

## **Sisäisen työnantajakuvan vaikutus henkilöstöpalvelualalla toimivan yrityksen suositteluasteeseen (eNPS)**

Pia Åkerfelt



<b>Tekijä</b> Pia Åkerfelt	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalous	
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Sisäisen työnantajakuvan vaikutus henkilöstöpalvelualalla toimivan yrityksen suositteluasteeseen (eNPS)	<b>Sivumäärä</b> 31
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten vuokratyönantaja voi vaikuttaa vuokratyöntekijöiden sisäiseen työnantajakuvaan sekä parantaa sen avulla eNPS-suositte- luastettaan (Employee Net Promoter Score). Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona eräälle henkilöstöpalvelualan yritykselle.</p> <p>Vuokratyöntekijöiden suositteluasteen eli eNPS-tuloksen nostaminen tasolle 70 on yksi toi- meksiantajayrityksen strategisista tavoitteista. Tästä opinnäytetyöstä saatujen tulosten avulla yrityksen on mahdollista kehittää vuokratyöntekijöiden työsuhteeseen liittyviä pro- sesseja kehittääkseen sisäistä työnantajakuvaa ja nostaakseen samalla suositteluastet- taan.</p> <p>Vuokratyösuhteessa työnantajakuvaan vaikuttavat tekijät eroavat melko paljon verrattuna siihen, että työnantajana toimisi se yritys, jossa työ varsinaisesti tapahtuu. Sisäinen työn- antajakuva muodostuu muun muassa työntekijän perehdytyksestä, johtamisesta sekä työ- ympäristöstä, mutta vuokratyönantajan välittömät vaikutusmahdollisuudet näihin ovat vä- häiset. Jotta vuokratyönantajayritys voi vaikuttaa vuokratyöntekijän työsuhteen aikaisiin ko- kemuksiin mahdollisimman positiivisesti, tulee sen pyrkiä kehittämään sisäistä työnantaja- kuvaansa ja tuomaan lisäarvoa niillä keinoin, mihin se voi välittömästi vaikuttaa.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu sisäistä työnantajakuvaa käsittelevään kirjal- lisuuteen, artikkeleihin ja haastatteluun sekä erilaisiin lähteisiin henkilöstövuokraukseen liit- tyen. Lisäksi käsitellään NPS-mittaria sekä sen soveltuvuutta henkilöstökyselyksi. Empiiri- sessä osuudessa on käytetty kahta peräkkäistä toimeksiantajayrityksen vuokratyönteki- jöille lähetettyä eNPS-kyselyä.</p> <p>ENPS-kyselyiden tulosten ja vastausten perusteella pyrittiin selvittämään, mitkä asiat vai- kuttivat vuokratyöntekijän suositteluasteeseen. Yrityksen vuokratyöntekijöiden eNPS-luku on tällä hetkellä melko hyvällä tasolla, mutta vastauksista selvisi, että työntekijöillä on kes- kenään hyvin erilaisia kokemuksia vuokratyösuhteen aikana. Suuri osa suosittelijoista (pro- moters) on kokenut saavansa ystävällistä, asiantuntevaa ja nopeaa palvelua työsuhteasi- oihin liittyen ja tuloksista voi päätellä välittävän ja asiantuntevan työsuhteen aikaisen palve- lun tuovan monelle vuokratyöntekijälle lisäarvoa. Arvostelijoiden (detractors) vastauksissa nousi esiin erityisesti puutteet palkkakehityksessä sekä henkilöstöeduissa.</p> <p>Tutkimus on toimeksiantajayrityksen pyynnöstä rajattu käsittelemään vuokratyöntekijän työsuhteen aikana tehtäviä toimenpiteitä ja niiden vaikutuksia NPS-tulokseen, joten tässä opinnäytetyössä ei tarkastella lähemmin rekrytointiprosessin vaikutusta työnantajakuvaan.</p>	
<b>Asiasanat</b> Sisäinen työnantajakuva, vuokratyö, henkilöstöpalveluala, Net Promoter Score, NPS-mit- tari, eNPS-mittari	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja merkitys .....	1
1.2	Keskeiset käsitteet .....	2
1.3	Tutkimuksen rakenne.....	2
2	Sisäinen työnantajakuva vuokratyössä.....	3
2.1	Henkilöstövuokraus.....	3
2.1.1	Sopijaosapuolet vuokratyössä.....	4
2.1.2	Vuokratyön sääntely.....	5
2.1.3	Vuokratyön edut ja haasteet.....	7
2.2	Sisäinen työnantajakuva .....	8
2.2.1	Työnantajakuva.....	8
2.2.2	Sisäisen työnantajakuvan muodostuminen .....	10
2.2.3	Sisäinen työnantajakuva vuokratyössä.....	13
2.3	NPS sisäisen työnantajakuvan mittarina .....	14
3	Menetelmät ja tulokset .....	17
4	Pohdinta.....	22
4.1	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset.....	22
4.2	Tutkimuksen luotettavuus .....	26
4.3	Oman oppimisen pohdinta ja opinnäytetyöprosessin arviointi .....	27
	Lähteet .....	28

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja merkitys

Henkilöstöpalvelualalla toimivan toimeksiantajayrityksen yhtenä strategisena tavoitteena on nostaa vuokratyöntekijöiden eNPS-luku 70:een. Vuokratyöntekijöille lähetettävän eNPS- eli Employee Net Promoter Score-kyselyn avulla yritys selvittää vuosittain, kuinka todennäköisesti vuokratyöntekijät suosittelivat vuokratyönantajayritystä ystävilleen tai kollegoilleen. ENPS-kysely on tällä hetkellä ainoa yrityksen käytössä oleva vuokratyöntekijöille lähetettävä kysely ja sen avulla yritys saa arvokasta tietoa, minkälaisena se näyttäytyy vuokratyöntekijöilleen. Hyvä sisäinen työnantajakuva ja korkea eNPS-luku tuovat yritykselle kilpailuetua, sillä näiden myötä yritys näyttäytyy houkuttelevammalta myös ulospäin.

Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus selvittää, miten toimeksiantajayritys voi parantaa sisäistä työnantajakuvaansa ja nostaa sen myötä suositteluastettaan. Opinnäytetyö pyrkii vastaamaan seuraavaan tutkimusongelmaan sekä alaongelmiin:

- Kuinka toimeksiantajayritys voi parantaa sisäistä työnantajakuvaansa nostaakseen vuokratyöntekijöiden suositteluastetta?
  - Mitkä asiat vaikuttavat vuokratyöntekijän työsuhteen aikaisiin kokemuksiin vuokratyönantajasta?
  - Voiko sisäistä työnantajakuvaa parantamalla nostaa eNPS-tulosta?

Ensin tulee kartoittaa ne asiat, jotka vaikuttavat vuokratyönantajan sisäiseen työnantajakuvaan sekä se, onko niillä ylipäättänsä vaikutusta yrityksen vuokratyöntekijöiden antamaan eNPS-lukuun. Tästä opinnäytetyöstä saatuja tuloksia voidaan hyödyntää vuokratyösuhteen elinkaaren aikaisten kokemusten parantamiseen muun muassa kehittämällä vuokratyönantajan prosesseja ja käytäntöjä niillä osa-alueilla, joilla tällä hetkellä esiintyy puutteita tai ilmenee epäkohtia.

Aihe on toimeksiantajayrityksen strategisen tavoitteen saavuttamisen kannalta tärkeä ja lisäksi myös ajankohtainen, sillä toimeksiantajayritys vuokraa henkilöstöä aloille, jolla on suurta kysyntää esimerkiksi IT-osaajista. Jotta vuokratyöyritys saa houkutelua parhaimmat osaajat työskentelemään juuri heidän kauttaan, tulee vuokratyöyrityksen näyttäytyä hyvänä työnantajana.

Tutkimus on toimeksiantajayrityksen pyynnöstä rajattu vuokratyöntekijän työsuhteen aikaisiin tapahtumiin ja niiden vaikutuksiin eNPS-tulokseen, joten työssä ei tarkastella

rekryointiprosessin vaikutusta toimeksiantajayrityksen työnantajakuvaan. Kohderyhmänä toimii ne yrityksen vuokratyöntekijät, jotka ovat olleet vuokratyösuhteessa kevään 2019 ja kevään 2020 eNPS-kyselyiden lähetysten aikana tai joiden työsuhde on päättynyt enintään yhtä kuukautta ennen eNPS-kyselyn lähetystä.

## 1.2 Keskeiset käsitteet

**Sisäinen työnantajakuva** on organisaation henkilöstön mielikuva yrityksestä työnantajana. Hyvän sisäisen työnantajakuvan edellytyksenä on hyvinvoiva henkilöstö. Sisäinen työnantajakuva toimii pohjana koko muun työnantajakuvan muodostumiselle. (Kauhanen 2012, 69; Kansonen 2013.)

**Henkilöstövuokraus** on toimintaa, jossa työnantaja (vuokrausyritys) siirtää työntekijän toisen työnantajan (käyttäjäyritys) käyttöön vastiketta vastaan. Vuokratyöntekijä työskentelee käyttäjäyrityksen johdon ja valvonnan alaisena, mutta virallisena työnantajana toimii vuokrausyritys. (Hietala, Kaivanto & Schön 2014, 13.)

**NPS eli Net Promoter Score** -suosittelukysymys "Kuinka todennäköisesti suosittelisit käyttämäsi palvelua tai tuotetta läheisellesi tai ystävällesi?" on käyttäjäkokemuksen ja erityisesti asiakasuskollisuuden mittari. Sen on kehittänyt ja julkaissut Fred Reichheld ja Bain & Company vuonna 2003. (Net Promoter System a.)

**ENPS (Employee Net Promoter Score)** on perinteisestä NPS-kysymyksestä johdettu, työntekijöille suunnattu kysymys, jonka avulla voidaan mitata ja seurata työntekijöiden sitoutumista. Kysymyksellä "Kuinka todennäköisesti suosittelet yritystä työnantajana?" saadaan selvitettyä työntekijöiden tyytyväisyyttä, uskollisuutta sekä sitoutuneisuutta työnantajansa kohtaan. (Marr 2020.)

## 1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen viitekehykseen on käytetty kirjallisuutta sisäisestä työnantajakuvasta sekä erilaisia lähteitä henkilöstövuokrauksesta sekä henkilöstöpalvelualasta yleisesti. Lisäksi teoriaosuudessa perehdytään NPS-mittariin. Kirjallisuuden ja verkkoaineistojen lisäksi lähteenä on käytetty toimeksiantajayrityksen edustajan haastattelua. Teoriaa käsitellään luvussa 2.

Teoreettisen viitekehyksen jälkeen luvussa 3 avataan tutkimusmenetelmiä sekä esitellään NPS-kyselyistä saatuja tuloksia. Johtopäätökset ja kehitysehdotukset avataan luvussa 4.

## 2 Sisäinen työnantajakuva vuokratyössä

Seuraavissa alaluvuissa tutustutaan henkilöstövuokraukseen ja käsitellään työnantajakuvan muodostumista sekä erityisesti sisäisen työnantajakuvan merkitystä. Lisäksi tarkastellaan NPS-mittarin toimivuutta henkilöstökyselynä ja sisäisen työnantajakuvan mittarina.

### 2.1 Henkilöstövuokraus

Henkilöstöpalvelualalla toimii Suomessa yli tuhat yritystä. Näistä noin puolet toimii markkinoilla vakiintuneesti ja 330:aa edustaa Henkilöstöpalveluyritysten liitto HPL. Henkilöstöpalveluyritykset työllistävät vuosittain noin 150 000 työntekijää ja nopeasti kehittyvä ala on jo merkittävä osa suomalaista elinkeinoelämää. (HPL a.)

Henkilöstöpalveluyritykset tarjoavat yrityksille monipuolisia henkilöstöpalveluita, kuten rekrytointi- ja suorahakupalveluita, henkilöstövuokrausta sekä esimerkiksi erilaisia henkilö- ja soveltuvuusarviointeja. Ulkoistamalla henkilöstöpalvelut työmarkkinoiden ja rekrytointien asiantuntijalle yritys pystyy keskittymään omaan ydinosansaansa. (HPL a.)

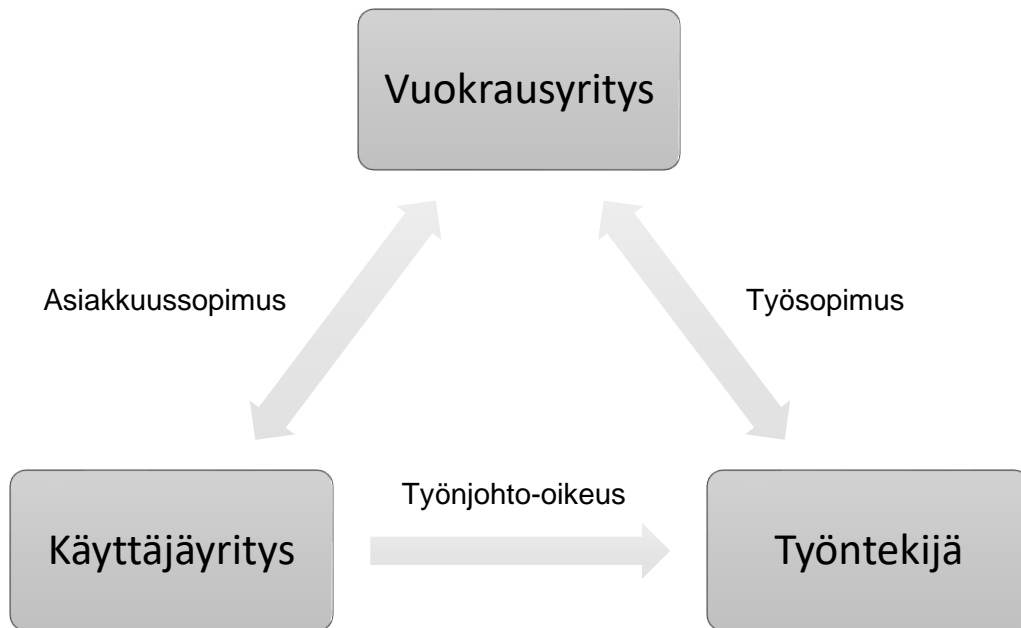
Henkilöstövuokraus on toimintaa, jossa työnantaja (vuokrausyritys) siirtää työntekijän toisen työnantajan (käyttäjäyritys) käyttöön vastiketta vastaan. Vuokratyöntekijä työskentelee käyttäjäyrityksen johdon ja valvonnan alaisena, mutta virallisena työnantajana toimii vuokrausyritys. (Hietala, Kaivanto & Schön 2014, 13.) Henkilöstövuokraus on joustava ratkaisu esimerkiksi pikaiseen tai tilapäiseen rekrytointitarpeeseen. Myös rekrytointikielto tai resursointitarpeen vaikea ennustettavuus ovat mahdollisia perusteita hyödyntää henkilöstövuokrausta. Vuokrausyrityksen hoitaessa uuden työntekijän rekrytointiprosessin sekä työsuhteen aikaisen hallinnollisen työn, yrityksen ei tarvitse itse käyttää resurssejaan henkilöstöhallinnollisiin tehtäviin. (Studentwork.)

Henkilöstövuokraus on yleistynyt vuodesta 2014 alkaen (TEM 2020, 22). Se on yleisintä eri teollisuuden aloilla, palvelualoilla sekä rakennuksilla (HPL b). Valtioneuvoston työolo-barometrin (TEM 2020, 20-21) mukaan yleisimmin vuokratyövoimaa vuonna 2019 käytettiin teollisuudessa (47%) ja yksityisissä palveluissa (31%).

Koronapandemian aiheuttama epävarmuus on vaikuttanut vuonna 2020 myös henkilöstöpalvelualan. Alan suhdannenäkymät ovat heikentyneet ja heinäkuun 2020 kokonaisliiketilä vaihto laski 23 prosenttia vuoden 2019 heinäkuuhun verrattuna. Henkilöstövuokrauspalveluissa pudotusta oli 21,5 prosenttia. Henkilöstöpalvelualan suurimpien toimialojen, teollisuuden ja rakentamisen, työllisyysnäkymät ovat heikentyneet syksyllä 2020 ja tämä vaikuttaa myös suoraan henkilöstöpalvelualan näkyisiin. (Palmén 11.9.2020.)

### 2.1.1 Sopijaosapuolet vuokratyössä

Vuokratyössä on kolme osapuolta: vuokratyöntekijä, vuokrausyritys sekä käyttäjäyritys. Näin ollen oikeussuhteitakin syntyy kolme (kuvio 1.): työsuhde vuokrausyrityksen ja vuokratyöntekijän välillä (sopimussuhde), asiakkuussuhde vuokrausyrityksen ja käyttäjäyrityksen välillä (sopimussuhde) sekä vuokratyöntekijän ja käyttäjäyrityksen välinen oikeussuhde (ei sopimussuhde). (TEM 2017, 6.)



Kuvio 1. Oikeussuhteet vuokratyössä (mukaillen TEM 2017, 6)

Vuokrausyritys ja vuokratyöntekijä solmivat työsuhteen työsopimuksella. Vuokrausyritystä sitoo normaalit työnantajavelvoitteet ja -oikeudet niiltä osin, kun ne eivät siirry käyttäjäyritykselle. Vuokrausyritys maksaa vuokratyöntekijän palkan sekä vastaa myös muista henkilöstökuluista, kuten sosiaalikuluista ja lakisääteisistä vakuutuksista. (HPL YSE 2018.)

Käyttäjäyrityksen ja vuokrausyrityksen solmiman asiakassopimuksen myötä käyttäjäyritykselle siirtyy oikeus johtaa ja valvoa työntekoa. Lisäksi käyttäjäyrityksen vastuulle siirtyy ne työnantajan velvollisuudet, jotka liittyvät välittömästi työn tekemiseen ja sen järjestelyihin, kuten työvälineiden järjestäminen ja työturvallisuuteen liittyvät toimet. Käyttäjäyritystä sitoo yhtä lailla vuokratyöntekijän kuin muidenkin työntekijöiden kohdalla työlainsäädäntö, viranomais määräykset sekä sovellettava työehtosopimus. (HPL YSE 2018.) Vastuiden ja velvollisuuksien jakautumista vuokrausyrityksen ja käyttäjäyrityksen välillä käsitellään tarkemmin vuokratyön sääntelyn yhteydessä alaluvussa 2.1.2.

Käyttäjyrytyksen ja vuokrausyrityksen väliseen henkilöstövuokrausta koskevaan sopimussuhteeseen sovelletaan henkilöstövuokrausta koskevia yleisiä sopimusehtoja, joissa määritellään tarkemmin vuokraus- ja käyttäjyrytyksen velvollisuudet muun muassa tilaukseen, työturvallisuuteen, salassapitoon sekä vahingonkorvauksiin liittyen (HPL YSE 2018).

### 2.1.2 Vuokratyön sääntely

Mahdollisuutta vuokratyön käytölle ei ole varsinaisesti rajoitettu lainsäädännössä. Kuitenkin ennen kuin käyttäjyrytyt ja vuokrausyrityt voivat solmia sopimuksen, käyttäjyrytyksen tulee hankkia vuokrausyritykseltä tietyt tilaajavastuulaissa määritellyt selvitykset. Näitä ovat ”kaupparekisteriote, todistus verojen maksamisesta, todistus eläkevakuutuksen ottamisesta tai selvitys erääntyneistä eläkemaksuista, selvitys sovellettavasta työehtosopimuksesta sekä selvitys siitä, onko yritys merkitty ennakkoperintärekisteriin, työnantajarekisteriin ja arvonlisäverovelvollisten rekisteriin”. Lisäksi tietyillä aloilla työehtosopimus saattaa asettaa ehtoja ulkopuolisen työvoiman käytölle. (TEM 2017, 7; 28.)

Vuokratyöstä ei ole säädetty omaa lakia, vaan siihen sovelletaan yleistä lainsäädäntöä. Lainsäädännössä on kuitenkin joitakin erityissäännöksiä koskien juuri vuokratyötä sen luonteensa vuoksi ja näitä on esimerkiksi työsopimuslaissa (55/2001), työturvallisuuslaissa (738/2002) sekä tasa-arvolaisissa (609/1986). Vuokratyötä koskevia säännöksiä noudatetaan aina, kun työnantaja siirtää työntekijän toisen työnantajan (käyttäjyrytyt) palvelukseen, eli näitä säännöksiä ei siis sovelleta vuokrausyrityksen omaan henkilöstöön. (TEM 2012, 35; Hietala ym. 2014, 25-26.)

Vastuu työlainsäädännön noudattamisesta jakautuu vuokratyössä sekä vuokrausyritykselle että käyttäjyrytykselle (HPL YSE 2018). Vastuun ja velvollisuuksien jakautuminen on määritelty tarkemmin työsopimuslaissa.

Työnantajan siirtäessä työntekijän tämän suostumuksella toisen yrityksen (*käyttäjyrytyt*) käyttöön, käyttäjyrytykselle siirtyvät oikeus johtaa ja valvoa työntekoa sekä ne työnantajalle säädetyt velvollisuudet, jotka liittyvät välittömästi työn tekemiseen ja sen järjestelyihin. Käyttäjyrytyksen on toimitettava työntekijän työnantajalle ne tiedot, jotka työnantaja tarvitsee velvollisuuksiensa täyttämiseksi. (TSL 7:1.3)

Henkilöstövuokrauksen yleisissä sopimusehdoissa (HPL YSE 2018) esitetty työntekijään liittyvien vastuiden ja yleisten velvollisuuksien jakautuminen on listattu kuviossa 2.



## Vuokrausyritys

- Varmistaa työhön esitettävän työntekijän soveltuvuuden tehtävään
- Henkilöstökuluista, kuten palkasta, sosiaalikulusta ja lakisääteisistä vakuutuksista vastaaminen
- Työlainsäädännön, sovellettavan työehtosopimuksen sekä Henkilöstöpalveluyritysten Liitto ry:n laatimien ohjeiden noudattaminen
- Yleisvastuu työsuojelusta, työterveyshuollon järjestäminen
- Varmistaa lain ja työehtosopimuksen mukaisten lomien ja vapaiden antamisen

## Käyttäjäyritys

- Antaa vuokrausyritykselle oikeat ja riittävät tiedot työntekijältä edellytettävistä kriteereistä (mm. koulutus, ammattitaito, kokemus)
- Työnjohdosta ja valvonnasta vastaaminen
- Välittömästi työn tekemiseen ja järjestelyihin liittyvien työnantajavelvoitteiden noudattaminen
- Työlainsäädännön, viranomaismääräysten ja sovellettavan työehtosopimuksen noudattaminen
- Vuokratyöntekijän kohtelu oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti suhteessa muihin työntekijöihin
- Työhön perehdytys, selvitys työssä esiintyvistä haitta- ja vaaratekijöistä
- Tarvittavien suojavälineiden hankinta ja niiden käytöstä vastaaminen
- Työtilojen ja -laitteiden turvallisuudesta vastaaminen
- Työterveyshuoltolain mukaisten työpaikkatarkastusten järjestäminen

Kuvio 2. Vastuiden ja velvollisuuksien jakautuminen (HPL YSE 2018)

Työlainsäädännön ohella työsuhteen ehtoja sääntelee työehtosopimus, jossa työsuhteen vähimmäisehdot esimerkiksi palkkaan ja työaikoihin on määritelty lakia yksityiskohtaisemmin (Hietala ym. 2014, 27; HPL 29.1.2019; Työsuojelu 2020a). Työvoimanvuokrausalalle on vahvistettu kolme yleissitovaa, eli kaikkia sopimusallalla olevia yrityksiä sitovaa työehtosopimusta: henkilöstöpalvelualan työehtosopimus, ravintolamuusikkoja koskeva työehtosopimus sekä vuokratyötä kemian toimialalla koskeva työehtosopimus. Näiden lisäksi on myös yksittäisiä yrityskohtaisia työehtosopimuksia. (PAM 2019; Hietala ym. 2014, 27.)

Työehtosopimuksissa on paljon alakohtaisia eroja, joten vuokratyösuhteessa onkin tärkeää soveltaa juuri oikean alan työehtosopimusta. Työsopimuslain 2:9 §:ssä on

tarkennettu työehtosopimuksen määräytymistä vuokratyösuhteessa. (HPL 29.1.2019.)  
Kun työsuhteessa noudatetaan käyttäjäyritystä sitovaa työehtosopimusta, on vuokrausyri-  
tyksellä velvollisuus noudattaa myös työehtosopimukseen perustuvia paikallisia sopimuk-  
sia niiltä osin, kun ne eivät heikennä työntekijän etuja (TEM 2017, 11).

### **2.1.3 Vuokratyön edut ja haasteet**

Vuokratyötä pidetään hyvänä mahdollisuutena erityisesti nuorille ja työuraansa aloittele-  
ville tutustua erilaisiin työpaikkoihin ja saada monipuolista työkokemusta. Lisäksi vuokra-  
työntekijät pitävät merkittävänä etuna myös sitä, että vuokratyössä he voivat usein vaikut-  
taa työaikoihin ja -paikkaan. Vuokratyötä tekee toki muutkin kuin vain nuoret, sillä se on  
myös hyvä keino ansaita lisäansioita. Erityisesti yli 60-vuotiaat vuokratyöntekijät kertovat  
juuri lisäansioden olevan ensisijainen syy vuokratyön tekoon. (Hietala ym. 2014, 20.)

Käyttäjäyritykselle vuokratyövoiman käyttö on joustavaa ja vaivatonta, sillä lisätyövoimaa  
on kasvaneen työ- tai osaamistarpeen ilmetessä mahdollista saada hyvinkin nopeasti.  
Vuokratyö onkin yleistä erityisesti silloin, kuin työvoiman tarve on äkillinen. Myös osaami-  
sen ulkoistaminen projektikohtaisesti on yleinen syy vuokratyövoiman käytölle – näin saa-  
daan tarvittavaa osaamista niihin tehtäviin, joihin ei muuten ole tarvetta eikä vaadittavaa  
osaamista löydy yrityksen sisältä. (Hietala ym. 2014, 21.)

Koska vuokratyövoimaa hyödynnetään usein juuri väliaikaisena ratkaisuna, aiheuttaa se  
myös merkittävässä määrin epävarmuutta. Esimerkiksi silloin, kun työn jatkumisesta ei ole  
varmuutta, käyttäjäyrityksessä saattaa herätä kysymyksiä vuokratyöntekijän sitoutunei-  
suuteen liittyen. Epävarmuus voi näkyä myös vakituisen henkilöstön keskuudessa huo-  
lona siitä, säilyykö oma työ vai onko se korvattavissa ulkoisella työvoimalla. Väliaikaisen  
vuokratyövoiman käytön myötä kasvava henkilöstön vaihtuvuus tuo haasteita myös pe-  
rehdytykseen. (Hietala ym. 2014, 22.)

Vuokratyöntekijän näkökulmasta haasteet ja riskit liittyvät suurelta osin henkiseen kuormit-  
tavuuteen. Epävarmuus työn määrästä ja jatkumisesta saattaa aiheuttaa huolta erityisesti  
toimeentulosta. (Hietala ym. 2014, 23.) Henkilöstöpalveluyritysten liitto HPL:n vuonna  
2018 toteuttamassa vuokratyöntekijätutkimuksessa kolme suurinta syytä siihen, miksi vas-  
taaja ei suositellut vuokratyötä, olivat epäsäännöllinen työ, epätietoisuus työsuhteen jatku-  
misesta sekä se, ettei vuokratyöntekijä kokenut olevansa yksi asiakasyrityksen työnteki-  
jistä (HPL 2018).

HPL:n viimeisimmässä vuokratyöntekijätutkimuksessa (HPL 2018) negatiivisista asioista  
nousi esiin erityisesti se, että vuokratyöntekijä ei koe saavuttavansa samaa palkkatasoa

suhteessa yrityksen sisäisiin työntekijöihin. Lisäksi nousi esiin tyytymättömyys koulutus- ja kehittymismahdollisuuksiin ja palautteen saamiseen esimieheltä.

Myös Työ- ja elinkeinoministeriön jo vuonna 2013 julkaisemassa selvityksessä (TEM 2013) epäkohtina vuokratyössä nähtiin epätasa-arvo, käyttäjäyrityksen työntekijöitä huonompi palkkaus sekä kokemus ulkopuolisuudesta. Selvityksen mukaan ne vuokratyöntekijät, jotka kokivat olevansa käyttäjäyrityksen työntekijöihin verrattuna huonommassa asemassa, kertoivat useimmiten tämän syyksi sen, ettei vuokratyöntekijöitä koske samat etuudet ja vuokratyöntekijänä on huonompi palkka. Monet myös kertoivat tuntevansa olonsa ulkopuoliseksi tai toisen luokan työntekijäksi. (TEM 2013, 59; 62-63.) Työ- ja elinkeinoministeriön selvityksestä ei kuitenkaan selviä, ovatko epäkohdat tyypillisempiä joillakin tietyillä aloilla, sillä selvityksen on ollut tarkoitus kartoittaa vuokratyöntekijöiden näkemyksiä yleisesti eikä alakohtaisuutta ole otettu selvityksessä huomioon (TEM 2013, 13).

Ihmisten kokemukset, erilaiset uskomukset, asenteet sekä ennakkoluulot vaikuttavat vahvasti mielikuvaan alasta (Rope 2000, 178). Huonot kokemukset vuokratyöstä eivät tietenkään ole yleistettävissä kaikkiin alan yrityksiin ja lisäksi vuokratyöntekijän heikkoon asemaan liittyvät kokemukset saattavat olla ajalta ennen työsopimuslain uudistamista (Vanhala-Harmanen 2018). Nykyisin vuokratyöhön sovelletaan työlainsäädäntöä ihan yhtä lailla kuin muihinkin työsuhteisiin ja työsopimuslain 2:9 a §:n mukaisesti ”vuokratulla työntekijällä on oikeus käyttäjäyrityksen työntekijöilleen tarjoamiin palveluihin ja yhteisiin järjestelyihin samoin ehdoin kuin käyttäjäyrityksen työntekijöillä, jollei erilainen kohtelu ole perusteltua objektiivista syistä” (Työsuojelu 2020b; TSL).

## **2.2 Sisäinen työnantajakuva**

### **2.2.1 Työnantajakuva**

Työnantajakuvalla tarkoitetaan sitä, minkälainen kuva sekä organisaation nykyisillä työntekijöillä että potentiaalisilla työnhakijoilla on yrityksestä ja sen muodostumiseen vaikuttavat hyvin monenlaiset tekijät aina organisaation toimialasta henkilöstöetuihin. Työnantajakuvaan vaikuttavat niin sisäisten kuin ulkoistenkin sidosryhmien mielikuvat, joten se voidaan myös käsitteissä jakaa sisäiseen ja ulkoiseen työnantajakuvaan. Työnantajakuvasta puhuttaessa kohtaa usein myös nimityksiä työnantajamielikuva, työnantajamaine, työnantajaimago ja työnantajabrändi. (Kauhanen 2012, 69.)

Työnantajakuvan rakentumisessa sosiaalisen median merkitys jatkaa kasvuaan. Erityisesti LinkedIn ja muut sosiaalisen median ammatilliset verkostot, YouTube sekä Facebook tarjoavat entisille, nykyisille ja mahdollisille tuleville työntekijöille alustan jakaa

ajatuksiaan ja kokemuksiaan yrityksestä – sekä positiivisia että negatiivisia. (Salli & Takatalo 2014, 43.)

Viime vuosina eri aloilla on huomattu haasteita löytää esimerkiksi IT-alan sekä myynnin osaajia (Manpower 2019). Osaajapulan myötä kilpailu hyvästä ja osaavasta henkilöstöstä on kiristynyt ja on huomattu, että hyvän työnantajakuvan omaavat yritykset pystyvät houkuttelemaan ja valitsemaan parhaat osaajat päältä. Uusia työntekijöitä rekrytoitaessa sekä nykyisten työntekijöiden pitämisessä työnantajakuvalla on siis suuri merkitys, vaikka toki tähän vaikuttaa myös esimerkiksi yrityksen tunnettuus. (Kauhanen 2012, 69; Salli & Takatalo 2014, 43.)

Työnantajakuvalla on paljoltikin vaikutusta siihen, minkälaisiin organisaatioihin erityisesti nuoret henkilöt hakeutuvat (Kauhanen 2012, 69). Mitkä tahansa korulauseet työpaikkailmoituksissa eivät kuitenkaan enää riitä houkutteluksi, vaan nykysukupolvi haluaa yritystä valitessaan tietoa siitä, mitä yritys voi heille oikeasti tarjota sekä varmistua, että yrityksen arvot kohtaavat aidosti heidän omansa. Tämä on selvitettävissä yrityksen nykyisten työntekijöiden uratarinoiden ja mielikuvien avulla. (Salminen-Kultanen 2019.)

Hyvästä työnantajakuvasta kannattaakin siis ehdottomasti viestiä myös ulkoisille sidosryhmille, sillä se on merkittävässä roolissa uusien työntekijöiden houkuttelemisessa ja siinä, että työnhakija päätyy valitsemaan juuri kyseisen organisaation. Houkutteleva ja uniikki työnantajakuva sekä siitä viestiminen parantaa yrityksen kilpailukykyä työnhakijoiden keskuudessa. (Minchington 2011.) Valtteja työnantajakuvan rakentamisessa ovat rehellisyys ja avoimuus; realistiset odotukset työnantajasta jo rekrytointiprosessin aikana auttavat ehkäisemään pettymyksiä myöhemmässä vaiheessa. Sen avulla voidaan välttää myös kalliita virherekrytointeja, kun organisaatioon ei hakeudu henkilöitä väärillä ennako-odotuksilla. Mitä realistisempi kuva uudella työntekijällä on ollut jo rekrytointivaiheessa, sitä todennäköisemmin hän on tyytyväinen valintaansa ja myös sitoutuu vahvemmin työnantajaorganisaatioon. (Salli & Takatalo 2014, 45-46.)

Työnantajakuvan rakentaminen lähteekin siis sisältä, eikä ulkoisen työnantajakuvan houkutteleva voima yksinään riitä pitkälle, mikäli se ei vastaa sisäistä työnantajakuvaa (Kansonen 2013). Hyvä sisäinen työnantajakuva sekä oikeisiin asioihin panostaminen johtaa innostuneisiin, hyvinvoiviin ja sitoutuneisiin työntekijöihin. Innostuneiden työntekijöiden tuottavuus on korkeampi ja sitoutuneisuus omaan työpaikkaan jopa kolmanneksen vahvempi kuin innostumattomien työntekijöiden. (Spreitzer & Porath 2012.)

Työnantajakuvan kehittämiseen ei ole oikotietä, vaan se on pitkäjänteistä työtä, jossa on otettava työntekijät aidosti huomioon (Salli & Takatalo 2014, 45). Minchingtonin (2011)

mukaan työnantajakuvan kehittämisen tulisi olla yrityksen brändistrategian keskiössä. Kehittääkseen työnantajakuvaansa yrityksen tulee ensimmäiseksi määrittää ne tekijät, jotka ovat sekä nykyisille että mahdollisille tuleville työntekijöille työsuhteessa merkityksellisiä sekä selvittää, mitkä tekijät saavat työntekijät pysymään yrityksessä ja mitä tulisi vielä kehittää. (Minchington 2011.)

## 2.2.2 Sisäisen työnantajakuvan muodostuminen

Myönteiset kokemukset johtavat myönteisen työnantajakuvan syntyyn; jos henkilöstö viihtyy hyvin, heijastuu se positiivisesti myös sisäiseen työnantajakuvaan (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 86; Kansonen 2013). Sisäisen työnantajakuvan muodostumiseen vaikuttaa monet työsuhteen elinkaaren aikana koetut asiat, kuten johtaminen, työtehtävät ja työilma- piiri sekä palkitseminen (Korpi ym. 2012, 86; Barrow & Mosley 2005, 149).

Barrow ja Mosley ovat kehittäneet työnantajakuvan hahmottamisen ja kehittämisen avuksi mallin (2005, 150), joka sisältää 12 ulottuvuutta (kuvio 3). Nämä ulottuvuudet on lisäksi ja- ettu kahteen ryhmään: laajemmin organisaatiotasolla määräytyviin toimintaperiaatteisiin sekä paikallisemmin ilmeneviin operatiivisen tason käytäntöihin (Barrow & Mosley 2005, 150). Tässä aluvuossa käsitellään sisäisen työnantajakuvan muodostumista näiden ulot- tuvuuksien kautta.



Kuvio 3. Sisäisen työnantajakuvan ulottuvuudet (mukaillen Barrow & Mosley 2005, 150)

Yrityksen ulkoinen maine muodostuu siitä, mitä ja miten yrityksestä puhutaan. Riippuen siitä, minkälainen sana yrityksestä kiertää, maine joko vahvistuu tai heikkenee. Hyvämaineinen yritys mielletään usein myös hyväksi työnantajaksi, joten sillä on suuri merkitys yrityksen vetovoimaisuuteen, hakijoiden houkuttelevuuteen sekä jo olemassa olevien työntekijöiden itsetuntoon. (Juholin 2008, 274.)

Ulkoisen maineen ja työnantajakuvan rakentumiseen vaikuttavat tarinat saavat alkunsa sisältä, missä yrityksen todellinen yrityskuva muodostuu. Sisäisen viestinnän avulla muun muassa jaetaan tietoa ja viestitään toimenpiteistä. Hyvin toteutettuna se johtaa sujuvampaan ja tehokkaampaan työskentelyyn sekä luo positiivista yrityskuvaa. Puutteellinen tai epäselvä tiedonkulku heikentää luottamusta tiedonkulkuun ja johtaa työyhteisön toimivuuden heikkenemiseen esimerkiksi silloin, kun omaa työtä koskeva tieto ei tule perille. Kun tavoitteena on avoin ja vuorovaikutteinen työyhteisö, vaaditaan koko organisaatiolta sitoutumista avoimuuden kulttuurin rakentamiseen. (Joki 2018, 189-191.)

Johtoryhmätasolla toimivilla henkilöillä ja erityisesti toimitusjohtajalla on kriittinen rooli työnantajakuvan muodostumisessa, sillä heidän toimintansa viestintätavoista lähtien vahvistaa ja luo organisaation työnantajakuvaa vaikuttaen työntekijöiden käsitysten muodostumiseen organisaatiosta (Barrow & Mosley 2005, 152).

Vastuullisuus kasvattaa organisaation houkuttelevuutta työnantajana. Yritysvastuu käsittää muun muassa yrityksen ympäristö- ja yhteiskunnalliset vaikutukset, mutta työntekijän näkökulmasta sen muodostumiseen vaikuttaa myös esimerkiksi se, kuinka monimuotoinen yritys on sekä miten se ottaa huomioon työn ja vapaa-ajan yhdistämisen. (Barrow & Mosley 2005, 152; Koipijärvi & Kuvaja 2017, 17.)

Organisaatiotasolla pystytään vaikuttamaan sisäiseen työnantajakuvaan myös sillä, mitaako yritys toimintaansa ja miten saatuja tuloksia hyödynnetään. Työntekijöiden luottamus vahvistuu, mikäli tämä tehdään näkyväksi henkilöstölle niin, että sekä mittarit, niiden avulla esiin tulleet kehityskohdat, että yrityksen niiden eteen tekemät toimenpiteet tuodaan esiin. (Barrow & Mosley 2005, 154.)

Työnantajakuvan muodostumiseen vaikuttaa myös se, miten yrityksen sisäinen palvelu ja tuki toimii. Työntekijä saattaa kokea olonsa aliarvostetuksi, mikäli häneltä odotetaan asiakkaiden suuntaan nopeaa ja asiantuntevaa palvelua, mutta kun työntekijä itse tarvitsisi palvelua tai tukea työnantajaltaan, on se hidasta tai muuten vajavaista. (Barrow & Mosley 2005, 154.)

Avoin ja rehellinen viestintä organisaatiosta työnantajana jo rekrytointivaiheessa on tärkeää, jotta uuden työntekijän odotukset eivät ole liian korkealla työsuhteen alkaessa. Kun todellinen arki vastaa odotuksia, on työntekijä todennäköisemmin valintaansa myös tyytyväinen. Avoimuus rekrytointivaiheessa lisää myös luottamusta organisaatioon ja tämän myötä sitoutuneisuutta. (Salli & Takatalo 2014, 44-45.) Rekrytointivaiheen lisäksi yhtä tärkeässä asemassa työnantajakuvan muodostumisen kannalta on uuden työntekijän perehdytysvaihe, sillä hyvä ja perusteellinen perehdytys vaikuttaa positiivisesti työntekijän sitoutumiseen sekä mielialaan (Barrow & Mosley 2005, 155-156; Joki 2018, 111).

Lähijohtamisella ja erityisesti esimiehen pehmeillä taidoilla (soft skills, people management skills) on suuri merkitys työntekijän sitoutumiseen ja tehokkuuteen. Esimies on avainasemassa muun muassa arvostavan ja osallistavan ilmapiirin luomisessa, ja tämä on suoraan kytköksissä sisäisen työnantajakuvan rakentumiseen. Hyvään lähijohtamiseen panostaminen esimerkiksi esimiehiä kouluttamalla rakentaa myös parempaa työnantajakuvaa. (Barrow & Mosley 2005, 156-157.)

On tärkeää, että työtehtävät ja tavoitteet ovat työntekijälle selkeitä ja hän myös tietää, millä perusteella niissä suoriutumista arvioidaan. Suorituksen johtaminen on avainasemassa oikeiden, yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Menestyksellinen suorituksen johtaminen johtaa innostuneeseen henkilöstöön, jolla on yhteinen päämäärä ja joka kokee työnsä merkitykselliseksi. (Accountor.) Suorituksen johtamisen ja arvioinnin työkaluna hyödynnetään usein esimiehen ja alaisen säännöllisesti käytävää kehityskeskustelua, jonka tavoitteena on selkeyttää työn tavoitteita ja niissä suoriutumista, antaa molemminpuolista palautetta sekä tunnistaa mahdollisia kehitystarpeita. Hyvä kehityskeskustelu myös edistää luottamusta ja avoimuutta. (Joki 2018, 132.)

Myös koulutusmahdollisuudet ja uralla kehittymisen mahdollisuus muokkaavat sisäistä työnantajakuvaa (Korpi ym. 2012, 69). Kehittymismahdollisuudet sitouttavat työntekijöitä ja mahdollistamalla monipuolisia urapolkuja yritys näyttäytyy houkuttelevampana työnantajana ja erottautuu kilpailijoista (Barrow & Mosley 2005, 157-158). Huonon johtamisen lisäksi vaatimattomat urapolut tai kehitysmahdollisuudet ovat keskeisimpiä syitä lähteä organisaatiosta (Kauhanen 2012, 65).

Motivoituneen työntekijän taustalla on reilu palkitseminen ja tunne siitä, että hänen työtään arvostetaan. Palkitseminen voi olla taloudellista tai jokin muu tunnustus tai kiitos. (Barrow & Mosley 2005, 159.) Palkitsemiskäytännöillä on merkittävä vaikutus työnantajakuvaan, sillä toimiva, selkeä ja oikeudenmukainen palkitsemisjärjestelmä, joka sisältää sekä taloudellista että ei-taloudellista palkitsemista, houkuttelee yritykseen osaavaa työvoimaa sekä sitouttaa nykyistä henkilöstöä (Joki 2018, 169).

Hyvä työilmapiiri ja toimivat henkilökemiat johtavat tuottavampaan, innostuneempaan ja stressittömämpään työntekoon (Korpi ym. 2012, 70-71). Toimivat työtilat ja hyvät työvälineet mahdollistavat sujuvan työnteon, mutta lisäksi ne vaikuttavat työntekijöiden mielikuvaan yrityksestä (Barrow & Mosley 2005, 160).

### **2.2.3 Sisäinen työnantajakuva vuokratyössä**

Kuten edellisessä alaluvussa ilmeni, sisäisen työnantajakuvan muodostumiseen vaikuttavat erityisesti monet työpaikalla koettavat asiat aina esimiestyöstä työvälineisiin. Tässä alaluvussa käsitellään erityisesti toimeksiantajayrityksen näkökulmasta sitä, miten sisäinen työnantajakuva muodostuu vuokratyössä eli silloin, kun työntekijän varsinaisena työpaikkana onkin toinen yritys.

Henkilöstöpalvelualalla toimivat yritykset kilpailevat keskenään eri alojen osaajista, minkä vuoksi niiden onkin erityisen tärkeää panostaa näkyvimpään osa-alueeseen eli sujuvaan rekrytointiprosessiin. Koska sisäisen työnantajakuvan muodostumiseen vaikuttavat myös kaikki ne asiat, mitkä tapahtuvat rekrytointiprosessin jälkeen, ei pelkkä rekrytointiin panostaminen yksistään riitä. Vuokratyönantajan tulisi olla selvillä niistä asioista, joihin se voi joko suoraan tai välillisesti vaikuttaa koko vuokratyöntekijän työsuhteen ajan. Vuokratyössä sisäisen työnantajakuvan muodostumiseen työsuhteen aikana vaikuttaa erityisesti viestintä, palkka ja henkilöstöedut, palvelut ja tuki sekä maine ja yritysvastuu. (Haastattelu 13.10.2020.)

Välillisesti vuokratyönantajan on mahdollista vaikuttaa koulutusmahdollisuuksiin, työvälineisiin ja suorituksen johtamiseen. Vuokratyönantaja voi näissä osa-alueissa toimia esimiehen tukena ja esimerkiksi auttaa tunnistamaan työntekijän koulutus- tai kehitystarpeita kehityskeskusteluiden avulla. Työn sisältöön, käyttäjäyrityksen työilmapiiriin tai organisaatiokulttuuriin vuokratyönantaja ei pysty vaikuttamaan, joten nämä seikat vaikuttavat vuokratyönantajan sisäiseen työnantajakuvaan oikeastaan vain sen kautta, miten realistisesti se on tuonut nämä asiat esiin rekrytointiprosessin aikana. Toisin sanoen, edellä mainitut seikat eivät suoranaisesti vaikuta vuokratyönantajan sisäisen työnantajakuvan muodostumiseen. (Haastattelu 13.10.2020.)

Hyvinvoivat työntekijät ovat sisäisen työnantajakuvan muodostumisen keskiössä (Kansonen 2013), joten parantaakseen sisäistä työnantajakuvaansa vuokratyönantajan kiinnostus työntekijöitä kohtaan tulisi olla aitoa ja näkyvää. Vuokratyöntekijät kokevat työpaikoilla edelleen paljon ulkopuolisuuden ja eriarvoisuuden tunnetta, johon vuokratyönantaja ei suoraan pysty vaikuttamaan. Vuokratyönantaja voi kuitenkin pyrkiä lisäämään



käyttäjyryityksen tietoisuutta mahdollisista epäkohdista eriarvoisuuteen liittyen ja näin vaikuttamaan välillisesti tasapuolisemman kohtelun edistämiseksi. (Haastattelu 13.10.2020.)

Käyttäjyryitykset saattavat toimia keskenään hyvinkin erilaisilla toimialoilla eikä vuokratyönantaja voi aina tarkalleen tietää, minkälaiset työolot ja -järjestelyt missäkin käyttäjyryityksessä on. Jotta työpaikan mahdolliset epäkohdat tulisi vuokratyönantajan tietoon, tulee työntekijän ja työnantajan suhde olla avoin ja luottamuksellinen. Helposti lähestyttävyyys ja avoin kommunikaatio edistävät vuokratyöntekijän ja vuokratyönantajan suhdetta. Pelkkä mahdollisuus tuoda asioita esiin ja työnantajan tietoon ei vielä kuitenkaan riitä hyvän työnantajakuvan muodostumiseen, vaan vastuullinen ja välittävä työnantaja myös tekee toimenpiteitä asioiden edistämiseksi ja epäkohtien kitkemiseksi. (Haastattelu 13.10.2020.)

Vuokratyönantaja vastaa tietyistä työnantajavelvoitteista, kuten palkanmaksusta ja työterveyshuollon järjestämisestä. Vaikka se ei pystykään vaikuttamaan käyttäjyryityksen tai kyseisen alan palkkatasoon, vastuullinen työnantaja varmistaa, että vuokratyöntekijän palkka vastaa vähintään samaa palkkatasoa suhteessa käyttäjyryityksen muihin työntekijöihin. Lisäksi vuokratyönantaja voi tarjota erilaisia henkilöstöetuja, kuten lounas- tai liikuntaetuja, sekä lakisääteistä paremman työterveyshuollon. Vuokratyönantaja voi myös tuoda lisäarvoa vuokratyöntekijöilleen tarjoamalla jopa parempia henkilöstöetuja, kuin mitä käyttäjyryitys työntekijöilleen tarjoaa. (Haastattelu 13.10.2020.)

### **2.3 NPS sisäisen työnantajakuvan mittarina**

NPS eli Net Promoter Score -suosittelukysymys on laajasti yritysten käytössä oleva käyttäjäkokemuksen ja erityisesti asiakasuskollisuuden mittari, jonka ovat kehittäneet vuonna 2003 Fred Reichheld ja Bain & Company. NPS-mittarin suosiota selittää sen helppokäyttöisyys; lyhyt ja yksinkertainen kysymys on helposti sovellettavissa monenlaisten yritysten käyttöön. (Net Promoter System b.)

NPS-kysymys ”Kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystä/palvelua/tuotetta läheisellesi tai ystävällesi?” ei ole valikoitunut sattumalta, vaan sen taustalla on tehty vertailevaa tutkimusta siitä, mikä kysymys parhaiten ennakoii asiakasuskollisuutta, todennäköisyyttä käyttää palvelua uudelleen tai suositella sitä ystävälleen (Net Promoter System a; Visma Solutions 16.3.2018). Kysymykseen vastataan asteikolla 0-10 ja vastaukset luokitellaan kolmeen kategoriaan (kuvio 4): 0-6 arvosanan antaneet ovat niin kutsuttuja arvostelijoita (Detractors), 7-8 vastanneet ovat neutraaleja (Passives) ja 9-10 arvosanan antaneet katsotaan olevan suosittelijoita (Promoters). NPS-luku saadaan vähentämällä arvostelijoiden osuus suosittelijoiden osuudesta, jolloin saatu NPS-luku asettuu skaalalle -100 – 100. (Net Promoter System c.)

Kuinka todennäköisesti suosittelisit tuotetta tai palvelua ystävällesi?



Kuvio 4. NPS-luvun muodostuminen (mukaillen Net Promoter System c)

Mitä korkeampi NPS-luku on, sitä enemmän yrityksellä on suosittelijoita kuin arvostelijoita. Se, mikä sitten on hyvä NPS-luku, voi vaihdella hieman esimerkiksi toimialoittain. Oma NPS-lukua kannattaakin vertailla ensisijaisesti samalla alalla toimivien kilpailijoiden NPS-lukuihin, mikäli haluaa tietää, olisiko luvussa parannettavaa. (Net Promoter System d.) Koska pelkkä numero ei vielä yksistään kerro, mikä suositteluasteeseen on vaikuttanut ja missä yritys on onnistunut tai epäonnistunut, kehoitetaan suosittelutodennäköisyyden lisäksi kysymään avoimen kysymyksen muodossa perustelua annettuun lukuun (Net Promoter System c).

Jokainen vastaajaryhmä on luokiteltu sen mukaan, miten se tyypillisesti käyttäytyy. Suosittelijat ovat niitä, jotka ostavat paljon, ovat uskollisia ja suosittelevat tuotetta ja palvelua myös ystävilleen. Passiiviset vastaajat ovat niitä, jotka eivät joko koe asiaa itselleen niin tärkeäksi tai saattavat olla jossain uskollisen ja poislähtöä tekevän asiakkaan välillä. Arvostelijat ovat tyytymättömiä ja saattavat levittää huonoa sanaa eteenpäin aiheuttaen ko- lauksia yrityksen maineelle. (Net Promoter System c.)

NPS-kyselyn etuna on sen käytön helppous, yksinkertaisuus sekä nopea seuranta. Koska kyselyyn on helppo ja nopea vastata, on myös vastausprosentti helposti melko korkea. Mitä korkeampi vastausprosentti, sitä todenmukaisempi luku nykytilasta saadaan. NPS-kyselyä on mahdollista käyttää monipuolisesti yrityksen toimialasta riippumatta ja sitä voi hyödyntää niin palveluun kuin tuotteisiin, mutta se on myös sovellettavissa henkilöstö- kyselyn tavoin. Tätä kyselyä kutsutaan silloin tarkemmin eNPS:ksi (Employee Net Promoter Score). (Net Promoter System b; Marr 2020.)

Perinteinen NPS-kysely on siis mukautumiskykynsä vuoksi hyödynnettävissä myös työntekijöiden sitoutuneisuutta, uskollisuutta sekä tyytyväisyyttä mittaavaksi eNPS-kyselyksi. Tällöin kysymys voidaan asettaa esimerkiksi muotoon ”Kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystä työnantajana?”. Säännöllisesti ja tarpeeksi usein toteutettuna yrityksen on eNPS-kyselyn avulla mahdollista seurata esimerkiksi muutoksien vaikutusta henkilöstön sitoutumiseen. (Marr 2020.)

Liiketoiminnan näkökulmasta on tärkeää tietää, kuinka sitoutuneita nykyiset työntekijät ovat yritykseen, sillä sitoutuneisuus on kytköksissä tuottavuuteen sekä työn laatuun. Parhaimman kuvan nykytilasta yritys saa seuraamalla sitä tarpeeksi usein, mutta laajat henkilöstökyselyt usein toteutettuina kuluttavat paljon resursseja ja ovat lisäksi työntekijöille raskaita vastata. Lyhyt ja yksinkertainen eNPS-kysymys on työntekijälle nopea ja helppo vastata, joten sen avulla yritys voi kustannustehokkaasti seurata työntekijöiden sitoutuneisuutta. (Marr 2020.)

NPS-lukuun verrattuna saatu eNPS-luku saattaa näyttää matalalta. Tämä johtuu siitä, että työntekijät suhtautuvat työnantajaansa usein emotionaalisemmin kuin kuluttaja suhtautuu tuotteeseen ja tämän vuoksi työntekijän arvosana voi olla hyvinkin kriittinen ja ankara. Tilanne voi myös olla päinvastainen ja työntekijät saattavat antaa totuutta kaunisteleivampaa vastauksen, mikäli he eivät ole vakuuttuneita tai tietoisia kyselyn nimettömyydestä. Vastaajille tulisi aina kirkastaa selkeästi, mikäli kysely on anonyymi. (Marr 2020.)

Vuokratyösuhteessa eNPS-kysely on hyvä vaihtoehto perinteisemmille henkilöstökyselyille. Vuokratyöntekijät toimivat keskenään hyvinkin erilaisissa yrityksissä tai eri toimialoilla, mutta eNPS-kysymyksen avulla saadaan helposti selvitettyä, kuinka tyytyväinen työntekijä on ollut juuri vuokratyönantajaltaan saamaansa palveluun. Myös vastausprosentti mahdollisimman lyhyen kyselyn kohdalla saattaa olla suurempi, sillä vuokratyösuhteessa ei välttämättä koeta niin suurta sitoutuneisuutta vuokratyönantajaa kohtaan, että vastaajalla olisi mielenkiintoa vastata kovin pitkään kyselyyn. Koska vuokratyösuhteet ovat eri muotoisia ja pituisia sekä saattavat muiltakin osin erota paljon toisistaan, on tärkeää, että eNPS-kysely sisältää myös avoimen kysymyksen. Vastaajan on näin ollen mahdollista tarkentaa, mihin annettu suositteleva luku perustuu. (Haastattelu 13.10.2020.)

### 3 Menetelmät ja tulokset

Tässä luvussa avataan opinnäytetyössä käytettyjä menetelmiä sekä avataan toimeksiantajayrityksen vuokratyöntekijöilleen lähettämien eNPS-kyselyiden tuloksia.

Opinnäytetyö toteutettiin syksyllä 2020 ja kyseessä on kvantitatiivista aineistoa analysoiva tutkimus, jossa on lisäksi laadullisia piirteitä. Eri menetelmien yhdistämistä kutsutaan triangulaatioksi tai monimenetelmätutkimukseksi, kuten Hurmerinta ja Nummela (Puusa, Juuti & Aaltio 2020) ehdottavat, ja sen avulla on tarkoitus lisätä tutkimuksen luotettavuutta.

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus on menetelmä, mitä voidaan hyödyntää tutkimuksessa silloin, kun otos on tarpeeksi suuri ja halutaan esimerkiksi kartoittaa olemassa olevaa tilannetta (Heikkilä 2014, 15). Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä valikoitui opinnäytetyöhön siksi, että toimeksiantajalta oli saatu valmis eNPS-kyselyaineisto. Kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta hyödynnetään silloin, kun halutaan ymmärtää syvemmin tutkimuskohdetta ja sen käyttäytymisen syitä (Heikkilä 2014, 15) ja tämän vuoksi opinnäytetyötä varten toteutettiin lisäksi toimeksiantajayrityksen edustajan haastattelu.

Toimeksiantajayrityksen edustajan haastattelu toteutettiin 13.10.2020 teemahaastatteluna eli puolistrukturoituna haastatteluna, jossa aihepiirit on ennalta määritelty, mutta keskustelu teeman ympärillä oli vapaata eikä järjestystä ollut etukäteen tarkasti määritelty. Haastateltu toimeksiantajayrityksen edustaja toimii yrityksessä vuokratyöntekijöiden työsuhteasioihin keskittyneen tiimin sekä yrityksen sisäisen HR-tiimin esimiehenä. Haastattelun teemoina oli sisäinen työnantajakuva vuokratyössä sekä NPS-kyselyn käyttäminen ja sen toimivuus henkilöstökyselynä.

Teoriaosuuteen on hankittu tietoa henkilöstövuokraukseen ja työnantajakuvaan liittyvästä kirjallisuudesta, mutta sitä on täydennetty myös ajantasaisemmillä artikkeleilla sekä toimeksiantajayrityksen edustajan haastattelulla, sillä esimerkiksi henkilöstövuokraukseen liittyvä tutkimustieto ei ole ollut kovin tuoretta.

Opinnäytetyössä hyödynnetään toimeksiantajayrityksen vuokratyöntekijöilleen keväällä 2019 sekä keväällä 2020 lähettämien eNPS-kyselyiden vastauksia. Tuoreimman ENPS-luvun avulla voidaan hahmottaa vuokratyöntekijöiden nykyistä tyytyväisyyttä vuokratyönantajaa kohtaan ja vertailemalla lukua edellisvuoden lukuun voidaan nähdä, onko tyytyväisyys parantunut vai heikentynyt. ENPS-luvun lisäksi kyselystä saadaan tietoa vuokratyöntekijöiden työsuhteen aikaisista kokemuksista avoimen kysymyksen avulla. ENPS-

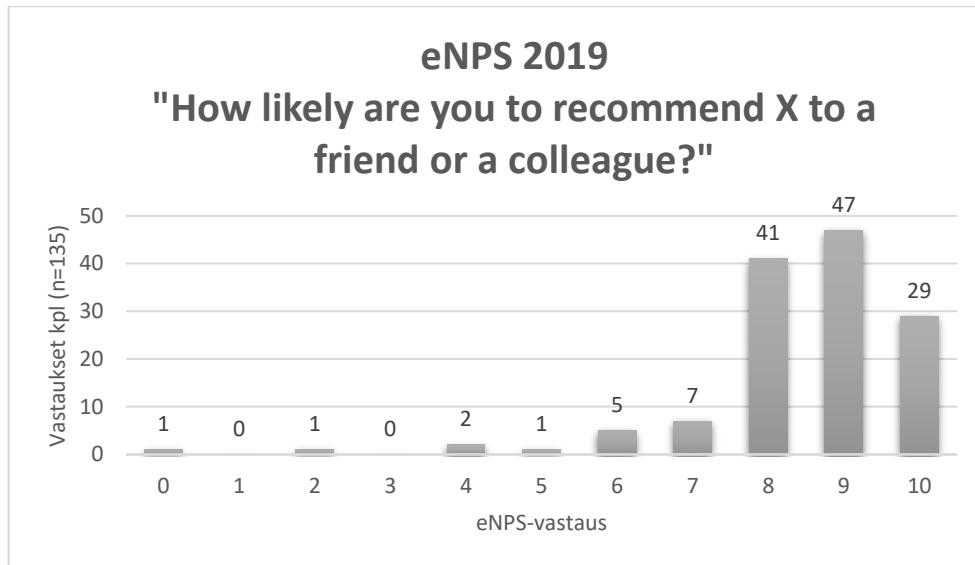
kyselyiden tuloksia tarkastellaan myöhemmin tässä luvussa ja niistä tehtyihin johtopäätöksiin syvennytään luvussa 4.

Toimeksiantajayritys on valinnut eNPS-kyselyn vuokratyöntekijöilleen lähetettäväksi henkilöstökyselyksi siitä syystä, että sen avulla saadaan kartoitettua vuokratyöntekijöiden tyytyväisyyden tilaa mahdollisimman kevyellä tavalla, jotta vastausprosentti olisi mahdollisimman korkea. Koska vuokratyöntekijät eivät välttämättä koe suurta sitoutuneisuutta vuokratyönantajaa kohtaan, tulee kyselyn olla mahdollisimman helppo ja nopea vastata. Näin ollen perinteiset henkilöstökyselyt saattaisivat olla liian raskaita, eikä vastauksia saataisi tarpeeksi montaa. Lisäksi NPS-kysely on käytössä myös asiakkaille lähetettävässä muodossa, joten näin ollen se on yhtenäinen yrityksen muiden mittareiden kanssa. (Haastattelu 13.10.2020.)

ENPS-kyselyt on toteutettu keväällä 2019 ja keväällä 2020 ja ne on lähetetty toimeksiantajayrityksen sen hetkisille vuokratyöntekijöille sekä niille henkilöille, joiden työsuhteen päättymisestä on kulunut kyselyn lähetyshetkellä enintään yksi kuukausi.

Toimeksiantajayrityksen eNPS-kysymys on muotoiltu melko lähelle perinteistä NPS-kysymystä *"How likely are you to recommend X to a friend or a colleague?"* eli kuinka todennäköisesti vastaaja suosittelisi yritystä ystävälleen tai kollegalle. Tähän vastaajat ovat vastanneet asteikolla 0-10 (0 = Ei kovinkaan todennäköisesti, 10 = Erittäin todennäköisesti). Tämän lisäksi on kysytty perustelua annettuun arvosanaan avoimella kysymyksellä *"What is the most important reason for your score?"*.

Vuonna 2019 eNPS-kysely on ollut avoinna huhti-kesäkuussa. Vastauksia on saatu yhteensä 135kpl ja vastausprosentti on ollut 55%. ENPS-luvuksi on saatu 48. Seuraavassa kuviossa 5 on esitelty vastauksien jakautumista.



Kuvio 5. ENPS-vastausten jakautuminen vuonna 2019.

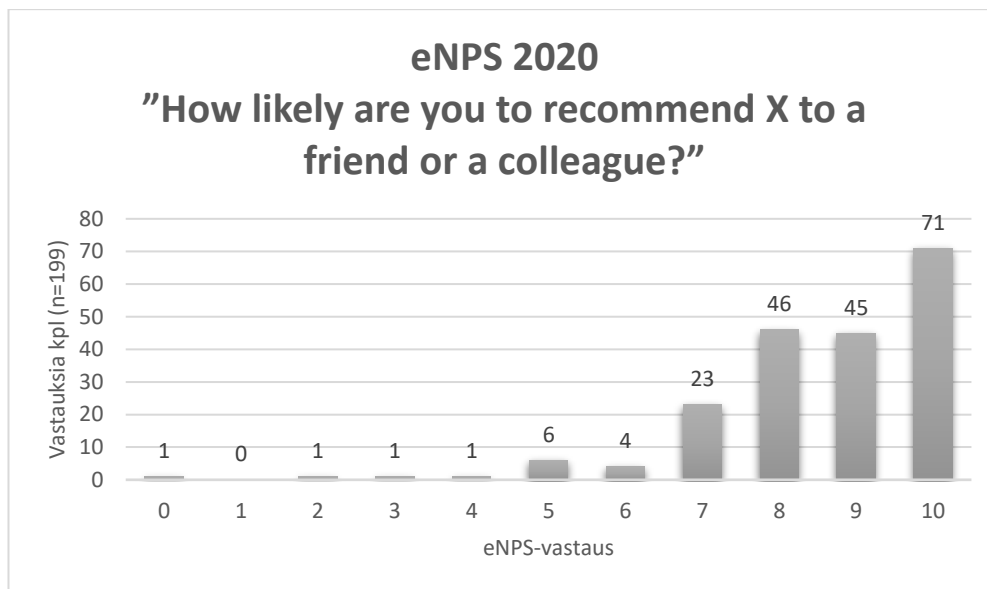
Kuten kuviosta 5 huomaa, yli puolet (56,3%) kyselyyn vastanneista on suosittelijoita, eli tämä osuus vastauksista sijoittuu skaalalle 9-10. Suositteliija-vastauksia on annettu yhteensä 76kpl. Nämä vastaajat ovat lähtökohtaisesti tyytyväisiä saamaansa palveluun ja valmiita suosittelemaan yritystä myös muille. Suosittelijoiden avoimissa vastauksissa (yhteensä 33kpl) korostuu erityisesti yhteistyön ja prosessien yleinen sujuvuus (18 vastausta), nopea, ystävällinen ja/tai asiantunteva tuki työsuhteen aikana (14 vastausta) sekä hyvä kommunikaatio ja viestintä vuokratyöntekijän ja vuokratyönantajan välillä (5 vastausta). Lisäksi vastauksissa on mainittu perusteluiksi hyvä palkka, joustavuus ja luotettavuus sekä tuki urakehityksessä.

Toiseksi suurin vastaajajoukko (48 vastaajaa) on neutraalit eli arvosanan 7-8 antaneet passiiviset vastaajat. Näiden osuus kaikista vastauksista 35,6%. Neutraaleista vastaajista 16 on antanut lisäksi avoimen vastauksen. Avoimissa vastauksissa korostuu yleinen tyytyväisyys työsuhteasioiden hoitoon (10 vastausta) sekä kommunikaatioon ja asioista viestimiseen (3 vastausta). Neutraalin arvosanan antaneet ovat kuitenkin maininneet myös joi-takin seikkoja, joihin he eivät ole olleet tyytyväisiä. Näitä asioita ovat palkka, liian vähäinen informaatio rekrytointiprosessin aikana, niukat henkilöstöedut sekä virkistystapahtumien puute. Lisäksi yksi vastaaja on maininnut, että vaikka asiat hoituvatkin vuokratyönantajan kanssa sujuvasti, ei hän koe saavansa mitään lisäarvoa vuokratyöntekijänä työskente-lystä.

Arvostelijoita eli 0-6 arvosanan antaneita on yhteensä 11kpl (8,1%). Näistä kuusi vastaa-jaa on lisäksi vastannut myös avoimeen kysymykseen. Huonon arvosanan syyksi on mai-nittu esimerkiksi huono palkkataso tai huonot henkilöstöedut (kolme vastausta) sekä

turhautuminen työaikakirjausjärjestelmään tai palkanmaksuun liittyviin prosesseihin (neljä vastausta).

Vuonna 2020 eNPS-kysely on lähetetty 350 henkilölle ja se on ollut avoinna maaliskuusta huhtikuuhun. Vastauksia saatiin 199 kpl ja näin ollen vastausprosentti nousi edellisvuodesta 57%:iin. ENPS-luvuksi saatiin 51, joten tässä voidaan nähdä hieman parannusta edellisvuoteen verrattuna. Alla olevaan kuvioon 6 on esitelty vastausten jakautumista.



Kuvio 6. ENPS-vastausten jakautuminen vuonna 2020.

Kuten vuonna 2019, myös vuonna 2020 eNPS-kyselyyn vastanneista yli puolet (58,3%) on suosittelijoita. Suosittelija-vastauksia on annettu yhteensä 116 kpl. Suosittelijoiden avoimissa vastauksissa (yhteensä 100 vastausta) korostuu erityisesti tyytyväisyys työsuhteen aikana saatuun palveluun ja tukeen (43 vastausta), asioiden ja yhteistyön sujuminen kaikin puolin sujuvasti tai moitteettomasti (42 vastausta), sekä hyvä kommunikaatio ja viestintä työsuhteen aikana (17 vastausta). Toisin kuin vuoden 2019 vastauksissa, vuoden 2020 kyselyn avoimissa vastauksissa nousee lisäksi esiin työntekijöiden kokemus siitä, että työntekijöistä aidosti välitetään ja heidän hyvinvoinnistaan ollaan kiinnostuneita (11 vastausta).

Toiseksi suurin vastaajajoukko (69 vastaajaa) on neutraalit eli arvosanan 7-8 antaneet passiiviset vastaajat. Näiden osuus kaikista vastauksista on 34,7%. Neutraaleista vastaajista 43 on antanut lisäksi avoimen vastauksen. Avoimissa vastauksissa korostuu yleinen tyytyväisyys siihen, miten asiat ovat työsuhteen aikana sujuneet (16 vastausta) sekä tyytyväisyys palveluun ja/tai kommunikaatioon työsuhteen aikana (14 vastausta). Neutraalin arvosanan antaneiden kommentit ovat suurimmaksi osaksi sisältäneet positiivisia asioita, mutta myös epäkohtia on mainittu. Vastauksissa mainitut epäkohdat liittyvät samoihin

asioihin kuin edellisvuonnakin, eli palkkaan ja henkilöstöetuihin sekä liian vähäiseen informaatioon tai yhteydenpitoon joko rekrytointiprosessin tai työsuhteen aikana.

Arvostelijoita eli 0-6 arvosanan antaneita on yhteensä 14kpl (7%). Yhdeksän vastaajaa on lisäksi vastannut myös avoimeen kysymykseen, joista kuudessa on mainittu epäkohdaksi joko vähäiset ellei olemattomat työsuhte-edut tai huono palkka. Kolme vastaajaa on ollut pettynyt kommunikaatioon vuokratyönantajan ja vuokratyöntekijän välillä ja pitänyt sitä joko vaivalloisena tai hitaana.



## 4 Pohdinta

Tässä luvussa esitellään ENPS-kyselyn tuloksista tehtyjä johtopäätöksiä ja mahdollisia kehitysehdotuksia, tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta sekä vastataan alussa esiteltyyn tutkimusongelmaan sekä alaongelmiin.

### 4.1 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

ENPS-kyselyn avoimeen kysymykseen vastaamalla vuokratyöntekijät ovat voineet tuoda esiin asioita, jotka ovat vaikuttaneet annettuun eNPS-arvosanaan. Nämä ovat juuri niitä asioita ja kokemuksia, joita työntekijä on kokenut tai kohdannut työsuhteensa aikana, ja jotka muodostavat vuokratyönantajan sisäistä työnantajakuvaa. Näin ollen eNPS-luku kertoo työnantajalle arvokasta tietoa sisäisen työnantajakuvan tilasta ja vastauksena tutkimuksen toiseen alaongelmaan: sisäistä työnantajakuvaa parantamalla yritys voi nostaa eNPS-tulostaan. Avoimissa vastauksissa esiintyneitä asioita on esitelty edellisessä luvussa 3.

ENPS-kyselyiden avoimissa vastauksissa vuosina 2019 ja 2020 eniten esiintyneet asiat; palvelut ja tuki, palkitseminen sekä viestintä, ovat kaikki sisäisen työnantajakuvan muodostumiseen vaikuttavia elementtejä (Barrow ja Mosley 2005, 150). Kyselystä saaduista avoimista kommentteista saadaan vastaus tutkimuksen toiseen alaongelmaan eli siihen, mitkä asiat vaikuttavat vuokratyöntekijän työsuhteen aikaisiin kokemuksiin vuokratyönantajasta. Erityisesti näihin asioihin panostamalla toimeksiantajayritys voi kehittää sisäistä työnantajakuvaansa ja nostaa samalla vuokratyöntekijöiden eNPS-suositte luastetta.

ENPS-luku on noussut vuoden aikana 48:sta (2019) 51:een (2020). Toimeksiantajayrityksen edustajan haastattelussa (13.10.2020) selvisi, että yritys on vuoden aikana pyrkinyt selkeyttämään ja kehittämään erityisesti sisäisiä toimintojaan. Kehityksen myötä on muun muassa pyritty lähentämään eri tiimien toimintoja tiedonkulun edistämiseksi sekä keskittämään ja selkeyttämään vuokratyöntekijöiden päivittäiseen työsuhdeneuvontaan liittyviä toimintoja. Vuokratyöntekijöiden kokemalla palvelulla ja tuella voidaan katsoa olevan merkittävä vaikutus eNPS-lukuun, sillä se on molempina vuosina noussut muita asioita enemmän esiin suosittelijoiden vastauksissa. Tämä on ehdottomasti yksi yrityksen suurimmista vahvuuksista sisäisen työnantajakuvan näkökulmasta.

Suosittelijoiden palveluun ja tukeen liittyvissä vastauksissa on esiintynyt erityisesti kokemukset välittävästä, nopeasta sekä asiantuntevasta palvelusta ja tuesta työsuhteen aikana. Näihin panostamalla vuokratyönantaja voi osoittaa arvostavansa työntekijää, mikä näkyy positiivisesti myös sisäisen työnantajakuvan muodostumisessa.

Toimeksiantajayrityksen ei siis missään nimessä tulisi luopua inhimillisestä sekä asiantuntevasta palvelusta, lisäksi sen tulisi pyrkiä pitämään prosessit mahdollisimman tehokkaina nopean palvelun takaamiseksi jatkossakin.

Vaikka joissakin suosittelijoiden vastauksissa nousikin esiin hyvä palkkaus, useimmiten palkka tai henkilöstöedut nousivat esiin arvostelijoiden vastauksissa. Palkkaan sekä palkitsemiseen liittyvissä asioissa vuokratyönantajalla olisi kehitettävää, vaikka varsinaisesti palkkataso määräytyykin käyttäjäyrityksen tai toimialan mukaan, eikä vuokratyönantaja pysty siihen välttämättä suoraan vaikuttamaan. Henkilöstöedut ovat kuitenkin sellainen kokonaisuus, mihin vuokratyönantaja voi suoraan vaikuttaa ja mitä kehittämällä ja tarjoamalla vuokratyönantajan on mahdollista erottua edukseen. Tasa-arvonäkökulmasta vuokratyönantajan olisi hyvä pystyä tarjoamaan vähintään saman tasoisia etuja kuin käyttäjäyrityskin tarjoaa omille työntekijöilleen. Tämän myötä vuokratyöntekijän kokemukset huonommassa asemassa olemisesta tai epätasa-arvoisesta kohtelusta vähenisivät.

Vuokratyöntekijän kokemuksiin työnantajasta vaikuttaa myös esimerkiksi se, kuinka joustavasti tai mutkattomasti asiat sujuvat. Joustavaksi on koettu muun muassa se, ettei heti ensimmäisestä sairauspäivästä tarvitse toimittaa lääkärintodistusta, vaan ilmoitusmenettely on tehty vuokratyöntekijälle reiluksi ja joustavaksi. Asiat myös sujuvat mutkattomasti esimerkiksi silloin, kun käytännöt ja vastuut ovat kaikille vuokratyön osapuolille selvät. Mikäli vuokratyönantaja tai käyttäjäyritys eivät ole varmoja tai selkeitä siitä, mikä asia kuuluu kenellekin, saattaa tämä näkyä helposti myös vuokratyöntekijän suuntaan aiheuttaen epäluottamusta ja työnantajakuvan heikkenemistä.

Kommunikaatio ja viestintä vaikuttavat vuokratyöntekijöiden kokemuksiin ja näin muodostavat osaltaan sisäistä työnantajakuvaa. Mikäli vuokratyöntekijä ei tiedä, kehen olla missäkin asioissa yhteydessä, on tämä eNPS-kyselyn tulosten perusteella aiheuttanut turhautumista. Selkeä ja proaktiivinen viestintä sujuvoittaa työntekijän arkea ja myös parantaa luottamusta työnantajaa kohtaan. Avoin kommunikaatio ja luottamus madaltaa myös kynnystä tuoda arkoja aiheita tai epäkohtia esiin, jolloin vuokratyönantajan on mahdollista puuttua niihin. Toimeksiantajayrityksen vuokratyöntekijät ovat vuoden 2020 eNPS-kyselyn vastauksissa nostaneet esiin positiivisia kokemuksia siitä, että heistä välitetään ja heidän hyvinvoinnistaan pidetään huolta. Tämän voi nähdä olevan tulosta siitä, että toimeksiantajayritys on systemaattisesti pyrkinyt lisäämään kommunikaatiota ja yhteydenottoja työntekijöiden suuntaan.

Vuokratyönantajan on huomattu näkyvän eri vuokratyöntekijöille hyvinkin eri tavalla heidän työsuhteensa aikana. Tähän voi vaikuttaa muun muassa työsuhteen kesto tai esimerkiksi mahdolliset muutostilanteet käyttäjäyrityksissä. Tällaisia käyttäjäyrityksessä

tapahtuvia muutoksia ovat esimerkiksi henkilöstöön kohdistuvat vähennykset, jotka saattavat johtaa vuokratyöntekijän kohdalla YT-neuvotteluihin. Vaikka tilanne saattaa aiheuttaa paljonkin epävarmuutta ja huolta, voikin vuokratyönantajalle työskentely tuoda tällaisissa tilanteissa lisäarvoa, sillä vuokratyöryityksellä on useita asiakasyrityksiä, joihin työntekijän voi olla mahdollista työllistyä. Ammattilaisten tuki urakehityksessä myös muissakin tilanteissa, joko työsuhteen päättyessä tai sen aikana, tuo lisäarvoa vuokratyöntekijälle.

ENPS-luvun 51 voidaan katsoa olevan erittäin hyvä ja edellisvuodesta kasvanut eNPS-luku kertoo, että asioita on tehty oikein. Toimeksiantajayrityksellä on kuitenkin vielä hieman tekemistä sisäisen työnantajakuvan parantamisessa ja sen on mahdollista vaikuttaa siihen itse joko suoraan tai välillisesti. Kehityskohteita tarkastellaan seuraavaksi tässä aluvussa.

Kun toimeksiantajayrityksen vahvuudet ja heikkoudet sisäisen työnantajakuvan näkökulmasta ovat selvillä, parantaakseen sisäistä työnantajakuvaa ja nostaakseen eNPS-lukua tulee sen pyrkiä kehittämään erityisesti niitä asioita, joihin se voi suoraan vaikuttaa. ENPS-tuloksien perusteella kehityskohteita on erityisesti henkilöstöetujen kehittäminen ja palkkaukseen liittyvien asioiden kirkastaminen sekä lisäarvon tuottaminen vuokratyöntekijälle. Lisäksi yrityksen tulisi varmistaa, että myös jokaiselle käyttäjäyritykselle on selvää, mikä asia on kenenkin vastuulla, jotta vuokratyöntekijä ei joudu kärsimään epäselvästä vastuunjaosta tai ristiriitaisista ohjeistuksista.

Koska vuokratyönantajan ei ole mahdollista vaikuttaa käyttäjäyrityksen palkkatasoon, on sen tasapuolisuuden vuoksi kuitenkin varmistettava, että vuokratyöntekijän palkka vastaa samoissa tehtävissä työskentelevien yrityksen sisäisten työntekijöiden palkkaa. Koska vuokratyöhön liittyy edelleen joitakin ennakko-oletuksia ja ajatuksia siitä, että vuokratyönantaja vetää osan palkasta välistä, olisi erittäin tärkeää viestiä palkkatasosta, palkan muodostumisesta sekä palkkakehitysmahdollisuuksista vuokratyöntekijälle. Vuokratyöntekijän kanssa voisikin jo heti alussa käydä läpi, millä perusteilla palkkaa on mahdollista tarkastella. Mikäli palkkakehitysmahdollisuuksia ei yrityksessä tai kyseisessä tehtävässä ole, tästäkin olisi tärkeää viestiä vuokratyöntekijälle avoimesti, ettei asiasta synny väärinkäsityksiä tai turhia odotuksia.

Jotta vuokratyöntekijä ei koe olevansa eriarvoisessa tai huonommassa asemassa kuin muut yrityksessä työskentelevät henkilöt, tulisi vuokratyönantajan varmistaa ennen työsuhteen alkua, minkälaisia henkilöstöetuja tai muita palkitsemiseen liittyviä asioita työpäivällä on käytössä. Tarjoamalla vähintään samantasoisia etuuksia vuokratyönantaja varmistaa tasapuolisemman kohtelun. Henkilöstöetupakettia kehittämällä vuokratyönantaja

voi erottua myös edukseen ja tuottaa lisäarvoa vuokratyöntekijöilleen tarjoamalla esimerkiksi parempia etuja.

Luotettavan ja vastuullisen työnantajan tulisi puuttua havaitsemiinsa epäkohtiin, joten toimeksiantajayrityksen tulisi varmistaa mahdollisuus avoimeen ja molemminpuoliseen kommunikaatioon vuokratyöntekijän ja vuokratyönantajan välillä. Mitä herkemmin ja nopeammin tieto epäkohdista tulee vuokratyönantajan tietoon, sitä helpompi sen on puuttua asiaan. Mikäli työnantaja ei puutu epäkohtiin, vähentää tämä työntekijän luottamusta ja sitoutumista työnantajaan.

Kommunikaation lisääminen ja helpottaminen sekä proaktiivisempi yhteydenpito vuokratyönantajan suunnalta johtavat myös siihen, että vuokratyönantaja näkyy vuokratyöntekijän työsuhteen aikana enemmän. Ajan tasalla pitäminen ja kiinnostus työntekijää kohtaan tuovat positiivista näkyvyyttä ja tämän myötä mahdollisesti myös juuri sitä lisäarvoa, mitä osa arvostelijoista tai neutraaleista eNPS-kyselyn vastaajista oli maininnut puuttuvan.

Yrityksen keskittyessä kehityskohteisiin se ei kuitenkaan saisi unohtaa niitä osa-alueita, joissa se on työnantajakuvan näkökulmasta jo vahvoilla. Sen tulisikin pyrkiä varmistamaan niiden osa-alueiden toimivuus jatkossakin sekä miettiä, miten positiiviseksi koettuja kokemuksia saisi tuotua mahdollisimman monen vuokratyöntekijän työsuhteeseen. Yksi toimeksiantajayrityksen vahvuuksista on asiantunteva palvelu. Vuokratyönantaja toimii yhteistyössä eri aloilla toimivien yritysten kanssa, mikä tarkoittaa sitä, että eri alojen erityispiirteiden tuntemisen lisäksi sen tulee myös osata tulkita useita eri työehtosopimuksia. Varmistaakseen asiantuntevan työsuhdeneuvonnan tulisi sen pyrkiä varmistamaan, että työsuhdeasioiden parissa työskentelevillä on tarvittavaa sekä ajantasaista osaamista.

Myös työnantajayrityksen sisäisen viestintä ja prosessien toimivuus on tärkeää, jotta työsuhdeasioita hoitava yksikkö saa asiakkuusvastaavalta kaikki tarvittavat tiedot uuden työntekijän työsuhteeseen liittyen. Kun asiakkuusvastaava selvittää kattavasti käyttäjäyrityksen toimintatapoihin, erityisesti palkkaukseen ja etuihin liittyvät seikat jo hyvissä ajoin, vuokratyönantajayrityksen työsuhdeasioita hoitavat henkilöt pystyvät viestimään näistä avoimesti ja työsuhdeasioiden hoito sujuu joustavasti.

Jotta eNPS-kyselystä saisi sen parhaimmat hyödyt ja toimeksiantajayrityksen olisi jatkossa mahdollista kehittää toimintaansa sen avulla paremmin, tulisi kysely lähettää useammin kuin kerran vuodessa. Vuokratyösuhteessa sopiva lähetysyksi olisi vähintään kaksi kertaa vuodessa. Ajantasaisempi tieto ei kuitenkaan vielä yksistään riitä, vaan myös eNPS-luvun nousun tai laskun syitä tulisi seurata systemaattisesti. Kun eNPS-tuloksista

ilmenee kehityskohteita, tulisi näiden kehittämiseksi tehdyt toimenpiteet kirjata ylös, jotta toimenpiteiden vaikutusta voi seurata seuraavissa eNPS-tuloksissa.

Mikäli toimeksiantajayritys haluaa saada vielä tarkempia tuloksia eNPS-kyselystä, olisi sen mahdollista seurata tyytyväisyyttä esimerkiksi eri työsuhteen vaiheissa ja varmistaa eNPS-kyselyn lähetys jokaisessa työsuhteessa – myös niissä lyhyemmissä. Kun eNPS-kyselyä hyödynnettäisiin sekä työsuhteen alussa lähetettävänä kyselynä että työsuhteen lopussa, pystyisi yritys seuraamaan työntekijän kokemuksia eri työsuhteen vaiheissa.

## **4.2 Tutkimuksen luotettavuus**

Tässä osiossa tarkastellaan opinnäytetyön luotettavuutta erityisesti haastatteluvastausten sekä eNPS-kyselyiden tulosten näkökulmasta. Toimeksiantajan edustajan haastattelusta sekä vuoden 2020 eNPS-kyselystä saadut vastaukset ovat ajantasaisia, kun taas muualta saatu tutkimustulos jo melko vanhaa eikä huomioi esimerkiksi alakohtaisia eroja.

Haastattelusta saatu teoriatieto sisäisestä työnantajakuvasta vuokratyössä antaa hyvää näkökulmaa suoraan henkilöstövuokrausta tekevän yrityksen sisältä, sillä haastateltu henkilö työskentelee yrityksessä juuri sisäiseen työnantajakuvaan vaikuttavien toimintojen keskiössä. Myös muiden henkilöstöpalvelualan yritysten, jotka toimivat lähtökohtaisesti valkokausalmaailmassa, on mahdollista hyödyntää tämän työn teoriatietoa.

eNPS-kyselystä saadut tulokset antavat suuntaa sisäisen työnantajakuvan tilasta sekä kertoo, mikäli se on edellisvuodesta parantunut tai heikentynyt. Lähetys vuoden välein on kuitenkin melko harvoin eikä esimerkiksi 3-4 kuukauden työsuhteessa olevat kesätyöntekijät pääse osallistumaan keväällä toteutettuihin kyselyihin. Myös muiden vuoden aikana lyhyemmissä työsuhteissa olevien kokemukset saattavat jäädä kokonaan huomioimatta.

Vuoden 2020 kyselyssä avoimia vastauksia on saatu 154kpl, eli 77,4% vastaajista vastasi myös avoimeen kysymykseen. Kuitenkaan 36% arvostelijoista ja 17% suosittelijoista ei vastannut avoimeen kysymykseen ollenkaan. Tämä tarkoittaa, että reilu kolmannes arvostelijoista on kokenut jotain sellaista työsuhteensa aikana, minkä vuoksi he eivät suosittelisi yritystä muille, mutta tarkempaa syytä ei ole tiedossa. Lisäksi joitakin sisäisen työnantajakuvan muodostumiseen vaikuttavia asioita ei nouse ollenkaan esiin eNPS-kyselyn avoimissa vastauksissa, jolloin yritys ei voi tietää johtuuko se siitä, että niiden osa-alueiden osalta kaikki on kunnossa tai työntekijä ei vain koe niitä niin merkityksellisiksi asioiksi mainita. Tällaisia asioita on esimerkiksi yrityksen maine ja koulutusmahdollisuudet, joiden tilaa sekä merkitystä vuokratyöntekijälle ei ilman perinteisempää henkilöstökyselyä ole mahdollista tarkemmin selvittää.

Kun eNPS-kysely lähetetään suhteellisen harvoin, ei siitä saatuja tuloksia pystytä seuraamaan esimerkiksi mahdollisten muutosten yhteydessä. Vaikka vuokratyöntekijöitä koskevia muutoksia vuokrausyrityksessä tapahtuukin melko harvoin, niin muun muassa järjestelmien vaihtuessa tai prosessien kehittyessä olisi hyvä pystyä seuraamaan niiden vaikutusta eNPS-lukuun. On myös hyvä huomioida, että vastaajat työskentelevät keskenään hyvinkin erilaisissa yrityksissä sekä erilaisissa tehtävissä ja on mahdollista, että työpäikällä koetut asiat vaikuttavat joiltain osin vastaajaan antamaan eNPS-lukuun. ENPS-kysely ei myöskään huomioi vastaajien taustamuuttujia.

ENPS-kysely toimii silloin, kuin halutaan saada tietoa tyytyväisyyden yleisilasta ilman kuormittavia henkilöstökyselyitä. Avoimella kysymyksellä on mahdollista saada arvokasta lisätietoa vastaajan antamaan lukuun vaikuttaneista kokemuksista ja tehdä näiden pohjalta kehitysehdotuksia, mutta ilman taustatietoja eNPS-kyselyn vastauksia ei ole mahdollista analysoida kovinkaan pitkälle.

### **4.3 Oman oppimisen pohdinta ja opinnäytetyöprosessin arviointi**

Opinnäytetyön aihe ja näkökulma vahvistui jo keväällä 2020, mutta varsinainen opinnäytetyön toteutus sijoittui syys-marraskuulle 2020. Yhteistyö aiheen valinnasta materiaalin ja haastattelun järjestämiseen sujui toimeksiantajayrityksen kanssa erinomaisesti ja joustavasti koko opinnäytetyöprosessin ajan.

Laadullisen menetelmän eli haastattelun sisällyttäminen opinnäytetyöhön auttoi ymmärtämään vuokratyön nykypäivää ja sen kehityskohteita. Vaikka vuokratyötä onkin jonkin verran tutkittu, tutkimukset painottuvat koko vuokratyötoimialan yleisilanteen kartoittamiseen eikä niistä saatuja tuloksia voinut suoraan verrata toimeksiantajayrityksen toimintaan.

Olennainen teoreettinen viitekehys tarkentui oikeastaan vasta opinnäytetyöprosessin edetessä ja toimeksiantajayrityksen toimintaan perehtyessä. Työnantajakuvan teoriaan sekä eNPS-tuloksiin perehtyminen opetti, kuinka pienillä jokapäiväisillä teoilla on valtava merkitys mielikuvien muodostumiseen sekä miten jo pelkästään inhimillisellä ja välittävällä otteella työnantaja pystyy vaikuttamaan niihin positiivisesti.

## Lähteet

Accountor. Suorituksen johtaminen. Luettavissa <https://www.accountor.com/fi/finland/palvelu/suorituksen-johtaminen>, luettu 27.10.2020.

Barrow, S. & Mosley, R. 2005. The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work. Hoboken: John Wiley & Sons.

Haastattelu 13.10.2020 toimeksiantajayrityksen edustajan kanssa.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. E-kirja. Edita Publishing Oy.

Helsilä, M. & Salojärvi S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum Media Oy.

Hietala, H., Kaivanto, K. & Schön, E. 2014. Vuokratyö. E-kirja. Alma Talent Oy.

HPL 29.1.2019. Henkilöstöpalvelualan työsuhdepäivä 1, osallistujan ennakkomateriaali.

HPL a. Henkilöstöpalveluyritysten liitto. Henkilöstöpalveluala. Luettavissa <https://hpl.fi/henkilostopalveluala/>, luettu 10.10.2020.

HPL b. Henkilöstöpalveluyritysten liitto. Henkilöstövuokraus. Luettavissa <https://hpl.fi/henkilostopalveluala/henkilostovuokraus>, luettu 10.10.2020.

HPL 2018. Henkilöstöpalveluyritysten liitto. Vuokratyöntekijätutkimus 2018. Luettavissa: [https://hpl.fi/wp-content/uploads/2018/06/HPL\\_vuokratyontekijatutkimus\\_2018\\_FINAL.pdf](https://hpl.fi/wp-content/uploads/2018/06/HPL_vuokratyontekijatutkimus_2018_FINAL.pdf), luettu 23.10.2020.

HPL YSE 2018. Henkilöstövuokrauksen yleiset sopimusehdot. Luettavissa: [https://hpl.fi/wp-content/uploads/2018/06/HPL\\_YSE\\_2018.pdf](https://hpl.fi/wp-content/uploads/2018/06/HPL_YSE_2018.pdf), luettu 23.10.2020.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. E-kirja. Kauppakamari.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous: Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOY pro.

Kansonen, M. 2.9.2013. Houkutteleva työnantajakuva rakennetaan välittämällä. Psycon. Blogi. Luettavissa <https://www.psycon.fi/blogi/houkutteleva-tyonantajakuva-rakennetaan-valittamalla>, luettu 17.10.2020.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. E-kirja. Alma Talent Oy.

Koipijärvi, T. & Kuvaja, S. 2017. Yritysvastuu: johtamisen uusi normaali. E-kirja. Helsingin seudun kauppakamari.

Korpi, T., Laine, T. & Soljasalo, J. 2012. Suhteellinen rekrytointiteoria, Sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa ja työnhaussa. Management Institute of Finland MIF, Helsinki.

Manpower 2019. Osaajapulatutkimus 2019. Luettavissa <https://www.manpower.fi/tyonantajat/tyonantajan-tietopankki/tutkimukset/osaajapulatutkimus>, luettu 17.10.2020

Marr, B. 2020. Bernard Marr & Co. Why ENPS Is A Great Way Of Measuring Staff Engagement: How To Do It And What To Avoid. Luettavissa <https://bernardmarr.com/default.asp?contentID=1394>, luettu 25.10.2020

Minchington, B. 2010. Employer brand leadership – A global perspective. Torrensville, Australia: Collective learning Australia.

Minchington, B. 2011. Secrets to a Great Employee Value Proposition. Luettavissa <https://www.slideshare.net/brettminch/secrets-to-a-great-employee-value-proposition-103115218>, luettu 17.10.2020.

Net Promoter System a. The History of the Net Promoter Score. Luettavissa <https://www.netpromotersystem.com/about/history-of-net-promoter/>, luettu 25.10.2020.

Net Promoter System b. The Benefits of Net Promoter. Luettavissa <https://www.netpromotersystem.com/about/benefits-of-net-promoter/>, luettu 17.10.2020.

Net Promoter System c. Measuring Your Net Promoter Score. Luettavissa <https://www.netpromotersystem.com/about/measuring-your-net-promoter-score/>, luettu 25.10.2020.

Net Promoter System d. Three Types of Net Promoter Scores. Luettavissa <https://www.netpromotersystem.com/about/three-types-of-net-promoter-scores/>, luettu 25.10.2020

Palmén, J. 11.9.2020. Talouselämä. Henkilöstöpalvelualan näkymät heikkenivät rajusti elokuussa – ”Vaikea arvioida, onko pohja jo saavutettu”. Luettavissa <https://www.talouselama.fi/uutiset/henkilostopalvelualan-nakymat-heikkenivat-rajusti-elokuussa-vaikea-arvioida-onko-pohja-jo-saavutettu/ff611ba5-e6a1-4439-ba0b-0b3f086bc292>, luettu 25.10.2020.

PAM 2019. Yleissitova työehtosopimus. Luettavissa <https://www.pam.fi/wiki/yleissitova-tyoehtosopimus.html>, luettu 25.10.2020.

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Gaudeamus.

Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Kauppakaari.

Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana – hoida kosiomatka tyyliillä. Helsinki: Kauppakamari.



Salminen-Kultanen, P. 2019. Mistä menestyvä työnantajakuva muodostuu? 5 vinkkiä työnantajabrändin rakentamiseen. Luettavissa: <https://tyopaikat.oike-tie.fi/tyonantajalle/artikkelit/mista-menestyva-tyonantajakuva-muodostuu-5-vinkkia-tyonantajabrandin>, luettu 17.10.2020.

Spreitzer, G. & Porath, C. 2012. Creating Sustainable Performance. Harvard Business Review. Ladattavissa osoitteesta <https://hbr.org/2012/01/creating-sustainable-performance>, luettu 19.9.2020.

Studentwork. Henkilöstövuokraus. Luettavissa <https://www.studentwork.com/fi-fi/tyonantajille/henkilostovuokraus>, luettu 10.10.2020.

TEM 2012. Työ- ja elinkeinoministeriö. Raportti: Työvoiman käyttötapojen ja työn tekemisen muotojen muutostrendejä selvittävän ja kehittävän työryhmän väliraportti. Luettavissa <https://ek.fi/wp-content/uploads/Trendiryhmn-vliraportti-2012-05-15.pdf>, luettu 23.10.2020.

TEM 2013. Työ- ja elinkeinoministeriö. Selvitys määräaikaisten sopimusten yleisyydestä ja tiedottamisesta vuokratyössä. Luettavissa <https://tem.fi/documents/1410877/2864661/Selvitys+m%C3%A4%C3%A4r%C3%A4aikaisten+sopimusten+yleisyydest%C3%A4+ja+tiedottamisesta+vuokraty%C3%B6ss%C3%A4+24042013.pdf>, luettu 23.10.2020.

TEM 2017. Työ- ja elinkeinoministeriö. TEM esitteet 11/2017. Vuokratyöopas. Luettavissa: <https://tem.fi/documents/1410877/3229884/Vuokraty%C3%B6opas/fc47f5f5-b1d5-4805-b6dd-a46e42193a05>, luettu 23.10.2020.

TEM 2020. Työ- ja elinkeinoministeriö. Työolobarometri 2019 - ennakkotiedot. Luettavissa [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162254/TEM\\_2020\\_29.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162254/TEM_2020_29.pdf), luettu 23.10.2020.

Työsopimuslaki 26.1.2011/55.

Työsuojelu 2020a. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. Työehtosopimus. Luettavissa <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/tyoehtosopimus>, luettu 25.10.2020.

Työsuojelu 2020b. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. Vuokratyö. Luettavissa <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/vuokraty>, luettu 24.10.2020.

Vanhala-Harmanen, M. 2018. Artikkelit: Hakala, J. 5.1.2018. Vuokratyöfirmat kuumensivat lukijoiden tunteet: "Täyttä harhautusta!" – Baronan mukaan liikkeellä on väärää tietoa. Luettavissa <https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000005513709.html>, luettu 24.10.2020.

Visma Solutions 16.3.2018. NPS-luku asiakasuskollisuuden mittarina. Blogi. Luettavissa <https://psa.visma.fi/blog/nps-luku-asiakasuskollisuuden-mittarina/>, luettu 3.10.2020.

Reichheld, F. 2003. The One Number You Need to Grow. Harvard Business Review. Luettavissa <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>, luettu 3.10.2020.