuokratyöntekijät tehtävään ja yritykseen paremmin. Tutkimuksen perusteella ainakin perehdytykseen on otettava uusi käytäntö. Tässä toimisi varmasti tutkimuksessa ollut perehdytyslista ja kuittaus sekä perehdyttäjältä, että perehdytettävältä asioiden läpikäymisestä. Lisäksi kehityskeskustelut vuokratyöntekijöille jossain muodossa on käyttäjäryityksessä syytä ottaa käyttöön.

Voimme hyödyntää tutkimusta myös, kun tulemme laajentamaan vuokratyövoiman käyttöä muihin tehtäviin. Perehdytysmalli ja kehityskeskustelu on hyvä ottaa käyttöön heti riippumatta työtehtävästä.

Lähteet

Ammattinetti. Henkilöstövuokraus työntekijän mahdollisuutena. Luettavissa:
http://www.ammattinetti.fi/artikkelit/detail/49_artikkeli. Luettu 17.6.2017.

Autio, V., Juuti, P. & Wink, H. 2011. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen: tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. Management Institute of Finland. Helsinki.

Empore 2014. Opas rekrytoinnin suunnitteluun. Luettavissa:
<http://www.empore.fi/tyonantaja/rekrytointiopas.php>. Luettu 17.10.2017.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita Publishing Oy. Helsinki.

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

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

HPL. Yleistä henkilöstöpalvelualasta. Luettavissa:
<http://www.hpl.fi/henkilostopalveluala/yleista-henkilostopalvelualasta.html>. Luettu 19.7.2017.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Inspirans 2017. Menetelmät. Luettavissa: <http://www.inspirans.fi/kvalitatiivinen-tutkimus/>.
Luettu 18.7.2017.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Otava. Helsinki.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kupias, P. & Peltola, R. 2015. Perehdytys. Talentum Media Oy. Helsinki.

Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin: Luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Lehikoinen, R. & Töyrylä, I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Alma Talent. Helsinki.

- Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää, työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Tietosanoma. Helsinki.
- Manka, M. & Hakala, L. 2011. Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena. Luettavissa: <https://kuntoutussaatio.fi/files/644/henkilostotunnusluvut.pdf>. Luettu 18.7.2017.
- Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn. Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Nurmi, J. & Salmela-Aro, K. 2017. Mikä meitä liikuttaa. PS-Kustannus. Jyväskylä.
- Nyrönen, E. 2009. Vuokratyöntekijöiden sitoutuminen Jyväskylän Paviljonkiin. Luettavissa: http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/26105/Nyronen_Elina.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu 13.10.2017.
- Paanetoja, J. 2014. Työoikeus tutuksi. Edita. Helsinki.
- Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. WSOY. Helsinki.
- Smith, S. 2014. How Maslow's Hierarchy of Needs influences Employee Engagement. Luettavissa: <https://www.linkedin.com/pulse/20140627092040-50682194-how-maslow-s-hierarchy-of-needs-influences-employee-engagement>. Luettu 25.7.2017.
- Scancapture. How Maslow's Hierarchy of Needs influences Employee Engagement. Luettavissa: <http://www.scancapture.co.uk/how-maslows-hierarchy-of-needs-influences-employee-engagement/>. Luettu 25.7.2017.
- Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Talentum. Helsinki.
- Studentwork 2017. Nuoret osaajat työelämätkimur. Helsinki. Luettavissa: https://www.studentwork.fi/media/nuoret-osaajat-tyoelamassa-2017/nuoret_osaajat_ty-cc-88ela-cc-88ma-cc-88ssa-cc-88_2017.pdf. Luettu 21.6.2017.
- Sädevirta, M. 2002. Määräaikaiset työsuhteet ja työvoiman vuokraus. WSOY. Helsinki.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Työ- ja elinkeinoministeriö. Vuokratyöopas. Luettavissa:

http://tem.fi/documents/1410877/2106637/TEM_vuokratyöopas_netti.pdf/d3bf1fb0-bd56-4c7f-aa2a-6877fc4429e5. Luettu 16.6.2017.

Vasalampi, K. 2017. Itsemääräämisteoria. Teoksessa Nurmi, J. & Salme-Aro, K. (toim.) Mikä meitä liikuttaa. PS-kustannus. Jyväskylä.

Viitala, R. 2006. Työsuhte murroksessa: lisääntyvä vuokratyö. Teoksessa Kasvio, M. & Tjäder, J. Työ murroksessa, s. 185–197. Työterveyslaitos. Helsinki.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Yle 2014. Vuokratyö – vapautta vai vastuunkiertoa. Luettavissa:

<https://yle.fi/aihe/artikkeli/2014/12/04/vuokratyo-vapautta-vai-vastuunkiertoa>. Luettu 8.8.2017.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake

Vuokratyöntekijöiden sitouttaminen käyttäjärytykseen

Tällä kyselyllä pyritään selvittämään kuinka sitoutuneita vuokratyörytysten kautta työskentelevät työntekijät ovat käyttäjärytykseen ja kuinka käyttäjärytykseen sitoutumista ja työmotivaatiota voidaan parantaa. Käyttäjärytyksellä tarkoitetaan organisaatiota, johon vuokratyörytyksen kautta työskentelevä työntekijä tekee työsuoritteensa. Tähdellä merkityt kysymykset vaativat vastauksen.

Kiitos vastauksistasi jo etukäteen!

1. Koetko työnantajaksesi vuokratyörytyksen vai käyttäjärytyksen? *

- Vuokratyörytyksen
- Käyttäjärytyksen
- Tasavertaisesti molemmat

2. Vastasiko työkuva sitä käsitystä, jonka sait rekrytointi-ilmoituksesta? *

- Kyllä
- Ei

3. Koetko, että sinulla on mahdollisuus kehittyä työssäsi käyttäjärytyksessä? *

- Kyllä
- Ei

4. Onko palkan lisäksi saatavilla eduilla ja palkkioilla vaikutusta sitoutumiseen? *

- Kyllä
- Ei

5. Kuinka tärkeänä pidät seuraavia etuja ja palkkioita sitoutumisen kannalta? *

1 - En lainkaan tärkeänä 5- Erittäin tärkeänä

	1	2	3	4	5
Kulttuuri- ja liikuntasetelit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavoitepalkkiot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteiset tapahtumat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutuksiin osallistuminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökunta-alennukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Kuinka tärkeänä sitoutumisen ja motivaation kannalta pidät seuraavia asioita? *

1 - En lainkaan tärkeänä 5 - Erittäin tärkeänä

	1	2	3	4	5
Palautteen saaminen käyttäjäyrityksen esimieheltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palautteen saaminen asiakkailta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisöön kuuluminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehityskeskustelu käyttäjäyrityksessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus osallistua palaverihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Kuinka sitoutunut olet asteikolla 1-5 *

	1	2	3	4	5
käyttäjäyritykseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vuokrayritykseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Kuinka käyttäjäyritys voisi lisätä viihtyvyyttäsi ja sitoutumistasi yritykseen?

9. Tunnetko olevasi osa työyhteisöä? *

- Kyllä
 Ei

10. Tunnetko olevasi saman arvoisessa asemassa käyttäjäyrityksen työntekijöiden kanssa?

- Kyllä
- Ei

11. Jos vastasit edelliseen kysymykseen ei, voisitko kuvailla miksi koet näin?

12. Kohdellaanko sinua oikeudenmukaisesti käyttäjäyrityksessä? *

- Kyllä
- Ei

13. Oletko sisäistänyt käyttäjäyrityksen arvot? *

- Kyllä
- Ei

Lisäksi kysyisin muutamia kysymyksiä liittyen perehdytykseen.

14. Oliko sinulle nimetty vastuhenkilö perehdytyksen tueksi? *

- Kyllä
- Ei

15. Oliko perehdytykseen varattu mielestäsi riittävästi aikaa? *

- Kyllä
- Ei

16. Oletko tyytyväinen perehdytyksen laatuun? *

- Kyllä
- Osittain
- Ei

17. Hallitsetko nykyiset työtehtäväsi perehdytyksen ansiosta hyvin? *

- Kyllä
- Ei

18. Tunnetko jaksavasi työssäsi hyvin? *

- Kyllä
- Ei

Lisäksi vielä muutama kysymys koskien nykyistä työtilannetta.

19. Toivoisitko työllistyväsi käyttäjäyrityksen palvelukseen? *

- Kyllä
- En

20. Mikäli vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, voisitko vastata muutamalla sanalla miksi käyttäjäyrityksen palvelukseen henkilöstövuokrausyrityksen sijasta?

21. Olisitko valmis vaihtamaan toiseen käyttäjäyritykseen henkilöstöpalveluyrityksen sisällä?

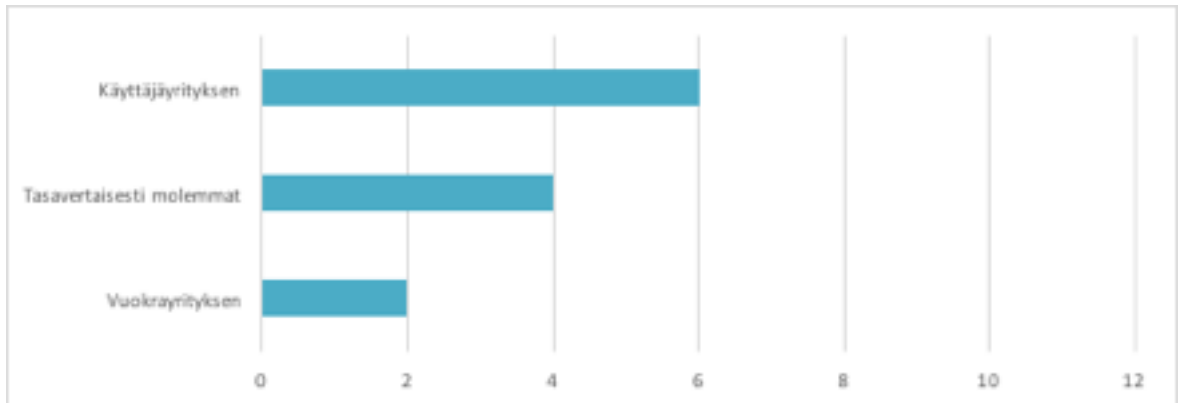
- Kyllä
- Ei

22. Harkitsetko työpaikan vaihtoa tällä hetkellä? *

- Kyllä
- Ei

23. Mikäli vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, voisitko vapaasti kommentoida miksi harkitset työpaikan vaihtamista?

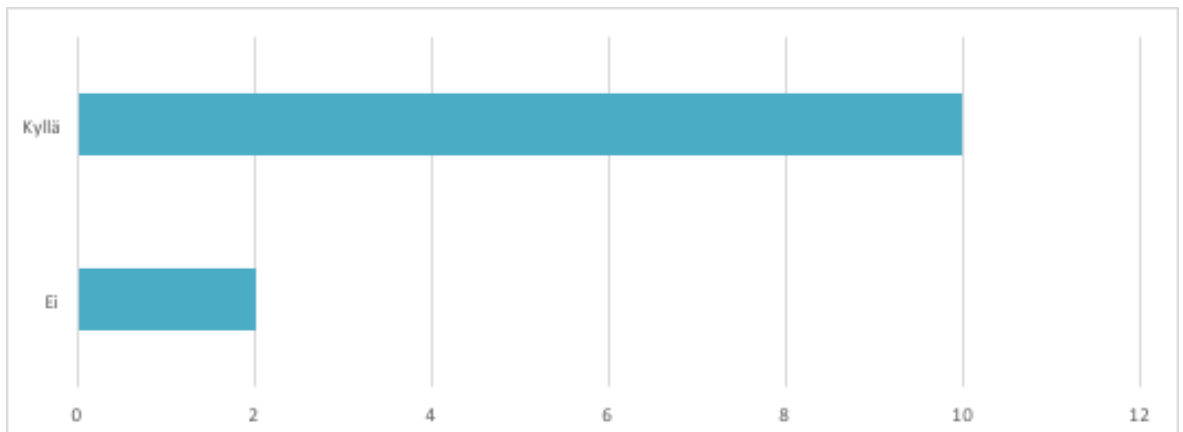
Liite 2. Kysymykset kuvioin



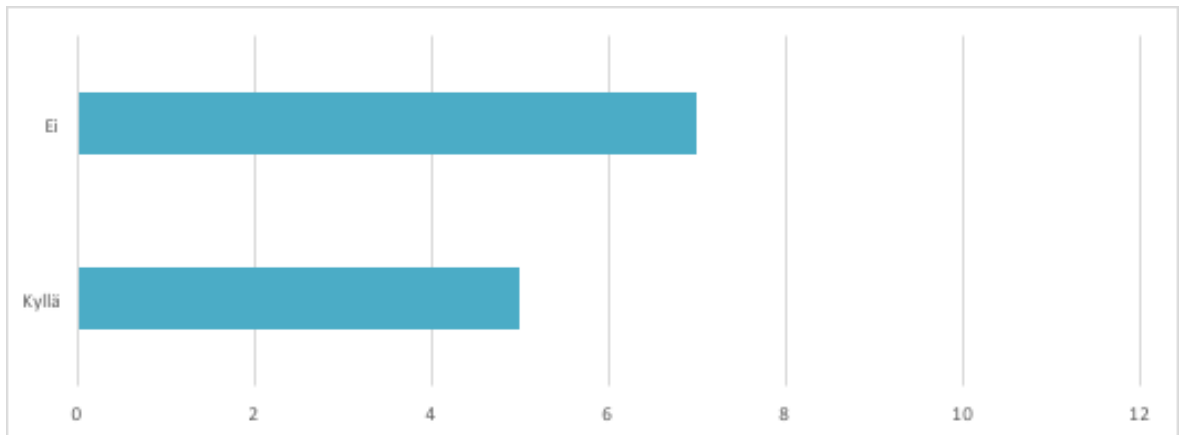
Kysymys 1. Koetko työnantajaksesi käyttäjäryityksen vai vuokrayrityksen? (n=12)



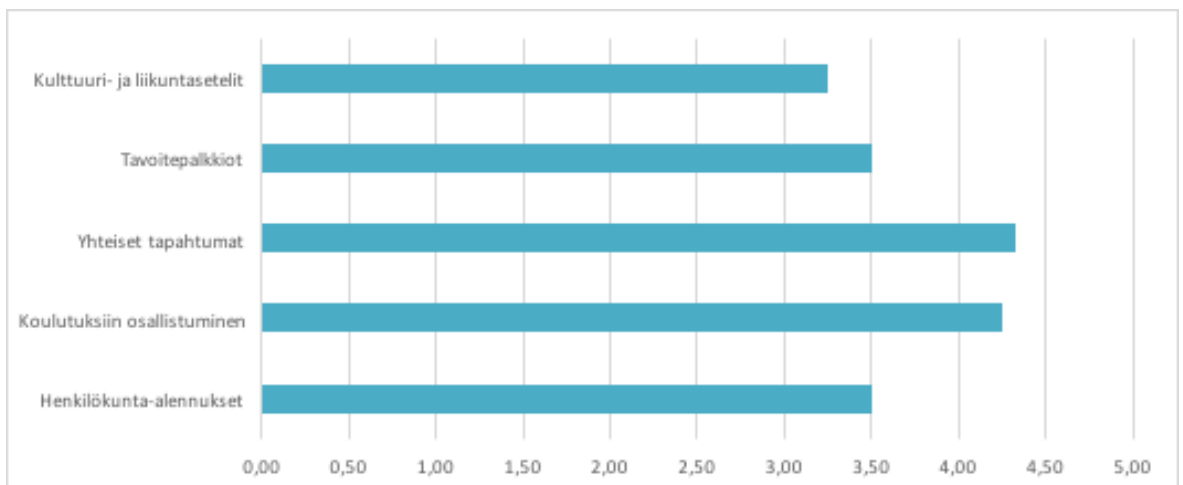
Kysymys 2. Vastasiko työnkuva sitä käsitystä, jonka sait rekrytointi-ilmoituksesta? (n=12)



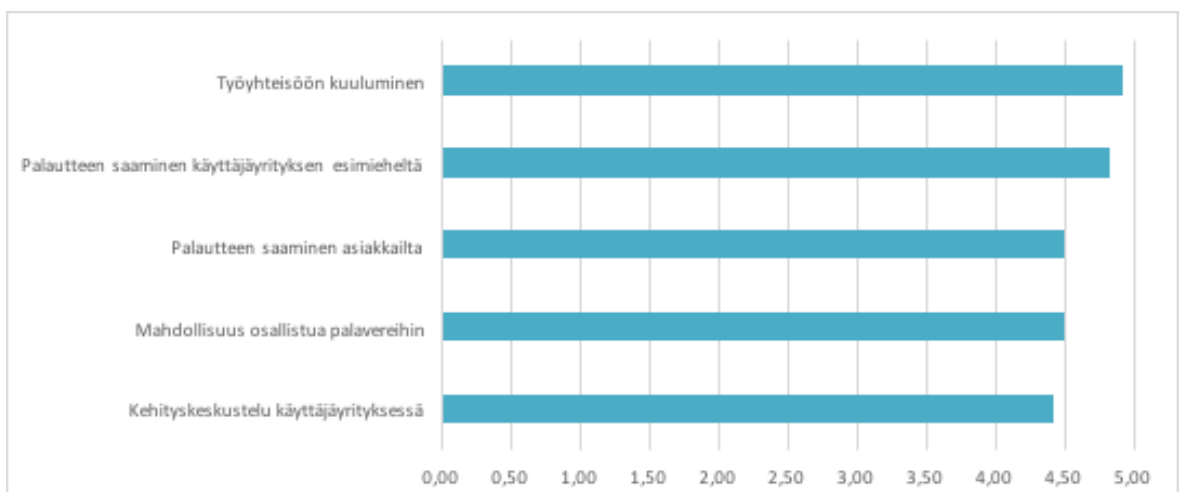
Kysymys 3. Koetko, että sinulla on mahdollisuus työssäsi käyttäjäryityksessä? (n=12)



Kysymys 4. Onko palkan lisäksi saatavilla palkkioilla vaikutusta sitoutumiseen? (n=12)



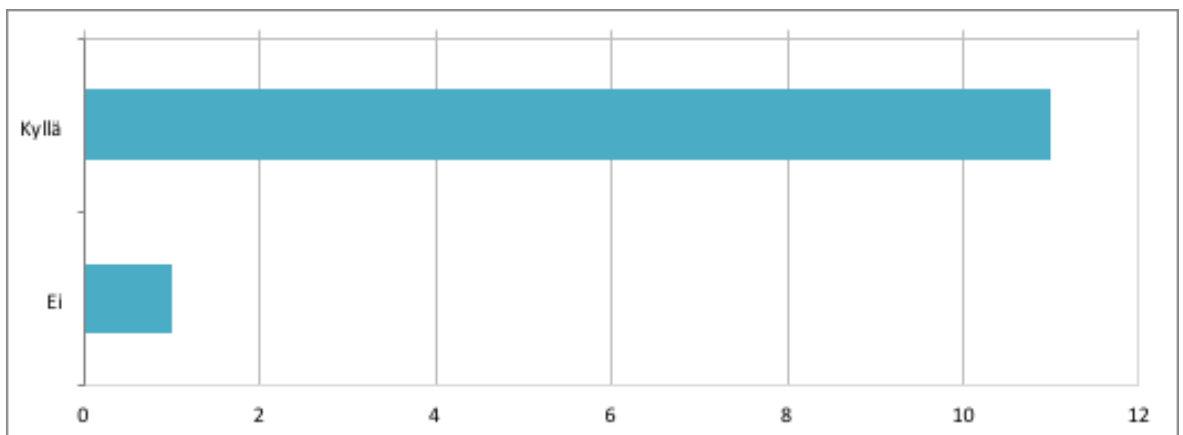
Kysymys 5. Kuinka tärkeänä pidät seuraavia etuja ja palkkioita sitoutumisen kannalta? (n=12)



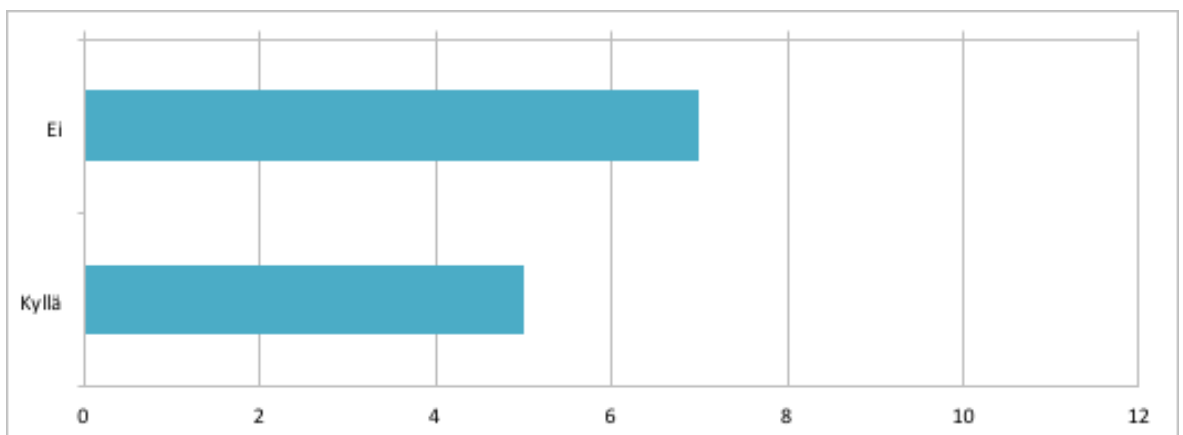
Kysymys 6. Kuinka tärkeänä sitoutumisen ja motivaation kannalta pidät seuraavia asioita? (n=12)



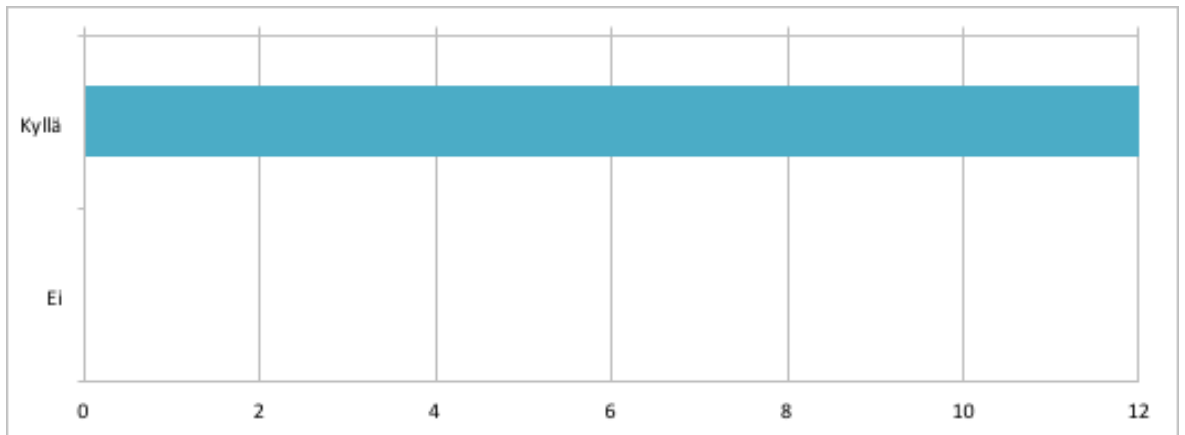
Kysymys 7. Kuinka sitoutunut olet asteikolla 1-5 käyttäjäryitykseen ja vuokrayritykseen? (n=12)



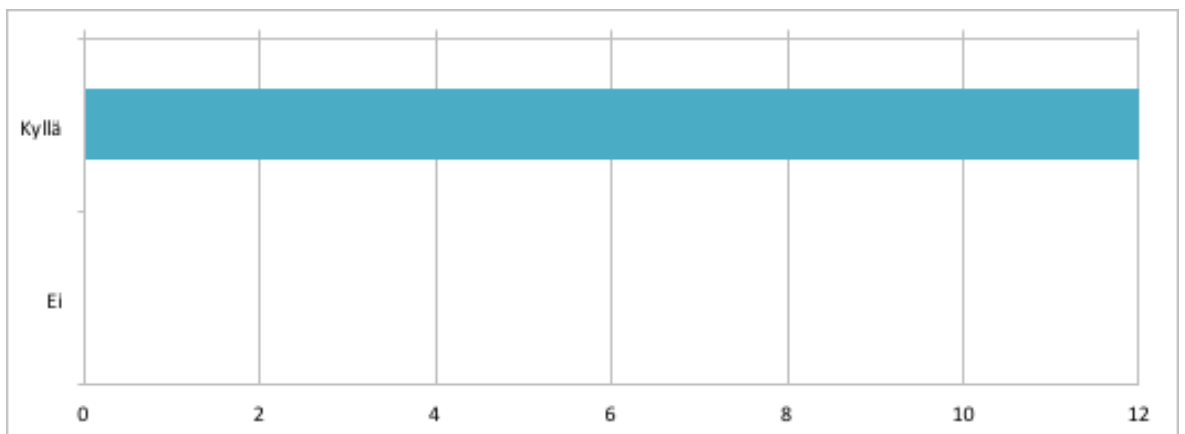
Kysymys 9. Tunnetko olevasi osa työyhteisöä? (n=12)



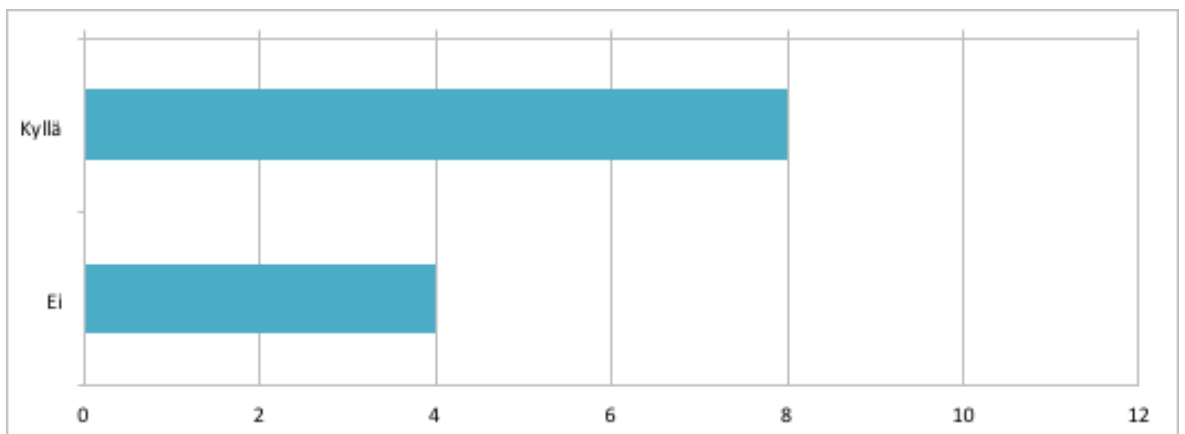
Kysymys 10. Tunnetko olevasi saman arvoisessa asemassa käyttäjäryityksen työntekijöiden kanssa? (n=12)



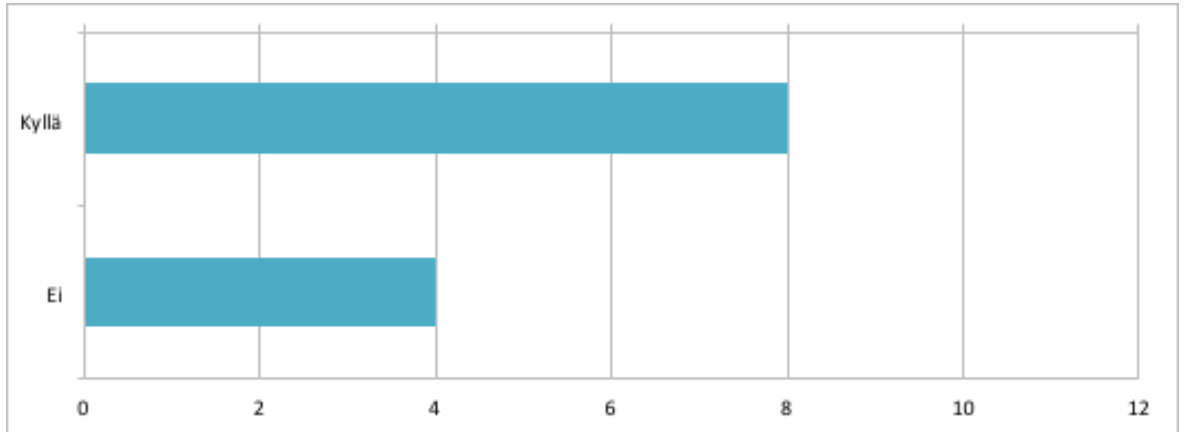
Kysymys 12. Kohdellaanko sinua oikeudenmukaisesti käyttäjäryityksessä? (n=12)



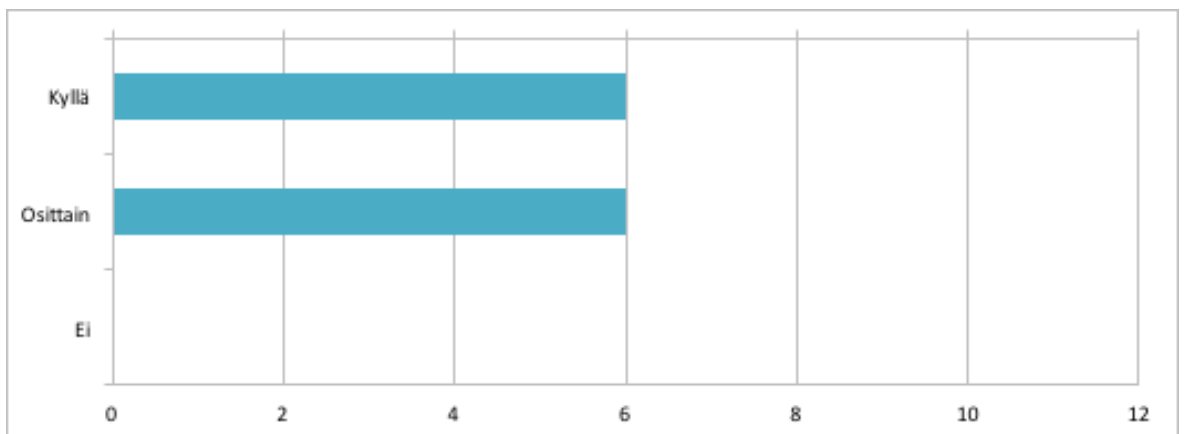
Kysymys 13. Oletko sisäistänyt käyttäjäryityksen arvot? (n=12).



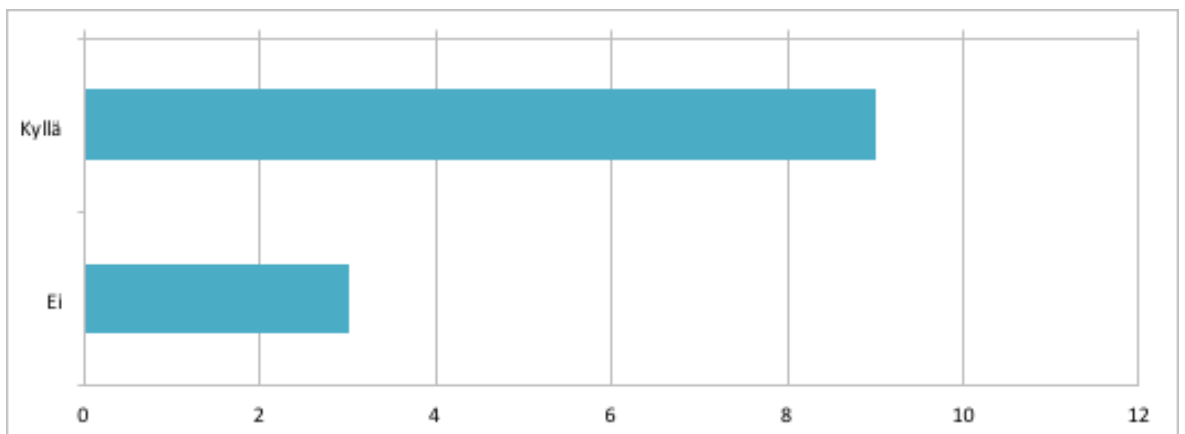
Kysymys 14. Oliko sinulle nimetty vastuuhenkilö perehdytyksen tueksi? (n=12)



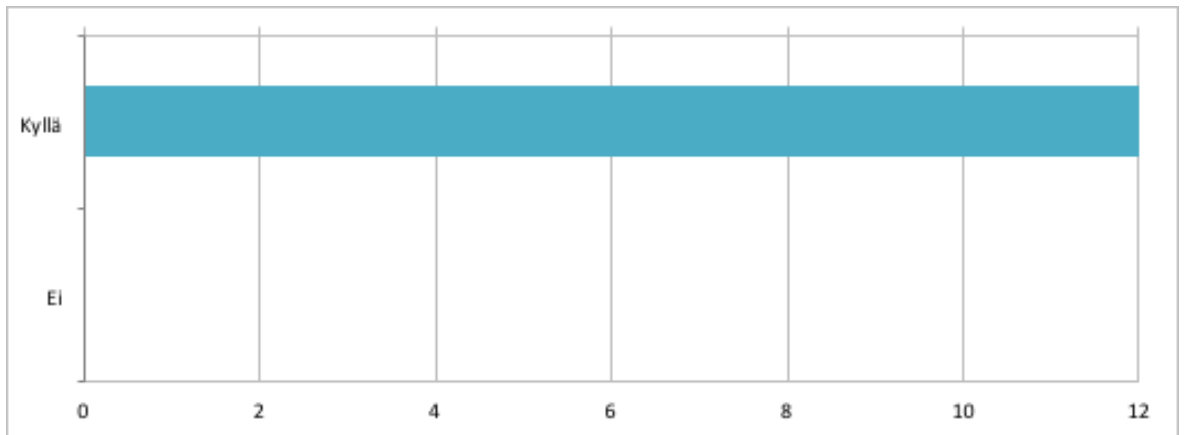
Kysymys 15. Oliko perehdytykseen varattu riittävästi aikaa? (n=12)



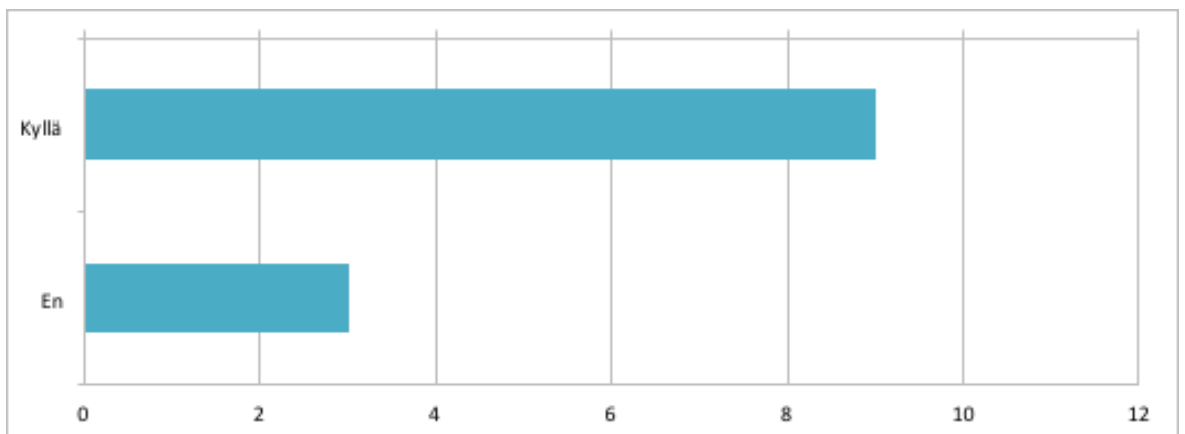
Kysymys 16. Oletko tyytyväinen perehdytyksen laatuun? (n=12)



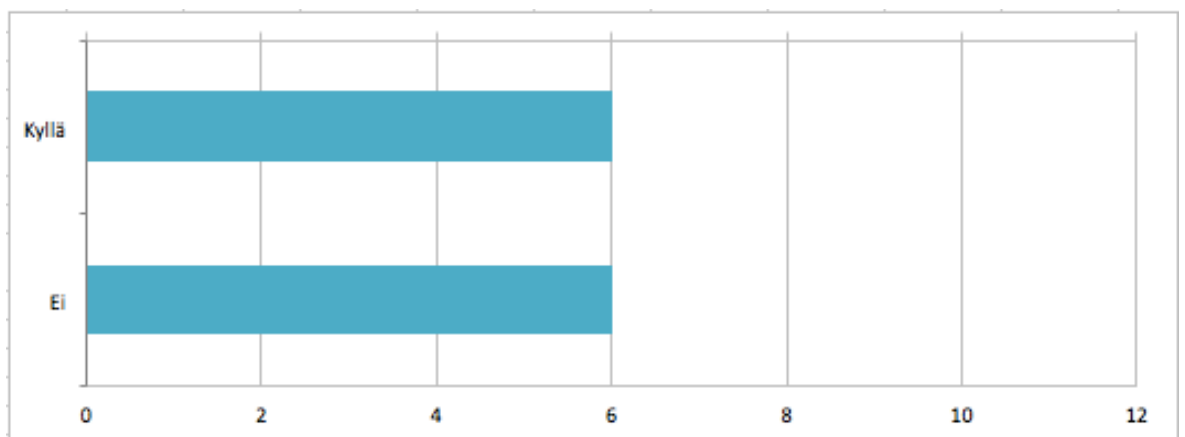
Kysymys 17. Hallitsetko nykyiset työtehtävät perehdytyksen ansiosta hyvin? (n=12).



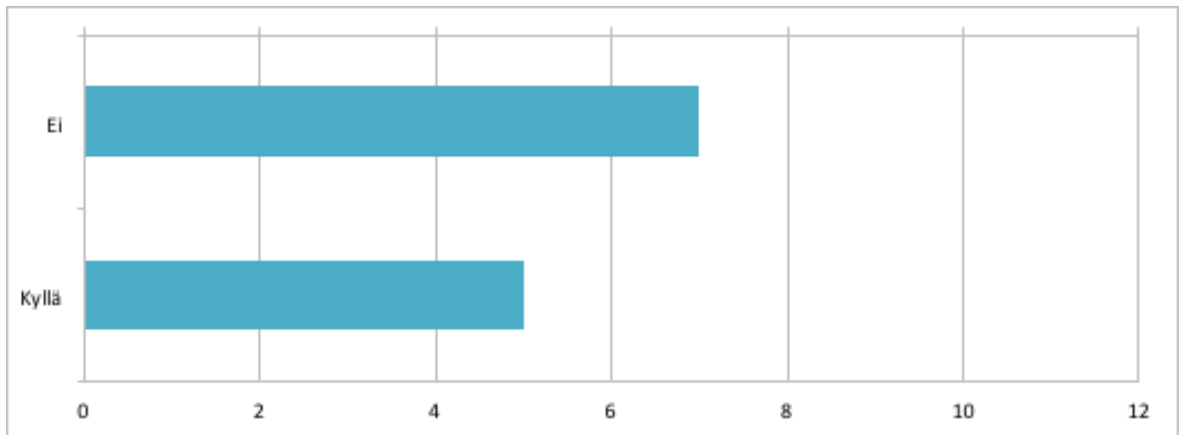
Kysymys 18. Tunnetko jaksavasi työssä hyvin? (n=12).



Kysymys 19. Toivoisitko työllistyväsi käyttäjäryityksen palvelukseen?



Kysymys 21. Olisitko valmis vaihtamaan toiseen käyttäjäryitykseen henkilöstöpalveluyrityksen sisällä? (n = 12)



Kysymys 22. Harkitsetko työpaikan vaihtoa tällä hetkellä?

Liite 3. Teemahaastattelut

Teemahaastattelut rajattiin koskemaan vuokratyötä, työssä motivoitumista ja sitoutumista käyttäjäyritykseen. Teemahaastattelussa kysymyksiä ei muodosteta etukäteen eikä haastattelun tarvitse edetä haastattelurungon mukaisesti. Haastattelurunko löytyy tästä liitteestä sekä opinnäytetyön arvioijalle on toimitettu litteroidut haastattelut.

- Oletko tietoisesti valinnut vuokratyön ja kuinka olet päätenyt vuokratyöhön?
- Oletko yrittänyt päästä johonkin vakituiseksi töihin?
- Miten kokisit, että käyttäjäyritys voisi sitouttaa sinut paremmin?
- Onko sitten asioita, mitkä vähentävät sitoutumista käyttäjäyritykseen?
- Pidetäänkö sinulle kehityskeskusteluja käyttäjäyrityksessä ja/tai vuokratyöyrityksessä?
- Asetetaan sinulle tavoitteita?
- Saatko kaikki tärkeinä pitämäsi etuudet?
- Pääsetkö osallistumaan palaveriin?
- Arvostetaan työpanostasi?
- Mikä sinua motivoi työssäsi?
- Kuinka perehdytystä voisi kehittää?
- Voisiko rekrytointia kehittää?
- Noudatatko yrityksen arvoja?
- Saatko palautetta työstäsi?
- Onko tiedonkulku riittävää?