



# Vuokratyövoiman sitouttamiseen vaikuttavat tekijät

Case: Joblink Hyllytys Oy

Heli Wirtanen

Laurea-ammattikorkeakoulu

**Vuokratyövoiman sitouttamiseen vaikuttavat tekijät**  
**Case: Joblink Hyllytys Oy**

Heli Wirtanen  
Tradenomi  
Opinnäytetyö  
Helmikuu, 2020

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia tekijöitä, jotka vaikuttavat henkilökunnan sitouttamiseen henkilöstövuokrausyrityksessä. Toimeksiantajan tavoitteena on saada vastauksia vuokratyövoiman sitouttamiseen vaikuttavista tekijöistä, jonka vuoksi opinnäytetyön tutkimusmenetelmä on kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Tutkimuksen pohjaksi valikoitui asiakasyrityksen henkilöstölle vuonna 2019 teettämän työtyytyväisyyskyselyn motivaatio-osio.

Tavoitteena on löytää keinoja, joilla henkilöstön sitoutuvuutta voidaan lisätä. Suuri henkilöstön vaihtuvuus sitoo paljon resursseja ja on taloudellisesti kannattamatonta. Vuokratyön teko on suhdanneherkkää ja siihen vaikuttaa asiakasyrityksen ja maan taloustilanne. Vuokratyön tekeminen on myös sesonkiluontoista, riippuen henkilöstövuokrausyrityksen asiakkuuksista.

Tutkimukseen osallistuneista 129 henkilöstä vastasi 51 henkilöä, joka on 35,5 prosenttia otannasta. Kyselyn tekoajankohtana oli 29 henkilöä vakituudessa työsuhhteessa ja 100 keikkatyösuhhteessa. Kehittämiskohteiksi nousevat lomien ja vapaiden saaminen tarvittaessa, mahdollisuus päättää omat työvuorot ja työajat, tasapuolinen kohtelu, työyhteisön tuki ja arvostus.

Kyselytutkimukseen vastanneita oli otannasta vain 35,5 %. Kyselytutkimukseen vastanneista 94 % oli naisia, joka on taas hyvin suhteessa otannassa olevien naisten määrään. Tutkimuksessa selvitettiin sitouttamiseen vaikuttavia tekijöitä yleisesti riippumatta iästä, sukupuolesta tai koulutustaustasta. Kyselytutkimuksen mukaan viisi tärkeintä sitouttamiseen vaikuttavaa tekijää olivat: Lomien ja vapaiden mahdollisuus halutessa, tasapuolinen kohtelu tiimissäni, mahdollisuus päättää omat työvuorot / työajat, työyhteisössä saatu tuki ja apu sekä arvostuksen tunne työyhteisössä.

Kehittämisehdotuksena on työvuorojärjestelmän ja esimiestyön kehittäminen. Työvuorojärjestelmää tulisi kehittää siten, että työntekijät voisivat merkitä loma- ja vapaatoiveet järjestelmään. Esimiehiä tulisi kouluttaa henkilöstönsä johtamisen tasapuolisuuteen ja tuen tarpeen tunnistamiseen sekä antaa heille työkaluja, joilla he voivat lisätä arvostuksen tunnetta työyhteisössään.

Heli Wirtanen

**Factors influencing commitment in temporary work force**

Year 2020

Pages

47

---

The purpose of this thesis was to investigate the factors that influence staff engagement in a temporary work company. The aim of the commissioner is to obtain information about factors that influence commitment of temporary work, which is why the research method of the thesis is quantitative. The motivation section of the job satisfaction survey commissioned by the client company in 2019 was selected as the basis for the study.

The aim is to find ways to increase staff engagement. High staff turnover is resource-intensive and economically unprofitable. Temporary agency work is cyclically sensitive and is affected by the economic situation of the client company and the country. Temporary agency work is also seasonal, depending on the clientele of the temporary work company.

Of the 129 people who had participated in the survey, 51 people, or 35.5% of the sample, had responded. At the time of the survey, there were 29 people in permanent employment and 100 in on-demand employment. Development targets include getting vacations and days off when needed, the ability to decide on shifts and working hours, equal treatment, support and appreciation from the work community.

Only 35.5% of the sample responded to the survey. 94% of the respondents were female, which is well proportional to the number of women in the sample. The study explored factors that influence engagement in general, regardless of age, gender, or educational background. According to the survey, the five most important factors contributing to engagement were: opportunity for holidays and vacations, equal treatment of my team, ability to decide on my own shifts and working hours, and support and assistance I receive from my work community and my sense of appreciation.

The development proposal includes development of the shift system and supervisor work. The shift system should be developed in such a way that employees can enter their holiday and vacation wishes in the system. Supervisors should be trained in the equitable management of their staff and in recognizing the need for support. Supervisors should also be given tools to increase the sense of appreciation in the work community.

Keywords: engagement, temporary agency work, staff, turnover

## Sisällys

|      |   |    |
|------|---|----|
| 1    | Johdanto.....                                       | 7  |
| 1.1  | Lähtökohdat ja tavoitteet .....                     | 7  |
| 1.2  | Aiheen rajaus .....                                 | 8  |
| 2    | Toimeksiantaja .....                                | 9  |
| 2.1  | Historia .....                                      | 10 |
| 2.2  | Palvelut.....                                       | 11 |
| 2.3  | Henkilöstö.....                                     | 11 |
| 2.4  | Nykytila.....                                       | 12 |
| 3    | Vuokratyö.....                                      | 12 |
| 3.1  | Mitä vuokratyövoima on? .....                       | 12 |
| 3.2  | Työsopimuslaki .....                                | 13 |
| 3.3  | Vuokratyön teettämisen syitä .....                  | 15 |
| 3.4  | Vuokratyön tekemisen syitä .....                    | 16 |
| 4    | Sitouttaminen.....                                  | 18 |
| 4.1  | Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät .....             | 18 |
| 4.2  | Motivaation vaikutus sitoutumiseen .....            | 20 |
| 4.3  | Raha.....   | 20 |
| 4.4  | Oma työn jälki.....                                 | 22 |
| 4.5  | Työkaverit.....                                     | 23 |
| 4.6  | Työaika .....                                       | 24 |
| 4.7  | Sitouttamisen tärkeys .....                         | 26 |
| 5    | Metodologia .....                                   | 27 |
| 6    | Tutkimuksen toteutus .....                          | 29 |
| 7    | Tutkimuksen tulokset .....                          | 30 |
| 7.1  | Lomien ja vapaiden mahdollisuus halutessa.....      | 31 |
| 7.2  | Tasapuolinen kohtelu tiimissäni.....                | 32 |
| 7.3  | Mahdollisuus päättää omat työvuorot / työajat ..... | 32 |
| 7.4  | Työyhteisössä saatu tuki ja apu .....               | 33 |
| 7.5  | Arvostuksen tunne työyhteisössä.....                | 34 |
| 7.6  | Tekemäni työn jälki.....                            | 34 |
| 7.7  | Työkaverit.....                                     | 35 |
| 7.8  | Tasa-arvoinen palkka ja työn merkityksellisyys..... | 35 |
| 7.9  | Itsensä toteuttaminen .....                         | 36 |
| 7.10 | Kilpailukykyinen palkka .....                       | 37 |
| 7.11 | Työn vaihtelevuus .....                             | 37 |
| 7.12 | Omaan tulotasoon vaikuttaminen.....                 | 38 |

|      |                                |    |
|------|--------------------------------|----|
| 7.13 | Lyhyemmät työvuorot .....      | 38 |
| 8    | Kehittämiskohteet .....        | 38 |
| 8.1  | Lomat ja vapaat .....          | 39 |
| 8.2  | Työajat ja työvuorot .....     | 39 |
| 8.3  | Esimiestyö .....               | 39 |
| 8.4  | Muut kehittämiskohteet .....   | 39 |
| 9    | Tutkimuksen luotettavuus ..... | 40 |
| 9.1  | Validiteetti .....             | 40 |
| 9.2  | Reliabiliteetti .....          | 41 |
| 10   | Yhteenveto .....               | 41 |
|      | Lähteet .....                  | 43 |
|      | Kuviot .....                   | 47 |

## 1 Johdanto

### 1.1 Lähtökohdat ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoite on tutkia tekijöitä, jotka vaikuttavat vuokratyövoiman sitouttamiseen henkilöstövuokrausyrityksessä. Tutkimus on kartoittava ja sen pohjalta tehdään kehittämissuunnitelma, jota toimeksiantaja voi hyödyntää sitouttamista lisäävässä kehittämissuunnitelmassa. Tutkimuksen pohjaksi valikoitui asiakasyrityksen henkilöstölle vuonna 2019 teetetty työtyytyväisyyskyselyn motivaatio-osio, jossa oli seikkoja, jotka vaikuttavat myös työhön sitouttamiseen.

Joblink Hyllytys Oy:n vuoden 2019 työtyytyväisyyskyselyn vastausprosentti oli 68,3, joista 39 % oli vakituisia kokoaikaisia tai tuntityöntekijöitä ja 65,9 % keikkalaisia. Työtyytyväisyyskyselyssä tutkittiin esimiestyötä, päivystyksen toimintaa, henkilöstön kokemusta etenemismahdollisuuksista sekä työmotivaation vaikuttavia seikkoja. Kyselyssä oli kysymys työmotivaatiosta, jossa oli seitsemän vaihtoehtoa, joista sai valita useamman, jotka kuvasivat työntekijän omaa työmotivaation lähdettä. Työtyytyväisyyskyselyssä nousi esille neljä asiaa, jotka vaikuttavat työmotivaatioon: raha, oma työn jälki, työkaverit ja työaika. (Joblink Oy, 2019.) Tässä opinnäytetyössä tutkitaan näiden neljän tekijän vaikutusta henkilöstön sitouttamiseen.

Kvantitatiivinen tutkimus sisältää johtopäätöksiä aiemmista tutkimuksista ja teorioista, joita tähän opinnäytetyöhön on käytetty. Toimeksiantajayrityksen vuoden 2019 työtyytyväisyyskysely sekä eri teoriat ja lähteet ovat tämän opinnäytetyön pohjana.

Vuokratyöntekijällä voi olla useita eri työnsuorittamispaikkoja, jolloin työn ohjeistus voi poiketa, riippuen asiakasyrityksen toimintatavoista, vaikka työtehtävä olisi sama. Työtä suorittavissa yrityksissä on omia sisäisiä ohjeita ja tapoja. Vuokratyövuoroa tarjotaan useasti lyhyellä varoitusaajalla usealle eri henkilölle, jonka takia vuokratyötä haluavat joutuvat olemaan valmiudessa reagoimaan nopeasti tarjottuun vuoroon saadakseen itselleen työtä. Vuokratyön teko on suhdanneherkkää, joten siihen vaikuttaa asiakasyrityksen taloudellinen tilanne sekä maan taloustilanne. Vuokratyön tekeminen on myös sesonkiluontoista, riippuen henkilöstövuokrausyrityksen asiakkuuksista.

Vuokratyöntekijällä palkkatulo on säännöllistä, mutta palkan määrä saattaa vaihdella suuresti riippuen tarjotuista ja saaduista työvuoroista. Vuokratyön tekijä voi itse ilmoittaa käytettävyytensä vuokratyöyritykselle ja tämä tuo joustoa ja vapautta omaan elämään. Vuokratyö on usein monipuolista, koska henkilöstöpalveluyrityksillä on useita erilaisia asiakkuuksia, joissa voi työskennellä. Henkilöstövuokrausyrityksen työntekijöillä on mahdollisuus työllistyä asiakasyritykseen, joka luo vuokratyöntekijälle mahdollisuuden työllistyä vakituisesti ja edetä urallaan. Vuokratyötä voi myös tehdä joustavasti muun työn ohessa tai vaikkapa eläkkeellä ollessa, josta saa lisäansioita ja työntekijän taloudellinen tilanne kohentuu.

## 1.2 Aiheen rajaus

Aiheena vuokratyövoiman sitouttamiseen vaikuttavat tekijät on kovin laaja, joten aihetta ja tutkimusta on rajattava. Tässä opinnäytetyössä keskityn tutkimaan neljää tekijää, joilla on vaikutusta vuokratyöhön sitouttamiseen Joblink Hyllytys Oy:ssä. Nämä neljä tekijää ovat työaika, palkat ja palkkiot, oma työn jälki ja työkaverit.

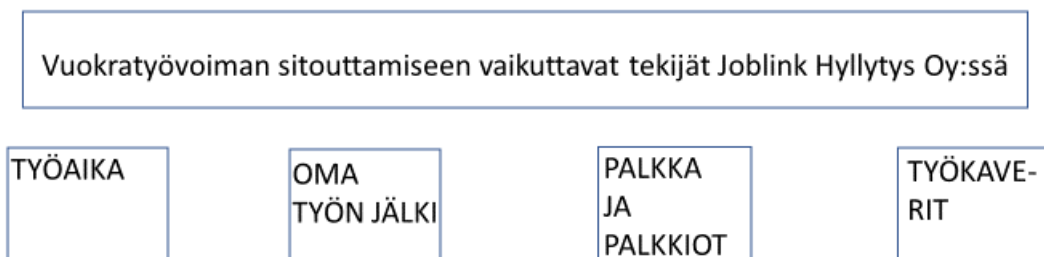
Joblink Hyllytys Oy:ssä tehtiin työtyytyväisyyskysely 2019, jossa tutkittiin henkilöstön työtyytyväisyyttä. Työtyytyväisyyskyselyssä oli tutkimuskohteena monia osioita, joita olivat esimiestyö, päivystys, työkuorma, etenemismahdollisuudet, koulutus, arvostus, työn merkityksellisyys ja motivaatio työntekijän näkökulmasta. Kyselyyn vastasi 130 hengen perusjoukosta 68,3 % työntekijöistä. Vastauksien perusteella työtyytyväisyystaso oli hyvä, mutta niiden vaikutusta työhön sitouttamiseen ei tutkittu. (Työtyytyväisyyskysely, 2019.) Tässä opinnäytetyössä tutkitaan vuokratyövoiman sitouttamiseen vaikuttavia tekijöitä Joblink Hyllytys Oy:ssä.



Kuvio 1: Työvoiman sitouttamiseen vaikuttavat tekijät.

Kuviossa 1 on kuvattu tekijöitä, jotka vaikuttavat työvoiman sitouttamiseen eri lähteiden mukaan. Toimeksiantaja yrityksen työtyytyväisyyskyselyn motivaatio-osio valikoitui tämän opinnäytetyön pohjaksi, jossa tutkitaan vuokratyövoiman sitouttamista. Työtyytyväisyyskyselyn motivaatio-osiossa oli seitsemän yrityksen tärkeämpinä pitämiä motivaation lähteitä, jotka olivat raha, palaute, oma työn jälki, työkaverit, esimies, etenemismahdollisuudet ja työaika. Näiden tekijöiden pohjalta valikoitui tutkittavaksi neljä prosentuaalisesti suurinta tekijää:

palkka, työaika, oma työn jälki ja työkaverit. Kuvio 2 kuvaa tämän opinnäytetyön tutkimukseen valikoituneita sitouttamiseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimukseen osallistuvien määrä on rajattu yhteen toimeksiantajan toiveesta tiettyyn henkilöstöpalveluyrityksen pooliin eli ryhmään. Tutkimukseen osallistuva ryhmä on henkilöstöpalveluyrityksen hyllytyksiä tarjoavan tulosyksikön vuokratyöntekijöitä, jotka ovat erilaisilla työsopimuksilla Joblink Oy:ssä, vakituisista keikkatyöntekijöihin.



16.1.2020

Heli Wirtanen

Kuvio 2: Vuokratyövoiman sitouttamiseen vaikuttavat tekijät tutkimuskohteena

## 2 Toimeksiantaja

Toimeksiantaja on Joblink Hyllytys Oy, joka on henkilöstövuokrausyritys Joblink Oy:n tytäryhtiö. Joblink Oy tarjoaa asiakasyrityksille joustavaa, asiakaslähtöistä ja luotettavaa palvelua sekä mielekästä työtä työntekijöille. Periaatteena on tarjota palvelua ihmiseltä ihmiselle ja valvoa sekä työnantajien että työntekijöiden etuja, koska jokainen työnantaja ja työntekijä on tärkeä. (Joblink Oy, 2019.)

Joblink Hyllytys Oy tarjoaa asiakkailleen hyllytyspalveluita. Hyllytyspalveluja tuotetaan yrityksille, joissa Joblink Hyllytys Oy:n tiimi purkaa ja hyllyttää asiakkaalle tulleen kuorman sopimuksen mukaan. Hyllytystiimissä on tiiminvetäjän lisäksi hyllyttäjiä kuormamäärien mukaan. Joblink Hyllytys Oy ostaa hyllyttäjät Joblink Oy:ltä. Hyllyttäjät ovat henkilöstöpalveluyritys Joblink Oy:n palkkalistoilla, josta Joblink Hyllytys Oy tilaa vuokratyövoimaa kulloinkin tarvittavan määrän tarvitsemiinsa asiakastoimeksiantoihin eli hyllytystyöhön. Joblink Hyllytys

Oy laskuttaa asiakasta hyllytystoimeksiannosta ja Joblink Oy laskuttaa Joblink Hyllytys Oy:tä vuokratyövoimasta, jotka ovat tilattu heiltä hyllytystyötä varten.

Yrityksen missio on olla asiakkaidensa kumppani henkilöstöasioissa ja etsiä asiakkaan kanssa yhdessä oikeat ratkaisut henkilöstötarpeisiin ja halu tunnistaa asiakkaiden tarpeet, jotta palvelu on parasta mahdollista (Joblink Oy, 2019).

## 2.1 Historia

Joblink Hyllytys Oy on perustettu vuonna 2018 emoyhtiö Joblink Oy:n tytäryhtiöksi asiakkailta tulleen tarpeen vuoksi. Yrityksen toimipaikka sijaitsee Espoon Leppävaarassa. Joblink Oy:llä on useita eri asiakkuuksia ja Joblink Hyllytys Oy on keskittynyt tuottamaan hyllytyspalveluita asiakasyrityksille. Joblink Oy on auktorisoitu henkilöstöpalveluyritys (HPL), jonka omistaa yhtiön johtoryhmä. (Kimpimäki, 2019.)

Joblink Oy on perustettu vuonna 2005. Se sai alkunsa kaveruksien ideoidessa työkuvioitaan saunaillassa ja yrityksen perustamispäätös tehtiin vuonna 2004. Kolmesta kaveruksesta tuli yhtiökumppaneita henkilöstöpalvelualan yritykseen. Ensimmäinen nimiehdotus oli Joblink, joka perustajajäsenien mielestä kertoo, mitä yritys tekee, ja se koettiin tehokkaaksi ja ytimekkääksi nimeksi henkilöstövuokrausyritykselle. (Kimpimäki, 2019.)

Yksi perustajajäsenistä toimi aiemmin päivittäistavarakauppiaana ja hän näki, että työmarkkinoilla henkilöstövuokrauksessa on suuri murros käsillä ja tarvetta olisi rakennus- ja logistiikka-alalla. Joblink Oy aloitti toimintansa tarjoamalla henkilöstövuokrauspalvelua rakennus- ja logistiikka-alalla ja laajensi varastoalalle, jolloin mukaan astui neljäs yhtiökumppani. (Kimpimäki, 2019.)

Vuonna 2008 iski lama, joka yllätti yhteistyökumppanit ja työntekijät. Kysyntä laski, kun yritykset sinnittelivät kukin, miten parhaaksi näkivät. Joblink Oy:n yhtiökumppanit huomasivat, että kaupan ala kasvoi ja näkivät tarpeen henkilöstövuokrausyritykselle. Joblink Oy:n toimitusjohtajan mukaan laman aikana tarve ja kysyntä kohtasivat, kun kaupan alan henkilöstövuokrauksen tarve lisääntyi voimakkaasti, Joblink Oy oli oikeassa paikassa oikeaan aikaan (Kimpimäki, 2019.)

Joblink Oy laajensi vielä kahvila-alalle, mutta vuonna 2016 yhtiökumppanit mieltivät omia intressejään ja päätyivät kukin jatkamaan omaa polkuaan. Joblink Oy jäi kahden kaveruksen vetämäksi henkilöstöpalveluyritykseksi keskittyen pääsääntöisesti kaupan alalle. Yrityksen kasvuvauhti oli kova ja Joblink Oy löysi paikkansa ja oman tapansa toimia henkilöstövuokrausliiketoiminnassa erottuen edukseen. Yritystoiminnan kasvaessa palkattiin kaupan alan konkareita vahvistamaan osaamista yrityksen eri osa-alueilla. (Kimpimäki, 2019.)

## 2.2 Palvelut

Joblink Oy:n (2019) nettisivujen mukaan yhtiö tarjoaa joustavaa, asiakaslähtöistä ja luotettavaa palvelua valtakunnallisesti, ja yhtiö on luotettava kumppani, joka tarjoaa ensiluokkaisia palveluita kilpailukykyisellä hinnalla. Yhtiön palvelutuotteet ovat henkilöstövuokraus, suora-rekrytointi ja palveluiden ulkoistaminen. Yhtiö tekee läheistä yhteistyötä niin asiakkaiden kuin henkilöstönsä kanssa ja tarjoaa henkilökohtaista palvelua asiakaslähtöisesti. Joblink Oy tarjoaa henkilöstöpalveluita eri osa-alueille kaupan alalla ja tarvittaessa myös muiden alojen henkilöstöasioissa. Yrityksen toiminta on asiakaslähtöistä, ihmisläheistä ja ammattitaitoista, ja se löytää tehokkaasti ja nopeasti osaajat asiakkaan tarvitsemaan tehtävään. Yrityksen vuokratyövoimasta jokainen on haastateltu kasvotusten ja perehdytyksen hoitaa yrityksen omat perehdyttäjät. Joblink Oy näkee asiakkuudet kumppaneina ja yhtiö tekee yhteistyötä kassa-, hyllytys- ja palvelutiskipalveluissa sekä ulkoistuksissa, rekrytoinneissa, kiireavissa, sairauslomasijaisuuksissa sekä promootio- ja konsulttitöissä asiakkaidensa kanssa. Joblink Oy:n asiakkaita ovat päivittäistavara- ja rautakaupat sekä huoltoasemat. Yritys vastaa asiakkaiden henkilöstöpalveluista asiakkaan tarpeiden mukaan. Asiakkaalla voi olla useimpia henkilöstöpalveluita toistuvasti tai kertaluonteisesti. (Kimpimäki, 2019.)

## 2.3 Henkilöstö

Joblink Oy:ssä työskentelee noin 700 henkilöä erilaisissa työsuhteissa keikkatyöntekijöistä vakituisiin kokoaikaisiin työntekijöihin. Joblink Hyllytys Oy:n palveluksessa on noin 20 henkilöä, jotka ovat tiiminvetäjiä ja hyllytystyöntekijät ostetaan Joblink Oy:ltä. (Kimpimäki, 2019.)

Hyllytyksen ostettujen työntekijöiden työ sopimukset ovat pääsääntöisesti tunti- ja keikkatyösopimuksia. Joblink Oy on monen nuoren ensimmäinen työpaikka ja henkilöstöä on lukioikäisistä eläkeläisiin. Henkilöstöltä ei vaadita alan koulutusta, mutta asenne ratkaisee ja pohjana toimii aina asiakkaiden tarpeet. Joblink Oy:n kautta on työllistynyt henkilöitä kaupan eri tehtäviin, esim. kassalle ja osastovastaaviksi. Henkilöstö on varautunut siihen, että osa vuoroista tulee lyhyellä varoitusajalla, mutta osan työvuoroista saa viikkoja etukäteen. Joblink Oy tarjoaa joustavat työajat sekä mahdollisuuden kokoaikatyöhön. Yrityksessä asiakaspalvelun ammattilainen tarkoittaa positiivista asennetta työnantajiin, työhön ja työkavereihin. Parasta palvelua ovat asiakkaan kanssa juttelu, hymyileminen, vuorovaikutustaidot ja myönteinen asenne. Henkilöstövuokratyöntekijän tärkeitä ominaisuuksia ovat sitoutuneisuus, aktiivisuus, luotettavuus ja joustavuus, jotka takaavat hyvän ja onnistuneen työsuhteen. Henkilöstöä koulutetaan koko työsuhteen aikana osaamisen ja ammattitaidon ylläpitämiseksi. (Kimpimäki, 2019.)

## 2.4 Nykytila

Joblink Oy:ssä on noin 700 vuokratyöntekijää ja kysynnän kasvaessa toiminta laajenee, joka luo painetta löytää ammattitaitoisia tekijöitä lisää. Kimpimäen mukaan kaupan ala on haasteellisessa vaiheessa, kun yhä enenevässä määrin henkilöstö haluaa joustoa työaikoihin, niin työpäivän tuntimäärään kuin viikoittaiseen työpäivien määrään. Useat työntekijät kokevat, että kokoaikainen työ on raskasta ja työssä jaksamisen raja ylittyy, jonka vuoksi he valitsevat tulla vuokratyöhön, jossa voi itse vapaasti valita itselleen sopivat työajat. (Kimpimäki, 2019.)

## 3 Vuokratyö

### 3.1 Mitä vuokratyövoima on?

Vuokratyöntekijöitä tarvitseva työnantaja tekee sopimuksen vuokratyötä tarjoavan yrityksen kanssa työntekijän vuokraamisesta. Vuokratyössä sovellettava työlainsäädäntö on sama kuin muissa työsuhteissa. Työsopimuslaissa on nimenomaisia kirjauksia säädöksistä, jotka koskevat vuokratyötä. (Työsuojelu.fi.)

Nuorten työllisyystilanne on haastava ja usein vuokratyöpaikka käyttäjäyrityksessä on nuoren ensimmäinen työpaikka. Henkilöstöpalvelualalla melkein puolet työntekijöistä on alle 25-vuotiaita ja tämä ala toimii useasti porttina nuorten työelämään. (HPL, 2019.)

Eläketurvakeskuksen mukaan vuonna 2018 Suomessa on 1,6 miljoonaa eläkkeensaajaa, joista 58 000 asuu ulkomailla. Vuonna 2018 Suomen väestöstä 28 prosenttia sai joko omaa eläkettä, perhe-eläkettä tai molempia. Eläkkeen saajista 62 prosenttia sai pelkkää työeläkettä. (Eläketurvakeskus, 2019.)

Eläketurvakeskuksen julkaisun Eläkkeellä ja työssä (12 / 2017) mukaan työssä käyvien vanhuuseläkkeellä olevien määrä on ollut kasvussa viime vuosina. Eläkkeellä olevat ovat työskennelleet pääsääntöisesti satunnaisesti, osa-aikaisesti ja epäsäännöllisesti. Henkilöstöpalveluliiton mukaan seniorityön määrä kasvaa, koska ihmiset jäävät eläkkeelle entistä paremmassa kunnossa ja halu tehdä työtä myös eläkkeellä kasvaa. Tietoisuus mahdollisuudesta tehdä vuokratyötä lisääntyy senioriväen keskuudessa. Henkilöstöpalveluyritykset ovat olleet aktiivisia työperäisten maahanmuuttajien työllistäjinä, ja vuokratyö on tärkeänä osana kotouttamista jo Suomessa oleville ulkomaalaisille. Henkilöstöpalveluliitto on laatinut rekrytoinnin perilisäannöt Henkilöstöpalvelualalle ulkomaisten työntekijöiden eettiseen ja lainmukaiseen rekrytointiin. (HPL, 2019.)

Maahanmuuttajien integroituminen Suomen työmarkkinoille vaikuttaa merkittävästi positiivisesti julkiseen talouteen. Vuonna 2014 suomalaisista 1 prosentti ja maahanmuuttajista 4 prosenttia työskentelivät vuokratyösuhteessa ja noin viidennes kaikista vuokratyöntekijöistä olivat ulkomaalaistaustaisia. Ulkomaalaistaustaisia vuokratyöntekijöitä oli kaikista koulutustaustoista, kun taas suomalaistaustaisista vuokratyöntekijöistä suurin osa oli koulutustaustaltaan perusasteen suorittaneita. (Tilastokeskus, 2015.)

### 3.2 Työsopimuslaki

Työsopimuslain (26.1.2001/55) toisessa luvussa on kirjattu työnantajan velvollisuudet. Lain toinen luku, 2 § (30.12.2014/1331) puhuu tasapuolisesta kohtelusta ja syrjintäkiellosta määräaikaissa ja osa-aikaissa työsuhteissa ei saa soveltaa epäedullisia työehtoja työnajan pituuden tai keston vuoksi kuin muissa työsuhteissa, ellei sille ole asiallista perusteltua syytä.

Työsopimuslain (26.1.2001/55) toisessa luvussa, 4 § (29.12.2016/1448) on selvitys työnteon keskeisistä ehdoista. Työsuhteissa, joissa työsuhde on määräaikainen ja kestää yli kuukauden tai toistaiseksi voimassa oleva, työnantajan on annettava työntekijälle kirjallinen selvitys työntekimisen keskeisistä ehdoista, jollei nämä löydy työsopimuksesta. Toistuvissa alle kuukauden kestävässä työsuhteissa työnantajalla on velvollisuus antaa kirjallisesti selvitys työn tekemisen keskeisistä ehdoista.

Työsopimuslain (26.1.2001/55) toisessa luvussa, 9 § (13.1.2012/10) on säädetty vuokrattujen työntekijöiden työsuhteissa sovellettavat vähimmäistyöehdot. Vähimmäisehtona on, että vuokratyösuhteessa olevaan sovelletaan vähintään käyttäjäyritystä sitovaa tai yleissitovaa työehtosopimusta ja määräyksiä. Vuokratun työntekijän työajan, vuosiloman ja palkan on oltava vähintään yrityksessä yleisesti sovellettavien sopimusten ja käytänteiden mukainen.

Työsopimuslain toisessa luvussa 9 a § (13.1.2012/10) on säädetty vuokratun työntekijän oikeudesta käyttäjäyrityksen palveluihin ja järjestelyihin. Käyttäjäyritys ei ole velvollinen tukemaan taloudellisesti vuokratyöntekijän järjestelyjen ja palvelujen käyttöä.

Työsopimuslain (26.1.2001/55) toisessa luvussa, 11 § (18.5.2018/377) on säädetty sairausajan palkasta siten, että työntekijä, joka on ollut yli kuukauden työsuhteessa, on oikeutettu saamaan enintään yhdeksännen arkipäivän loppuun palkallisen sairausloman tai enintään siihen asti kuin hänen oikeutensa sairausvakuutuslain (1224 / 2004) mukaiseen päivärahaan alkaa. Alle kuukauden kestäneessä työsuhteessaan työntekijällä on oikeus saada sairausajalta edellä mainitusti 50 prosenttia palkastaan. Vaihtelevaa työaika noudattavat työntekijöiden sairaus-

ajan palkka maksetaan, jos työntekijän työvuoro on merkitty työvuorolistaan. Työntekijän aiheuttaessa törkeällä huolimattomuudella tai tahallaan työkyvyttömyytensä, ei hänellä ole oikeutta sairausajan palkkaan.

Työsopimuslain (26.1.2001/55) neljännessä luvussa, 8 § on palkanmaksuvelvollisuudesta säädetty, ettei työnantajalla ole velvollisuutta maksaa työntekijälle palkkaa luvun tarkoittamien perhevapaiden ajalta. Työnantaja velvoitetaan kuitenkin korvaamaan raskaana olevalle työntekijälle lääketieteelliset tutkimukset synnytystä edeltävältä ajalta. (Työsopimuslaki, 2 luku.)

Vuokratyösuhde sovitaan käyttäjäyrityksen, vuokratyöyrityksen ja työntekijän kesken. Käyttäjäyrityksen valvonnan ja johdon alaisuudessa työntekijä suorittaa työn ja palkan maksusta vastaa vuokratyöyrittäjä, joka on työntekijän työnantaja. Yrityksien lisäksi vuokratyövoimaa voivat käyttää kunnat, kuntayhtymät, valtio, säätiöt, järjestöt ja seurakunnat. Vapautuvista paikoista vuokratyönantajan on tiedotettava yleisesti yrityksessä tai työpaikalla olevan käytännön mukaan sekä työntekijällä pitää olla mahdollisuus hakea käyttäjäyrityksessä vapautuvia paikkoja. Työnantajan eli vuokratyöyrityksen on järjestettävä työntekijöilleen lakisääteinen työterveyshuolto, joka tarkoittaa vähintään ennaltaehkäisevää työterveydenhuoltoa. Vuosiloman ansainta ja eläkekertymä tulee ko. työhön sovellettavan työehtosopimuksen mukaan kuten muissakin työsuhteissa. Käyttäjäyrityksen tulee huolehtia vuokratyöntekijän työturvallisuudesta ja terveydestä kertomalla työssä esiintyvistä vaara- ja haittatekijöistä sekä työsuojelutoimenpiteistä. Käyttäjäyrityksen työsuojeluvaltuutettu edustaa myös vuokratyöntekijää. (Työsuojelu.fi.)

Fennian riskipäällikkö Liina Koponen kertoo artikkelissaan ”Yrittäjä, muista ennakoita yrityksesi riskit” (2018) vuokratyövoiman tuomista uusista haasteista. Henkilöstövuokraustoiminnan viime vuosien merkittävä lisääntyminen on tuonut mukanaan hyötyjen lisäksi myös haasteita. Henkilöstövuokrauksen myötä henkilöstön vaihtuvuus on lisääntynyt ja työtapaturmien ennaltaehkäisyyn on avainroolissa perehdytys. Hänen mukaansa olisi syytä tiedostaa, että vuokratyövoiman käytön palkkakustannus ei sisällä keskeytysvakuutusta, joka korvaisi vahingon satuessa vuokrahenkilöstön palkat. Yrityksen kirjanpidossa vuokratyövoimasta aiheutuvat kulut kirjataan ulkopuolisista aiheutuneiksi kuluiksi. Näin ollen vuokratyövoima tulisi vakuuttaa erikseen tai ainakin selvittää, minkälaisia sopimuksia vuokratyövoimayrityksen kanssa on tehty. (Koponen, 2018.)

Henkilöstöpalveluala on merkittävä työllistäjä yhteiskunnassamme. Tilastokeskuksen mukaan vuonna 2017 koko työväestöstä oli 2 % vuokratyöväkeä, joka on 41 000 henkilötyövuotta ja ala toi työtä reilulle 100 000 henkilölle (Tilastokeskus, 2017).

### 3.3 Vuokratyön teettämisen syitä

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisussa Työ ja yrittäjyys 29 /2011, Myllylän tutkimusraportissa kerrotaan vuokratyövoiman käytön syitä yrityksissä, joissa on käyty YT-neuvotteluja. Raportin pohjaksi tehtiin vuonna 2011 netissä kysely käyttäjäyrityksille ja heidän henkilöstölleen. Kyselyssä oli mukana yrityksiä, joiden YT-neuvottelut ovat koskeneet vähintään kymmentä henkeä vuonna 2010. Tärkeimmäksi syyksi vuokratyövoiman käytölle ilmeni kysynnän vaihteluiden hallitseminen. Vastajat arvioivat tärkeiksi tai erittäin tärkeiksi syiksi vuokratyövoiman käytölle ruuhkahuippujen tasaamisen, lisätyövoiman saannin tarvittaessa, sesonki- ja sairauslomaturauksen sekä oman työtaakan helpottamisen. Yrityksen henkilöstöön vuokratyövoiman käyttö vaikutti pääsääntöisesti neutraalisti. Vuokratyövoimaa käyttävillä yrityksillä oli aikaa tutustua paremmin vuokratyöntekijään ja heistä keskimäärin 17 % työllistyi käyttäjäyrityksiin. (Myllylä, 2011, 19-28.)

Hämeenniemen, Hellstenin ja Ketvelin (2019) laatiman Yrittäjäkysely 2019:n mukaan yrittäjät näkivät suurimpina kasvua rajoittavina tekijöinä työllistämisen kalleuden ja riskit, mahdottomuuden lisätä omaa työaikaa sekä yritystoiminnan henkilöitymisen itseensä. Kyselyyn osallistuneista 12 prosenttia ilmoitti käyttäneensä vuokratyövoimaa paikatakseen resurssivajetta. (Hämeenniemi ym. 2019.)

Mäkilä (2018) löysi toimivan reseptin artikkelissa Kauneusyrittäjä: Ei enää omia työntekijöitä, työntekijöiden palkkaaminen on yrittäjälle aina iso askel. Tarvittava työntekijöiden panos ostetaan toiselta yrittäjältä tai myydään vuokrapaikka toiselle yrittäjälle. Artikkelin mukaan toiselta yrittäjältä ostetut palvelut ovat turvallisempi vaihtoehto työllistää osaajia, koska he ovat myös yrittäjähenkisimpiä ja toimivat omatoimisemmin kuin suoraa palkkasuhteeseen tulevat työntekijät. Toisen yrittäjän kanssa työskennellessä ei tarvitse profiloitua johtajaksi niin vahvasti kuin palkkasuhteessa olevaan työntekijään. Pääyrittäjällä on kuitenkin kokonaisvastuu yrityksen toiminnasta, vaikka työsuhteessa olevat ovat myös itse yrittäjiä. (Mäkilä, 2018.)

Uuden Suomen (2015) Yrittäjän kova avautuminen ay-liikkeelle: ”Sanon nyt ääneen sen, mitä moni ei uskalla”- artikkelin mukaan yrittäjä Saija Hakonen kuulee päivittäin muilta yrittäjiltä, että tarvetta olisi lisätyövoimalle, mutta ei uskalleta palkata, koska riskit ovat liian suuret. Riskeinä nähdään työntekijäliittojen lakkoilu sekä tukilakkoilu, joka on yrittäjien mielestä karrannut käsistä. Useat yrittäjät kokevat, että ammattiyhdistysliikkeellä on liian suuri valta, ja parempana keinona nähtäisiin paikallinen sopiminen ilman lakon uhkaa ja arjen hankaloittamista liittojen toimesta. Henkilöstön irtisanominen on kallista ja henkilöstön pitkät sairauslommat voivat kaataa yrityksen. Nämä nähdään käytännön esimerkkeinä ulkoistamisen ja vuokratyövoiman käytölle, jotta pk-yrittäminen olisi turvallisempaa. Vuokratyövoiman ja alihankinnan käyttäjänä yrittäjät siirtävät riskit muualle. (Hakonen, 2015.)

Duunitorin artikkelissa (2014), Vuokratyö - vapautta vai riistoa? nähdään vuokratyön olevan työnantajalle kannattavaa ja sen kasvavan entisestään. Työsuhteet muuttuvat projektiluontoisiksi ja työvoima siirtyy vapaammin yrityksestä ja toimialalta toiseen. Vuokratyövoiman käyttö nähdään turvallisena vaihtoehtona, kun tarvitaan työvoimaa lyhyeksi ajaksi, päiväksi, viikoksi tai viikoiksi, koska vakituisista työsuhteista eroon pääseminen on hankalaa. (Duunitori, 2014.)

Artikkelissa rekrytointipalvelu Sihdin toimitusjohtaja Annalan mielestä henkilöstövuokrauksen käyttö kasvaa tulevaisuudessa, vaikka työntekijän palkkaaminen on kalliimpaa vuokratyötä välittävästä yrityksestä, koska nähdään, että riskit ja kustannukset jäävät loppujen lopuksi pienemmiksi yrityksille verrattuna suoraan työsuhteeseen palkattuun työntekijään. Annalan mukaan yritykset tarvitsevat henkilöstövuokrausyrityksiä tutkimaan puolestaan minkälaisen ammattilaisen tarve yrityksellä kulloinkin on sekä löytää ja haastatella heidät. Yritykset saavat käyttöönsä vuokratyöntekijöitä, joilla ovat verot, vakuutukset ja eläkemaksut hoidettuina. (Duunitori, 2014.)

Lehtosen (2019) artikkelin ”Henkilöstövuokraus työntekijän mahdollisuutena” mukaan vuokratyövoima on joustava ratkaisu, jota käytetään pääasiallisesti työvoiman nopeaan ja väliaikaiseen tarpeeseen esimerkiksi sijaisuuksiin oman työntekijän poissa ollessa. Talouden globalisointi on lisännyt vuokratyövoiman käytön tarvetta, koska yrityksiltä vaaditaan entistä parempaa kilpailukykyä, jolloin yritykset näkevät tarvetta keskittyä ydinliiketoimintaansa ja muita tehtäviä siirretään ulkopuolisen toimijan tehtäväksi. Vuokratyövoiman käyttöä tarvitaan palvelualoilla ja teollisuudessa, koska kysyntä vaihtelee sesonkien ja tilausten mukaan. Suoritus-tason tehtävissä vuokratyövoiman tarve ilmenee ruuhka-aiempujen tasaamisessa ja kunnilla on mahdollisuus turvata lakisääteisten tehtävien hoito vuokratyövoiman avulla. (Lehtonen, 2019.)

Vuokratyövoiman käytöllä voidaan siirtää työllistämiskäsi vuokratyöyritykselle silloin, kun ei ole tarvetta palkata työntekijöitä vakituisiin tai määräaikaisiin työsuhteisiin. Vuokratyövoiman käytön etuna nähdään myös ajan säästö, koska rekrytointi vie yrityksessä paljon aikaa ja useimmiten henkilöstövuokrausta välittävästä yrityksestä löytyy nopeasti tarvittavaan tehtävään sopiva henkilö. Työvoimapulan aikana yritykset voivat solmia useamman henkilöstövuokrausyrityksen kanssa yhtäaikaisen palvelusopimuksen varmistukseksi työntekijöiden riittävyyden ja saatavuuden. (Lehtonen, 2019.)

### 3.4 Vuokratyön tekemisen syitä

Ahlrothin (2019) kolumnin ”Näin vuokratyö pelasti urani” mukaan tärkeintä on tekijän ja työn kohtaaminen eikä palkkatyö ole itseisarvo. On ihmisiä, jotka haluavat tehdä vuokratyötä sen joustavuuden takia, joka sopii heidän elämäntilanteeseensa paremmin. Tähän ryhmään kuuluvat mm. lyhennettyä työviikkoa haluavat henkilöt ja opiskelijat. Vuokratyö nähdään myös ponnahduslautana omalle uralle ja sen merkitys voi olla korvaamaton. (Ahlroth, 2019.)

Duunitoriin artikkelissa (2014), ”Vuokratyö - vapautta vai riistoa?” vuokratyötä pidetään yhtenä työn tekemisen muotona määräaikaisten ja vakituisten lisäksi. Vuokratyösuhteessa ei nähdä paljoakaan eroavaisuuksia tavallisen työn ja vuokratyön välillä. Nähdään, että vuokratyössä ei tarvitse miettiä palkan saamista ja työn hakemista, koska henkilöstövuokrausyrityksessä on valmiina henkilöstön tiedot ja osaaminen, jonka pohjalta töitä tarjotaan keskitetysti. Vuokratyön tekeminen nähdään vapaampana ja joustavampana kuin perinteiset työn tekemisen mallit. Työntekijällä on mahdollisuus itse vaikuttaa työnsuorittamispaikan sijaintiin, työaikaan ja kenen kanssa työtä tekee. Alaa pidetään hyvin suhdanneherkkänä, vuokratyön tarjottavaan määrään vaikuttavat sesongit ja taloustilanne. Vuokratyön epävarmuustekijöinä pidetään myös työn suorituspaikan pysyvyyden epävarmuutta ja viikoittaisia työtuntimääriä. (Duunitori, 2014.)

Vuokratyö sopii kaikenikäisille koulutuksesta riippumatta, sillä on tarjolla erilaisia työtehtäviä eri toimialoilta, joissa vaatimukset vaihtelevat. Henkilöstövuokraus tarjoaa kanavan päästä töihin silloin, kun vakinaisia työsuhteita ei ole tarjolla. Työntekijän on helpompi työllistyä henkilöstövuokrauksen kautta johtuen henkilöstövuokrausyrityksen laajasta asiakaskunnasta ja se luo työmarkkinoille laajat yhteydet. Vuokratyöstä on mahdollisuus työllistyä käyttäjäyrityksen palvelukseen ja se tarjoaa mahdollisuuden hankkia lisäansioita ja kartuttaa työkokemusta ja osaamista. (Lehtonen 2019.)

Joblink Oy:n (2019) Työntekijän kokemuksia- juttusarjassa henkilöstön mukaan vuokratyön tekeminen on mahdollistanut pääsyn vakituiseen kokopäivätyöhön asiakasyrityksiin iästä riippumatta. Työn ja oikean ihmisen kohtaaminen on helpompaa, kun asiakaskunta on suuri. Henkilöstövuokrausyritys koettiin helpoksi ja ymmärtäväiseksi työnantajaksi, jossa henkilöstöä kuunneltiin ja uskottiin henkilöstön ammattitaitoon ja osaamiseen. Parasta yrityksessä oli se, että sai mielekkäitä töitä, tapasi paljon mielenkiintoisia ihmisiä, sai lomaa halutessaan ja tarjottiin etenemismahdollisuuksia. Vuokratyön tekemisen katsottiin tukevan henkilökohtaista elämää ja sopivan monenlaisiin elämäntilanteisiin. Työntekijät pitivät tärkeänä, että pystyvät itse määrittämään neljännessä tunnissa tarkkuudella oman käytettävyytensä työvuoroihin. (Joblink, 2019.)

Useat työntekijät ovat hakeneet henkilöstövuokrausyritys Joblink Oy:hyn töihin tuttavien suosituksesta. Vuokratyösuhteisiin oli hakenut myös uusia yrittäjiä, jotka olivat irtisanoutuneet vakituisesta työstään. Yrityksen tarjoamat työharjoittelupaikat koettiin koulutukseen sopiviksi ja monipuolisiksi. Yrityksen kulttuuri oli ennakkoluuloton ja työkaverit koettiin avoimiksi ja auttavaisiksi. Työyhteisöön mukaan pääseminen oli helppoa ja harjoittelussa sai tehdä töitä, jotka kuuluivat kulloiseenkin harjoittelu jaksoon. (Kimpimäki, 2019.)

## 4 Sitouttaminen

### 4.1 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Eldridgen (2013) artikkelin "The Twelve Factors of Employee Commitment" mukaan on kaksitoista tekijää, jotka vaikuttavat henkilöstön sitoutuvuuteen. Sitoutuvuuteen vaikuttavat oleellisesti oikeanlainen rekrytointi sekä realistiset odotukset henkilön osaamistason mukaan.

Artikkelin mukaan sitoutuvuuteen vaikuttivat:

- 1) Palkat ja palkkiot. Kuinka tärkeänä henkilö pitää palkkaa ja saatavia palkkioita.
- 2) Urakehitys. Ylenemismahdollisuus ja urapolun selkeys.
- 3) Henkilökohtainen kehittyminen. Mahdollisuus koulutuksiin, joita arvostetaan ja pidetään laadukkaina sekä organisaation tuki koulutuksiin pääsemisessä.
- 4) Hyvinvointi. Työn fyysisyys, stressitaso sekä työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen.
- 5) Yhteisöllisyys. Yhteistyön sujuvuus kollegoiden ja tiiminjäsenten kesken.
- 6) Työtyytyväisyys. Pidetäänkö työtä merkityksellisenä ja nautittavana.
- 7) Organisaation luottamus. Henkilöstön luottamus ylemmän johdon tekemiin päätöksiin ja luotetaanko johtamiseen.
- 8) Työolosuhteet. Työturvallisuusasiat kunnossa, luotettavat työkalut ja laitteet sekä työolosuhteiden fyysinen ja henkinen kuormitus.
- 9) Luottamus. Organisaation antamien lupauksen pitäminen työntekijöille.
- 10) Eettisyys. Työntekijöiden kohtelu on kunnioittavaa ja tasapuolista sekä liiketoimintaprosessit ja arvot ovat eettisiä.
- 11) Itsenäisyys. Vastuun antaminen henkilölle oman positionsa tehtävien organisoimisesta ja tavoitteiden saavuttamisesta.
- 12) Johtaminen. Keskinäinen kunnioitus esimiehen ja työntekijöiden kesken sekä helposti lähestyttävä ja tukea antava esimies. (Eldridge, 2013.)

Wainwrightin (2018) artikkelissa "what is employee commitment" sitoutuvuuteen vaikuttavat tekijät ovat moninaiset. Henkilön päättäväisyys ja tavoitteellisuus lisäävät henkilön sitoutumista yritykseen. Tavoitteisiin uskomisen ja halu niiden saavuttamiseen heijastaa henkilön

sitoutumista. Organisaatiokulttuurilla on merkitys sitouttamiseen, kuinka he sitouttavat henkilöstön organisaatioonsa. Työntekijän asenne työtä kohtaan sekä ymmärrys annettuihin tavoitteisiin lisäävät sitoutuneisuutta yritykseen. (Wainwright 2018.)

Kainulaisen (2018) blogin ”Mitkä tekijät lisäävät työntekijän viihtyvyyttä?” mukaan työntekijöiden sitouttaminen on ”polttava” puheen aihe yrityksissä. Henkilöstön sitoutuminen ja viihtyvyys näkyvät asiakkaille ja yhteistyökumppaneille. Sitoutuneet työntekijät antavat parhaansa ja tekevät laadukasta työtä.

Blogissa listattiin kymmenen tekijää, jotka työntekijän mielestä lisäävät viihtyvyyttä ja sitoutuneisuutta:

- 1) Vapaus valita, missä työnsä suorittaa, jos se vain on mahdollista.
- 2) Organisaatiokulttuuri ei saa olla ylhäältäpäin saneltua, vaan se pitää tulla työyhteisöstä käsin.
- 3) Aito vaikuttamisen mahdollisuus organisaatiossa lisää motivaatiota.
- 4) Hyvä johtaminen on demokratiaa ja päivittäisen työn helpottamista tekemällä sitä tukevia päätöksiä, vaikka aina ne eivät ole henkilöstön mieleen.
- 5) Työtovereiden kanssa yhteistä tekemistä ja hauskoja hetkiä, jotka tukevat verkostoitumista ja tutustumista. Työnantajan tulisi tukea tällaisia tapahtumia.
- 6) Mielenkiintoiset projektit tuovat sopivasti haasteita ja vastuuta sekä lisäävät työn mielekkyyttä, joka lisää sitoutuneisuutta.
- 7) Suullinen palkitseminen eli kiittäminen on hyvin tehdyn työn huomioimista.
- 8) Yrityksen tulisi mahdollistaa ja tukea kouluttautumista. Riittävä osaaminen lisää motivaatioita, kun työn jälki paranee.
- 9) Työergonomiaan panostaminen lisää henkilöstön hyvinvointia, työssä jaksaminen paranee ja työntekijät kokevat olevansa arvostettuja.
- 10) Työntekijöiden keskinäinen arvostus parantaa työviihtyvyyttä, ja tsemppaus ja ansaitut keuhut lisää motivaatiota. Sitoutunut henkilökunta haluaa kehittää yritystä ja organisaatiota yhtenä rintamana sekä jokainen uskaltautuu osallistua palavereissa keskusteluihin. (Kainulainen, 2018.)

#### 4.2 Motivaation vaikutus sitoutumiseen

Joblink Hyllytys Oy:n teettämässä työtyytyväisyyskyselyssä vuonna 2019 nousi neljä seikkaa, jotka vaikuttivat tutkimuksessa mukana olleiden motivaatioon työssä. Nämä olivat raha, oma työn jälki, työkaverit ja työaika. (Kimpimäki, 2019.)

#### 4.3 Raha

Hulkko - Nyman ja Maaniemi (2016) artikkelin ”Tuhoaako rahalla palkitseminen sisäisen motivaation?” mukaan useat HR-alan ihmiset ja yritysjohtajat pitävät tärkeänä henkilöstön sisäistä motivaatiota, joka ohjaa motivoitunutta työntekijää. Innostus omaa työtä kohtaan ja sisäinen palo luovat jatkuvaa kehitystä, sitkeyttä ja keskittyneisyyttä työssä. Vapaudesta valita oma paras tapa suorittaa tehtävä, työyhteisöön kuulumisen tunne ja onnistumisen kokemus ruokkivat työntekijän sisäistä motivaatiota. (Hulkko - Nyman ym., 2016.)

Artikkelin mukaan työntekijät eivät pysy jatkuvasti innostuneina ja motivoituneina edellä mainituilla tekijöillä. Rahalla palkitsemisen yleisin muoto on palkka, joka on työntekijän keskeisin motivaation lähde, koska rahaa tarvitaan elämiseen. Rahalla palkitseminen motivaation ylläpitämiseksi on toimiva tapa, jos palkitseminen on tasapuolista eikä herätä työyhteisössä tunnetta epäoikeudenmukaisuudesta. Epäjohdonmukainen ja huolimaton palkitseminen lannistaa innostusta ja on huonoa johtamista. Palkitsemisen ja palkan riittävät perustelut työntekijälle antavat oikean käsityksen palkitsemisesta, kun työntekijän käsitys oikeudenmukaisuudesta syntyy vertailemalla samaa työtä tekevien saamaan palkkaan tai palkkioon. Palkan ja palkkioiden avoimet perustelut ja niistä viestiminen vähentää tyytymättömyyttä ja väärään tietoon perustuvan vertailun epäoikeudenmukaisuutta. Työntekijän pitäessä omaa palkkaansa oikeudenmukaisena sisäinen motivaatio ei vaarannu ja siksi monet organisaatiot pohjaavat palkitsemiskäytäntönsä tähän. (Hulkko-Nyman ym., 2016.)

Tulospalkkaus käy hyvin sisäisen motivaation lisäämiseksi, koska yrityksen työntekijät palkitaan oleellisten tavoitteiden saavuttamisesta ja he näkevät palkkioiden yhteyden oman työn ja yrityksen merkityksellisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Yhteistyötä edistävät ja työyhteisön yhteenkuuluvuutta lisää yhteiset tavoitteet ja niihin sidottu palkkio, jolloin rahallinen palkitseminen tukee sisäisen motivaation ylläpitämistä ja innostusta. Yksilön itsenäisyyden, pärjäämisen ja yhteenkuuluvuuden tunne on merkityksellinen, joka syntyy sisäisestä motivaatiosta ja innostuksesta työtään kohtaan. Yrityksen tulee tukea henkilöstöään rahalla palkitsemisen lisäksi myös muilla sisäisen motivaation ja innostuksen lähteillä. (Hulkko-Nyman ym., 2016.)

Työmotivaation tärkeä kannustin on raha, jolla työntekijät voivat hankkia asioita tyydyttäkseen tarpeensa ja toiveensa. Maksettu palkka kertoo työntekijälleen hänen arvonsa yrityksen työntekijänä ja he voivat verrata sitä muihin työntekijöihin, sekä nähdään, että palkalla on

symbolinen arvo. Samasta työstä maksettu sama palkka ylläpitää tasa-arvoa annetusta työpanoksesta ja saavutetuista tuloksista verrattuna toiseen samaa työtä tekevään organisaatiossa. Reilu kohtelu motivoi työntekijöitä oikeudenmukaiseen kohteluun organisaatiota ja työkavereita kohtaan. (Reed, 2019.)

Organisaation tulospalkkaus rohkaisee työntekijöitä ylläpitämään korkeatasoista ja tuloksellista työtä. Se motivoi työntekijöitä, kun he kokevat palkkansa täyttävän henkilökohtaiset tavoitteensa ja kriteerit annetulle tehtävälle. Raha motivoi työntekijöiden tuottavuutta, mutta raha ei ole ainoa motivointikeino, vaan siihen vaikuttaa työntekijän sisäinen motivaatio. Rahan ollessa ainoa motivaation lähde, työntekijä pitää rahaa ainoana mittarina työsuoritukselleen ja rahalla on suuri merkitys hänen elämässään, mutta kun ihmisellä on elämän perustarpeet kunnossa, raha ei lisää onnellisuutta eikä rahalla voi lisätä suorituskyvyn parantamista. (Reed, 2019.)

Usein raha toimii ihmisten motivaationa, jolloin työnantajan maksamalla palkalla on suuri vaikutus työntekijän tuntemaan arvostukseen, joka vaikuttaa hänen antamaan työpanokseen yritykselle. Työntekijän suorituskyyky on hyvä, jos hän on tyytyväinen ansaitsemaansa palkkaan. Työntekijä, joka kokee saavansa hyvää palkkaa, haluaa suoriutua työstään hyvin ja on valmis venyttämään päiväänsä saadakseen tehtyä työnsä hyvin. Hyvä palkka vaikuttaa työntekijän turvallisuuden ja arvostuksen tunteeseen, eikä hänen ole tarvetta etsiä uutta työtä. (Woods, 2019.)

Kun työntekijän palkka on alhainen, hän saattaa joutua hankkimaan toisen työn, jotta raha riittää elämiseen. Tällöin työntekijän jaksaminen on koetuksella ja hän saattaa kokea itsensä ylityöllistetyksi, joka luo katkeruutta. Matalapalkkaisen työntekijän motivaatio on matalampi ja poissaolojen määrä lisääntyy sekä yrityksen henkilöstön vaihtuvuus kasvaa. Suoritusperusteisen palkan maksaminen lisää työntekijän motivaatioita tehdä ja suorittaa työnsä parhaalla mahdollisella kyyllä ja se on tehokas tapa motivoida työntekijää saavuttamaan annetut tavoitteet. (Woods, 2019.)

Riggion (2019) edistyksellinen johtajuus- artikkelin mukaan on viisi syytä, miksi raha on huono motivoija. Suurimmalla osalla työntekijöistä on tunti- tai kuukausipalkka, joka ei perustu suoritukseen. Kiinteää palkkaa saavalle maksetaan ajasta, ei suorituksesta, ja tämä nähdään yrityksen kannalta tehottomana. (Riggio, 2019.)

Suoriteperusteista palkkaa saavat työskentelevät tehokkaammin ansaitakseen enemmän, kun taas kiinteää, aikaan perustuvaa palkkaa saavilla ei ole tarvetta työskennellä tehokkaammin, koska se ei vaikuta palkan määrään. Kiinteäpalkkaisten työntekijöiden palkankorotukset ovat usein prosentuaalisesti pieniä, eikä korotus ole tarpeeksi suuri, joten niillä ole vaikutusta motivaation ja suorituksen lisääntymiseen. (Riggio, 2019.)

Työntekijän motivoinnissa on suuria eroja: on työntekijöitä, joita motivoi valta enemmän kuin suurempi palkka. Raha ei toimi motivoijana tilanteissa, joissa työntekijä ei näe yhteyttä rahan ja tehdyn työn välillä. Rahan käyttäminen kannustimena voi olla yrityksissä hyvin rajoituttu, koska budjetit ovat hyvin tiukkoja. Tällöin tulisi luoda muita kannustimia henkilöstölle, kuten esimerkiksi antaa arvostusta, tunnustusta ja etuja. Yrityksen johdon tulisi selvittää, mitä kukin työntekijä arvostaa ja mikä heitä motivoi. (Riggio, 2019.)

Rahallisten palkkioiden tulisi olla tuntuvia, jotta motivaation taso muuttuisi merkittävästi. On työntekijöitä, joille joustavat työajat ja vapaa-aika voivat olla merkityksellisempää ja arvokkaampaa kuin rahapalkka. Sosiaalisen arvon vahvistamisen tärkeys tulisi ymmärtää henkilöstön motivoinnissa ja sitouttamisessa. (Riggio, 2019.)

Rothin (2017) artikkelin mukaan Kantonen (2017) kertoo, että Studentworkilla tehdyn tutkimuksen mukaan nuoret haluavat tehdä merkityksellistä työtä ja työpaikkaa pidetään ensisijaisena väylänä toteuttaa itseään ja aatteitaan. Työpanoksen yhteyden näkeminen isompiin tavoitteisiin ja esimiesten kyky pilkkoa tavoitteet tiimi- ja yksilötasolle ovat nuorille tärkeitä. Työn merkitystä lisää tunne porukkaan kuulumisesta ja matala hierarkia, jossa ei tarvitse pokkuroida pomoja sekä työpaikan tulisi tukea heidän arvojansa ja asenteitaan. Arvoista ekologisuus on ollut viimeisen viisi vuotta tärkeimpänä, mutta nyt on nousussa hyvinvointiin liittyvät asiat. Tämä sukupolvi osaa pitää puolensa työhyvinvoinnin ja vapaa-ajan suhteen sekä työpaikka, jossa kannustetaan tasapainoisiin ja terveellisiin elämäntapoihin, on haluttu. Uusia työntekijöitä etsiessä trendikkäät yritykset huomioivat tämän ja esittelevät nettisivuillaan laajasti yrityksen visioita ja arvomaailmaa. (Roth, 2017.)

#### 4.4 Oma työn jälki

Gladin (2018) mukaan Kaltiainen (2018) on todennut väitöskirjassaan, että työn imu on vaikuttava tekijä, jonka ansioista viihdymme ja nautimme työstämme. Työn imu on myönteinen tunne- ja motivaatiotila, jota kuvaa omistautuminen, tarmokkuus ja uppoutuminen työhönsä. Työn imuun on mahdollista päästä myös sellaisessa työssä, joka ei ole ollut työntekijälle yksöisvalinta etsimällä erilaisia lähestymistapoja, jotka auttavat saamaan työstä enemmän irti ja lisää innostusta työtä kohtaan. (Gladin, 2018.)

Työntekijän arvostuksen tunteeseen vaikuttavat työpaikan oikeudenmukaisuus, luottamus ja reiluuden kokemukset, joista keskeisimpänä tekijänä on kokemus oikeudenmukaisuudesta. Esimiesten, kollegoiden ja johdon kohtelu vaikuttaa yhteenkuuluvuuden tunteeseen ja luottamus lisää luottamusta: kun koen, että minuun luotetaan, minäkin voin luottaa kollegoihin, esimiehiin ja ylimpään johtoon. Työn imu koostuu pääsääntöisesti työn voimavaroista, mutta työn tuunaaminen on yksilöstä lähtevä tapa kehittää ja muuttaa työtään, joka on keskiössä, kun mietitään, miten itse voi vaikuttaa ja mitä tehdä oman työnsä innostavuuden ja oman hyvinvoinnin eteen. (Gladin, 2018.)

Gladin (2019) mukaan Griffey (2019) opastaa keinoja, joilla voi tehdä työstään sujuvampaa ja helpompaa. Kiireelliset ja tärkeät työt tulee erotella eli priorisoida, jotta ei juutu tekemään kiireellistä työtä, jos se ei ole tärkeää. Tavoitteiden asettaminen on tärkeää, koska päämäärän ollessa epäselvä sen toteutumista on vaikea seurata. Aikataulujen tulee olla realistiset, jolloin ei tule luvattua liikoja ja työt valmistuvat ajallaan. Ajankäytön suunnittelu, kuinka aiot tehdä sen, on tehtävä ennen työtehtävään ryhtymistä ja on hyvä jättää aikatauluun löysää, jolloin on varattuna aikaa odottamattomiin tekijöihin. Rutiinien kehittäminen on tärkeää, koska toistuvien tehtävien tekeminen vie vähemmän energiaa ja aikaa. Minimoi häiriöt ja delegoi, jotta voit keskittyä tekemään keskittymistä vaativia tehtäviä ja siirrä muille muita kiireellisiä tehtäviä. Pidä kiinni vapaa-ajastasi, jotta jaksat työssä, eikä työ saa viedä koko elämää. (Gladin, 2019.)

Martela (2018) kirjoittaa artikkelissaan työn merkityksellisyydestä. Merkityksellisyys on arvokasta, itselleen läsnä olevaa omassa työssä, eikä työ ole vain väline toimeentulon varmistamiseksi. Arvokasta työssä on hyvää tuottava päämäärä, jolla on vaikutusta maailmalle tai se on merkityksellistä työnantajalle tai palvelun saajalle. Työssä arvokasta on myös ihmisen kokemus siitä, että hän pääsee ilmaisemaan ja toteuttamaan itseään työn kautta. Itsensä toteuttamisen kautta pääsemme esiin ja luomaan jotakin uutta, joka kumpuaa meistä itsestään. Luoville ihmisille monotoninen rutiinityö voi olla musertavaa, vaikka työn lopputulos olisi arvokas. Siksi työn merkityksellisyydessä on olennaista, että ihminen pääsee toteuttamaan itseään. Mahdollisuus tehdä hyvää ja toteuttaa itseään ovat kaksi itseisarvoisen arvokasta asiaa. (Martela, 2018.)

#### 4.5 Työkaverit

Wariksen (2017) mukaan mahdollisuus vaikuttaa pitää työntekijän terveempänä, ja toimiva työyhteisö on kaikkien etu sekä positiivisen palautteen saanti on tärkeää. Työstään uupunut ihminen saattaa tuntea laaja-alaista väsymystä, joka ei poistu levolla ja asenne itseään sekä työtään kohtaan muuttuu epäileväksi. Toimivassa työyhteisössä on yhteiset, toimivat pelisäännöt ja työt ovat järjestetty selkeästi ja tasapuolisesti. Työntekijän vaikuttamismahdollisuus omaan työhönsä on keskeistä työssäjaksamiselle, johon vaikuttaa myös oikeudenmukainen johtaminen ja kuulluksi tuleminen. Työntekijän ymmärtäessä mihin päätökset perustuvat, hän kokee tulleen kuulluksi, ja se luo oikeudenmukaisuutta. (Waris, 2017.)

Toimiva työyhteisö on kaikkien etu, myös työnantajan. Ja se tuo mukanaan vähemmän poissaoloja ja häiriöitä, se näkyy viivan alla plussana eli tuloksena. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on vastuunsa omasta jaksamisestaan ja luottamusta lisäävän ilmapiirin rakentamisessa. Kaikkia ihmisiä tulee kunnioittaa, vaikkei heistä aina pitäisikään. Työyhteisössä avoimuuden kulttuuri luo uskallusta kysyä myös tilanteissa, jotka ovat epäselviä. Positiivisen palautteen merkitys on suuri työyhteisössä, joka lisää sitoutuvuutta ja motivaatiota. (Waris, 2017.)

Rothin (2017) artikkelissa Kantosen (2017) mukaan nuoret arvostavat hyviä työkavereita, seurustelua sekä keskustelua heidän kanssaan myös vapaa-ajalla. Uuden sukupolven mielestä töissä pitää olla hauskaa ja työaika pidetään hauskempana, jos työyhteisössä sosiaaliset suhteet ovat kunnossa. Joustavia työaikoja ja etätö mahdollisuutta arvostetaan myös uudessa nuorena sukupolvessa. (Roth, 2017.)

Allenin (2019) artikkelin *How Does Coworker Support Influence Organizational Outcomes?* mukaan työt ovat muuttumassa yksilösuorittamisesta tiimityöskentelyyn, joka lisää työntekijöiden välistä vuorovaikutusta ja vaikuttaa positiivisesti yrityksen tulokseen. Työtoverien keskinäisellä toiminnalla ja työskentelyllä on suurempi vaikutus työmotivaation kuin esimiehen kanssa työskennellessä. (Allen, 2019.)

Työkaverit voivat vaikuttaa toisiinsa niin positiivisesti kuin negatiivisesti tarjoamalla tukea tai kääntymällä työkaveriaan vastaan. Työkaverin tuki tai sen puute vaikuttavat työyhteisön rooli käsityksiin, asenteisiin ja henkilökohtaiseen tehokkuuteen. Useasti työtoverit antavat neuvoja, ohjeita ja apua tarvitsevalle työyhteisön jäsenelle, joka auttaa vähentämään epävarmuutta omassa positiossa. Työkavereiden merkitys korostuu ristiriitatilanteissa ja ylikuormitustilassa, jolloin heiltä saatu tuki ja apu on tarpeen. Työkavereiden tuki liittyy useasti korkeaan työtyytyväisyyteen, työhön osallistumiseen ja syvempään sitoutumiseen organisaatiossa ja työtoverien vaikuttavat toistensa mielipiteisiin ja asenteisiin. (Allen, 2019.)

Positiivisen työyhteisön saavuttamiseen tarvitaan työtovereilta tehtäväkohtaista apua, tukea ja tietoa. Työkaverien tuen on havaittu vähentävän negatiivista käyttäytymistä ja vetäytymistä, joka on vaikuttanut lieventävästi myöhästymisiin, hitaaseen työskentelyyn, aggressiiviseen puhetapaan, taukojen venymiseen ja sääntöjen noudattamiseen työyhteisössä. Viime kädessä työkavereiden tuki voi lisätä yksilön suorituskykyä tarjoamalla tärkeää tietoa organisaatiosta ja tehtäväprosesseista. (Allen, 2019.)

Työyhteisön sisäisellä yhteistyöllä voi olla syvällisiä positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia yrityksen tulokseen. Työyhteisön positiivisuutta tulisi lisätä vähentämällä työkavereiden välistä kilpailua, luoda toimintatavat, jotka tukevat ystävällisen ja avuliaan työyhteisön syntymistä. Työntekijöiden välisien suhteita tulisi pitää tärkeimpinä tekijöinä tavoitteiden ja tuloksen saavuttamiseksi, jolloin tiimipohjaista työskentelyä olisi kehitettävä. (Allen, 2019.)

#### 4.6 Työaika

Rothin (2017) artikkelissa Kantosen (2017) mukaan vapaa-ajan merkitys on kasvanut ja useimmat nuoret arvostavat vapaa-aikaa enemmän kuin työtä. Nuoret haluaisivat työskennellä kansainvälisessä ympäristössä, koska näkevät kaveriporukoissaan rohkeita tarinoita maailmalle lähdöstä ja yrittäjyydestä. Työn halutaan vaativan luovuutta ja innovatiivista ajattelua. Työ voi olla muuta kuin mihin on koulutautunut, mutta etenemismahdollisuus samassa yrityksessä

tulisi olla mahdollista. Useat nuoret haluavat keskittyä tekemään uraa yhdessä organisaatiossa. He haluavat oppia kokeneimmilta ja kehittyä monipuolisesti edetäkseen urallaan. Työn merkitystä pidetään yhtenä isona syynä yrittäjyydelle, koska on mahdollisuus tehdä sitä, mitä rakastaa ja mihin uskoo. Yrittäjyydessä kiehtoo vapaus valita työaikansa, työkaverit, uransa ja joissain määrin asiakkaansa. (Roth, 2017.)

Mäen (2019) artikkelissa työaikaan erikoistunut tutkimusprofessori Härmä (2019) kertoo pienellä työajan lyhentämisellä olevan positiivisia vaikutuksia työhyvinvoinnille. Ei ole kuitenkaan saatu riittävästi näyttöä siitä, että poissaolojen vähentymisestä saatu säästö kompensoisi työajan lyhentämisestä aiheutuvat kustannukset. Suomessa tehdyssä Työterveyslaitoksen tutkimuksessa kunta-alalla työajan lyhentämisellä oli positiivisia vaikutuksia ikääntyviin ja osatyökykyisiin työntekijöihin. Suomessa pidetään vähemmän työssä taukoja kuin monissa Euroopan maissa, vaikkei työaika ole erityisen pitkä, mutta työtä tehdään tehokkaammin. (Mäki, 2019.)

Työtehon kasvattamiseksi on tärkeää, että töistä ehtii palautua, jolloin työn imu kasvaa ja tuottavuus on korkeampaa. Työajan lyhentämisellä saavutettaisiin parempi työn imu, koska työntekijät olisivat virkeämpiä ja palautumisaika riittävä. Nuoret sukupolvet arvostavat työnsä lisäksi perhe- ja vapaa-aikaa, lyhyemmällä työajalla mahdollistetaan merkityksellisempi ja tasapainoisempi elämä. Lyhennetyllä työajalla voisi olla yhteiskunnallista merkitystä, koska yhä useammalle riittäisi töitä, jolloin yhteiskunnan maksamien tukien määrä vähentyisi ja tulonsiirtojen saajista tulisi veronmaksajia. (Mäki, 2019.)

Työajan joustolla on myös merkitys työntekijän hyvinvointiin: aamuvirkut saisivat aloittaa työt aikaisin aamulla, kun taas iltavirkut aloittaisivat myöhemmin työt, jolloin jokaisella olisi mahdollisuus tehdä töitä omien resurssien mukaan, ilman, että kaikki pakotettaisiin samaan kahdeksan tunnin sapluunaan. Työhyvinvointiin vaikuttavat monet muutkin tekijät: aikaakin tärkeämpää on työn sisältö ja miten työt on organisoitu sekä johtaminen, tavoitteet ja saatu palaute. (Mäki, 2019.)

Half (2019) listaa artikkelissaan seitsemän hyötyä joustavasta työajasta yritykselle. Näitä ovat alemmat kustannukset, tuottavuuden lisääntyminen, luovuuden kasvu, hallinnon helpottuminen, työhyvinvoinnin kasvu, sitoutuneemmat työntekijät ja työn houkuttelevuus. (Half, 2019.)

Tietotekniikka mahdollistaa etätöiden tekemisen missä ja milloin vain, jolloin yrityksen tilat voivat olla pienemmät, jolloin tilakulut vähenevät. Työntekijän etätö kotoa käsin säästää aikaa, kun työmatkaa ei ole, jolloin ihmiset ovat taipuvaisempia aloittamaan työntöön aikaisemmin ja lopettamaan myöhemmin. Useilla työntekijöillä on tarve työskennellä tulosten aikaan saamiseksi, jotta he pystyvät perustelemaan etätöiden etuja työnantajalle. Työ- ja perhe-elämän tasapainottaminen etätöillä tuottaa moraalisen korotuksen työntekijälle, jolloin tuottavuus ja suorituskyky paranevat ja yritys saa taloudellista hyötyä siitä. (Half, 2019.)

Joustavan työajan mahdollistaminen motivoi työntekijöitä ja he ovat iloisempia sekä alttiimpia osallistumaan ja panostamaan organisaation hyväksi. Eri tavalla työskentely voi rohkaista työntekijöitä ajattelemaan innovatiivisemmin laatikon ulkopuolelta. Joustavasti työskentelevät pyrkivät aiheuttamaan mahdollisimman vähän häiriötä ja minimoimaan esimiehiltään tarvittavan panoksen. Työntekijät osoittavat, että on helppoa hallita epätavallista työaikaa, joka mahdollistaa uusien joustavien työmahdollisuuksien synnyttämisen. Työntekijöiden hyvinvointi on yritykselle tärkeää, jotta he saavat pitää avainhenkilöt työkykyisinä ja motivoituneina. Työaikajousto parantaa työntekijöiden moraalialia, fyysistä ja henkistä hyvinvointia. Mahdollisuus joustavaan työaikaan lisää houkuttelevuutta ja hyvän työnantajan mielikuvaa, joka mahdollistaa työaikajoustoa haluavien lahjakkaiden ihmisten rekrytoinnin. (Half, 2019.)

#### 4.7 Sitouttamisen tärkeys

Tutkimusjohtaja Nederströmin (2019) blogin ”sitouttamisen viisi tekijää” mukaan henkilöstön sitouttaminen organisaatioon on ikivanha ongelma. Mitä motivoituneempi ja osaavampi organisaation henkilöstön on, sitä paremmin yritys voi taloudellisesti. Sitouttaminen psykologisella tasolla muodostuu viidestä eri tekijästä:

- 1) Luottamus johtoon. Useimpia työntekijöitä kiinnostaa yrityksen suunta tulevaisuudessa.
- 2) Oman työn merkitys. Merkityksellinen ja mielekäs työ kasvattaa yksilön motivaatiota ja tärkeimpänä on sisäisen motivaation kasvu.
- 3) Riittävät kehittymismahdollisuudet. Lahjakkailta tai kunnianhimoisilla yksilöillä urakehitys ruokkii työn mielekkyyttä.
- 4) Tunnustus onnistumisesta. Taloudellinen tai sosiaalinen tunnustus on erinomainen keino pitää yksilöiden motivaatiota yllä.
- 5) Sosiaalinen tuki. Huomioon ottaminen, kuuntelu, hyvä esimies ja mukavat kollegat ovat useille yksilöille olennainen osa merkityksellisessä työpaikassa.

Näiden lisäksi on olemassa muitakin sitoutumiseen vaikuttavia indikaattoreita, kuten asiantuntija autonomia ja ylpeys omasta työstä. (Nederström, 2019.)

Greatwithtalent.me (2013) sivuston artikkelissa ”What is employee commitment” henkilöstön sitoutumista pidetään tärkeänä organisaatiossa, joka määrittellään Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W. (1979) mukaan. The measurement of organizational commitment ja Journal of Vocational Behaviour, (14, 224-247.) mukaan yksilön tunnistamisen ja osallistumisen vahvuus organisaation tietyssä osassa. Artikkelin mukaan sitoutumiseen vaikuttavat vahva

usko organisaation tavoitteisiin ja niiden hyväksyminen sekä henkilöstön motivaatio työskennellä työnantajayrityksen hyväksi ja vahva halu ylläpitää hyvää työilmapiiriä osallistumalla yhteiseen tekemiseen. (Greatwithtalent, 2013.)

Edellä mainittua määritelmää on käytetty perustana monelle tutkimukselle 1970-luvun lopulta lähtien ja ne osoittavat, että työntekijän sitoutumiseen liittyvät vahvasti joukko positiivisia kokemuksia ja tuloksia. Yksilötasolla organisaatioon sitoutuneet kokevat enemmän tyytyväisyyttä, korkeampaa motivaatiota ja vähemmän stressiä. Heillä on taipumus toimia paremmin yrityksen eteen, eikä heillä ole tarvetta etsiä uutta työtä. Organisaatiotasolla työntekijöiden sitoutuvuus vaikuttaa henkilöstön vaihtuvuuteen ja poissaoloihin sekä myöhästelyyn positiivisesti. Asiakastyytyväisyys ja kannattavuus ovat huomattavasti paremmat kuin yrityksessä, jossa henkilöstö ei ole sitoutunut. (Greatwithtalent, 2013.)

Further meta-analyysin mukaan työntekijöiden sitoutumisessa on kaksi eri tyyppiä, emotionaalinen ja normatiivinen. Emotionaalisen tekijät vaikuttavat sitoutumiseen lähinnä siten, että henkilön sitoutuneisuus lähtee intuitiosta, joka on tunne. Tämä lisää työntekijän halua toimia yrityksen organisaatiokulttuurin mukaan. Useissa tutkimuksissa on osoitettu, että emotionaalinen sitoutuminen vaikuttaa myönteisesti työntekijään ja organisaatioon. Normatiivinen sitoutuminen viittaa velvollisuuteen pysyä organisaatiossa. Henkilö ei koe intoa ja halua työhönsä, mutta suorittaa sitä velvollisuudentunnosta. Tämän tyyppinen sitouttaminen vaikuttaa negatiivisesti työntekijän motivaatioon ja työtyytyväisyyteen. Tämä vaikuttaa taas työntekijän suorituskyvyn laskemiseen, tuloksien heikkenemiseen ja stressitasojen nousuun. Työntekijöiden sitoutumista pidetään merkittävänä vaikuttimena yrityksen taloudelliseen tilaan. (Greatwithtalent, 2013.)

## 5 Metodologia

Tämän opinnäytetyön tavoite on tutkia tekijöitä, jotka vaikuttavat vuokratyövoiman sitouttamiseen henkilöstövuokrausyrityksessä. Tarkoituksena on löytää kehittämisideoita toimeksiantaja yritykselle vuokratyövoiman sitouttamiseen. Hirsjärven, Remeksen & Sajavaaran (2009, 19 - 20) mukaan lähtökohtana tutkimukselle on soveltava tutkimus, jolla pyritään käytännön tavoitteeseen. Tavoitteena on löytää tekijöitä, jotka vaikuttavat vuokratyövoiman sitouttamiseen Joblink Hyllytys Oy:ssä. Tämän pohjalta löytyy kehittämiskohteita, joka vaikuttaa eniten asiakasyrityksen vuokratyövoiman sitoutuvuuteen. Asiakasyrityksen on heti mahdollista tarttua niihin ja aloittaa kehittämistoimenpiteet, jolla vuokratyövoimaa voidaan sitouttaa paremmin. Soveltavan tutkimuksen ohella tehdään perustutkimusta, jolla etsitään uutta tieteellistä tietoa ja pyritään käytännöllisiin tavoitteisiin. Tutkimuksen avulla tuotettuun tietoon on kiitetty monella tapaa ihmisten arkielämän toiminnasta ja jokapäiväisistä kokemuksista syntynyt tieto. (Hirsjärvi ym. 2009, 19 - 20.)

Tutkimuksen avulla saatu tieteellinen tieto täsmentää ongelmiin liittyviä huomioita ja kysymyksiä. Tieteellinen tieto auttaa vapautumaan perinteisistä sidonnaisuuksista ja ajattelutottumuksista sekä herättää kiinnostusta ja harkintaa uusiin ratkaisuihin. Ajattelulla saa aineksia kehittää ja rikastuttaa sekä monipuolistaa arkitiedon luomaa kuvaa tilanteista ja asioista. Tieteellinen tieto auttaa luomaan uusia näkökulmia globaalisti. (Hirsjärvi ym. 2009, 21 - 23.)

Tutkimuksenteossa noudatetaan hyvää tieteellistä käytäntöä, joka on hyvän eettisen tutkimuksen edellytys. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluvat asiantuntijoiden ja tutkijoiden toimintatavat, jotka ovat tiedeyhteisöjen tunnustamia. Toimintatapoihin kuuluvat rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkuus niin tuloksien tallentamisessa kuin niiden esittämisessä ja arvioinneissa. Omissa julkaisuissa tulee kunnioittaa ja antaa arvoa muiden tutkijoiden työtä ja saavutuksia kohtaan. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu myös, ennen tutkimuksen aloittamista määritellä tutkimusryhmän jäsenten oikeudet, asema, vastuut ja velvollisuudet, osuus tutkimuksesta sekä aineiston säilyttäminen ja tutkimustulosten omistajuus. (Hirsjärvi ym. 2009, 24.)

Tutkimusaiheen valinta on eettinen ratkaisu, koska tutkimuskohdetta ja -ongelmaa valittaessa tulee pohtia tutkimuseettisesti, kenen ehdoilla tutkimuksen aihe valitaan ja miksi tutkimukseen ryhdytään. Opinnäytetyön tutkimuksen perusajatuksena on kiteyttää aineiston ja tutkimuskirjallisuuden pohjalta tutkimuksen perusidea, tarkoitus, näkökulma ja rajaus. (Hirsjärvi ym. 2009, 40 - 41.) Tähän tutkimukseen osallistuvat ovat 18-70 -vuotiaita työuransa aloittelevista pitkän työuran tehneisiin.

Hirsjärven ym. (2009, 89 - 108) mukaan luotettavan tiedon hankintaan on useita keinoja. Elektronisen tiedonhaun aineistoa voi olla tietokanta tai kokonainen teos, esimerkiksi kokonainen elämäkokotekstejä, numeerista faktatietoa ja viitteitä painettuihin teoksiin tai artikkeleihin. Viitetietokannassa on useita viitteitä kunkin tieteenalan julkaisuihin, joiden viite käsittää samat tiedot, jotka ovat nähtävissä lähdeluetteloissa. (Hirsjärvi ym. 2009, 89 - 108.)

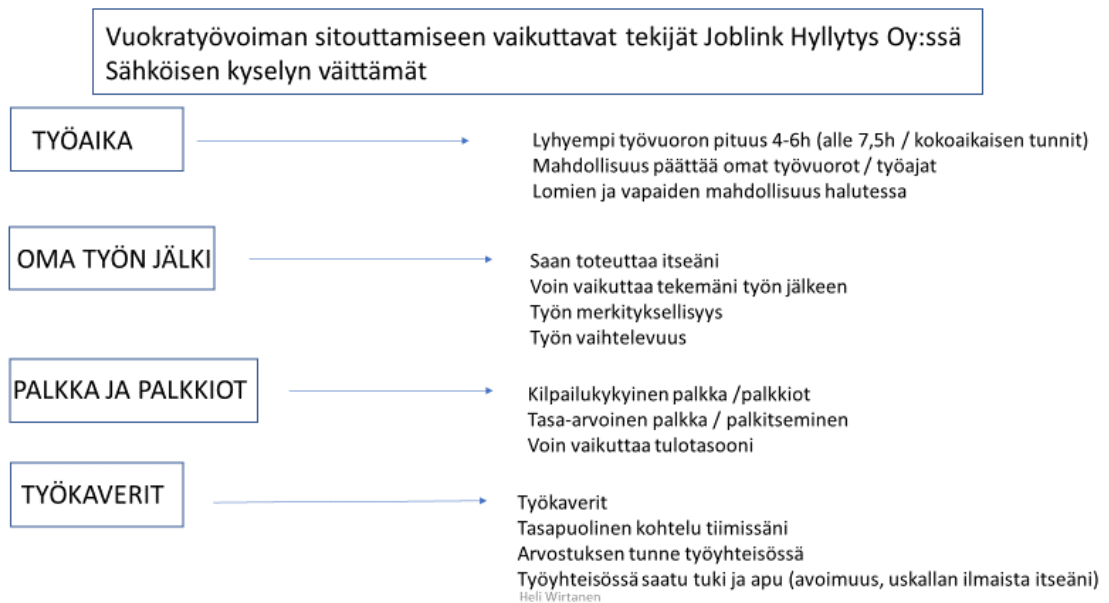
Tässä opinnäytetyössä käytetään kvantitatiivista menetelmää, jossa tutkittava aineisto kerätään kyselytutkimuksena. Kyselytutkimukseen osallistuvat kohdehenkilöt muodostavat otoksen tietystä perusjoukosta ja aineisto kerätään standardoidusti. Kyselytutkimuksen etuina pidetään sitä, että saadaan kerättyä tutkimusaineistoa laajasti ja se säästää aikaa. Huolellisesti suunniteltu kyselylomake voidaan käsitellä tietokoneen avulla analysoitavaksi ja tallennettuun muotoon. Kyselytutkimuksen heikkouksina pidetään sen teoreettista vaatimattomuutta ja pinnallisuutta. Mahdollisuus varmistua vastaajien vakavuuteen kyselytutkimista kohtaan, annettujen vaihtoehtojen onnistumista vastaajien näkökulmasta, vastaajan perehtyneisyys aiheeseen ja tutkijan osaaminen lomakkeiden laatimiseen, joka vaatii monenlaista taitoa ja tietoa sekä tutkimukseen osallistujien vastaamattomuus. (Hirsjärvi ym. 2009, 193-195.)

Tutkimus toteutetaan verkkokyselynä ja lomake lähetetään sähköisesti kohderyhmälle saate-tekstin kanssa. Kohderyhmässä on 129 henkilöä, jotka ovat 18-70 -vuotiaita. Tutkimukseen osallistuneiden kesken arvotaan päivittäistavaraketjun 50 € lahjakortti, jonka odotetaan lisäävän vastaajien määrää. Kyselomakkeessa kysytään alkutietoina ikähaitari, sukupuoli ja työsuhte. Varsinaisia tutkimuskysymyksiä on 15, joista yksi on avoin kysymys ja muissa vastausvaihtoehdot 1 (ei lainkaan samaa mieltä) - 5 (täysin samaa mieltä). Taustakysymyksiä on kolme. Kysymykset liittyvät tutkittaviin sitoutuvuuden aiheisiin raha, oman työn jälki, työkaverit ja työaika. Tämän pohjalta löytyy kehittämiskohde, joka vaikuttaa eniten asiakasyrityksen vuokratyövoiman sitoutuvuuteen, jolloin asiakasyrityksen on heti mahdollista tarttua niihin ja aloittaa kehittämistoimenpiteet.

## 6 Tutkimuksen toteutus

Kokonaistutkimus toteutettiin verkkokyselynä Joblink Hyllytys Oy:n käyttämälle vuokratyövoimalle. Kysely lähetettiin sähköpostiin linkkinä saatekirjelmän kanssa. Perusjoukko oli 129 henkilöä. Verkkokysely luotiin Microsoft Forms -ohjelmalla. Väittämiä / kysymyksiä oli 18, joista yksi oli avoin kysymys ja yksi ikää koskeva, yksi sukupuolta, yksi työsuhdetta ja loput olivat sitoutumiseen liittyviä väittämiä. Väittämiin vastataan 1-5 siten, että 1 = ei lainkaan samaa mieltä, 2 = melko samaa mieltä, 3 = ei merkitystä, 4 = melko samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä.

Kyselyssä pohjana käytetystä työtyytyväisyyskyselyn 4 kohtaa motivaatio-osiosta, väittämät jakautuivat seuraavasti; raha 3 väittämää, oman työn jälki 4 väittämää, työkaverit 4 väittämää ja työaika 3 väittämää. Kysely lähetettiin keskitetysti kaikille Joblink Hyllytys Oy:ssä työskenteleville vuokratyöntekijöille, joita on 129. Vastausaikaa annettiin viikko eli seitsemän vuorokautta.



Kuvio 3: Sähköisen kyselyn väittämät

Sähköisen kysymyslomakkeen rakenne vuokratyövoiman sitouttamiseen vaikuttavista tekijöistä :

Osa 1: Ikäryhmät väreillä. Vastausten määrä vasemmalla pystysuorassa. Kolme ensimmäistä pylvästä kertoo sukupuolen ja kaksi seuraavaa työsuhteen (vakituinen vai keikka).

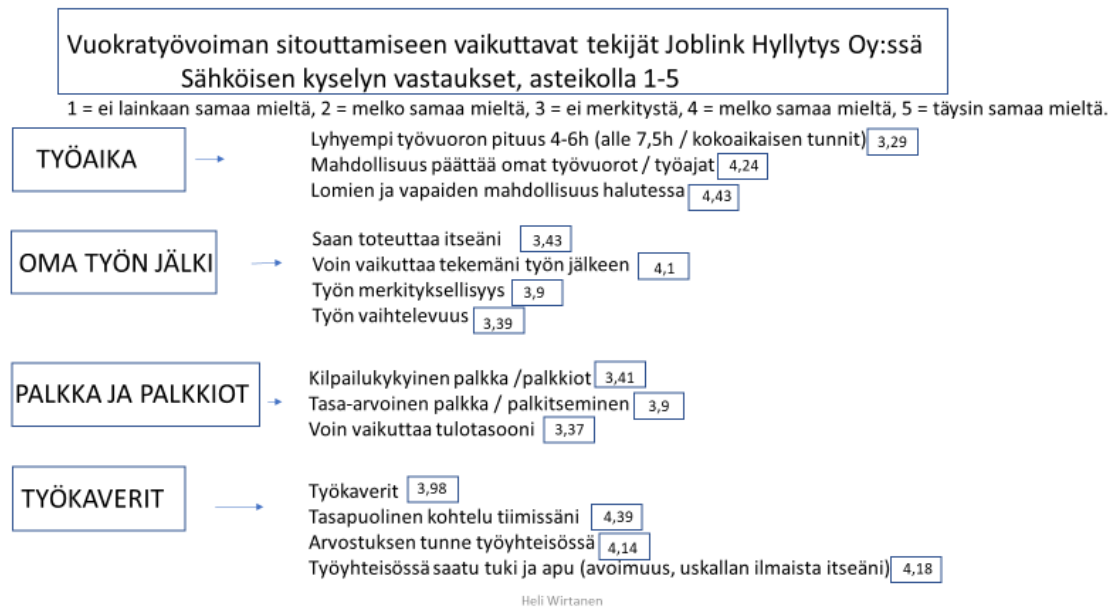
Osa 2: Kuinka paljon näkisit väittämien vaikuttavan siihen, että työskentelet vielä vuoden päästä Joblinkin palveluksessa? Väittämät kuvattu kuviossa 3. Näiden lisäksi oli yksi avoin kysymys ” Mikä muu tekijä vaikuttaa siihen, että näet itsesi vuoden päästä Joblink Oy:n palveluksessa?”

## 7 Tutkimuksen tulokset

Tutkimukseen osallistuneista 129 henkilöstä vastasi 51 henkilöä, joka on 35,5 prosenttia perusjoukosta. Tutkimukseen vastanneista 94 % oli naisia, 3,9 % miehiä ja 1,96 % muita. Aktiivimpia vastaajia olivat 18-25 -vuotiaat, joita vastaajista oli 33 henkilöä, joka on 64,7 prosenttia vastanneista. Toiseksi aktiivisempia olivat ikäryhmät 26-35 ja 36-45 vuotiaat, joiden kummankin osuus vastanneista oli 13,7 %. Tämä saattaa johtua siitä, että suurin osa Joblink Hyllytys Oy:n ostamista vuokratyöntekijöistä sijoittuu näihin ikähaitareihin. Suurin osa vastanneista

oli naisia, joka selittyy sillä, että Joblink Hyllytyksellä työskentelevästä vuokratyövoimasta suurin osa on naisia.

Kyselyyn vastanneista vakituisten osuus oli 52,9 % ja keikkatyöntekijöiden osuus oli 47,1 %, mutta prosentuaalisesti Joblink Hyllytys Oy:n ostamista vuokratyöntekijöistä on suurin osa keikkatyösopimuksella. Kyselyn teko ajankohtana oli 29 henkilöä vakituudessa työsuhhteessa ja 100 keikkatyösuhhteessa.



Kuvio 4: Sähköisen kyselyn tulokset

### 7.1 Lomien ja vapaiden mahdollisuus halutessa

Kyselyyn vastanneista piti lomien ja vapaiden saamisen mahdollisuutta halutessaan suurimpana vaikuttavana tekijänä sitoutumiseensa (kuviota 4). Tämän opinnäytetyön tutkimusmateriaali tukee tätä. Rothin (2017) artikkelissa Kantosen (2017) mukaan vapaa-ajan merkitys on kasvanut ja useammat nuoret arvostavat vapaa-aikaa enemmän kuin työtä. Työaikaan erikoistunut tutkimusprofessori Härmä (2019) kertoo Mäen (2019) artikkelissa, että työajan lyhentämisellä on saatu positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin. Sairauspoissaolot ovat vähentyneet ja lyhemmän työajan taloudellinen menetys on kompensoitu sairauspoissaolojen aiheutuvien kulujen laskusta. Härmän (2019) mukaan, kasvattaakseen työtehoa, on tärkeää, että työntekijät saavat aikaa palautua ja sillä on myös positiivinen vaikutus osatyökykyisille ja ikääntyville työntekijöille. (Mäki, 2019.)

Roth (2017) kirjoittaa tutkimusmateriaalissa, että tämä sukupolvi osaa pitää puolensa työhyvinvoinnin ja vapaa-ajan suhteen. Työpaikat, joissa kannustetaan tasapanoiseen ja terveellisiin elämäntapoihin, ovat haluttuja. (Roth, 2017.)

Kyselytutkimuksen avoimeen kysymykseen ”Mikä muu tekijä vaikuttaa siihen, että näet itsesi vuoden päästä Joblink Oy:n palveluksessa?”, kuusi henkilöä vastasi että, tähän vaikuttaa työaikojen joustavuus omien menojen ja jaksamisen mukaan sekä lomien saaminen halutessa.

## 7.2 Tasapuolinen kohtelu tiimissäni

Tasapuolinen kohtelu tiimissä nähtiin toiseksi tärkeimpänä tekijänä, joka vaikuttaa sitouttamiseen (kuvio 4). Makkulan (2018) ”Yrittäjä - hyvä työnantaja” oppaan mukaan tasapuolinen kohtelu on perusta hyvälle työpaikalle. Hyvässä työpaikassa ei ilmene syrjintää ja kaikkia kohdellaan oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Työntekijän hyvinvoinnin perusta on yhdenvertainen kohtelu. (Makkula, 2018.) Yhdenvertaisuuslaissa (1325/2014), luvussa 2, 8 § säädetään syrjinnästä. Yhdenvertaisuuslakia sovelletaan työoloihin, -perusteisiin ja -ehtoihin sekä työhönnottoperusteisiin, koulutukseen sekä uralla etenemiseen. (Makkula, 2018.)

Kyselytutkimuksen avoimeen kysymykseen vastanneista seitsemän kertoi tasapuolisen kohtelun vaikuttavan siihen, että näkevät itsensä työskentelemässä vielä vuoden päästä Joblink Hyllytykselle. Työyhteisössä / tiimissä pidettiin tärkeänä luottamuksellisuutta, avoimuutta, tasapuolista kohtelua tausta riippumatta, hyvää työilmapiiriä ja ystävällisiä työkavereita.

## 7.3 Mahdollisuus päättää omat työvuorot / työajat

Mahdollisuus päättää omat työvuorot ja työajat olivat kolmanneksi tärkein tekijä tutkimuksen mukaan (kuvio 4). Tutkimusmateriaalissa Riggio (2019) mukaan on työntekijöitä, joille joustavat työajat ja vapaa-aika voivat olla merkityksellisempiä ja arvokkaampia kuin rahapalkka. Henkilöstön sitouttamisessa ja motivoinnissa tulisi ymmärtää sosiaalisten arvojen vahvistaminen. (Riggio, 2019.) Rothin (2017) artikkelissa Kantosen (2017) mukaan ilmenee, että uusi sukupolvi arvostaa joustavia työaikoja (Roth, 2017). Tehty kyselytutkimus tukee tätä, koska tutkimukseen osallistuneista 64,7 % prosenttia oli uuden sukupolven edustajia.

Tutkimusmateriaalissa Half (2019) luettelee joustavan työajan hyötyjä yritykselle. Työajan jousto alentaa kustannuksia, tuottavuus lisääntyy, luovuus kasvaa, hallinto helpottuu, työhyvinvointi kasvaa, työn houkuttelevuus ja sitoutuneisuus kasvaa. Työ- ja perhe-elämän tasapainottaminen tuottaa moraalisen korotuksen työntekijälle, jolloin tuottavuus ja suorituskyky paranevat, jolloin yritys saa siitä taloudellista hyötyä. Joustavasti työskentelevät pyrkivät aiheuttamaan mahdollisimman vähän häiriöitä ja minimoimaan esimiehiltään tarvittavan panoksen, jolla työntekijät osoittavat, että on helppoa hallita epästandardia työaika. Työaika-jousto parantaa työntekijöiden moraalista, fyysistä ja henkistä hyvinvointia. Mahdollisuus joustavaan työaikaan lisää houkuttelevuutta ja hyvän työnantajan mielikuvaa, joka mahdollistaa työaikajoustoa haluavien lahjakkaiden ihmisten rekrytoinnin. (Half, 2019.)

Kyselytutkimuksen avoimeen kysymykseen vastanneista neljä piti joustavia työaikoja tärkeimpänä tekijänä siihen, että he työskentelevät vielä vuoden päästä Joblink Hyllytykselle. Omien työvuorojen päättäminen, työvuorojen aikatauluttaminen ja oman elämän tilanteen huomioon ottaminen nähtiin vapautena. Vastaaajien mukaan vapaus tuo nautittavuutta työhön ja se lisää halua nousta aamulla töihin reippain mielin. Vuokratyö nähtiin hyvänä, juuri vapautena valita omaan elämäntilanteeseen sopivat vuorot.

#### 7.4 Työyhteisössä saatu tuki ja apu

Työyhteisössä saatavaa tukea ja apua pidettiin neljänneksi tärkeimpänä (kuvio 4). Tutkimusmateriaalin mukaan yksilön pärjäämisen ja yhteenkuuluvuuden tunne on merkityksellinen, joka syntyy innostuksesta työtään kohtaan. Rahalla palkitsemisen lisäksi henkilöstö tarvitsee tukea myös muilla keinoin sisäisen motivaation ja innostuksen lähteillä. (Hulkko - Nyman ym., 2016.)

Wariksen (2017) mukaan toimivassa työyhteisössä on yhteiset, toimivat pelisäännöt sekä työt on järjestetty selkeästi ja tasapuolisesti. Kun työntekijä ymmärtää, mihin päätökset perustuvat ja hän kokee tullessa kuulukuksi, oikeudenmukaisuus lisääntyy. Toimiva työyhteisö on työnantajan ja työntekijöiden yhteinen etu, joka tuo mukanaan vähemmän poissaoloja ja häiriöitä, joka näkyy viivan alla tuloksena. Jokaisella työyhteisössä työskentelevällä on vastuu omasta jaksamisesta ja luottamusta lisäävän ilmapiirin rakentamisesta. Työyhteisössä tulee olla avoimuuden kulttuuri, joka luo uskallusta kysyä epäselvissä tilanteissa. Kaikkia ihmisiä tulee kunnioittaa, vaikkei heistä aina pitäisikään. (Waris, 2017.)

Positiivisen työyhteisön saavuttamiseen tarvitaan työtovereilta tehtäväkohtaista apua, tietoa ja tukea. Työkavereiden tuki auttaa negatiivisen käyttäytymisen vähentymiseen, joka vaikuttaa lieventävästi myöhästelyyn, hitaaseen työskentelyyn, taukojen venymiseen ja lisää työyhteisönsääntöjen noudattamista. Työkavereiden tuki voi lisätä yksilön suorituskykyä tarjoamalla tärkeää tietoa organisaatiosta ja prosesseista. Yrityksen tulokseen saattaa olla vaikutusta positiivisesti tai negatiivisesti, riippuen työyhteisön sisäisestä yhteistyöstä. Vähentämällä työkavereiden välistä kilpailua ja luomalla toimintatapoja, jotka tukevat ystävällisen ja avuliaan työyhteisön syntymistä, positiivisuus lisääntyy. (Allen, 2019.)

Kyselytutkimuksen avoimen kysymyksen vastauksissa seitsemän vastanneista piti tärkeänä sitoutuvuuden kannalta työyhteisöstä saatua tukea ja apua. Vaikka työn suorituspaikka vaihtuu, apua ja tukea saa myös uutena ja vaihtuvana työntekijänä työyhteisössä. Tuen ja avun saaminen nähtiin uralla etenemisen kannalta tärkeänä. Työssä olevat haasteet ja annetut tavoitteet nähtiin hyvänä, jos työyhteisöstä saa tukea haasteiden selättämiseen ja annettuihin tavoitteisiin pääsemiseksi. Työyhteisön selkeät säännöt ja ohjeet nähtiin vaikuttavan työn tekemisen mielekkyyteen, joka vaikuttaa sitoutumiseen.

## 7.5 Arvostuksen tunne työyhteisössä

Arvostuksen tunne työyhteisössä nousi kyselyssä viidenneksi tärkeimmäksi kriteeriksi sitouttamiseen Joblink Hyllytys Oy:n (kuvio 4). Tutkimusmateriaalin mukaan Riggio (2019) kirjoittaa, että rahakannustimien sijaan tulisi henkilöstölle antaa arvostusta, tunnustusta ja etuja. (Riggio, 2019).

Kaltiaisen (2018) väitöskirjassa on todettu, että työntekijän arvostuksen tunteeseen vaikuttavat työpaikan oikeudenmukaisuus, luottamus ja reiluuden kokemukset, joista keskeisimpänä on oikeudenmukaisuus. Yhteenkuuluvuuden tunteeseen vaikuttavat esimiesten, kollegoiden ja johdon kohtelu. Luottamuksen kokemus lisää luottamusta: kun minuun luotetaan, minäkin voin luottaa. (Gladin, 2019.)

Kyselytutkimuksen mukaan arvostuksen tunteeseen vaikuttavat hyvä ilmapiiri läpi organisaation, työpäivästä jäänyt hyvä fiilis, jousto sekä työnantajan että työntekijöiden puolelta, luottamus, vastuu ja haasteet. Vastauksista ilmeni, että kun työntekijät tuntevat arvostusta, on mukava nousta aikaisin aamulla töihin, työn tekeminen on nautittavaa ja jaksaa paremmin. Arvostuksen tunnetta lisää, kun työyhteisössä otetaan vastaan kaikki työntekijät avoimin mielin riippumatta siitä, onko juuri aloittanut vai jo monta vuotta kokemusta kerännyt.

## 7.6 Tekemäni työn jälki

Oman työn jälkeen vaikuttamista pidettiin kuudenneksi tärkeimpänä tekijänä, joka vaikuttaa työhön sitouttamiseen (kuvio 4). Gladin (2019) tutkimusmateriaalin mukaan aikataulujen tulee olla työssä realistisia toteuttaa. Ajankäytön suunnittelu on tärkeää, jotta työlle on varattu tarpeellinen määrä aikaa. Rutiinien kehittäminen on tärkeää, koska toistuvien tehtävien tekeminen kuluttaa vähemmän energiaa ja aikaa. (Gladin, 2019.)

Mahdollisuus vaikuttaa pitää työntekijät terveempinä, ja toimiva työyhteisö on kaikkien etu. Positiivisen palautteen saanti auttaa jaksamaan työssä paremmin ja vaikutusmahdollisuus omaan työhönsä on keskiössä, työssäjaksamiseen ja sitoutumiseen. (Waris, 2017.)

Innostus omaa työtä kohtaan ja sisäinen palo luovat jatkuvasti kehitystä, sitkeyttä ja keskittyneisyyttä työssä. Työntekijän mahdollisuus valita vapaasti oma tapa suorittaa työtehtäviään, työyhteisöön kuulumisen tunne ja onnistumisen kokemukset ruokkivat työntekijöiden sisäistä motivaatiota, joka vaikuttaa sitoutuvuuteen. (Hulkko - Nyman ym., 2016).

Työntekijän mahdollisuus vaikuttaa tekemänsä työn jälkeen nähtiin vaikuttavan sitouttamiseen myös avoimen kysymyksen vastauksissa. Kokemus työn helppoudesta, oman työn suunnittelun ja aikataulutuksen vapaus, luottamus omaa tekemistä kohtaan ja itsensä haastaminen ja tavoitteiden asettaminen nousi esille.

## 7.7 Työkaverit

Työkavereiden merkitys nähtiin seitsemänneksi tärkeimpänä tekijänä sitouttamisen kannalta (kuvio 4). Tutkimusmateriaalissa Kantosen (2017) mukaan varsinkin nuoret arvostavat hyviä työkavereita ja seurustelua sekä keskusteluja työkavereidensa kanssa myös vapaa-ajalla. Uuden sukupolven mukaan töissä pitää olla hauskaa ja työaika pidetään hauskempana, jos työyhteisössä sosiaaliset suhteet ovat kunnossa. (Roth, 2017.)

Työntekijöiden keskinäisellä toiminnalla ja työskentelyllä on suurempi vaikutus työmotivaatioon kuin esimiehen kanssa työskennellessä. Allen (2019) kertoo artikkelissaan, että työt ovat muuttumassa ylisuorittamisesta tiimityöskentelyyn. Tämä lisää työntekijöiden välistä vuorovaikutusta, jolla on suora yhteys yrityksen tulokseen. Työkaverit voivat vaikuttaa toisiinsa niin positiivisesti kuin negatiivisesti tarjoamalla tukeaan tai kääntymällä vastaan. Työkavereiden puuttuva tuki vaikuttaa työyhteisön asenteisiin ja henkilökohtaiseen tehokkuuteen. Ristiriita- ja ylikuormitustilassa työkavereiden merkitys korostuu, jolloin heiltä saatu tuki ja apu on tarpeen. Työkavereilta saatu tuki liittyy korkeaan työtyytyväisyyteen, työhön osallistumiseen ja syvempään sitoutuvuuteen organisaatiossa. Työtovereiden mielipiteet ja asenteet vaikuttavat toisiin työntekijöihin. Työntekijöiden välisiä suhteita tulisi pitää tärkeimpinä tekijöinä tavoitteiden ja tuloksen saavuttamiseksi. (Allen, 2019.)

Kyselytutkimuksessa työkavereiden merkitys korostui keikkavuoroja vastaanottaessa. Vuoroja haluttiin ottaa vastaan pisteissä, joissa oli mielekäs työkaveri, johon voi luottaa. Työkaverien ystävällisyys ja hyvä työilmapiiri vaikutti siihen, että kuusi kyselyyn vastannutta näki itsensä vielä vuoden päästä työskentelemässä Joblink Hyllytyksellä.

## 7.8 Tasa-arvoinen palkka ja työn merkityksellisyys

Kahdeksannelle sijalle sitouttamiseen vaikuttavista väittämistä nousi tasa-arvoinen palkka ja työn merkityksellisyys (kuvio 4). Tutkimusmateriaalin mukaan rahalla palkitsemisen yleisin muoto on palkka, joka on Hulkko - Nymannin ja Maaniemen (2016) mukaan työntekijän keskeisin motivaatio, koska ihmiset tarvitsevat rahaa elääkseen. Rahalla palkitseminen on toimiva tapa, jos palkitseminen on tasapuolista, eikä herätä epäoikeudenmukaisuuden tunteita työyhteisössä. Epäjohdonmukainen ja huolimaton palkitseminen lannistaa innostusta. Riittävät perustelut palkasta ja palkitsemisesta antaa työntekijälle oikean käsityksen palkitsemisesta. Työntekijän käsitys oikeudenmukaisuudesta syntyy, kun he vertailevat niitä samaa työtä tekevien kanssa. Rahalla palkitseminen tukee sisäisen motivaation ylläpitämistä ja innostusta, mikä edistää yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Hulkko-Nyman ym., 2016.)

Rahan lisäksi sisäinen motivaatio lisää työntekijän tuottavuutta. Jos raha on ainoa motivaation lähde, työntekijä pitää sitä ainoana motivaation lähteenä työsuoritukselleen. Rahalla on

suuri merkitys työntekijöille, mutta kun ihmisen perustarpeet ovat kunnossa, raha ei lisää onnellisuutta, eikä sillä voi lisätä suorituskykyä. Palkka kertoo työntekijälle hänen arvonsa yrityksen työntekijänä, jota he voivat verrata muiden työntekijöiden saamaan palkkaan. Samasta työstä maksettu sama palkka lisää tasa-arvoa samaa työtä tekevien keskuudessa organisaatiossa. (Reed, 2019.)

Woodsin (2019) mukaan suoritusperusteisen palkan maksaminen lisää työntekijöiden motivaatioita suorittaa työnsä parhaalla mahdollisella tavalla. Suoriteperusteinen palkkaus on tehokas tapa motivoida työntekijää saavuttamaan annetut tavoitteet. Kannustinpalkat voivat lisätä työntekijöiden tuottavuutta. (Woods, 2019.)

Tutkimusmateriaalissa Rothin (2017) mukaan työn merkityksellisyyttä lisää varsinkin nuorilla tunne porukkaan kuulumisesta ja matala hierarkia. Työpaikalla ei tulisi joutua pökkuroimaan pomoja ja yrityksen tulisi tukea heidän arvojaan ja asenteitaan. (Roth, 2017.)

Martelan (2018) tutkimusaineiston mukaan työn merkityksellisyys on arvokasta, eikä työ ole vain väline toimeentulon varmistamiseksi. Merkityksellistä ja arvokasta työssä on hyvää tuotava päämäärä, jolla on vaikutusta työnantajalle tai palvelun saajalle. (Martela, 2018.)

Tasa-arvoisesta palkkauksesta ei tullut yhtään kommenttia avoimessa kysymyksessä. Merkitykselliseksi vastattiin mahdollisuus saada tarpeeksi työvuoroja ja työtunteja lisää.

## 7.9 Itsensä toteuttaminen

Mahdollisuus itsensä toteuttamiseen työssä nähtiin kyselytutkimuksessa yhdeksänneksi tärkeimpänä syynä sitouttamiseen (kuvio 4). Tutkimusmateriaalissa Kantonen (2017) kertoo, että Studenworkilla tehdyn tutkimuksen mukaan nuoret haluavat tehdä merkityksellistä työtä ja työpaikkaa pidetään väylänä toteuttaa itseään ja aatteitaan (Roth, 2017). Tehdyn kyselytutkimuksen mukaan Joblink Hyllytykselle töitä tekevät eivät pidä tätä niin tärkeänä kuin mitä tutkimusmateriaali väittää. Avoimen kysymyksen vastauksissa kolme vastanneista näki itsensä vielä vuoden päästä Joblink Hyllytyksellä töissä, jos työssä pääsee haastamaan itseään, asettamaan tavoitteita ja heillä on mahdollisuus riittävään vapauteen suorittaa työtään ja aika-auluttaa sitä.

Martela (2018) kertoo, että työntekijälle on merkityksellistä ja arvokasta se, että hän pääsee ilmaisemaan ja toteuttamaan itseään työn kautta. Itsensä toteuttamisen kautta pääsemme esiin ja luomaan jotakin uutta, jonka kumpuaa meistä itsestään. Monotoninen rutiinityö voi musertaa luovat ihmiset, vaikka työn lopputulos olisi arvokas. Martela näkee, että kaksi itseisarvoisesti arvokasta asiaa ovat itsensä toteuttaminen ja hyvän tekeminen. (Martela, 2018.)

### 7.10 Kilpailukykyinen palkka

Kilpailukykyinen palkka nähtiin kyselytutkimuksen mukaan kymmenenneksi tärkeimpänä sitouttamiseen vaikuttavana tekijänä (kuvio 4). Työntekijän pitäessä omaa palkkaansa oikeudenmukaisena tehtävää työtä kohtaan hänen sisäinen motivaationsa ei vaarannu. Tulospalkkaus lisää sisäistä motivaatiota, koska työntekijä palkitaan oleellisten tavoitteiden saavuttamisesta. Tämä lisää motivaatiota, koska työntekijät näkevät yhteyden oman työnsä ja yrityksen merkityksellisten tavoitteiden saavuttamisen välillä.

Organisaation tulospalkkaus rohkaisee työntekijöitä ylläpitämään tuloksellista ja korkeataasoista työtä, kun he kokevat palkkansa täyttävän henkilökohtaiset tavoitteensa ja kriteerit annetuille tehtäville. (Reed, 2019).

Tutkimusmateriaalissa Riggio (2019) nimeää syitä, miksi rahalla palkitseminen on motivoijana huono. Suurimmalla osalla työntekijöistä on kiinteä palkka, joka ei perustu suoritteisiin. Kiinteä palkka nähdään tehottomana yrityksen kannalta, koska suoritepalkkaa nauttivat työntekijät työskentelevät tehokkaammin kuin kiinteää palkkaa saavat. Kiinteäpalkkaiset saavat aina saman palkan riippumatta suoritteiden määrästä, jolloin se ei motivoi heitä tekemään työtä tehokkaammin ja nopeammin. Rahan käyttäminen motivoijana voi olla rajoittunutta, riippuen yrityksen taloudellisesta tilanteesta. Jos työntekijä ei näe yhteyttä rahan ja suorituksen välillä tai kun palkkaa maksetaan paikallaolosta eikä valvotuista suorituksista, toimii se huonosti motivoijana, eikä tämä edistä sitoutuvuutta. (Riggio, 2019.)

Avoimeen kysymykseen vastanneista kukaan ei pitänyt palkkaa sitoutuvuutta määrittävänä tekijänä. Voisi tulkita, että palkka pidetään kilpailukykyisenä Joblink Oy:ssä verrattuna muihin vuokratyövoimaa välittäviin yrityksiin. Tätä tulisi kuitenkin tutkia enemmän, jotta saataisiin tutkimuksellista näyttöä tästä.

### 7.11 Työn vaihtelevuus

Työn vaihtelevuus nähtiin yhdenneksitoista tärkeimmäksi tekijäksi sitouttamiseen (kuvio 4). Useat nuoret haluavat keskittyä tekemään uraa yhdessä organisaatiossa. Nuorilla on halu oppia kokeneemilta ja he haluavat kehittyä monipuolisiksi osaajiksi. Yrittäjyydessä kiehtoo vapaus valita ura, työkaverit ja joissain määrin jopa asiakkaat.

Kyselytutkimuksen mukaan työn vaihtelevuutena nähtiin saman työn tekeminen eri toimipaikoissa. Yksi vastaaja kertoi, että mahdollisuus vakiintua yhteen paikkaan lisäsi sitoutuvuutta. Yhden vastauksen mukaan vaihtelevuudella ei ollut merkitystä sitouttamiseen, vaan tieto työn jatkuvuudesta.

### 7.12 Omaan tulotasoon vaikuttaminen

Omaan tulotasoon vaikuttaminen oli toiseksi vähiten sitouttamiseen vaikuttava tekijä (kuvio 4). Hyllytyksen ostettujen työntekijöiden työsopimukset ovat pääsääntöisesti tunti- ja keikka-työsopimuksia. Joblink Oy on monen nuoren ensimmäinen työpaikka ja henkilöstön ikä vaihtelee lukioikäisistä eläkeläisiin. Henkilöstöltä ei vaadita alan koulutusta, mutta asenne ratkaisee ja pohjana toimii aina asiakkaiden tarpeet. Kimpimäen mukaan jokaisella Joblink Oy:n työntekijällä on mahdollisuus tehdä keikkaa moneen eri kaupan positioon. Tämä vaikuttaa työntekijälle tarjottavien vuorojen ja työtuntien määrään riippuen siitä, kuinka monessa paikassa ja positiossa vuokratyöntekijä on valmis tekemään työtä. (Kimpimäki, 2019.)

Kyselytutkimuksen avoimeen kysymykseen kaksi oli vastannut, että tulisi olla enemmän työtunteja ja vuoroja tarjolla, jotta he näkisivät itsensä vielä vuoden päästä olevansa vuokratyöntekijöitä Joblink Hyllytyksellä.

### 7.13 Lyhyemmät työvuorot

Vähiten sitouttamiseen vaikuttavaksi tekijäksi jäi lyhyemmät työvuorot, jotka ovat alle 7,5 tuntia (4-6 h/vuoro) (kuvio 4). Tutkimusmateriaalissa ilmenee, että hyvä palkka vaikuttaa työntekijän arvostuksen ja turvallisuuden tunteeseen, koska hänellä ei ole tarvetta etsiä uutta työtä. Jos palkka on alhainen, työntekijä saattaa joutua hankkimaan toisen työn, että raha riittää elämiseen. Kahden työn tekeminen saattaa ajaa työntekijän jaksamisen koetukselle ja hän saattaa kokea itsensä ylityöllistetyksi, joka luo katkeruutta. Matalapalkkaisen motivaatio on matalampi ja poissaolojen määrä lisääntyy ja yrityksen työntekijä vaihtuvuus kasvaa. (Riggio, 2019.)

Kyselytutkimuksen avoimessa kysymyksessä kaksi vastaajaa kertoi, että omaan sitoutuvuuteen vaikuttaa saatujen työtuntien ja työvuorojen määrä. Yksi vastanneista piti tärkeänä tietoa yrityksen jatkuvuudesta, joka takaa työpaikan.

## 8 Kehittämiskohteet

Joblink Hyllytys Oy:ssä työskenteleville tehdyn sähköisen kyselytutkimuksen mukaan ja opinäytetyössä käytettyihin lähteisiin nojautuen kehittämiskohteiksi nousee lomien ja vapaiden saaminen tarvittaessa, mahdollisuus päättää omat työvuorot ja työajat, tasapuolinen kohtelu, työyhteisön tuki ja arvostus. Kehittämistyö lähtee aina yrityksen johdosta ja yrityskulttuurista. Yrityskulttuuria on hyvä tarkastella aika ajoin ja miettiä tulevaisuuden suuntaa.

### 8.1 Lomat ja vapaat

Joblink Hyllytyksen ostamien keikkatyöntekijöiden mahdollisuus saada tarvittaessa lomia ja vapaita on nyt jo mahdollista, koska he voivat itse merkitä käytettävyytensä työvuorojärjestelmään. Nykyisessä työvuorojärjestelmässä käytettävyyden voi laittaa tällä hetkellä vain ”ei käytettävissä” tai ”osittain käytettävissä”. Vakituksessa työsuhteessa olevat eivät saa merkitä itse käytettävyyttään, vaan tiimien vetäjät merkitsevät ne toiveiden mukaisesti. Työvuorojärjestelmää voisi kehittää siten, että henkilöstö voisi merkitä sinne mahdolliset vapaa- ja loma-toiveet. Nämä voisivat olla jaettuna kahteen eri toiveeseen, jotka olisivat palkaton loma / vapaa tai työehtosopimuksen mukaan kertyneet palkalliset lomat ja vapaat. Mahdollisuus pitää palkallisia lomia lomakauden ulkopuolella lisäisi myös työntekijöiden henkilökohtaisen elämän ja työn välistä joustoa sekä yhteensovittamista paremmin, ja tämä lisää työntekijöiden sitoutuvuutta yritykseen.

### 8.2 Työajat ja työvuorot

Työvuorot ja työajat perustuvat pitkälti asiakasyrityksien tilaamien projektien resurssitarpeisiin. Työvuorosuunnittelulla voisi vaikuttaa siihen, että vakituksissa ja keikkatyösuhteissa olevat henkilöt saisivat itselleen sopivat työajat ja tarvittavan määrän työvuoroja. Työvuorojärjestelmää voisi kehittää automaattiseen suuntaan siten, että työvuorotarjoukset lähtisivät automaattisesti kaikille, jotka ovat käytettävissä. Tällä tavalla varmistamme, että kaikille halukkaille on tarjottu töitä ja jokaisella on tasapuolinen mahdollisuus ottaa töitä vastaan.

### 8.3 Esimiestyö

Sähköisen kyselyn kärkeen nousivat myös tasapuolinen kohtelu, työyhteisön tuki ja arvostus. Näitä kaikkia tulisi kehittää kouluttamalla tiiminvetäjiä henkilöstön johtamiseen, ohjaamiseen ja opastamiseen. Tiiminvetäjien olisi hyvä oppia ymmärtämään henkilöstön hyvinvoinnin ja sitoutuvuuden merkitys yrityksen taloudelle. Tiiminvetäjille voisi tarjota mahdollisuutta käydä esimiehen ammattitutkinto työn ohessa.

Tasapuolisen kohtelun, työyhteisön tuen ja arvostuksen kehittämisessä suuressa roolissa ovat organisaation koko johto sekä henkilöstön kanssa työtä tekevät henkilöt. Yrityskulttuurin kehittäminen tähän suuntaan on Joblink Hyllytykselle tärkeää, että sitoutuvuutta saadaan lisättyä. Kehittämistyöhön olisi hyvä ottaa mukaan työntekijöiden edustajia, koska he ovat parhaita kertomaan, miten ja mitä kehitetään ja kuinka se vaikuttaa heihin.

### 8.4 Muut kehittämiskohteet

Tämän opinnäytetyön sähköisen kyselyn mukaan sitoutuvuuteen vaikuttavat oman työn jälki, työkaverit ja työnmerkityksellisyys. Esimiestyötä kehittämällä voi vaikuttaa myös näihin teki-

jöihin. Työyhteisön hyvinvointiin vaikuttaa suuresti esimiestyön taso. Osaavat esimiehet huomioivat työyhteisön tarpeet, kunkin henkilökohtaisen osaamisen ja jaksamisen sekä tiiminsä toiminnan kannattavuuden.

Esimiestyön merkitys edellä mainittuihin tekijöihin pitäisi tutkia kokonaan omana tutkimuksena, koska esimiestyön sisältö on kovin laaja.

## 9 Tutkimuksen luotettavuus

Tämän opinnäytetyön sitouttamiseen vaikuttavia tekijöitä kysyttiin sähköisellä kyselylomakkeella vuokratyöntekijöiltä, jotka tekevät hyllytystöitä Joblink Hyllytys Oy:lle. Kyselylomakkeen väittämät sekä kysymys perustuivat asiakasyrityksen vuonna 2019 teettämän työtyytyväisyyskyselyn motivaatio-osioista nousseisiin neljään tekijään, jotka vaikuttavat eniten työmotivaatioon.

Kyselytutkimukseen valittiin neljätoista väittämää ja yksi avoin kysymys sitouttamiseen vaikuttavista tekijöistä. Sähköinen kyselylomake lähetettiin kaikille Joblink Hyllytys Oy:ssä työskenteleville vuokratyöntekijöille. Kyselytutkimuksen ajankohtana heitä oli 129. Tutkimuksessa selvitettiin sitouttamiseen vaikuttavia tekijöitä yleisesti riippumatta iästä, sukupuolesta tai koulutustaustasta. Kyselyyn vastanneet olivat 18-70 -vuotiaita, joista 94 % oli naisia, ja 64,7 % vastanneista oli 18-25 -vuotiaita. Vastaus saatiin vain 35,5 prosentilta otannasta.”

### 9.1 Validiteetti

Validiteetilla tarkoitetaan mittareiden validiteettia tai koko tutkimuksen validiteettia, sitä arvioitaessa. Maxwellin ja Dalaneyn mukaan validiteetti tarkoittaa vastaavuutta todellisuuden ja tehtyjen väittämien välillä sekä virheettömyyttä ja totuutta (Maxwell & Delaney in Designing Experiments and Analyzing Data). Mittarin validiteetilla tarkoitetaan mittaamisen pätevyyttä mitata tarpeeksi tehokkaasti ja kattavasti juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Mittarin käytössä tulee osata valita oikea kohde, oikealla tavalla, jotta se saavuttaa tutkimuskohteen oikeaan aikaan. (Saarinen - Kauppinen & Puusniekka, 2020.)

Kyselytutkimukseen vastanneita oli perusjoukosta vain 35,5 %, joka ei anna luotettavaa kuvaa ja luotettavia vastauksia kokonaistutkimuksesta. Sähköinen kysely lähetettiin koko perusjoukolle, heidän henkilökohtaisiin sähköposteihinsa sekä työvuorojärjestelmän tiedotteisiin. Saatesanoina kerrottiin tutkimuksen tarkoitus ja mahdollisuudesta vaikuttaa asiakasyrityksen sitouttamisen kehittämistyöhön sekä vastanneiden kesken arvottavasta 50 € lahjakortista.

Vastausaika sähköisessä kyselyssä oli viikon, joka saattaa olla liian lyhyt aika. Kyselytutkimukseen vastanneista 94 % oli naisia, joka on taas hyvin suhteessa perusjoukossa olevien naisten määrään. Aktiivisin vastaajaryhmä oli 18-25 vuotiaat, jotka edustavat koko perusjoukosta 64,7 %, ovat myöskin oikeassa suhteessa koko perusjoukon ikäjakaumaan. Tutkimukseen valikoitunut kohde oli koko Joblink Hyllytys Oy:n vuokratyövoimapooli.

## 9.2 Reliabiliteetti

Reliabiliteetti kuvaa sanoja luotettavuus, toimintavarmuus ja käyttövarmuus. Määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa se tarkoittaa mittarin johdonmukaisuutta. Mittarin ollessa reliabeli siihen eivät vaikuta olosuhteet eikä satunnaisvirheet. (Saarinen - Kauppinen & Puusniekka, 2020.)

Kyselytutkimuksen reliabiliteettiin ovat voineet vaikuttaa kyselyyn vastanneen sen hetkinen tunne työstä ja sen suorittamispaikasta. Keikkatyöntekijät työskentelevät useissa eri hyllytystiimeissä tarpeen mukaan. Kyselyyn vastanneista 52,9 % prosenttia olivat vakituisella työsopimuksella, jolloin he työskentelevät aina samassa toimipisteessä. Kyselytutkimuksen vastaukset ovat luotettavia ja kuvaavat otannasta 35,5 prosentin mielipidettä vuokratyövoiman sitouttamiseen vaikuttavista tekijöistä.

## 10 Yhteenveto

Opinnäytetyön tilaajalla Joblink Hyllytys Oy:llä oli tarve saada selvitettyksi tekijöitä, jotka vaikuttavat vuokratyövoiman sitouttamiseen henkilöstöpalveluyrityksen hyllytystyöntekijöiden poolissa. Opinnäytetyössä tutkittiin asiakkaalta tulleen tarpeen mukaan tekijöitä, jotka vaikuttavat juuri tämän yrityksen hyllytystyöntekijöiden sitouttamiseen. Tutkimuksen pohjana käytettiin vuonna 2019 tehtyä työtyytyväisyyskyselyn motivaatio-osiota Joblink Hyllytys Oy:n ostamille vuokratyöntekijöille. Joblink Hyllytys Oy ostaa Joblink Oy:ltä vuokratyöntekijät hyllytystyöhön Joblink Hyllytys Oy:n tarjoamiin hyllytyspalveluihin päivittäistavarakauppoihin. Joblink Oy:llä on noin 700 työntekijää, joista 129 tekee hyllytystöitä.

Tämän kyselytutkimuksen mukaan palkoilla oli merkitystä, mutta palkkaa enemmän sitouttamiseen vaikutti monia muita tekijöitä: työolosuhteet, työtyytyväisyys, luottamus organisaatioon, yhteisöllisyys ja hyvinvointi.

Kyselytutkimuksessa nousi tärkeimmäksi sitouttamiseen vaikuttavaksi tekijäksi vapaiden ja lomien saanti tarvittaessa. Organisaation kulttuurilla on tähän suuri merkitys: Ymmärretäänkö, että henkilöstö arvostaa vapaita. Niiden antaminen ja mahdollistaminen lisää työntekijän halua pysyä samalla työnantajalla. Toiseksi tärkeimmäksi tekijäksi sitouttamiseen nousi kysely-

tutkimuksessa tasapuolinen kohtelu tiimissä. Lähiesimiehen läsnäolo ja henkilöstön johtamistaidot ovat tärkeässä roolissa tasapuolisuuden tunteen luomisessa työntekijöille. Työntekijöiden asenteisiin voidaan vaikuttaa hyvällä esimiestyöllä ja luottamuksella. On suuri merkitys sillä, miten työntekijöitä ohjataan, opastetaan ja autetaan.

## Lähteet

### Painetut

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy

Työsopimuslaki, 26.1.2001/55, 2. luku, 2§, 4§, 9§, 9a§, 11§ ja 4. luku, 8§

### Sähköiset

Ahlroth, A. 2019. Näin vuokratyö pelasti urani. Viitattu 9.11.2019. <https://duunitori.fi/tyoelama/vuokratyo>

Allen, E. 2019. Organizational Culture. How Does Coworker Support Influence Organizational Outcomes? Viitattu 8.12.19. <http://www.degarmo.com/how-does-coworker-support-influence-organizational-outcomes>

Duunitori. 2014. Vuokratyö - vapautta vai riistoa? Viitattu 9.11.2019. <https://duunitori.fi/tyoelama/vuokratyo-vapautta-vai-riistoa>

Eldridge, R. 2013. The Twelve Factors of Employee Commitment. Viitattu 17.11.19. <https://greatwithtalent.me/2013/09/25/the-twelve-factors-of-employee-commitment/>

Glad, L. 2018. Maanantaifiilis. Asiantuntija neuvoo: 3 keinoa, joilla voit muokata oman työn sisältöä. Viitattu 7.12.19. <https://duunitori.fi/tyoelama/maanantaifiilis-tyon-imu>

Glad, L. 2018. Hyvinvointi. Oman työn tehostaminen onnistuu jokaiselta - alan guru listaa 12 keinoa, joilla tehdä työstä helpompaa. Viitattu 7.12.19. <https://duunitori.fi/tyoelama/tyon-tehostaminen>

Greatwithtalent. 2013. What is Employee Commitment. Viitattu 17.11.19. <https://greatwithtalent.me/2013/12/13/what-is-employee-commitment/>

Half, R. 2019. Flexible working hours: 7 benefits your business is missing out on. Viitattu 8.12.19. <https://www.roberthalf.com.sg/blog/employers/flexible-working-hours-7-benefits-your-business-missing-out>

HPL, Henkilöstöpalveluliitto. 2019. Merkittävä työllistäjä. Viitattu 16.10.19. <https://hpl.fi/henkilostopalveluala/merkittava-tyollistaja/>

HPL, Henkilöstöpalveluliitto. 2019. Senioreille toinen työura. Viitattu 16.10.19.

<https://hpl.fi/henkilostopalveluala/merkittava-tyollistaja/>

Hulkko - Nyman, K & Maaniemi, J. 2016. Tuhoaako rahalla palkitseminen sisäisen motivaation?

Viitattu 7.12.2019. <https://www.talouselama.fi/uutiset/tuhoaako-rahalla-palkitseminen-sisaisen-motivaation/bacb2a91-548f-39f2-84b8-c42026cc5909>

Hämeenniemi, M., Hellsten, H., Ketvel, E. 2019. Yksinyrittäjäkysely 2019. Viitattu 22.10.19.

<https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/tutkimukset/yksinyrittajakyselyt/yksinyrittajakysely-2019-610847>

Joblink blogi. 2017. Joblinkin tarina kohti timanttista menestystä! Viitattu 30.11.19.

<https://www.joblink.fi/joblinkin-tarina-kohti-timanttista-menestysta/>

Joblink Oy. 2019. Työnantajalle. Viitattu 30.11.19. <https://www.joblink.fi/#tyonantajalle>

Kainulainen, J. 2018. Mitkä tekijät lisäävät työntekijän viihtyvyyttä? Viitattu 17.11.19.

<https://www.anders.fi/fi/blogi/mitka-tekijat-lisaavat-tyontekijan-viihtyvyytta/>

Koponen, L. 2018. Yrittäjä, muista ennakoida yrityksesi riskit. Viitattu 22.10.19.

<https://www.yrittajat.fi/uudenmaan-yrittajat/a/blogit/yrittaja-muista-ennakoida-yrityksesi-riskit>

Lehtonen, T. 2019. Henkilöstövuokraus työntekijän mahdollisuutena. Viitattu 9.11.2019.

[http://www.ammattinetti.fi/artikkelit/detail/49\\_artikkeli](http://www.ammattinetti.fi/artikkelit/detail/49_artikkeli)

Makkula, J. 2018. Yrittäjä - hyvä työnantaja. Viitattu 18.1.20. [https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/sy\\_yrittaja\\_hyva\\_tyonantaja\\_tiivistelma\\_2018.pdf](https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/sy_yrittaja_hyva_tyonantaja_tiivistelma_2018.pdf)

Martela, F. 2018. Merkityksellisen työn kolme elementtiä. Viitattu 7.12.19. <https://filosofia-nakatemia.fi/blogi/merkityksellisen-tyon-kolme-elementtia/>

Myllylä, Y. 2011, 19-27. Työ ja yrittäjyys. Vuokratyövoiman käytön syitä yrityksissä, joissa on

käyty yt-neuvotteluja. Viitattu 16.10.2019. [https://tem.fi/docu-](https://tem.fi/documents/1410877/3346190/Vuokraty%C3%B6voiman+k%C3%A4yt%C3%B6n+syit%C3%A4+yrityksiss%C3%A4+joissa+on+k%C3%A4yty+yt-neuvotteluja+29062011.pdf)

[ments/1410877/3346190/Vuokraty%C3%B6voiman+k%C3%A4yt%C3%B6n+syit%C3%A4+yrityksiss%C3%A4+joissa+on+k%C3%A4yty+yt-neuvotteluja+29062011.pdf](https://tem.fi/documents/1410877/3346190/Vuokraty%C3%B6voiman+k%C3%A4yt%C3%B6n+syit%C3%A4+yrityksiss%C3%A4+joissa+on+k%C3%A4yty+yt-neuvotteluja+29062011.pdf)

Me Naiset. 2019. Sanna Marinin ”utopistinen” työaikaehdotus saa kannatusta. Viitattu

8.12.19. <https://www.menaiset.fi/artikkeli/i ihmiset-ja-ilmiot/tyo-ja-rah/sanna-marinin-utopistinen-tyoaikaehdotus-saa-kannatusta>

- Mäkilä, P. 2018. Kauneusyrittäjä löysi toimivan reseptin: Ei enää omia työntekijöitä. Viitattu 22.10.19. <https://y-studio.fi/yrityksen-perustaminen/minustako-yrittaja/kauneusyrittaja-loysi-toimivan-reseptin-ei-ena-omia-tyontekijoita/>
- Nederström, M. 2019. Sitouttamisen viisi tekijää. Viitattu 17.11.19. <https://www.psycon.fi/blogi/sitouttamisen-viisi-tekijaa>
- Reed, C. 2019. The truth about motivating employees to be more productive. Viitattu 7.12.19. <https://www.nbrii.com/employee-survey-white-papers/the-truth-about-motivating-employees-to-be-more-productive/>
- Riggio, R. E. 2019. Cutting-Edge Leadership. 5 Reasons Why Money Is a Poor Work Motivator. Viitattu 7.12.19. <https://www.psychologytoday.com/us/blog/cutting-edge-leadership/201805/5-reasons-why-money-is-poor-work-motivator>
- Aamulehti. 2017. Iso palkka ei ole enää nuorille tärkeintä työssä. Viitattu 7.12.19. <https://www.aamulehti.fi/a/200132408>
- Saarinen - Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2020. KvaliMOTV. Menetelmäopas. Viitattu 26.1.2020. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3.html>
- Sutela, H. 2015. Ulkomaalaistaustaiset työelämässä. Viitattu 16.10.19. [https://www.stat.fi/tup/maahanmuutto/art\\_2015-12-17\\_003.html](https://www.stat.fi/tup/maahanmuutto/art_2015-12-17_003.html)
- Taloussanomat, 2016. Tuhoaako rahalla palkitseminen sisäisen motivaation? Viitattu 30.11.19. <https://www.talouselama.fi/uutiset/tuhoaako-rahalla-palkitseminen-sisaisen-motivaation/bacb2a91-548f-39f2-84b8-c42026cc5909>
- Tilasto suomen eläkkeensaajista. 2019. Eläketurvakeskus. Viitattu 16.10.19. <https://www.etk.fi/tutkimus-tilastot-ennusteet/tilastot/elakkeensaajat/kaikki-elakkeensaajat/>
- Työllisyys ja työttömyys. 2017. Tilastokeskus. Viitattu 16.10.19. [http://www.stat.fi/til/tyti/2017/13/tyti\\_2017\\_13\\_2018-04-12\\_kat\\_002\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/tyti/2017/13/tyti_2017_13_2018-04-12_kat_002_fi.html)
- Työsuojelu.fi. Vuokratyö. Viitattu 22.10.19. <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuuhde/vuokratyö>
- Uusaro, A & Martikainen, T. 2012. Tieteellisen tutkimuksen tikapuut. Viitattu 17.11.19. [http://www.finnanest.fi/files/uusaro\\_meta.pdf](http://www.finnanest.fi/files/uusaro_meta.pdf)

Uusi Suomi. 2018. Yrittäjän kova avautuminen ay-liikkeelle: ”Sanon nyt ääneen sen, mitä moni ei uskalla”. Viitattu 22.10.19. <https://www.uusisuomi.fi/uutiset/yrittajan-kova-avautuminen-ay-liikkeelle-sanon-nyt-aaneen-sen-mita-moni-ei-uskalla/88dfbfd-be5b-3e51-857d-d2d2bdf5bcd9>

Wainwright, B. 2018. What is employee commitment? Viitattu 17.11.19. <https://www.effector.com/knowledge/themes/what-is-employee-commitment/>

Waris, J. 2017. Mahdollisuus vaikuttaa pitää työntekijän terveenä. Viitattu 7.12.19. <https://www.sak.fi/ajankohtaista/uutiset/mahdollisuus-vaikuttaa-pitaa-tyontekijan-terveena>

Woods, L. 2019. How Can Salary Influence a Worker's Performance in an Administration? Viitattu 7.12.19. <https://work.chron.com/can-salary-influence-workers-performance-administration-25950.html>

Julkaisemattomat

Joblink Blogi. 2019. Työntekijän kokemuksia.

Kimpiäki, A. 2019. Toimitusjohtajan haastattelu Joblink Oy:stä ja Joblink Hyllytys Oy:stä.

Joblink Hyllytys Oy. 2019. Työtyytyväisyyskysely.

## Kuviot

|  |    |
|--|----|
| Kuvio 1: Työvoiman sitouttamiseen vaikuttavat tekijät. ....                        | 8  |
| Kuvio 2: Vuokratyövoiman sitouttamiseen vaikuttavat tekijät tutkimuskohteena ..... | 9  |
| Kuvio 3: Sähköisen kyselyn väittämät.....  | 30 |
| Kuvio 4: Sähköisen kyselyn tulokset.....   | 31 |