



Ulkopuolisen työvoiman johtamisen kehittäminen yrityksessä X

Roope Heikkilä

Julkaisuvuosi **Laurea**





Laurea-ammattikorkeakoulu

Ulkopuolisen työvoiman johtamisen kehittäminen yrityksessä X

Roope Heikkilä
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2021

Roope Heikkilä

Ulkopuolisen työvoiman johtamisen kehittäminen yrityksessä X

Vuosi 2021

Sivumäärä 58

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona yritykselle X. Opinnäytetyössä tehdään kehittämissuunnitelmaa yritykselle ulkopuolisen työvoiman johtamisesta. Tämän työn tavoitteena oli etsiä yritykselle kehittämisen kohteita ulkopuolisen työvoiman johtamisessa. Kehityksen kohde tunnistettiin tutkimuksessa, joka tehtiin yrityksen esimiehille sekä ulkopuolisen henkilöstön henkilöille. Tutkimuksen vastauksia verrattiin toisiinsa ja niitä analysoimalla löydettiin yritykselle kehityskohteet. Tutkimus tehtiin asiakasyrityksen liiketoiminnan kehittämisen tukemiseksi.

Opinnäytetyössä tutkittava aihe rajattiin ulkopuoliseen työvoimaan käsitteellisellä tasolla sekä sen sitouttamiseen, motivaatioon, viestintään ja palkitsemiseen. Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisella menetelmällä eli käyttäen laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimus toteutettiin strukturoidulla kyselylomakkeella, joka sisälsi myös avoimia vastauskohtia tarkentamaan vastauksien arviointia.

Haastatteluiden avulla tutkittiin yrityksen sisäistä viestintää, palautetta, motivaatiota, palkitsemista, sitoutumista ja perehdytystä. Tuloksia verrattaessa tutkimuksen kannalta merkittävimmät tulokset löydettiin osa-alueista palautteen säännöllisyys, vuorovaikutus toisen osapuolen kanssa, palautteen antaminen toiselle osapuolelle, esimiesten vaikutus motivaatioon sekä perehdytyksen antamat valmiudet. Näissä kohdissa annetut vastaukset erosivat toisistaan paljon tai olivat yleisesti saaneet alhaiset arvostelut.

Tutkimusten avulla toimeksiantajayritykselle löydettiin kehittämissuunnitelmaa varten kehitettävä kohde. Vaikka tutkimuksen tarkoituksena oli tehdä kehittämissuunnitelma yhdestä johtamisen alueesta, laajan tutkimuksen avulla he saivat hyötyä tästä myös muihin johtamisen osa-alueisiin. Toimeksiantoyritys voi suoritetun tutkimuksen pohjalta lähteä kehittämään liiketoimintaansa käyttäen tätä opinnäytetyötä tukena.

Roope Heikkilä

External workforce management development in the case company

Year	2021	Pages	58
------	------	-------	----

This thesis has been done as an assignment for Company X. In the thesis project, a development plan was made for the company on the management of its external workforce. The target of the development was identified through a research survey conducted on the company's supervisors as well as on persons in the external workforce. The responses to the research survey were compared with each other and by analyzing them, targets for development were found for the company. The study was conducted to support the business development of the client company.

The topic studied in the thesis project was limited to the external workforce at the conceptual level as well as its commitment, motivation, communication and rewarding. The research was carried out using a qualitative research method. The research was carried out with a structured questionnaire, which also included open-ended answers to refine the evaluation of the answers.

The interviews were used to examine the company's internal communication, feedback, motivation, rewards, commitment and orientation. When comparing the results, the most significant results for the study were found in the areas of regularity of feedback, interaction with the other party, giving feedback to the other party, the influence of supervisors on motivation and the abilities provided by the orientation. The responses given in these paragraphs differed widely or had generally received low ratings.

With the help of the surveys, a target to be developed for the development plan was found for the client company. Although the purpose of the research was to make a development plan for one area of management, extensive research also benefited them in other areas of management. Based on the research, the client company can start to develop its business using this thesis as support.

Keywords: External Workforce, Management, Research, Development Plan

Sisällys

1	Johdanto.....	10
2	Tutkimusongelma ja rajaus	11
2.1	Keskeiset käsitteet.....	12
3	Ulkopuolinen työvoima	12
3.1	Miten ulkopuolisen työvoiman muodot eroavat toisistaan	13
3.1.1	Vuokratyö.....	14
3.1.2	Alihankinta	15
3.1.3	Toimeksiantosopimukset ja yksityisyrittäjät	16
3.2	Syitä ulkopuolisen työvoiman käytölle	17
3.3	Ulkopuolinen työvoima yrityksen X alalla.....	18
4	Johtaminen organisaatiossa.....	19
4.1	Viestintä keskeisenä osana johtamista	20
4.2	Motivaatio työympäristössä	21
4.3	Palkitsemismenetelmät	22
4.4	Ulkopuolisen työvoiman palkitseminen	23
4.5	Johtamisen vaikutus motivaatioon	24
4.6	Johtaminen ulkopuoliselle työvoimalle	24
5	Ulkopuolisen työvoiman haastattelut.....	25
5.1	Viestintä	27
5.2	Palaute	28
5.3	Motivaatio ja palkitseminen	29
5.4	Sitoutuneisuus organisaatioon.....	31
5.5	Perehdytys	33
6	Ulkopuolisen työvoiman esimiesten haastattelut	34
6.1	Viestintä.....	36
6.2	Palaute	36
6.3	Motivaatio ja palkitseminen	37
6.4	Sitoutuneisuus organisaatioon.....	38
6.5	Perehdytys	39
7	Tutkimustulosten vertailu.....	40
7.1	Muiden tulosten vertailu	41
7.2	Kehityskohteen valinta tuloksien perusteella	42
8	Kehittämissuunnitelma	42
9	Oma pohdinta.....	43
	Kuviot	46
	Liitteet	46

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on suoritettu toimeksiantona pääkaupunkiseudulla toimivalle liikunta-alan yritykselle, jolla on yhteensä kaksi toimipistettä ja joka työllistää noin 15 henkilöä. Yritys on osa maailmanlaajuista liikunta-alalla toimivaa franchise-ketjua. Päätoimiala yrityksellä on ryhmäliikuntapalveluiden tarjoaminen. Organisaatio on perustamisvuodesta (2014) lähtien käyttänyt ulkopuolista työvoimaa ryhmäliikuntapalveluissaan. Ulkopuolinen työvoima toimii yrityksen tarjoamissa ryhmäliikuntapalveluissa työtehtävänimikkeellä ”valmentaja”. Yrityksellä on toimeksiantosopimukset ulkopuolisten valmentajien kanssa, jonka avulla sitoutetaan kyseiset tekijät suorittamaan organisaation määräämät valmennustehtävät. Valmentajat toimivat yritykselle ulkopuolisen työvoimana, mutta yrityksessä heidät nähdään muiden työntekijöiden kanssa samalla viivalla. Normaalisti toimeksiantosopimuksessa esimiestä ei ole käyttäjäyrityksessä, mutta tässä tapauksessa organisaatio kohtelee ulkopuolista työvoimaa kuin omia työntekijöitään.

Valmentajat, jotka tarjoavat yritykselle heidän konseptinsa mukaista ryhmäliikuntaa ovat avainhenkilöitä yrityksen liiketoiminnassa. Valmentajan tehtävä on toimia valmiiksi annetun tuntiohjelmoinnin pohjalta ja samalla valmentaa ihmisiä suoriutumaan fyysisesti sekä mentaalisesti ryhmäliikuntatunneilla. He ovat tärkeässä roolissa, sillä heidän tekemisellään on päivittäin vaikutusta noin 200:aan salilla käyvään asiakkaaseen. Yrityksen näkökulmasta on tärkeää, että valmentajaryhmällä on monipuolista ammattitaitoa ja he olisivat mielellään sitoutuneita työhön. Ammattitaitoisesti monipuolinen valmentajaryhmä pystyy tarjoamaan asiakkaille erilaisia näkökulmia ja ohjeistuksia opetettaviin asioihin.

Valmentajat, jotka pysyvät työssään pidemmän aikaa oppivat tuntemaan asiakkaansa paremmin. Valmentajien pitäminen yrityksessä on myös tärkeää perehdytyksen kannalta, kun kyseessä ei ole vain tavallinen kuntosaliketju. Kyseinen yritys keskittyy fyysisen hyvinvoinnin lisäksi myös asiakkaan psyykkisen hyvinvoinnin lisäämiseen. Valmentaja tittelin kyseisellä franchise-ketjulla saa vain käytyään heidän oman ”Coach level 1 certification”-kurssin. Kurssin jälkeen on opeteltava konseptin sisäisiä asioita, jotta on valmis valmentamaan organisaatiossa. Tämän takia yrityksen on tärkeä huolehtia kaikista työntekijöistään ja yrittää sitouttaa heidät organisaation toimintaan mahdollisimman hyvin.

Opinnäytetyön idea syntyi omasta yrittäjätaustastani sekä yhteistyöstä kyseisen organisaation kanssa. Opinnäytetyön aihe keskusteltiin toimeksiantajan kanssa ja aiheeseen päädyttiin lähi-vuosina tapahtuneen salin liiketoiminnallisen kasvun ja vallitsevan covid-19 epidemian takia. Salien määrä on kasvanut yhdestä salista kahteen saliin, joka lisäsi myös palkattavien valmentajien määrää. Valmentajien määrän kasvu toi haasteita henkilöstön johtamisessa. Aiheen

valintaan vaikutti myös mielenkiinto johtamista kohtaan sekä ulkopuolisen työvoiman trendikkyys nykyisessä työmaailmassa.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia ja kehittää yrityksessä tapahtuvaa johtamista ulkopuolisen työvoiman käytössä. Yrityksien kasvaessa usein johtamisen osa-alueet vaikeutuvat työntekijöiden kasvusta johtuen. Tutkimuksen avulla yritykselle luodaan kehittämissuunnitelma ulkopuolisen työvoiman johtamisen kehitettävistä osa-alueista.

2 Tutkimusongelma ja rajaus

Opinnäytetyössä tutkittava aihe rajattiin ulkopuoliseen työvoimaan käsitteellisellä tasolla sekä sen sitouttamiseen, motivaatioon, viestintään ja palkitsemiseen. Edellä mainitut aihealueet nähdään oleellisina osina tutkimuksen kehittämissuunnitelmassa. Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä. Suoritettavassa haastattelussa kysymykset muodostettiin valitun aiheajauksen ja rajatun teorian mukaisesti. Haastattelu oli puolistrukturoitu, jossa aiheesta kysyttiin tarkasti, mutta vastauksia annettiin myös avoimessa muodossa. Haastattelun avulla pyrittiin löytämään kehittämiskohteita viestinnästä, motivaatiosta, sitouttamisesta sekä perehdytyksestä. Haastattelun tarkoitus oli kartoittaa yrityksen tilannetta ulkopuolisen työvoiman johtamisessa.

Tutkimusongelmaksi muodostui, miten ulkopuolista työvoimaa voisi sitouttaa ja johtaa tehokkaammin kohti organisaation tavoitteita. Alatutkimusongelmiksi muodostui, mitkä tekijät vaikuttavat ulkopuolisen työvoiman sitoutumiseen ja miten näitä kohtia pystytään kehittämään.

Tutkimuksen pääkysymys:

- Miten ulkopuolisen työvoiman johtamista voisi mahdollisesti kehittää?

Pääkysymyksen etsittiin vastausta seuraavien alatutkimuskysymyksien avulla:

- Mitkä tekijät vaikuttavat ulkopuolisen työvoiman sitoutumiseen?
- Minkälaisena ulkopuoliset työvoiman henkilöt kokevat tämänhetkisen johtamisen?
- Mikä on vuorovaikutuksen merkitys työympäristössä?

Opinnäytetyö muodostuu johdannosta, teoreettisesta ja empiirisestä osiosta, kehittämissuunnitelmasta sekä tiivistelmästä. Teoreettisessa osiossa käydään läpi aihealueen käsitteitä, kuten ulkopuolinen työvoima, motivaatio, johtaminen, palkitseminen, sitouttaminen ja viestintä. Empiirisessä osiossa käsitellään tutkimusmenetelmää, haastattelukysymyksiä ja tuloksia. Tämän osion jälkeen tulee kehittämissuunnitelma sekä tiivistelmä opinnäytetyöstä.

2.1 Keskeiset käsitteet

Opinnäytetyössä käytetään samoja käsitteitä toistuvasti, jotta se olisi mahdollisimman selkeää myös lukijalle. Tässä osassa käydään läpi käsitteiden määritelmät, jotta lukija ymmärtää tutkimustyötä paremmin.

Ulkopuolisen työvoiman keskeinen tehtävä on suorittaa työtä sitä tilanneelle yritykselle. Kyseisessä työsuhteessa ei käytetä työoikeudellisesti säänneltyä palvelusuhdetta ulkopuolisen työvoiman ja sen tilaajan välillä. Puolestaan ulkopuolinen työvoima on työoikeudellisesti sidoksissa omaan työnantajaan, esimerkiksi vuokratyönantajaan.

Vuokratyö on työtä, jossa yritys, joka tarvitsee työvoimaa (käyttäjäyritys), ostaa työvoiman sitä vuokraavalta yritykseltä (vuokratyönantaja), joka lähettää työntekijät (vuokratyöntekijät) käyttäjäyrityksen työtehtäviin. Tässä tapauksessa vuokratyöntekijöiden työn johtaminen siirtyy kokonaan käyttäjäyritykselle, vaikka he ovat työoikeudellisesti vuokratyöntantajalla töissä.

Ulkoistaminen mahdollistaa tietyn toiminnon siirtämistä ostettavaksi ulkopuoliselta yritykseltä.

Toimeksiantosopimuksella yritys voi ostaa tehtävän, palvelun tai palvelukokonaisuuden toiselta yritykseltä.

Viestintä tarkoittaa vuorovaikutusta ja tiedon vaihtoa, jonka tarkoituksena on saavuttaa yhteisymmärrys osapuolten välillä.

Palaute tarkoittaa käsitteenä suorituksen, työn tai käytöksen kommentointia, jonka ideana on kehittää tai parantaa toisen osapuolen suoritusta. Pelkästään toiminnan kommentointi tai arviointi ilman parantamisen tai kehittämisen tavoitetta ei ole palautetta.

Palkitseminen tarkoittaa työelämässä vaihtosuhdetta, jossa työntekijän antama panos työtä tai työtehtävää kohtaan johtaa jonkinlaiseen palkintoon.

3 Ulkopuolinen työvoima

Perinteisesti työsuhteessa on kaksi osapuolta, työntekijä sekä työnantaja (Elomaa 2011, 21). Tässä kappaleessa käsitellään erilaisia ulkopuolisia työvoimia, jotta ymmärretään näiden käsitteiden työoikeudelliset erot. Opinnäytetyön toimeksiantoyritys käyttää toimeksiantosopimuksia eli ulkopuolinen työvoima ostetaan suoraan yrittäjältä tai elinkeinoharjoittajalta. Tämä sopimus velvoittaa ulkopuolisen työntekijän suorittamaan yritykselle heidän määräämänsä työtehtävät. Valmentajia ei valvota tai johdeta valmennusten aikana, mutta

valmentajille kuvataan työn tarkoitus sekä sen tavoitteet. Näin valmentajat pystyvät toimimaan organisaation tavoitteiden mukaisesti. Tämän takia työsuhde ei siis ole vuokratyötä, vaan alihankintaa toimeksiantosopimuksella.

Tässä tapauksessa valmentajat toimivat kuitenkin samassa asemassa suhteutettuna vakituisiin työntekijöihin. Heidän eronsa verrattuna vakituiseseen valmentajaan on työoikeudellinen suhde. Organisaation tavoite on saada kaikki ulkoistetutkin valmentajat kokevan olevan osana organisaatiota. Heitä ajatellaan työpaikalla enemmän normaaleina työntekijöinä kuin ulkopuolisena työvoimana. Esimerkiksi suhteet organisaation yhteyshenkilön/esimiehen kanssa vastaa enemmän normaalia työsuhdetta kuin ulkopuolista työvoimaa.

Vuokratyössä voidaan puhua poikkeavasta erityispiirteestä, kolmikantasuhteesta. Kolmikantasuhteessa on mukana käyttäjäyritys, vuokrausyritys sekä itse työntekijä. Käyttäjäyritys on yritys, joka hakee vuokratyöntekijöitä omaan tarpeeseensa. Vuokrausyritys on yritys, joka toimittaa vuokratyövoiman käyttäjäyritykselle, eli se vuokraa työntekijän tai -tekijät saamaansa toimeksiantoon. Vuokratyöntekijä on henkilö, joka on saanut mahdollisuuden toteuttaa työtehtävän vuokrausyrityksen puolesta käyttäjäyritykselle. Kaikilla näillä kolmella osapuolella on roolinsa mukaiset oikeudet ja velvoitteet. Käyttäjäyritys maksaa työvoiman käytöstä vuokrausyritykselle, joka taas maksaa siitä työsuhhteesta olevalle työntekijälle. Sopimus tehdään yleisesti yhtä pitkäksi ajaksi, kun työtä on ilmoitettu olevan. Sopimusta jatketaan usein tilanteen tarpeen mukaisesti. (Elomaa 2011, 21-24.) Ulkopuolinen työvoima aiheena on ajankohittainen, sillä vuokratyöstä ja ulkopuolisesta työvoimasta on muodostunut Suomen työmarkkinoilla jo pysyvä työsuhteen muoto (Heiskanen, Syrjänen & Rissanen 2019, 36).

Ulkopuolisessa työvoiman käytössä on kuitenkin syytä erottaa vuokratyö sekä alihankinta toisistaan. Alihankinnassa palvelu ostetaan myös yrityksen ulkopuolelta, mutta tässä tapauksessa työntekijöiden johto säilyy oman yrityksen työnantajalla tai elinkeinoharjoittajalla. Toisin kuin vuokratyössä alihankinnassa olevat työntekijät eivät siirry työskentelemään käyttäjäyrityksen johdon alaisuuteen. Työnjohto säilyy edelleen omalla yrityksellä tai elinkeinoharjoittajalla itsellään, mutta toteuttavat työn sen tilanteelle yritykselle. (Hietala, Kaivanto & Schön 2014, 14-15.)

3.1 Miten ulkopuolisen työvoiman muodot eroavat toisistaan

Ulkopuoliset työvoimat voidaan luokitella erilaisiin kategorioihin työoikeudellisen näkökulman perusteella. Ulkopuolinen työvoima voi olla vuokratyötä, alihankintaa, ulkoistamista ja näiden alakäsitteitä, kuten toimeksiantosopimuksia, ammatinharjoittajia tai muita ulkopuolisen työvoiman muotoja. Ulkopuolisen työvoiman muodon määrittelee sopimus yritysten välillä. Normaalisti työntekijän oikeussuhteesta vastaa työsopimuslaki. Tällä työsopimuslailla voidaan

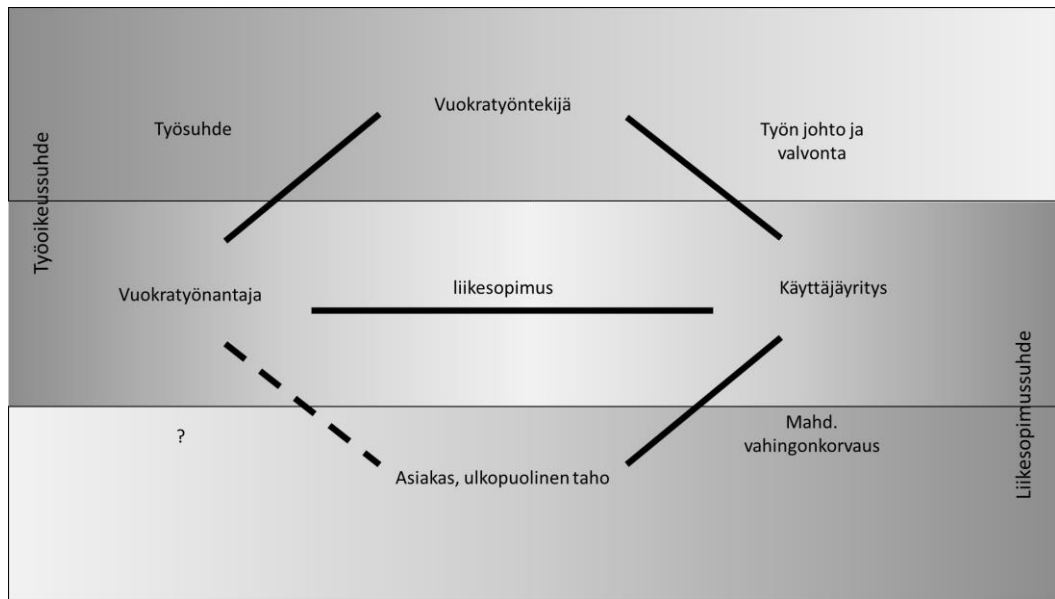
määritellä työsuhde. Työsuhteen määrittämiselle vaaditaan seuraavat kriteerit: työn vastikkeellisuus, työn tuottaminen työnantajalle toiselle sekä työn tekeminen johdon ja valvonnan alaisena. Edellä mainittujen edellytysten valossa pystytään määrittelemään ja erottamaan alihankinta, itsenäiset yrittäjät sekä ammatinharjoittajat työntekijöistä. (Elomaa 2011, 21.) Vuokratyön ja alihankinnan erottaa toisistaan työtä johtava yritys. Vuokratyössä työnjohto pysyy käyttäjäyrityksellä eli työvoimaa tarvitsevalla yrityksellä (PAM, 2019).

Työntekijän ja työnantajan välisessä työsopimuksessa on selvät lainmukaiset säännökset. Puolestaan ulkopuolisen työvoiman käyttöä koskee vähäiset lailliset säännökset. Kolmatta osapuolta ei ole otettu huomioon työsopimuslaissa. Säännöksiä tähän on kuitenkin olemassa, joiden tarkoituksena on selvittää osapuolten oikeussuhdetta silloin, kun tapaukseen liittyy joku toinen taho kuin työsopimuspuoli. Tällaisia säännöksiä ovat esimerkiksi: vuokratyöhön liittyvät säännökset, liikkeen luovutusta koskevat säännökset, osa-aikatyöntekijän lisättyöoikeutta koskeva säännös ja työnantajan takaisinottovelvoitetta koskeva säännös. (Elomaa, 2011 22-23.)

3.1.1 Vuokratyö

Vuokratyö on ajanut omaa asemaansa yleistyneeksi työn teettämisen muodoksi. Suomessa henkilöstövuokraus on alkanut 1950-luvulla ja kehittynyt vuosikymmenten myötä. Kaupallinen henkilöstön vuokraustoiminta on ollut kerran ajanjakson aikana kiellettyä, mutta se sallittiin uudelleen omana toimialanaan vuonna 1995. Merkittävä osa nykypäivän vuokratyövoimaa koskevista ohjeista ovat peräisin vuoden 1968 sopimuksista. (Elomaa, 2011 25-26.)

Vuokratyössä osapuolet määrittyvät kolmeen eri tekijään: vuokratyönantaja, vuokratyöntekijä ja käyttäjäyritys. Vuokratyönantaja on yritys, joka palkkaa nämä vuokratyöntekijät yritykselleen henkilöstöksi työsopimuksen mukaisesti ja vuokraa niitä eteenpäin käyttäjäyrityksille. (Erto, 2021). Työsopimuslain mukaan työsuhde muodostuu ainoastaan vuokratyöntekijän ja vuokratyönantajan välille. Kun yritys vuokraa työntekijän käyttäjäyritykselle, muodostuu suhde, joka arvioidaan liike- ja sopimusoikeudellisin perustein. Tässä suhteessa työnantajan velvoitteista huolehtii yritys, joka harjoittaa vuokraustoimintaa. Tämä sisältää palkanmaksuvelvoitteen sekä muut sivukulut, jotka työnantajan kuuluu suorittaa. Liikesopimuksen takia kuitenkin siirretään työnjohto-oikeus käyttäjäyritykselle. (Elomaa, 2011 27-29.) Kuviossa 1 nähdään vuokratyön oikeudellinen ulottuvuus, joka kappaleessa käsiteltiin.



Kuvio 1: Vuokratyön oikeudellinen ulottuvuus (Elomaa 2011, 27).

Työsopimus solmitaan normaalisti vuokratyönantajan ja vuokratyöntekijän kesken. Työsopimuksen tekemisessä sovelletaan työsopimuslain säännöksiä. Sopimus voidaan tehdä suullisena tai kirjallisen, mutta kirjallinen sopimus on aina suositeltavampi. Mikäli sopimus päätetään tehdä suullisena, on työntekijällä oikeus saada selvitys keskeisistä työsuhteen ehdoista kirjallisena. Tämä ei kuitenkaan ole varsinainen sopimus ja kiistatilanteissa sitä ei tulkita, kuten kirjallista työehtosopimusta. (Työsuojelu, 2021.)

3.1.2 Alihankinta

Alihankinnalla tarkoitetaan sopimuksen mukaisen työn, materiaalin tai muun sisällytetyn asian hankkimista tai toteuttamista sitoutetusti. Yritys joka tarvitsee työtä, materiaalia tai jotain muuta tehtävää, sitouttaa alirakentajan eli henkilön tai yhtiön toteuttamaan sen heidän puolestaan. Tämä ulkopuolisen työvoiman muoto ei juurikaan eroa vuokratyöstä, mutta näiden välillä on kuitenkin työsopimussuhteellisia eroja, jotka erottavat nämä kaksi työvoiman muotoa. (Tilastokeskus, 2021.)

Alihankinnassa voi myös usein olla ketjutusta eli useampi toimija tekee sopimuksia työn tai tuotteen toimittamisesta. Alihankintaa voidaan toteuttaa tilauksien tekemiseen kokonaan tai osittain. Liiketaloudellisessa mielessä alihankinnan tarkoitus on jakaa kokonaistyömäärää eri alojen osaajille, vähentää kustannuksia hyödyntämällä kilpailuttamista ja jakaa tilauksen toteuttamiseen liittyvää vastuuta sekä riskitekijöitä eri alihankkijoille. Suuret rakennukset, laivat ja muut isot projektit käyttävät yleisesti alihankintaa työn toteuttamiseen. Tämä työvoiman muoto on käytännöllinen nopeasti muuttuvassa kaupankäynnissä ja yhteiskunnassa, sillä

sen avulla voidaan keskittää osaaminen ja tuotevalikoima osaavalle sektorille. Alihankintaa käytetään sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. (Elomaa 2011, 46-47.) Tämän opinnäytetyön yhteistyö yritys suorittaa alihankinnan elinkeinoharjoittajilla ja yksityisyrittäjillä. Tällöin ketjutusta ei tapahdu palveluprosessissa. Yritys pystyy kuitenkin alihankinnan takia kilpailutamaan valmentajia osaamisen ja kokemuksen perusteella. Tällöin yritys välttyy palveluun kohdistuvista virheellisistä tapauksista ja rekrytoinneista.

Alihankinnan ja vuokratyön toisistaan erottavat työn teettämistavat. Laissa näitä kahta eri ulkopuolisen työvoiman muotoa ei ole erikseen määritelty. Vuokratyössä työsuhteen ehdot määrätään käyttäjäyrityksen sitovan työehtosopimuksen mukaan, kun taas alihankinnassa ehdot määräytyvät alihankintaa suorittavan toimialan mukaisesti. Lain mukaan alihankinnassa ei ole tarkkaa säännöstä työsuhteen ehtojen määräykselle, mutta jossain työehtosopimuksissa on ehtoja, jotka määräävät työn sovellettavan tilaavan yrityksen työsuhte ehtojen mukaisesti. (Yrittäjät, 2021.)

3.1.3 Toimeksiantosopimukset ja yksityisyrittäjät

Toimeksiantosopimukset ovat olleet jo pidempään tapa tuottaa työtä ulkopuolisilta toimijoilta. Tämä on yleisesti sopimus, jossa etukäteen sovittua työtä tullaan tekemään sopimuksen mukaisella laajuudella sekä aikamäärällä. Yleisesti toimeksiantoja käytetään lyhyissä projekteissa, joissa työn johto ja valvonta rajataan sopimussuhteesta pois. Työn johto ja valvonta yleisesti määrittävät työsuhteen eron toimeksiantosopimukseen, mutta jos tehtävän luonne ja ajallinen kesto ei enää olekaan yksittäinen toimi, saatetaan tilannetta katsoa työsuhteen näkökulmasta. Toimeksiantosopimusten ja elinkeinoharjoittajien (yksityisyrittäjien) käyttömäärä on noussut vaihtoehdoksi ulkopuolisen työvoiman käytössä. Suomessa lähivuosina ulkopuolisen työvoiman käytön kehitys on noussut ja tämän avulla yritykset pystyvät ottamaan ulkopuolista työvoimaa tehtävien suorittamiseen ilman työnantajavastuuta. Toimeksiantosopimukset ja elinkeinoharjoittajat eivät ole sidottu perinteiseen työsuhteeseen, joten työnantajille tämä takaa työvoiman joustavan käytön. Näissä tapauksissa työnantajalla on kuitenkin vastuu huolehtia työturvallisuuteen liittyvistä asioista, jotka eivät ole sidottuja sopimussuhteeseen kumppaneiden välillä, vaan työn tekemiseen. (Elomaa 2011, 68-69.)

Tämän ulkopuolisen työvoiman pystyy kuitenkin erottelemaan normaalista työsuhteesta muutamien eri tunnusmerkin avulla. Työsuhteen tunnusmerkit täyttyvät, kun johto ja valvonta työstä on työnantajalla. Työsuhteen syntymiselle ei tarvita kirjallista sopimusta, vaan työn kriteerit määrittävät onko kyseessä työsuhte vai ei. Tässä tapauksessa kriteereinä nähdään, kuinka vapaasti yksinyrittäjä pystyy määrittämään oman työaikansa, -tapansa, -laitteensa, -asunsa ja työntekoa koskevan hinnan. Raja näiden kahden välillä on kuitenkin niin pieni, että

oikeustapauksissa on jouduttu useasti selvittämään, onko kyse näennäisestä yrittäjyydestä vai onko sillä kierretty työnantajavelvoitteita. (Anunti, 2020.)

Opinnäytetyön toimeksiantoyritys käyttää toimeksiantosopimuksia ulkopuolisen työvoiman kanssa. Toimeksiantosopimukset mahdollistavat yritykselle monipuolisen ryhmän valmentajia, joiden avulla asiakkaille voidaan tarjota valmennusta eri näkökulmista, erilaisilta persoonilta ja laajemmalta osaamisalueelta. Toimeksiantosopimukset ovat yritykselle joustava tapa käyttää valmentajia palvelun tarjoamisessa. Näin valmentajat pystyvät määrittämään myös itselleen sopivia työtapoja sekä -aikoja. Tärkeintä on nähdä toimeksiantosopimuksen ja vuokratyön ero työoikeudellisessa suhteessa.

3.2 Syitä ulkopuolisen työvoiman käytölle

Ulkopuolisen työvoiman käytölle löytyy eri syitä. Esimerkiksi organisaatiossa saattaa olla työtehtävä, johon organisaatiossa olevalla henkilöstöllä ei ole riittävää osaamista tai ammattitaitoa (Manpower 2017). Tämän tyyppisessä tapauksessa kyseessä on alihankinta. Yleisimpiä alihankinta palveluita ovat laki- tai tilitoimistopalveluiden käyttö. Nämä poikkeavat useimmiten yrityksen muusta toiminnasta, joten niihin ei ole järkevää kouluttaa tai hankkia omaa vakituista työntekijää. Alihankinnan käyttö on yleistä myös rakennusprojekteissa. Isoissa rakennusprojekteissa on käytössä monia eri laitteita ja koneistoja, joiden käyttö vaatii ammatti-osaamista. Rakennusprojekteissa saattaa olla samanaikaisesti useita kymmeniä alihankintana työskenteleviä henkilöitä. (Elomaa 2011, 15.)

Yritys voi myös hyödyntää ulkopuolista työvoimaa, kun kyseinen työtehtävä ei sisälly yrityksen ydintoiminta-alueeseen tai toimintastrategiaan. Ulkopuolisen työvoiman avulla yritys voi keskittyä omaan ydinliiketoimintaansa ja tämä parantaa koko organisaation kilpailukykyä. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 21-22.) Nämä työtehtävät yleisesti eroavat niin paljon omasta ydinliiketoiminnasta, ettei niihin ole tarkoitukseen hankkia osaamista oman organisaation sisällä. Tällöin yritys voi hoitaa tehtävän muulla tavoin kuin palkkaamalla uuden työntekijän. (Elomaa 2011, 16.)

Organisaation sisällä myös tarpeen tilapäisyys saattaa aiheuttaa ulkopuolisen työvoiman käyttöä. Tapauksessa, jossa yritys tarvitsee työntekijää, mutta ei näe kannattavaksi kouluttaa ja rekrytoida siihen uutta henkilö, työtehtävä saatetaan hankkia vuokraamalla tai alihankkimalla työntekijä muualta. (Elomaa 2011, 15.) Tästä esimerkkinä lisääntyneet elintarvikealan vuokratyöläiset. Ruokakaupat käyttävät paljon vuokratyöllä toimivia henkilöitä paikatakseen sairastapauksia tai tarvittaessa ylimääräistä henkilöstöä inventaarion toteuttamiseen tai sesonki aikoina.

Yritys saa ulkopuolisen työvoiman käytöstä merkittävää hyötyä. Tällaista työvoimaa voidaan hyödyntää silloin, kun sille on kysyntää eli tarvetta. Esimerkiksi yritysten rekrytointiprosesseissa, joissa uusien työntekijöiden rekrytointi on yrityksille työlästä ja vie paljon resursseja. Rekrytointiprosesseissa voi tapahtua virherekrytointeja, jotka hukkaavat yritysten aikaa. Ulkopuolisen työvoiman käytössä tätä ongelmaa ei ole ja yritys säästyy ongelmilta sekä ylimääräisiltä kustannuksilta. (Viitala 2007, 96.)

Pienet yritykset sekä startupit saattavat jännittää uusien työntekijöiden palkkausta. Työntekijästä huolehtiminen ja vastuu ovat isossa roolissa liiketoiminnallisesti ja se saattaa aiheuttaa pelkoa palkkaamisesta. Usein tässäkin tapauksessa yrittäjä tai yritys näkee järkevämmäksi palkata työntekijän ulkopuolelta hoitamaan työtehtävää vuokratyön tai alihankinnan muodossa. Tällöin yrityksen ei tarvitse pelätä työntekijän mahdollista sairastumista tai työntekijän epäpätevyyttä tehtävään. (Elomaa 2011, 16.)

Ulkopuolisen työvoiman tuonut yritys vastaa kaikista työntekijöihin liittyvistä hallinnollisista muodollisuuksista sekä hoitaa sijaisjärjestelyt tarpeiden mukaan. Käyttäjäyritys siis maksaa korvauksen työvoiman joustavuudesta ja riskittömyydestä ulkopuoliselle yritykselle, joka määräytyy alasta ja tapauksesta riippuen. Ulkopuolinen työvoima ei välttämättä ole halvempaa kuin itse oman työntekijän palkkaaminen tähän projektiin. Usein kokonaiskustannukset ovat jopa korkeammat ulkopuolista työvoimaa käyttäessä. Tämä ei kuitenkaan kata kustannuksien kokonaiskuvaa. Yritys tekee kuitenkin säästöjä, kun otetaan huomioon yrityksen laittamat työpaikkailmoitukset, rekrytointiprosessista aiheutuvat kulut, työntekijän sairauksien korvaukset, äitiyslomista johtuvat kustannukset ja monet muut etuudet, joita ulkopuoliselle työntekijälle ei tarvitse korvata. Kokonaiskustannukset huomioon ottaen tämä nähdään voitona. Ulkopuolisen työvoiman käyttö voi myös tuoda organisaation sisälle uusia oppeja sekä positiivista vaihtelua jo vanhoihin rutiininomaisiin työskentelytapoihin. (Viitala 2007, 96.)

3.3 Ulkopuolinen työvoima yrityksen X alalla

Ulkopuolisen työvoiman käyttömäärä on ollut kasvussa liikunta-alan parissa. Liikunta-alalla suurin osa ravinto-, hyvinvointi-, fysiikka- tai PT-valmentaja tekee töitä elinkeinoharjoittajana tai muun yritysmuodon kautta. Tämä luo heille vapautta toteuttaa omia palveluita monessa eri paikassa eri asiakkaiden kanssa. Yrittäjänä toimiminen ei rajoita tulonlähteitä varsinaiseen työpaikkaan verrattuna ja luo vapautta omassa toiminnassaan. Monet kuntosalit, crossfitsalit sekä urheiluhallit, jotka tarjoavat mahdollisuuden ohjattuun liikuntaan käyttävät näitä elinkeinoharjoittajia tai oman yrityksensä kautta toimivia valmentajia.

Liikunta-alalla ulkopuolisen työvoiman (valmentajien) käyttö yleensä perustuu joustavuuteen valmentajien käytettävyydessä sekä heidän henkilökohtaisiin taitoihinsa ja kokemuksiinsa.

Ulkopuolista työvoimaa käytetään myös tehtävissä, joihin yrityksen omalla henkilökunnalla ei ole pätevyyttä. Useat valmentajat eivät halua sitoutua vain yhteen toimipaikkaan, vaan haluavat mahdollisuuden työskennellä monille yksityisille henkilöille sekä eri yrityksille samanaikaisesti. Osa valmentajista tekee sivutyönä valmennuksia, minkä takia he eivät ole suoraan sitoutuneet käyttäjäyritykseen.

Tutkimuksessa haluttiin selvittää myös ulkopuolisen työvoiman osuutta liikunta-alalla, joten kysely lähetettiin pienille sekä suurille kuntosaleille tai saliketjuille ulkopuolisen työvoiman osuudesta. Vastaukset vaihtelivat nolasta prosentista jopa 90 prosenttiin. Kyselyiden perusteella kyseisistä valmennus- ja PT-palveluista yli 70 % tuotetaan ulkopuolisella työvoimalla. Kyselyihin kerättiin tietoa yli 20:stä erikokoisesta liikunta-alan yrityksestä.

Toimeksiantosopimuksella toimivat työsuhteet liikunta-alalla muistuttavat paljolti normaalia työsuhdetta. Yleisesti valmentajat saavat kuitenkin itse vaikuttaa omaan asustukseen, työaikoihin sekä -tapoihin, joka tekee heistä yrittäjiä. Suurin osa ulkopuolisesta työvoimasta (valmentajista) haluavatkin toimia yrittäjinä, koska siten voivat vaikuttaa enemmän omiin työaikoihin ja tapoihin.

Tätä voi verrata hyvin otsikoihin nousseen Wolt ja Foodora ketjujen ruokalähettyrittäjiin. Nämä yrittäjät toimivat myös toimeksiantosopimuksella, mutta työ- ja elinkeinoministeriö päätti 2020 nähdä työsuhteessa oleviksi henkilöiksi. (Kajander & Parviainen, 2020.) Nämä yrittäjät kuitenkin itse päättävät, montako kertaa viikossa tai minä aikana he tekevät ruokakuljetuksia. Tämä on piirre, jota normaalissa työsuhteessa ei ole. Työn toteutus on hyvin samanaista kuin liikunta-alalla, ulkopuolisen työvoiman valmentajat usein itse kertovat heille sopivat valmennus ajankohdat. Opinnäytetyön toimeksianto yrityksessä valmentajien rooli muistuttaa enemmän normaalia työsuhdetta kuin vain toimeksiantona toteutettavaa työtä.

4 Johtaminen organisaatiossa

Johtamisen malleja on erilaisia ja hyvä johtaja osaa käyttää kaikkia malleja, jotta johtaminen organisaatiossa onnistuu mahdollisimman hyvin. Erilaisia johtamisen malleja ovat muun muassa laatu-, henkilöstö-, tavoite- ja prosessijohtaminen. Näiden johtamismallien avulla on helppo kehittää yritystä kohti parempaa tulevaisuutta. (Johtamisen malleja 2020.)

Henkilöstöjohtaminen keskittää työn henkilöstön johtamiseen. Henkilöstöjohtaminen tähtää uuden henkilökunnan hankintaan, kehittämiseen, arviointiin ja heidän motivoimiseensa. Tavoitteena on luoda henkilöstölle loistavat työhyvinvoinnin puitteet sekä saada työntekijät toimimaan organisaation tavoitteiden mukaisesti. Henkilöstöä tulee johtaa yhtä ammattimaisesti kuin muitakin resursseja, jotta henkilöstö pysyy organisaatiossa tyytyväisenä. Henkilöstöä pitää ajoittain arvioida, kehittää ja johtaa. Yrityksen toteuttaessa nämä osa-alueet saadaan

selville työntekijöiden henkilökohtaiset heikkoudet ja vahvuudet sekä mahdolliset henkilöstön puutteet ja tarpeet. Yrityksissä pitää myös muistaa henkilökunnan erilaisuus, joten samat kannustimet eivät toimi kaikille samalla tehokkuudella. Hyvän henkilöstön avain on yhteistyössä sekä tiimihengessä. Hyvä henkilöstöjohtaja on esimerkillinen ja motivoi sekä rakentaa tiimiä parempaan suuntaan kohti yrityksen tavoitteita. (Johtamisen malleja 2020.)

Henkilöstöjohtamisessa on kuitenkin luontaisia ristiriitoja. Henkilöstöjohtamisen edellytys on tasapainottaa luontaisia jännitteitä, mitä syntyy organisaation sisällä. Luontaisia jännitteitä syntyy, kun henkilö yrittää samanaikaisesti toimia henkilöstön kehittäjänä sekä strategisena kumppanina. Henkilöstöammattilaiset nähdään organisaation sisällä yleisesti osana johtoa, sillä nämä henkilöt työskentelevät johdon strategisina kumppaneina. Heidän tehtävänä on toimia henkilöstökehittäjinä ja näin he ovat organisaatiolle tärkeitä linkkejä johdon ja työntekijöiden välille. Heidän tehtävänä on varmistaa, että johto saa tietää työntekijöiden huolenaiheista ja tarpeista. (Ulrich 2007, 70-71.)

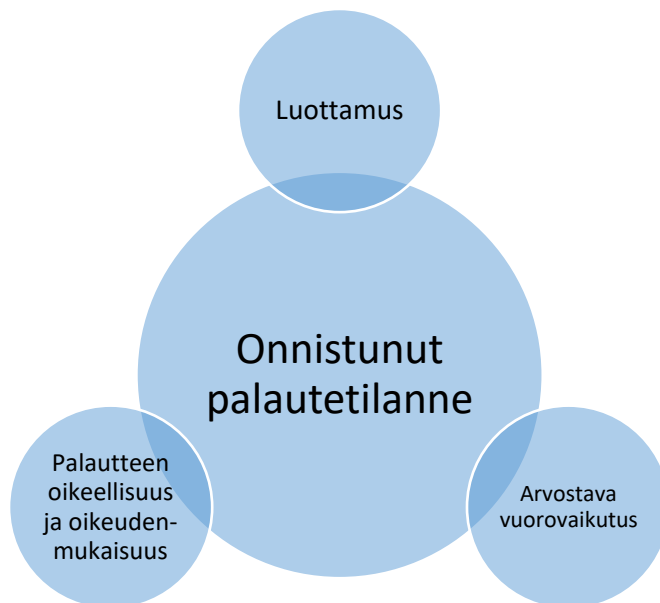
Suomi on ottanut henkilöstöjohtamiselle viitteitä Yhdysvalloista sekä Ruotsista. Ennen henkilöstöasioiden vastuu oli tyypillisesti toimitusjohtajan tai ylimmän johdon edustajan harteilla. Yhteiskunnallinen kehittyminen, lainsäädännön ja työmarkkinoiden kasvu kehittivät henkilöstöjohtamista ja edistivät sen eriyttämistä. Vasta 1960-luvun aikana Suomessa vahvistui työelämän monipuolisuus ja uudistuneet lainsäädännöt. Samana ajankohtana myös asenteet ja ajatukset alkoivat mukautua avoimemmaksi. Tämä oli myös aikaa, milloin henkilöjohtaminen alkoi erottumaan omaksi johtamisen alueeksi. (Kauhanen, Leppävuori, Malin, Mansukoski, 2015.) Vaikka vuosien varrella henkilöstöjohtamisen kenttä on muovautunut, se on säilyttänyt perustehtävänsä. Tämä johtamisen osa-alue tulee olemaan aina läsnä organisaatiossa, sillä työpaikkoja ei ole ilman ihmisiä. (Kauhanen 2009.)

4.1 Viestintä keskeisenä osana johtamista

Organisaatiossa viestintä voidaan jakaa kahteen eri osa-alueeseen, sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Organisaation kannattaa panostaa sisäisen viestinnän laatuun, jos se haluaa keskittyä parantamaan työilmapiiriä. Työilmapiirillä on vaikutusta työntekijöiden motivaatioon ja asenteeseen, joka taas heijastuu asiakastytyväisyyteen. Sisäisestä viestinnästä huolehtiminen vaikuttaa myös täten organisaation menestymiseen. (Kauhanen 2009, 174.)

Viestinnän avulla organisaation tapahtumat voidaan jakaa ulkopuolisille sekä omalle henkilöstölle. Hyvin hoidetussa viestinnässä organisaation sisällä tiedetään tulevat tapahtuvat ennen ulkopuolisia, joskus tämä saattaa tapahtua myös samanaikaisesti. Sisäisessä viestinnässä tulisi välttää tilannetta, jossa työntekijät kuulisivat työhönsä liittyvistä asioista ensin joukkotiedotusvälineistä. (Kauhanen 2009, 174.)

Vuorovaikutus esimiehen ja työntekijän välillä on olennainen osa johtamista. Esimies on työntekijöihin nähden korkeammassa asemassa ja hänen tulisi käyttää valtaansa ja oikeuksiaan viisasti. Palautteen tulisi olla järkevästi mietittyä ja oikein kohdennettu palautteen hyödyn lisäämiseksi. Kaikista tärkeintä on luoda esimiehen ja työntekijän välille luottamuksellinen suhde, jotta palaute ymmärretään oikealla tavalla. Luottamusta esimiehen ja työntekijän välille ei voida asettaa olettamukseksi, vaan se täytyy rakentaa työarjen erilaisilla kohtaamisilla. Tärkein tekijä luottamukselle on hyvä aikomus toista kohtaa. Esimiehen on annettava palautetta työntekijälle niin, että työntekijä huomaa esimiehen ajattelevan työntekijän parasta. Oikeudenmukaisuuden tunne rakennetaan myös työelämässä puhutuilla asioilla. Esimiehen täytyy huolehtia, että työntekijä tietää täysin tavoitteet ja pelisäännöt. Palaute voidaan kokea epäoikeudenmukaiseksi, jos työntekijän käsitykset eroavat esimiehen kanssa. Hyvä palaute esimieheltä kirkastaa toiminnan tavoitteita ja sisältää viittauksia tavoitteisiin. (Kupias, Peltola, Saloranta 2011, 120-121.) Kuviossa 2 nähdään, mistä onnistunut palautetilanne koostuu.



Kuvio 2: Onnistuneen palautetilanteen edellytykset (Kupias, Peltola, Saloranta 2011, 121).

4.2 Motivaatio työympäristössä

Motivaatio tulee latinankielisestä sanasta ”movere”, joka tarkoittaa liikkumista (Kauhanen 2009, 112). ”Motivaatio on yksilön psyykinen tila, joka määrää, millä vireydellä (aktiivisuudella ja ahkeruudella) ja mihin suuntautuneena hän tiettyssä tilanteessa toimii” (Peltonen - Ruohotie 1987, 22). Motivaation selvittämiseksi on usein hyvä kysyä työntekijältä suoraan

mikä on hänelle tärkeää. Tämä auttaa usein ymmärtämään, miten työntekijän saisi toimimaan tehokkaammin. (Kupias, Peltola, Saloranta 2011, 172.)

Frederik Herzbergin tehdyssä tutkimuksessa on saatu selville asioita, jotka lisäävät työtyytyväisyyttä sekä asioita, jotka huonosti hoidettuna aiheuttavat tyytymättömyyttä tai ovat hyvin hoidettuina jopa merkityksettömiä. Tutkimuksen valossa työtyytyväisyyttä lisääviä seikkoja ovat saavutukset, tunnustus, työ itsessään, vastuu ja kasvu. Asiat, jotka taas vaikuttavat tyytymättömyyteen huonosti hoidettuina ovat yrityspolitiikka, hallinto, työnjohto, palkka, henkilökohtainen elämäntilanne, status työympäristössä, työn turvallisuus ja suhteet työnjohtoon, alaisiin sekä työtovereihin. Johtopäätöksenä Herzberg totesi, että työtyytyväisyyttä lisääviä tekijöitä pitäisi hyödyntää motivaation kasvattamiseen ja tyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät pyrkiä poistamaan. Vaikka tämä tutkimus on suoritettu 1960-luvulla, voidaan näitä asioita pitää nykypäivänä validina tapana arvioida työntekijän motivaatiota. (Kauhanen 2009, 112-113.) Furman & Ahola (2002) ovat luoneet motivaatioon liittyvän kaavan, jossa eri tekijät ovat riippuvaisia toisistaan. Motivaatio koostuu heidän mielestään tekemisen ilosta, onnistumisen todennäköisyydestä ja asian tärkeydestä itselle. Jos jokin kaavan osatekijöistä on nolla, voi koko motivaatio työtä tai asiaa kohtaan kadota.

Tuoreempia tutkimuksia motivaatioteorioista ja niiden yhteydestä palkitsemiseen ovat käsitelleet suomalaiset tutkijat Katariina Salmela-Aro ja Jari-Erik Nurmi (Vartainen - Kauhanen 2005, 132-148). Heidän mukaansa keskinäisen motivaation tunteminen ei enää riitä, koska organisaation sisällä tavataan montaa eri sukupolvea sekä kulttuuria. Vuonna 2009 T-media teetti ”Professionals” tutkimuksen, jossa jaettiin vastanneet eri työelämän asenne ryhmiin. Vastanneita tutkimuksessa oli yli 10 000 työelämässä toimivaa eri-ikäistä korkeasti koulutettua oman alan ammattilaista. Tutkimuksen perusteella vastanneet jaettiin neljään ryhmään: eettisiin (38%), turvallisuudenhakuisiin (26%), urasuuntautuneisiin (26%) ja työkeskeisiin (10%). Eettiseen ryhmään jakautuvat haluavat tehdä yhteiskunnallisesti merkittävää työtä ja korostaa työnantajan eettisyyttä toiminnassa. Turvallisuudenhakuisilla taas painottui tärkeimmiksi vapaa-ajan merkitys sekä rahan ansaitseminen. Urasuuntautuneet halusivat nopeaa etenemistä uraltaan sekä vaikutusvaltaa ja taloudellista menestystä. Työkeskeiset arvostivat oman asiantuntemuksensa kehittymistä ja täten olivat valmiita tekemään ylitöitä asian mielenkiintoisuuden takia. (Kauhanen 2009, 113-114.)

4.3 Palkitsemismenetelmät

Palkitseminen jaetaan pääsääntöisesti kahteen eri osa-alueeseen: taloudelliset palkitsemiskeinot ja aineettomat palkitsemiskeinot. Taloudelliset palkitsemiset jaetaan taas kahteen

ryhmään: suorat palkitsemiskeinot ja epäsuorat palkitsemiskeinot. Nämä edut ovat joko lakisääteisiä tai vapaaehtoisia. Nimestä päätellenkin näillä eduilla on taloudellinen arvo työnantajalle. Lakisääteisiin etuihin Suomessa kuuluvat erilaiset sosiaaliturvaetuudet, kuten työeläke, sairausvakuutus, tapaturmavakuutus ja työttömyysvakuutus. Vapaaehtoiset edut ovat työnantajan mahdollistamia sosiaalietuja kuten eläke-, matka-, sairauskulu- ja muut vakuutukset sekä luontoisetuina nähtävät ateriatuki, autoetu, asuntoetu ja puhelinetu. Nämä edut ovat yleisesti verotusvelvollisia. (Kauhanen 2009, 115-116.)

Aineettomien palkitsemisen keinoja on myös monia. Organisaatiolle kustannustehokkain aineeton palkitseminen on arvostuksen osoittaminen työntekijää kohtaan, oli se sitten vakituisessa palkkatyössä oleva henkilö tai ulkopuolisen työvoiman henkilö. Muita aineettoman palkitsemisen esimerkkejä ovat rakentava palaute, jolla halutaan kehittää työntekijän taitoja, henkilökohtaisen kehittymisen mahdollistaminen, mahdollisuus osallistua organisaation toimintaan, työn pysyvyys, työaikajärjestelyt ja mahdollisuus vaikuttaa oman työn organisoimiseen. (Sitra 2013.)

Työntekijät arvostavat näitä molempia palkitsemismenetelmiä ja siten onkin tärkeä ymmärtää kumpi menetelmä toimii paremmin yksittäisille henkilöille (Kauhanen 2009, 115). Rahallisella palkkiolla voidaan saada vastakkainen vaikutus tavoiteltuun nähden. Hyvin tehty työ tai projekti, joka korvataan taloudellisella palkkiolla voi tuntua jostain henkilöstä loukkaavalta, jos työn motivaatio onkin lähtenyt aineettomasta motivaatiotekijästä esimerkiksi oman työkykynsä näyttämisestä. Näissä tapauksissa on hyvä katsoa työntekijän elämäntilannetta ja tarjota hänelle oikeanlainen palkitseminen elämäntilanteeseensa nähden. Esimerkiksi nuorelle kokemusta keräävälle henkilölle paikka isomman projektin parissa tai ruuhkavuosia elävälle mahdollistaa salvovapaiden käyttöä. Työntekijän kanssa keskustelu auttaa myös valitsemaan hänelle oikea palkitseminen tilanteeseen nähden. (Sitra 2013.)

4.4 Ulkopuolisen työvoiman palkitseminen

Ulkopuolisen työvoiman käytön kasvu lisääntyy yrityksissä. Tämä myös vaikeuttaa palkitsemisjärjestelmän tasaisuutta siitä, miten saada ulkopuolinen työvoima motivoitumaan samalla tavalla kuin normaali palkkatyöläinen. Yrityksen on innovoitava ja keksittävä uusia tapoja palkitsemisen suhteen, jotta he voivat sitouttaa ja motivoida nämä ulkopuoliset työvoiman tekijät. Tässä suhteessa nähdään kannustinjärjestelmällä iso rooli näiden ryhmien sitouttamisessa. (Deloitte 2019.)

Tässä tapauksessa viitaten Kauhasen (2009, 115-120) tekstiin näillä ulkopuolisen työvoiman henkilöillä ei välttämättä ole mahdollisuutta normaaleihin taloudellisiin palkitsemiskeinoihin. Lakisääteiset normaalin työntekijän edut jäävät elinkeinoharjoittajille itse hoidettaviksi tai

vuokratyöryhtymän tai toimeksiantajayrityksen hoidettavaksi. Aineeton palkitseminen tässä tapauksessa onkin siis selkeästi tärkeämpää.

4.5 Johtamisen vaikutus motivaatioon

Aikaisempien kappaleiden perusteella voidaan havaita, kuinka paljon johtaminen vaikuttaa työntekijään ja hänen motivaatioonsa. Kun johtaminen on oikeanlaista viestinnän, palkitsemismenetelmien ja motivoinnin suhteen voi sisäisestä tai ulkoisesta työntekijästä saada motivoituneen yrityksen taloudellista etua tavoittelevan supertähden. Tärkein asia tässä onkin ymmärtää yksilöiden tarpeet, tunteet ja elämäntilanne, jotta johtaminen saadaan onnistuneeksi. Siksi johtajien ja esimiesten olisikin hyvä unohtaa vanha periaate ”kaikki yhdellä viivalla”-linjaus ja keskittyä enemmän motivoimiseen henkilökohtaisella tasolla. (Deloitte 2019.)

Hyvällä johtamisella on suuri vaikutus työntekijän motivaatioon. Johtamisen tarkoitus on saada työntekijä toimimaan yrityksen haluamalla tavalla, milloin ja miten tahansa, koska työntekijäkin myös haluaa toimia näin. Tätä halua voidaan edistää vaan tuntemalla omat työntekijät ja heidän tärkeimmät toimintansa syyt. Johtajan tulisi olla tietoinen kaikkien alaisten perhetaustoista, henkilökohtaisista sitoumuksista, kunnianhimosta ja haaveista. Nämä tekijät auttavat esimiestä ymmärtämään, miten työntekijä tulee toimimaan asetetulla osastolla. (Leskelä 2002, 42-43.) Tämä asia ei muutu vakituisen henkilöstön tai ulkopuolisen työvoiman kesken. Kun esimies saa johdettavaksi ulkopuolista työvoimaa, hänen on hyvä lähestyä myös tätä työntekijää muiden tavoin. Näin ulkoistettu prosessi saadaan myös todennäköisesti paremmalla motivaatiolla suoritettua.

4.6 Johtaminen ulkopuoliselle työvoimalle

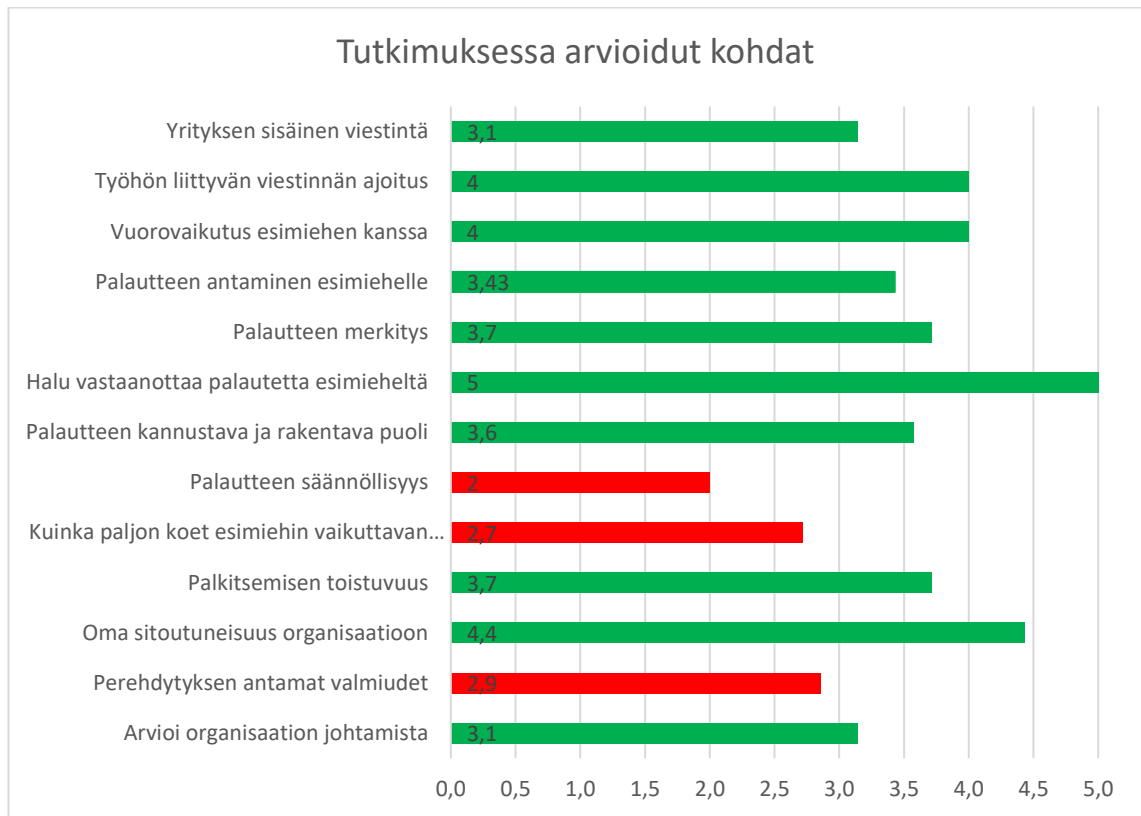
Ulkopuolista työvoimaa johtaessa, johtamista voi tapahtua eri paikoissa työntekijän näkökulmasta. Esimerkiksi vuokratyövoiman tapauksessa johtamista tapahtuu sekä käyttäjäyritykseltä, että työvoimaa vuokraavalta yritykseltä. (Elomaa 2011, 24-28). Käyttäjäyritys on velvollinen ilmoittamaan vuokrausyritykselle työssä vaadittavat ammattitaitovaatimukset ja muut työhön liittyvät erityispiirteet. Vuokrausyrityksen tulee varmistaa, että työntekijän ammattitaito ja soveltuvuus vastaa kyseistä työtä. Tätä varten, vuokrausyritykset joutuvat mahdollisesti osittain kouluttamaan työntekijöitä. Käyttäjäyrityksellä on kuitenkin vastuu huolehtia vuokratyöntekijän perehdytyksestä sekä johtaa työntekijää työtehtävissä. (PAM 2020.) Tässä toimeksiantajayrityksen tapauksessa henkilön johtaminen työssä tapahtuu siis käyttäjäyrityksen puolelta.

Esimerkkitapaus vuokrauspalvelua tuottavan yrityksen kanssa, jonka tavoite on vuokratyön kautta löytää käyttäjäyritykselle uusi työntekijä. Vuokratyövoima-alalla työskentelevä Academic Work johtaa omia vuokratyöntekijöitä ”konsultteja” taloudellisella ja aineettomalla palkitsemistavalla. Kyseisessä organisaatiossa pidetään huoli, että työntekijä, joka on vastannut käyttäjäyrityksen toiveita ja siirretty vuokratyövoimana heidän tehtäviinsä, kokisi aineetonta palkitsemista myös virallisen työnantajansa kautta. Konsulttipäällikkö Academic Workilta on yhteydessä säännöllisesti konsulttiinsa ja keskustelee tämän työstä sekä tilanteesta uudella työpaikalla. Onnistumisista palkitaan erilaisilla tavoilla työntekijää ja hyvin hoidetussa vuokratyössä, on työntekijällä mahdollisuus ansaita itselleen vakituinen paikka työntekijänä käyttäjäyrityksen organisaatiossa. (Hietala 2021.)

Tällä vuokratyövoimaa tuottavalla yrityksellä onkin tarkoitus löytää käyttäjäyritykseen henkilö, joka vastaisi hyvin heidän tarpeitaan, että se muuttuisi ajan kuluessa vakituisiksi työsuhteeksi käyttäjäyrityksen kanssa. Academic Work pitää myös huolen, että vuokralla oleva työntekijä kokee olevansa samassa asemassa käyttäjäyrityksen työntekijöiden kanssa. Academic varmistaa, että vuokratyöntekijä saa työstään yhtä ison korvauksen kuin käyttäjäyrityksen työntekijätkin, jotka toimivat samoissa tehtävissä. (Hietala 2021.) Tämä sama prosessi on tapahtunut myös opinnäytetyössä olevan toimeksianto yrityksen kanssa. Heillä työskennelleet ulkoiset työvoiman henkilöt, jotka ovat osoittaneet omaa pätevyyttään työtä kohtaan, ovat palkattu yritykselle vakituisiksi työntekijöiksi.

5 Ulkopuolisen työvoiman haastattelut

Tutkimushaastattelussa haastateltiin seitsemää ulkopuolisen työvoiman valmentajaa. Haastateltavat henkilöt valittiin organisaatiossa toteutetun työmäärän perusteella. Valmentajat, jotka osallistuivat haastatteluun, valmentavat säännöllisesti kyseisellä franchise-salilla. Kyseeseen vastanneista kaksi henkilöä saa päätulonsa salilla valmennetuista tunneista. Muille kyseinen työ on sivutyötä. Kuvioissa 4 ja 5 esitetään ulkopuolisen työvoiman tutkimustulokset, jotka käydään tekstissä myöhemmin yksityiskohtaisemmin läpi. Tulokset on esitetty lineaarisella asteikolla 1-5. Kuvioihin ei ole merkitty kysymysten vastausvaihtoehtoja, koska ne eivät ole kaikissa kysymyksissä samat. Taulukkoa katsoessa lähtökohtaisesti 1 on heikko keskiarvo, kun taas 5 on erinomainen. Vihreällä värillä taulukkoon on merkitty vastaukset joiden keskiarvo yrittää numeron 3 ja sen alle jääneet on merkitty punaisella värillä.



Kuvio 3: Valmentajien tutkimustulokset asteikolla



Kuvio 4: Valmentajien muut tutkimustulokset

5.1 Viestintä

Haastattelun ensimmäinen teema keskittyi yrityksen viestintään. Kysymykset arvioitiin numeroasteikolla sekä numero perusteltiin avoimella vastauksella. Ensimmäinen kysymys käsitteli sisäistä viestintää eli vuorovaikutusta. Valmentajien annettujen vastauksien keskiarvoksi muodostui 3,1. Arvo 1 tarkoittaa ”paljon kehitettävää” ja arvo 5 ”ei kehitettävää”. Vastauksesta voidaan päätellä ulkopuolisen työvoiman olevan melko tyytyväisiä viestintään, mutta selkeästi siinä olisi vielä kehitettävää.

Ulkopuolisen työvoiman kyselyssä esiin nousi positiiviseksi asioiksi viestinnän matala kynnyksen tarkoittaen yhteydenoton helppoutta. Esimiehiin on helppo ottaa yhteyttä, jos jokin asia yhteydenottoa tarvitsee. Soittamalla tai WhatsApp-viestillä esimiehet tavoitetaan nopeasti. Viestintäkanavat ovat yksinkertaisia ja tämä näkyy myös yleisen viestinnän nopeudessa. Viestintä on myös ulkopuolisen työvoiman mielestä yleisesti selkeällä tasolla ja tiedotuksista ollaan ajan tasalla. Avoimissa vastauksissa valmentajat myös kertoivat, että viestintä on kehittynyt paljon viimeisen vuoden aikana.

Kehitettäväksi asioiksi taas nousi ajoittainen informaation epäselvyys. Epäselvyydellä tässä yhteydessä tarkoitetaan tulevista tapahtumista tai asioista informoimista, joihin jälkeenpäin ei enää palata, vaikka asia ei olisi enää ajankohtainen tai asiaa ei ikinä toteutettu. Informoinnin laatu ajoittain myös sisällön puolesta epäselvää, eikä kontekstia täysin viestinnässä ymmärretä. Treeniohjelmointiin liittyvät muutokset välillä puuttuvat viestintäkanavista tai ei tiedetä mistä viestintäkanavasta sitä voisi etsiä. Valmentajat kokivat myös ajoittain viestinnän liittyen heidän valmennustyöhönsä ”turhaksi”, koska valmentajan työtä ei seurata esimiesten toimesta.

Seuraavaksi valmentajilta kysyttiin työhön liittyvän viestinnän ajoituksesta. Tässä kohdassa käytettiin samaa lineaarista asteikkoa samoilla vastausvaihtoehdoilla. Myös arvioinnin jälkeen perusteltiin oma vastaus. Tässä arvioinnissa kysymysten keskiarvoksi muodostui 4. Valmentajat olivat yleisellä tasolla tyytyväisiä viestinnän ajoitukseen. Yleisesti nopeasta viestinnästä johtuen tuleviin muutoksiin jää riittävästi aikaa reagoida. Myös muutokset aikatauluissa ja tulevissa muissa muutoksissa olivat valmentajien mielestä selkeitä. Työyhteisön ollessa pieni ja tiivis, koettiin viestintä työhön liittyvissä asioissa helpoksi.

Valmentajien mielestä viestintävälineiden käyttöä tulisi kuitenkin kehittää. Esimerkiksi ajoittain WhatsApp-viestiketjuun lähetetyt viestit häviävät muiden viestien joukkoon ja Facebook päivityksiä ei tule säännöllisesti seurattua. Jotkut valmentajista kokivat myös viestinnän työhön liittyvistä asioista ajoittain liian hitaaksi.

Vuorovaikutus esimiehen kanssa arvioitiin myös numeroasteikolla. Tällä kysymyksellä tutkimuksessa haluttiin selvittää, kuinka helppoa on lähestyä esimiestä yleisellä tasolla. Arvo 1

tarkoittaa ”vaikeaa lähestyä” ja arvo 5 ”helppo lähestyä”. Vastauksen keskiarvoksi tuli 4, joka tarkoittaa lähestymisen olevan yleisellä tasolla helppoa. Tässä kohdassa myös perusteltiin annettu vastaus.

Suurimman osan valmentajien mielestä esimiehen kanssa on luotu luottamuksellinen suhde. Luottamuksellisen suhteen takia esimiehen kanssa keskusteleminen koetaan helpoksi ja myös heihin voidaan ottaa matalalla kynnyksellä yhteyttä tarpeen vaatiessa. Suurin osa valmentajista koki myös pystyvänsä keskustelemaan avoimesti ja rehellisesti esimiehen kanssa kaikista asioista. Yleisesti arkeen ja työhön liittyvät asiat pystyivät jakamaan helposti esimiehelle.

Osa valmentajista koki kehitettäväksi esimiehen kuuntelemisen ja ymmärtämisen puutteen. Osa vastanneista koki vaikeutta kertoa rakentavaa palautetta tai omia ehdotuksia, koska kokivat näiden tilanteiden aiheuttavan kitkaa keskustelussa. Tämä johtui koettujen ajatuksien torjumisesta, asioiden kieltämisestä sekä erimielisyyksistä.

5.2 Palaute

Haastattelussa tutkittiin halua vastaanottaa palautetta, sen laatua ja säännöllisyyttä sekä esimiehille kohdistettua palautetta ja palautteen merkittävyyttä. Haastattelussa käytettiin 1-5 numerointiarviointia sekä perusteltiin annettu numero. Vastausvaihtoehdot vaihtelivat kysymysten välillä.

Ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin valmentajien halua vastaanottaa palautetta esimieheltä. Normaalissa työsuhteessa kysymyksen luonne voisi olla erikoinen, mutta kun kyse on toimeksiantosopimuksella toimivasta yrittäjästä, hänen työhönsä ei kuulu esimiestä työtä tekevässä yrityksessä. Tässä tapauksessa yrittäjä voisi vain tehdä sopimuksessa määritetyn työn. Arvo 1 tarkoittaa ”en koe tarvitsevani palautetta” ja arvo 5 ”otan mielelläni palautetta vastaan”. Kyselyn tuloksien keskiarvo oli 5 tarkoittaen, että kaikki valmentajat halusivat saada palautetta omasta toiminnastaan. Numeroarvioinnin jälkeen vastaus piti perustella myös avoimella vastauksella. Kaikki valmentajat kokivat palautteen olevan tärkeä avaintekijä kehityksen kannalta. Valmentajien mielestä palautteiden avulla voidaan kehittää asioita ja toimintaa, joita itse ei huomata tai ymmärretä. Valmentajien mielestä palaute oli siis kriittistä ammattitaidon kehittämisen kannalta. Tässä voimme huomata valmentajien selkeästi toimivan organisaation kanssa yhdessä eikä vain itsenäisenä yrittäjänä, joka hoitaa vain sovitun työn.

Haastattelussa kysyttiin valmentajilta myös palautteen säännöllisyyttä sekä palautteen kannustavuutta ja rakentavuutta. Arvo 1 ”palautetta jaetaan harvoin” ja arvo 5 ”palautetta jaetaan usein”. Tässä vastaajien keskiarvoksi muodostui arvo 2 eli palautetta jaetaan

valmentajien mielestä aika harvoin. Vastauksia ei tarvinnut perustella, mutta silti valmentajat mainitsivat haluavansa palautetta enemmän.

Palautteen kannustavuus ja rakentavuus mitattiin samalla numeroasteikolla ilman perusteluita käyttäen arvoja 1 ”paljon kehitettävää” ja 5 ”ei kehitettävää”. Valmentajien keskimääräinen vastaus oli 3,6. Vastauksen perusteella palautteessa näkyy selkeästi kannustavaa sekä rakentavaa puolta, mutta siinä voisi olla vielä parantamisen varaa. Tämä kohta ei valmentajissa aiheuttanut enempää keskustelua.

Tutkimuksessa valmentajilta kysyttiin myös palautteen antamisen helppoudesta organisaation esimiehille. Vastaus annettiin numerovastauksella, josta valmentajien vastausten keskiarvo oli 3,43. Arvo 1 tarkoittaa ”palautetta on vaikea antaa” ja arvo 5 ”palautetta on helppo antaa”. Valmentajien mielestä palautetta on siis melko helppo antaa esimiehille. Tähän kohtaan myös perusteltiin annetut vastaukset. Osa valmentajista koki välit esimiehen kanssa luottamuksellisiksi, jonka johdosta asioista pystyttiin keskustelemaan avoimesti ja rehellisesti. Kaikki valmentajat kokivat myös helpoksi jakaa positiivista palautetta. Osa valmentajista koki palautteen antamisen myös helpommaksi, jos sitä pyydetäisiin. Tässä tapauksessa ehdotettiin säännöllistä palaute- ja kehittämiskyselyä, johon valmentajat voivat vastata anonyymisti. Osa kyselyyn vastanneista myös kokivat rakentavan palautteen antamisen esimiehelle haastavaksi, sillä he mielsivät sen ajoittain tulevan torjutuksi. Palautetta antaessa osa valmentajista kokivat myös esimiesten menevän puolustuskannalle eikä ottavan palautetta vastaan. Kyselyssä koettiin myös palautteen vaikeus ”ulkopuolisen työntekijän” asemasta johtuen.

Tutkimuksessa selvitettiin myös palautteen merkittävyyttä valmentajien näkökulmasta. Palautetta mitattiin numeroasteikolla ja arvon perusteluilla. Arvo 1 tarkoittaa ”koen palautteen olevan merkityksetöntä” ja arvo 5 ”koen palautteella olevan vaikutusta”. Valmentajien vastausten keskiarvo oli 3,7. Valmentajien mielestä yleisesti palautteisiin on reagoitu hyvin ja suhteellisen nopeasti. Valmentajien mielestä reagoinnin nopeutta voisi vielä kehittää ja ajoittain palaute on saatettu jättää kokonaan huomioimatta tai viestiin jätetty vastaamatta.

5.3 Motivaatio ja palkitseminen

Haastattelussa ei syvennytty työntekijän henkilökohtaisiin motivaattoreihin, koska niitä ei nähty keskeisinä tekijöinä tutkimuksen tuloksen kannalta. Motivaatioon liittyen ulkopuolisen työvoiman valmentajilta kysyttiin, kuinka paljon esimies vaikuttaa omalla tekemisellään työn motivaatioon sekä, onko esimies tietoinen heidän motivaationsa lähteistä. Kysymyksen luonne on erikoinen normaalissa työsuhteessa olevalle, sillä esimies yleisesti on vaikutuksessa työn

motivaatioon. Tässä tapauksessa valmentajat ovat sidottu toimeksiantosopimuksella toteuttamaan valmennustehtäviä, jonka takia tämä nähtiin olennaisena osana tutkimustulosta. Tässä tapauksessa valmentaja, joka olisi vain suorittamassa sidotun työtehtävän, ei välttämättä välittäisi työpaikan esimiehen toiminnasta. Päinvastoin valmentaja, joka haluaa olla osa organisaatiota, voisi saada lisää motivaatiota esimiehen toiminnasta. Kysymyksellä ei mitattu negatiivista tai positiivista vaikutusta, vaan esimiehen toimintaa yleisesti motivoivana tekijänä.

Esimiehen vaikutusta motivaatioon mitattiin numeroasteikolla. Arvo 1 ”Esimiehellä on motivaation vähäinen vaikutus” ja arvo 5 ”esimiehellä on motivaatioon merkittävä vaikutus”. Valmentajien keskimääräinen vastaus oli 2,7. Vaikka kysymykselle ei ollut erikseen kohtaa perustella vastausta, aiheutti kysymys silti keskustelua valmentajien kanssa. Suurin osa valmentajista näki esimiehen esimerkin ja toimintamallin vaikuttavan motivaatioon. Haastattelussa kävi ilmi, että valmentajien motivaatiota työtä kohtaan lisäisi esimiesten aktiivisempi rooli sen tuottamisessa. Tutkimuksessa ilmeni, ettei esimiehellä ole merkittävää vaikutusta työntekijän motivaation lisäämiseen, vaikka ihanteellisimmassa tilanteessa esimiehellä voisi olla merkittävä vaikutus. Valmentajat sanoivat, että aktiivisempi esimies vaikuttaisi enemmän myös työn motivaatioon.

Henkilökohtaiset tavoitteet ja motivaattorit ovat tärkeää tietoa työntekijöistä johtajille. Näitä tekijöitä edistämällä, saadaan työntekijät työskentelemään tehokkaammin kohti organisaation tavoitteita. Näiden tekijöiden huomioimatta jättäminen saa taas mahdollisesti työntekijän miettimään omaa arvoa työpaikalla tai työtehtävässä. Tutkimuksessa kysyttiin valmentajien näkemystä siitä, ovatko esimiehet tietoisia henkilökohtaisista tavoitteista sekä motivaattoreista. Suurin osa vastaajista koki, että esimiehet tietävät henkilökohtaiset tavoitteet, kun taas suurin osa vastaajista koki, että esimiehet ei tiedä heidän henkilökohtaisia motivaattoreita työn suhteen.

Edellistä kysymystä jatkettiin kysymyksellä ”Millä tavoin organisaatio on edistänyt näitä tekijöitä”, jos edelliseen kysymykseen vastattiin ”kyllä” kummasta tahansa kysymyksestä. Tarkoituksena oli tutkia, miten organisaatio hyödyntää näitä kahta tekijää valmentajien sitouttamisessa. Tutkimuksessa selvisi, että näitä asioita on edistetty seuraavalla tavalla, kuten valmennustuntien aikataulujen huomioimisella, valmennusten tuntimäärällä, yhteishengen parantamisella, asiakkailta saatujen palautteiden jakamisella, joustavuudella, ymmärtäväisyydellä, työympäristön puitteilla, vastuun antamisella sekä erilaisilla palkitsemisen keinoilla.

Haastattelussa kysyttiin valmentajien kokemaa palkitsemista. Ensimmäisenä valmentajilta kysyttiin palkitsemisen toistuvuutta numeroasteikolla. Arvo 1 tarkoittaa ”palkitsemista on harvoin” ja arvo 5 ”palkitsemista on usein”. Valmentajien vastauksien keskiarvo palkitsemista koskevassa kysymyksessä oli 3,7. Suurin osa vastanneista kokee palkitsemista tapahtuvan usein.

Valmentajilta kysyttiin palkitsemiseen liittyen palkitsemistavoista kysymyksellä ”Millä tavoin koet saavasi palkitsemista?” Aineellisena palkitsemisena valmentajat ovat saaneet käyttöönsä valmennusvaatteita, urheilukellon, virkistyspäiviä sekä mahdollisuuden käyttää salia sen ollessa vapaana. Aineelliseen palkitsemiseen valmentajat olivat yleisesti tyytyväisiä. Aineettomana palkitsemisena koettiin positiivinen palaute, kannustaminen, erilaiset koulutukset sekä työhön liittyvä kehuminen.

Tutkimuksessa suoritettiin kysely liittyen palkitsemisen kehittämiseen. Suurin osa valmentajista oli sitä mieltä, että palkitsemista voisi kehittää. Jos valmentajan mielestä palkitsemisessä olisi kehittymismahdollisuuksia, tuli valmentajan perustella vastaus. Valmentajien mielestä palkitsemista voisi kehittää lisäämällä ammattitaidollisia koulutuksia joko yrityksen sisäisesti tai toisten yritysten järjestämällä kursseilla, lisäämällä palautteita, kehuja ja onnistuneiden suoritusten jakamista säännöllisemmin valmentajien keskuudessa (muiden onnistumiset lisäävät omaa motivaatiota). Tutkimuksessa selvisi, että varsinkin aineettoman puolen palkitsemista tulisi kehittää.

5.4 Sitoutuneisuus organisaatioon

Haastattelussa tutkittiin valmentajien sitoutumista organisaatioon. Sitoutumista koskeva kysymys arvioitiin numeroasteikolla. Arvo 1 ”tarkoittaa heikosti sitoutunut” ja arvo 5 ”vahvasti sitoutunut”. Valmentajien keskiarvoksi muodostui 4,4 ja siitä voidaan päätellä valmentajien olevan hyvin sitoutuneita toimimaan yrityksen tehtävissä. Tämä on tutkimuksen osalta tärkeää tietoa, sillä kyse on ulkopuolisesta työvoimasta, eikä normaalissa työsuhteessa toimivasta henkilöstä.

Edelliseen haastattelukysymykseen liittyen haluttiin myös tutkia valmentajia sitouttavia tekijöitä sekä, kuinka organisaatio on edistänyt valmentajien sitoutumista. Tutkimuksessa ilmenneitä valmentajien sitoutumista lisääviä tekijöitä esitetään kuviossa 5. Tutkimuksessa kysyttiin valmentajien näkemystä siitä, miten he näkevät yrityksen edistävän heidän sitoutumistaan. Valmentajat kokivat yrityksen edistävän sitoutumista kuviolla 6 nähtävillä tekijöillä.



Kuvio 5: Valmentajien sitoutumista lisäävät tekijät



Kuvio 6: Miten valmentajat kokevat yrityksen edistävän heidän sitoutumistaan

Haastattelussa selvitettiin myös, kokeeko työntekijä olevansa osa organisaatiota vai tilapäinen työntekijä. Tämä tutkimuksen kysymys osoittaa yleisesti myös sitoutumista organisaatioon. Henkilö, joka kokee olevansa osa yhteisöä ja organisaatiota suorittaa työtehtävänsä huolellisemmin kuin henkilö, joka kokee olevansa tilapäinen työntekijä. Kaikki valmentajat vastasivat kokevan olevansa osa organisaatiota. Tässä tutkimuksen kohdassa on taas tärkeää muistaa valmentajien olevan ulkopuolisen työvoiman henkilöitä. Tämä osoittaa organisaatiolta hyvää sitouttamista valmentajia kohtaan.

Haastattelussa selvitettiin myös, onko valmentaja harkinnut lopettavan yhteistyötä organisaation kanssa. Kaikki sanoivat, etteivät ole harkinneet yhteistyön lopettamista. Haastattelussa ei vastausta tarvinnut perustella, mutta haastateltavat kertoivat itse olevansa tyytyväisiä organisaatioon ja sen toimintaan, joten yhteistyön lopettaminen ei ole käynyt mielessä.

Haastattelussa selvitettiin myös kehittymismahdollisuudet yrityksessä sekä, kokevatko valmentajat saavansa säännöllisiä kehityskeskusteluja esimiehen kanssa. Valmentajista suurin osan kokee säännöllisten kehityskeskustelujen puutteen, mutta kaikki näkivät mahdollisuuden kehittymiseen organisaatiossa. Tässä tapauksessa kehittyminen tarkoitti ammatillista kehittymistä tai uran kehittymistä. Valmentajat kokivat saavansa satunnaisesti kehityskeskusteluita tavatessaan esimiehiä sattumalta salin tiloissa. Esimiehen tapaaminen sattumalta, saattoi johtaa spontaaniin keskusteluun esimiehen kanssa. Tällaisissa keskusteluissa keskusteltiin yleensä tuntemuksista työtä ja tulevaisuutta kohtaan. Tapaamiset saattoivat usein venähtää pitkiksikin keskusteluiksi. Näitä tapaamisia ei kuitenkaan pidetty säännöllisinä, sillä ne tapahtuivat sattumalta. Osa koki saavansa kehityskeskusteluja myös toimeksiantosopimusten allekirjoittamisen yhteydessä.

Tutkimuksessa myös haastateltavat perustelivat, miten voivat kehittyä työskennellessään organisaatiossa. Valmentajat kokivat organisaation tarjoavan monia mahdollisuuksia kehittymiseen. Valmentajat kokivat monipuolisen asiakaskunnan olevan keskeinen avaintekijä ammattitaitoisessa kehityksessä. Erilaiset asiakkaat antavat uusia näkökulmia ja mahdollistavat jatkuvan oppimisen. Tutkimuksessa nousi esille myös organisaation laaja ja monipuolinen valmentajaryhmä ja sen tuomat mahdollisuudet oppia muilta valmentajilta yhteisen keskustelun tai harjoituksen yhteydessä. Osa valmentajista kuitenkin koki, että suurelta osin ammattitaidon kehittäminen on omalla vastuulla ja tapahtuu koulutuksien avulla. Myös yrityksen tarjotessa uusia vastuutehtäviä, kokivat valmentajat voivansa kehittyä.

5.5 Perehdytys

Haastattelussa selvitettiin myös perehdytystä organisaatiossa. Perehdytys ei ole toimeksiantosopimuksissa niin laaja kuin normaalissa työsuhteessa. Tässä tapauksessa valmentajille

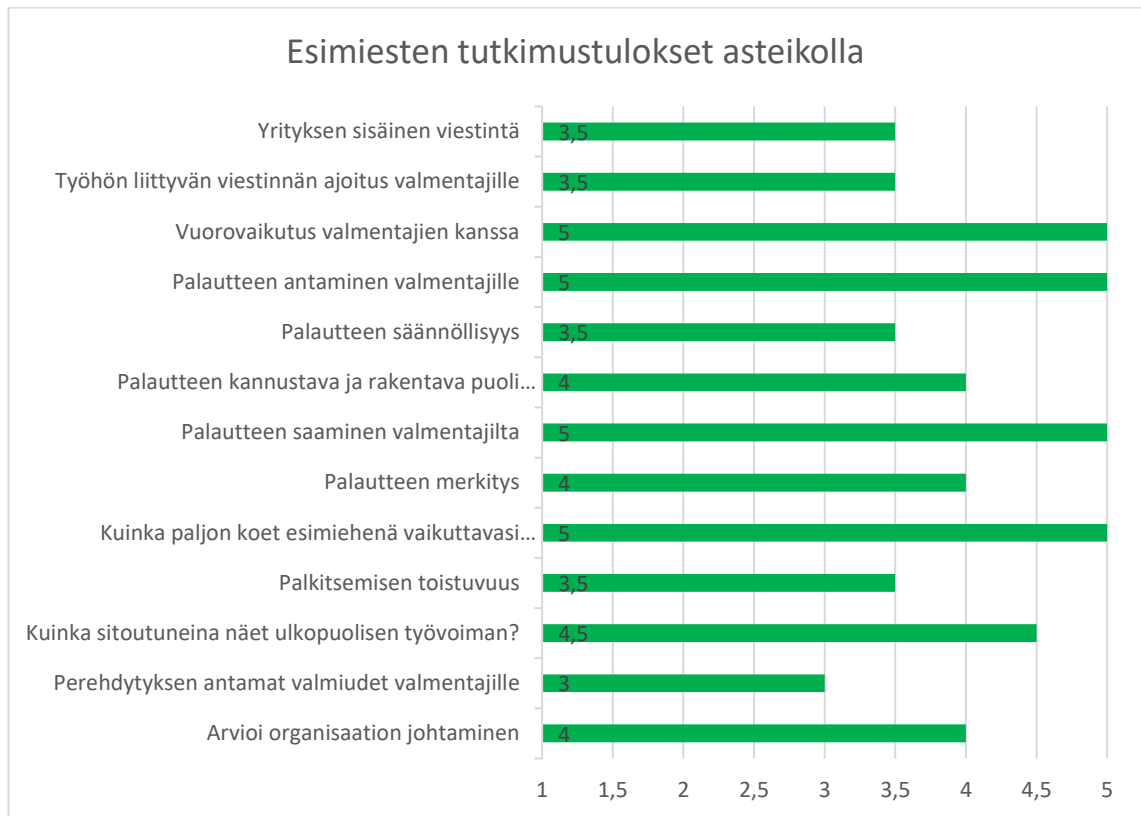
perehdytettiin organisaation sisäiset toimintatavat ja -mallit, jotta he voisivat suorittaa vain toimeksiannolla annetut työtehtävät sovitusti. Valmentajilta kysyttiin perehdytyksen antamista valmiuksista työhön sekä heidän saamistaan perehdytysmalleista. Perehdytyksen antamat valmiudet mitattiin numeroasteikolla. Arvo 1 ”tarvitsin silti paljon opastusta” ja arvo 5 ”pystyin toimimaan itsenäisesti perehdytyksen jälkeen”. Valmentajien keskiarvo vastauksessa oli 2,9, eli suurin osa valmentajista koki tarvitsevänsä enemmän opastusta vielä perehdytyksen jälkeen. Normaalisti yritys palkkaa työtehtävään vain henkilöitä, joilla on jo entuudestaan tarvittava koulutus työtehtäväänsä varten. Tässä tapauksessa kyseisellä franchise-ketjulla on kuitenkin omat toimintamallinsa liikunta-alalla, joita ei muista alan koulutuksista opi.

Kaikki kyselyssä olleet valmentajat olivat harjoitelleet kyseisellä salilla ennen valmentamisen aloittamista. Tutkimuksessa selvisi, että aikaisempi harjoittelu salilla helpotti perehdytysprosessissa. Valmentajat kokivat silti perehdytyksen vajanaiseksi ja olisivat halunneet laajemman perehdytyksen. Osa valmentajista koki epävarmuuden omasta toimintatavastaan aloittaessa valmentamisen kyseisessä organisaatiossa. Valmentamisen tavoitetta ja toimintatapaa ei ollut heidän mielestään määritelty tarkasti. Valmentajat olivat saaneet paljon apua konseptin sisältöön käydessään pakollisen konseptiin liittyvän valmentajakoulutuksen. Suurin osa valmentajista oli sitä mieltä, että he olisivat kaivanneet lisää apua perehdytyksen jälkeen.

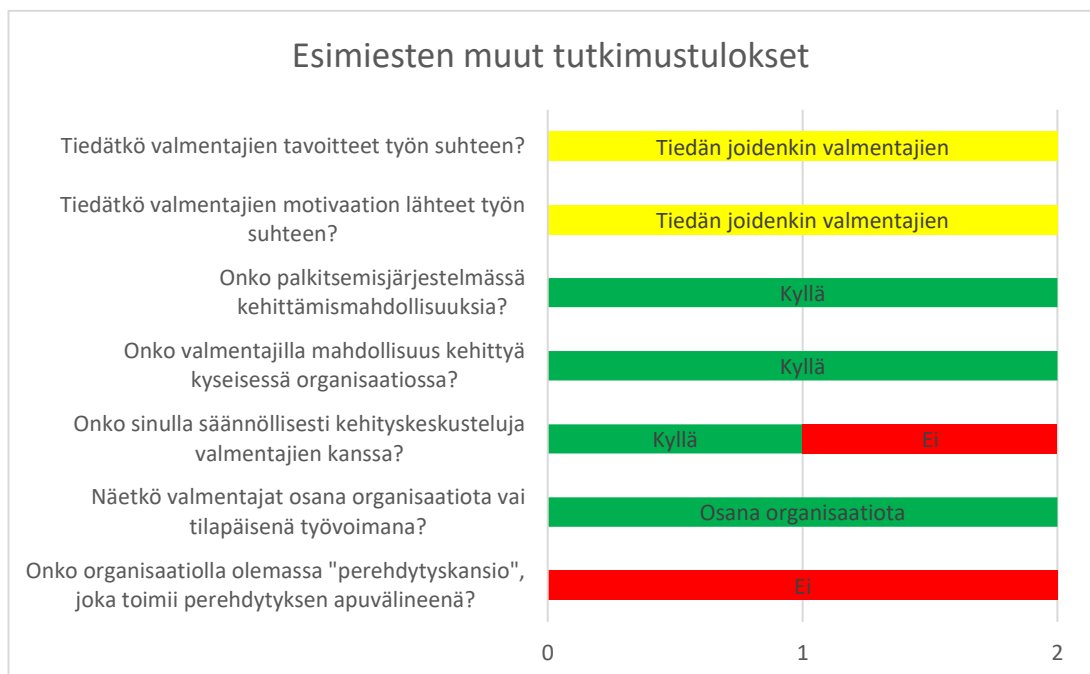
Haastattelun lopuksi valmentajilta kysyttiin arvio organisaation johtamisesta. Arviota ei tarvinnut perustella, sillä siihen liittyviä tekijöitä oli jo haastattelussa esiintynyt. Arvo 1 ”paljon kehitettävää” ja arvo 5 ”ei kehitettävää”. Valmentajien keskiarvoksi muodostuneen arvion 3,1. Arvosana perustui yleiseen tyytyväisyyteen johtamisesta.

6 Ulkopuolisen työvoiman esimiesten haastattelut

Tutkimuksen haastattelussa haastateltiin valmentajien esimiehiä. Haastateltavat esimiehet ovat vastuussa valmentajien rekrytoinnista ja muusta organisaatiossa tapahtuvasta toiminnasta, jotka liittyvät johtamiseen. Kuvioissa 7 ja 8 esitetään esimiesten tutkimustulokset, jotka käydään tekstissä myöhemmin yksityiskohtaisemmin läpi. Tulokset kuviossa 7 on ilmoitettu lineaarisella asteikolla 1-5. Kuvioihin ei ole merkitty kysymysten vastausvaihtoehtoja, koska ne eivät ole kaikissa kysymyksissä samat. Taulukkoa katsoessa lähtökohtaisesti 1 on heikko keskiarvo, kun taas 5 on erinomainen. Kuviossa 8 näemme, mitä esimiehet ovat vastaanottaneet muihin kysymyksiin.



Kuvio 7: Esimiesten tutkimustulokset asteikolla



Kuvio 8: Esimiesten muut tutkimustulokset

6.1 Viestintä

Yrityksen sisäiselle viestinnälle esimiehet antoivat arvosanan 3,5. Asteikolla arvo tarkoitti 1 ”paljon kehitettävää” ja 5 ”ei kehitettävää”. Esimiehet olivat yleisesti tyytyväisiä tämänhetkisen viestinnän tasoon, mutta haastatteluissa selvisi viestinnän olevan yrityksellä parhaillaan kehityksessä. Viestintäkanavia parannellaan ja selkeytetään, jotta viestinnän kokonaisuus parantuisi.

Työhön liittyvän viestinnän ajoitus valmentajille sai arvosanan 3,5. Asteikolla arvo 1 tarkoitti ”paljon kehitettävää” ja 5 ”ei kehitettävää”. Yritys käyttää viestintäkanavina WhatsAppia, Facebookia ja kiireellisissä tapauksissa asioista soimitaan henkilökohtaisesti valmentajille. Haastattelussa selvisi, että viestinnän ajoitus ei ole aina esimiehistä riippuvaista. Varsinkin Covid-19 pandemian vallitessa viestintään vaikuttaa ulkoiset tekijät, kuten hallituksen julkaisemat tiedotteet rajoituksista ja säännöksistä. Ulkoisten tekijöiden ollessa epäselviä ja tulkinvaraisia, asioista ei lähdetä tiedottamaan sisäisesti ilman täyttä varmuutta. Tällöin viestintä voidaan esimiesten näkökulmasta kokea hitaaksi, vaikka tarkoituksena on vain varmistaa viestinnän sisältö ennen sen julkaisua. Yleisesti esimiesten mielestä viestinnän ajoitus on niin nopeaa kuin tilanteessa on mahdollista. Esimiesten mielestä viestintäjärjestelmää selkeyttämällä myös ajoitusta voidaan parantaa. Tämä tarkoittaa oikeiden viestintäkanavien valitsemista tiedotuksen yhteydessä.

Vuorovaikutus valmentajien kanssa sai esimiehiltä asteikolla numeron 5. Arvo 1 ”vaikeaa” ja 5 ”helppoa”. Esimiehet ovat halunneet luoda organisaatioon avoimen ja rehellisen työilmapiirin. Näitä ominaisuuksia he haluaisivat myös valmentajilta, jotta asioista voitaisiin keskustella aina tarpeen mukaan, eikä mitään jäisi sanomatta. Esimiehet haluaisivat rakentaa kaikkien organisaation valmentajien kanssa täyden luottamussuhteen. Pääsääntöisesti esimiehet kuitenkin kokevat vuorovaikutuksen olevan helppoa. Välillä kuitenkin vuorovaikutus valmentajien kanssa otetaan esimiesten mielestä henkilökohtaisesti esimerkiksi palautetta antaessa.

6.2 Palaute

Palautteen antaminen valmentajille kyselyssä sai asteikolla numeron 5. Asteikolla arvo 1 tarkoitti ”vaikeaa” ja 5 ”helppoa”. Esimiesten mielestä palaute otetaan pääsääntöisesti todella hyvin vastaan, kun sitä annetaan positiivisessa tai rakentavassa muodossa. Valmentajien halu saada palautetta on huomioita ja esimiehet pyrkivät antamaan sitä mahdollisuuksien mukaan. Palautteen antamisen yhteydessä palautetta ei välttämättä aina vastaanoteta esimiesten mielestä niin kuin on tarkoitettu. Niin kuin edellisessä kappaleessa mainittiin, saatetaan palaute välillä ottaa henkilökohtaisena kommenttina tai mielipiteenä.

Palautteen säännöllisyydelle esimiehet antoivat numeron 3,5. Arvo 1 ”palautetta jaetaan harvoin” ja 5 ”palautetta jaetaan usein”. Esimiehet sanoivat jakavansa palautetta, kun sitä on jaettavissa. Pandemia on myös vaikeuttanut sen antamista, johtuen henkilörajoituksista salin tiloissa. Tämä estää esimiesten paikallaolon valmennustuntien aikana ja palaute saadaan ainoastaan asiakkailta. Palautteen kannustava ja rakentava puoli valmentajille sai asteikolla numeron 4. Arvo 1 ”paljon kehitettävää” ja 5 ”ei kehitettävää”. Vastaus 4. Palautetta jaetaan siis pääsääntöisesti aina rakentavalla ja kannustavalla tavalla.

Halu vastaanottaa palautetta valmentajilta sai asteikolla numeron 5. Arvo 1 ”en koe tarvitsevani palautetta valmentajilta” ja 5 ”otan mielelläni palautetta vastaan”. Esimiesten mielestä palautteen saaminen on ainoa tapa kehittää esimiestaitoja sekä organisaatiota. Tämä oli esimiesten mielestä tärkeä kysymys liiketoiminnan sekä konseptin kannalta. He haluavat organisaation ja työntekijöiden kehittyvän jatkuvasti ja yksi kehitävistä tekijöistä on halu vastaanottaa ja antaa palautetta.

Palautteen merkitys sai esimiehiltä numeron 5. Asteikolla arvo 1 tarkoitti ”koen palautteen olevan merkityksetöntä” ja 5 ”koen palautteella olevan vaikutusta”. Tällä kysymyksellä tutkittiin esimiesten näkemystä antamastaan palautteesta valmentajille. Esimiehet kokevat kaikilla organisaatioissa työskentelevillä olevan sama päämäärä työssä sekä kehittymisen halu. Vaikka numero oli asteikon paras mahdollinen, he toivoivat välillä palautteella olevan enemmän vaikutusta. Heidän mielestään valmentajat voisivat rohkeammin pyytää apua, jos sitä tarvitsevat.

6.3 Motivaatio ja palkitseminen

Esimiehet kokivat vaikuttavan merkittävästi valmentajien motivaatioon. Kysymyksen arvo 1 tarkoitti ”esimiehenä minulla on vähäinen vaikutus” ja 5 ”esimiehenä minulla on merkittävä vaikutus”. Esimiesten keskimääräinen vastaus oli 5. Heidän mielestään heidän tekemänsä työpanos ja esimerkki olisi vaikutuksessa merkittävästi valmentajien motivaatioon.

Molemmat esimiehet vastasivat tietävänsä joidenkin valmentajien tavoitteet sekä motivaattorit. Haastattelussa selvisi, että näitä kohtia varten oli olemassa kehityssuunnitelma ennen pandemian alkua. Pandemian ilmaantuessa maailmalle asiat täytyi priorisoida liiketoiminnassa ja suunnitelmat kohdistettiin ajankohtaisiin ratkaisuihin. Niitä motivaattoreita ja tavoitteita, jotka ovat kuitenkin esimiesten tiedossa on organisaatiossa pyritty edistämään. Valmentajien taloudellisia tarpeita on esimerkiksi edistetty valmennustuntien lisäämisellä. Esimiehet toivoivatkin myös valmentajilta avointa keskustelua omista tavoitteista ja motivaattoreista, jotta organisaatio voisi edistää niitä mahdollisuuksien mukaan.

Palkitsemisen toistuvuus sai numeron 3,5. Asteikolla arvo 1 tarkoitti ”palkitsemista on harvoin” ja 5 ”palkitsemista tapahtuu usein”. Esimiehet kokivat palkitsevan valmentajia aineellisesti asioilla, jotka ei normaalisti tämän tyyppiseen työsuhteeseen edes kuuluisi. Valmentajille on annettu valmentamiseen tarkoitettua materiaalia, kuten vaatteita sekä urheilukellon. Salin käyttöoikeus on myös kuulunut valmentajilla aina työnetuihin, eli salin toimitilaa on mahdollisuus käyttää sen ollessa vapaana. Esimiehet kokivat myös aineettoman palkitsemisen olevan hyvällä tasolla. Valmentajia kehuaan ja positiivista palautetta jaetaan mahdollisuuksien mukaan. He olivat kuitenkin sitä mieltä, että aineetonta palkitsemista voisi parantaa vielä sitä lisäämällä. Haastattelussa kävi ilmi, että myös tähän johtamisen osa-alueeseen oli jo tehty kehityksellisiä rakenteita, mutta pandemia on estänyt niiden toteutumisen.

Molempien esimiesten mielestä palkitsemisjärjestelmää voisi kehittää. Heidän mielestään sitä voisi kehittää yksilön sekä organisaation tasolla. Sitä voisi säännöllistää esimerkiksi luomalla ajallisesti jaksollisen palkitsemisjärjestelmän. Esimerkiksi valmentaja saa pitkästä sitoutumisestaan jonkun ”palkinnon”. Tätä palkitsemistapaa voisi toteuttaa, vaikka vuoden mittaisilla jaksoilla.

6.4 Sitoutuneisuus organisaatioon

Esimiehet näkevät valmentajat melko vahvasti sitoutuneina organisaatioon. Kysymyksen arvo 1 tarkoitti ”heikosti sitoutunut” ja 5 ”vahvasti sitoutunut”, jonka vastaukseksi muodostui 4,5. Esimiehet näkivät valmentajien sitoutuvan yritykseen konseptin toimintamallin, työskentelytavan, hyvän työilmapiirin sekä -yhteisön takia.

Esimiehet kertoivat edistävän valmentajien sitoutumista eri keinolla. Organisaationa he pyrkivät tarjoamaan parhaat mahdolliset resurssit ja fasilitetit työn toteuttamiseen. He kokevat myös edistävän sitoutumista huolehtimalla valmentajista, maksamalla oikeanlaisen korvauksen tehdystä työstä, osallistamalla valmentajia tulevaisuuden suunnitelmiin ja tarjoamalla koulutuksia ammattitaidon kehittämiseen. Molemmat esimiehet kokivat valmentajat osana organisaatiota eikä tilapäisenä työvoiman lähteenä.

Molemmat esimiehet sanoivat, että valmentajilla on organisaatiossa mahdollisuus kehittyä ammatillisesti. Toinen esimiehistä on esimerkki kehitysmahdollisuudesta, sillä hän oli ennen valmentajan asemassa ja noussut sieltä yrityksen osakkaaksi. Yritys tarjoaa myös resurssien mahdollistaessa erilaisia koulutuksia valmentajilleen. Valmentajilla on myös paljon osaamista, jota pystyy talon sisällä kierrättämään toisille valmentajille. Palvelun toimenkuva on esimiesten mielestä myös itsessään kehittävää, sillä monien ihmisten kohtaaminen ja heidän erilaisien tarpeiden huomioonottaminen kehittää valmentajia ammatitaidollisesti.

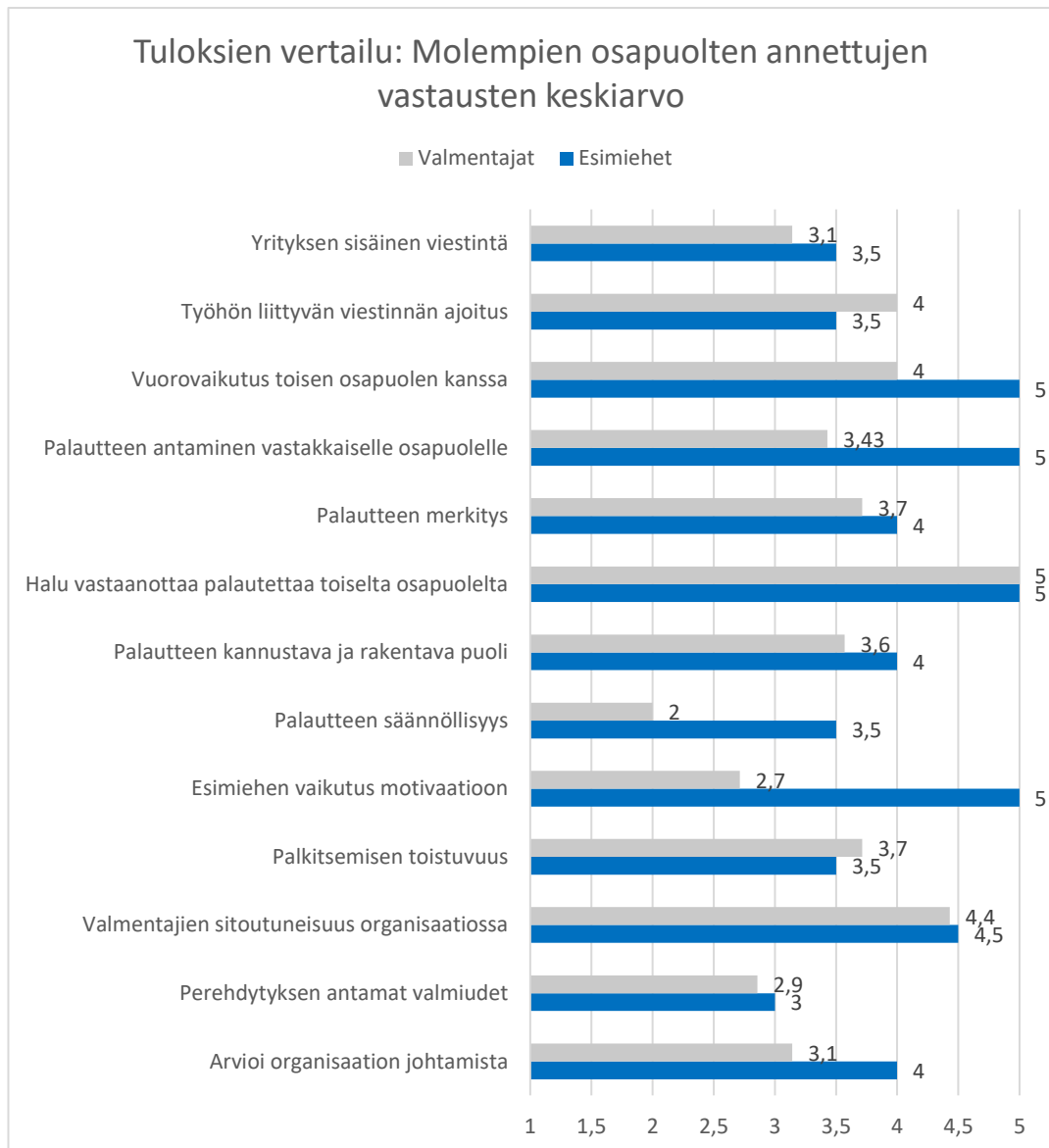
Kehityskeskusteluja esimiehillä ei ole säännöllisesti, vaan niitä pidetään satunnaisesti valmentajia tavatessa ja toimeksiantosopimuksia tehdessä.

6.5 Pehdytys

Esimiesten mielestä valmentajat saavat pehdytyksestä tarpeellisen valmiuden työskennellä. Kysymyksessä arvo tarkoitti 1 ”tarvitsee silti paljon opastusta” ja 5 ”pystyy toimimaan pehdytyksen jälkeen itsenäisesti” ja vastaukseksi muodostui 3. Valmentajien tulee käydä organisaation oma ”Level 1 koulutus”, josta saa perustiedot franchise-ketjun toimintamallista. Koulutuksen käytyään valmentajalle opetetaan vielä muut tarvittavat yrityksen toimintamallit esimiesten johdolla. Tulevat valmentajat pehdytetään tunnin rakenteeseen ja sen suorittamiseen. Esimiesten antaman numeron perustelut liittyivät valmentajien henkilökohtaisen oppimiskyvyn eroavaisuuksiin. He esimerkiksi toivat esille, että ihmiset oppivat asioita eri tavalla ja eri tahdissa. Tässä tapauksessa joidenkin valmentajien kanssa pehdytys voisi olla huomattavasti pidempi kuin jonkun toisen valmentajan. Pehdytystä yleisesti ei ole pohjustettu henkilön oppimiskyvyn, jonka takia joillekin valmentajille saattaa jäädä vielä kysyttävää pehdytyksen päätyessä. Tähän esimiehet toivoivatkin avoimuutta valmentajilta ja rehellisyyttä omista valmiuksista pehdytyksen jälkeen. Virallista ”pehdytyskansiota” eli toimintamallia ei ole konkreettisenä kappaleena.

Esimiehet arvioivat koko organisaation johtamisen numerolla 4. Tässä arvo tarkoitti 1 ”paljon kehitettävää” ja 5 ”ei kehitettävää”. Tämä arvio on lähellä myös muiden esimiesten antamien vastauksien keskiarvoa, joten tulosta voidaan pitää realistisena arviona.

7 Tutkimustulosten vertailu



Kuvio 9: Numerollisten tulosten vertailu

Kuviosta 9 näemme valmentajien ja esimiesten olevan suurimmaksi osaksi samaa mieltä johtamisen eri osa-alueista. Tuloksien vertailussa keskityttiin etenkin vastauksiin, joissa valmentajien ja esimiesten näkemykset erosivat toisistaan. Tutkimuksessa tarkasteltiin siis etenkin niitä vastauksia, joissa valmentajien ja esimiesten annetut vastaukset erosivat toisistaan vähintään yhdellä numerolla. Tutkimus keskittyy myös tuloksiin, joissa molemmat osapuolet ovat antaneet haastattelussa olleelle kysymykselle alhaisen numeron. Tällaisia kohtia tutkimuksessa esiintyi viidessä eri kysymyksessä. Tutkimuksessa esiin nousseet kehityskohteet olivat palautteen säännöllisyys, vuorovaikutus toisen osapuolen kanssa, palautteen antaminen toiselle osapuolelle, esimiesten vaikutus motivaatioon sekä perehdytyksen antamat

valmiudet. Vaikka eroavaisuutta näissä kohdissa saattoikin olla yli yhden numeron verran, oli syytä kuitenkin huomioida itse arviointinumero. Esimerkiksi kohdassa ”vuorovaikutus toisen osapuolen kanssa”, valmentajat olivat antaneet numeron 4 kun esimiehet antoivat numeron 5. Tässä kohdassa näemme yhden numeron eron vastauksessa, mutta valmentajien antama numero 4 on silti korkea arvosana tällä asteikolla. Näin korkean numeron saanut vastaus ei siis ole ensimmäisenä kehittämiskohteen valintaa tehdessä.

Tutkimustulosten vertailun jälkeen, tulokset esiteltiin yrityksen johdolle. Esityksen jälkeen johdon kanssa keskusteltiin heidän tulevista projekteista ja kehityskohteista, joita yritys mahdollisesti on jo kehittämässä. Keskusteluissa kävi ilmi, että tutkimuksessa olleet osa-alueet palautteen säännöllisyys sekä esimiehen vaikutus motivaatioon ovat yrityksellä jo kehityksen alla ja tilanne on luultavammin parantumassa Covid-19 pandemian helpottuessa. Tähän on vaikuttanut epidemian henkilörajoitukset salin toimitiloissa ja tästä syystä esimiehillä ei ole ollut mahdollisuutta seurata valmennuksia, eikä tarjota niistä valmentajien kaipaamaa palautetta. Esimiesten poissaolo salilla on myös vaikuttanut esimiehen vaikutukseen valmentajien motivaatiossa ja tämäkin alue helpottuu rajoitteiden purkaantuessa. Näiden johtopäätösten ja keskusteluiden jälkeen kehittämissuunnitelman kohteeksi muodostui perehdytyksen antamat valmiudet. Kohdassa ”perehdytyksen valmiudet” molemmat osapuolet antoivat alhaisen numeron, joka johti kehityskohteen valintaan.

7.1 Muiden tulosten vertailu

Haastatteluissa todettiin kaikkien valmentajien olevan tyytyväisiä organisaatioon, eivätkä he ole harkinneet lopettavansa yhteistyötä heidän kanssaan. Esimiehet sekä valmentajat kokivat valmentajat osana organisaatiota. Tämä tulos on merkittävä huomioiden kyseessä olevan ulkopuolinen työvoima eikä vakituinen työsuhteessa oleva henkilö.

Haastatteluissa selvisi, että esimiehet ovat tietoisia puutteellisista asioista. Esimiehet esimerkiksi tietävät, että joidenkin valmentajien tavoitteet ja motivaattorit eivät ole tiedossa. Valmentajista kolme oli sitä mieltä, että esimiehet tietävät heidän tavoitteensa ja neljä uskoi esimiesten tietävän heidän motivaationsa lähteet. Tuloksia esittäessä yritykselle selvisi, että tähän johtamisen osa-alueeseen oli luotu kehittämissuunnitelma ennen pandemian alkua. Pandemia laittoi yrityksen priorisoimaan tärkeämmät asiat tämän kohdan edelle, joten kehitetty suunnitelma ei ole vielä käytössä.

Suurimman osan valmentajien sekä molempien esimiesten mielestä palkitsemisen osa-alueetta voisi kehittää ja puute tässä osa-alueessa löytyi aineettomasta palkitsemisesta. Esimiehet myös miettivät säännöllistävänsä palkitsemista ajanjaksoihin. Esimerkiksi vuoden valmentanut henkilö saa palkitsemista sitoutumisestaan. Molemmat osapuolet olivat myös samaa mieltä, että organisaatiossa voi kehittyä ammattitaidollisesti sekä omassa urassa. Kehityskeskusteluiden säännöllisyydessä ei ollut yksimielistä tulosta. Tutkimuksessa todettiin säännöllisyyden

puuttuvan ja kehityskeskustelut voivat saada alkunsa sattuman varaisesta kohtaamisesta salin toimitiloissa. Esimiehet olivatkin miettineet säännöllistä kehityskeskustelut käytäväksi puolen vuoden välein.

7.2 Kehityskohteen valinta tuloksien perusteella

Edellä mainituista osa-alueista ei siis löytynyt myöskään kehittämisen kohdetta opinnäyttyölle, sillä suurimpaan osaan yritys oli itse jo luonut kehittämissuunnitelman. Haastatteluissa kuitenkin kävi ilmi ”perehdytyskansion” puuttuminen. Tutkimuksen haastattelussa molempien osapuolten keskiarvo perehdytyksen antamille valmiuksille sekä perehdytyskansion puuttuminen yrityksessä, olivat selkeitä kehittämistä kaipaavia johtamisen osa-alueita. Tutkimuksen pohjalta opinnäytetyössä toteutettiin kehittämissuunnitelma perehdytykseen.

Haastatteluissa valmentajilta ja esimiehiltä kysyttiin perehdytyksen toimintamallista. Tällä hetkellä yrityksen perehdytysprosessi ulkopuoliselle työvoimalle koostuu yrityksen pakollisesta ”Level 1 Coach”-koulutuksesta, valmennustuntien sisällön perehdyttämisestä, muutamasta seurattusta ja opastetusta valmennustunnista, viestintäkanavien ja salin toimintojen tutustuttamisesta. Yrityksen pakollinen koulutus antaa ymmärryksen yrityksen missiosta, historiasta, arvoista sekä perustoimintamallista. Koulutus kestää yhden viikonlopun verran. Tämän koulutuksen jälkeen valmentajalla tulisi olla jo tietoa yrityksen tarjoamasta palvelukonseptista. Koulutuksen jälkeen on vuorossa ”perehdytysvalmennukset”. Perehdytettävä valmentaja valmentaa salin toimitiloissa annetun määrän valmennuksia esimiehen valvonnan alla. Määrä riippuu valmentajan henkilökohtaisista taidoista ja toimintamallin ymmärtämisestä. Yleensä valmennusta seurataan 5-10 tunnin verran. Tuntien seurauksen ja ohjauksen tarkoituksen on antaa valmentajalle valmiudet valmennustuntien suorittamiseen. Näiden tuntien perusteella valmentajille annetaan vedetyistä tunteista palaute ja hän voi alkaa valmentamaan itsenäisesti. Salin toiminnot ja viestintäkanavat kerrataan ohjattujen valmennuksien yhteydessä. Kun valmentaja on esimiesten mielestä valmis valmentamaan, kirjoitetaan valmentajalle toimeksiantosopimus tehtävästä työstä. Toimeksiantosopimuksella työskentelevällä valmentajalla on kuitenkin oma vastuu työn kuvaan liittyvistä ammatillisista taidoista.

8 Kehittämissuunnitelma

Haastatteluissa selvisi, että suurin puute valmentajien perehdytyksessä oli tiedon puute toimintamalleista. Kehityssuunnitelma yritykselle olisi luoda valmentajien käyttöön perehdytyksessä hyödynnettävät nettisivut. Nettisivujen avulla valmentajilla olisi mahdollisuus etsiä perehdytykseen tai muuhun yritykseen liittyvää tietoa nettisivun kautta. Nettisivu olisi fyysistä kansiota parempi toimintamalli, sillä pääsy nettisivuille ei olisi riippuvainen valmentajan olinpaikasta. Nettisivu toimisi myös perehdytyksen jälkeen valmentajan tarvitessa tietoa

yrittäjien muista asioista. Valmentajien nettisivu rakennettaisiin yrityksen nykyisten nettisivujen yhteyteen, johon valmentajilla olisi kirjautumismahdollisuus.

Nettisivuilta valmentajat löytäisivät koulutuksessa käytävät asiat ja yrityksen toimintamallit, joihin perehdytettävä valmentaja voisi aina palata niitä tarvittaessa. Nettisivuilla olisi myös valmentajille tietoa yrityksen arvoista, missiosta, historiasta sekä muista peruskäytännöistä.

9 Oma pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia toimeksiantajayrityksen ulkopuolisen työvoiman johtamista sekä luoda tutkimuksen pohjalta heille kehittämissuunnitelma kehitettävään johtamisen osa-alueeseen. Tutkimuksessa selvisi esimiesten ja valmentajien olevan suurimmaksi osaksi samaa mieltä johtamisen eri osa-alueista. Tutkimuksesta saadut eroavaisuudet olivat myös tärkeää tietoa yritykselle tulevaisuuden kannalta. Tämän opinnäytetyön avulla yritys voi myös kehittää muitakin kuin kehittämissuunnitelmassa olleita osa-alueita. Opinnäytetyötä voidaan pitää siis hyödyllisenä yritykselle ja mahdollisesti muille liikunta-alalle toimiville yrityksille, jotka käyttävät ulkopuolista työvoimaa.

Opinnäytetyön aihe oli minulle mielenkiintoinen, sillä olen itse toiminut ulkopuolisena työvoimana liikunta-alalla. Toimeksiantaja yritys on hyvä esimerkki siitä, kuinka toimeksiantosopimuksella työskentelevät henkilöt voivat sitoutua yritykseen ja tuntevat olevansa osa organisaatiota.

Olen tyytyväinen opinnäytetyön lopputulokseen, sillä olen itse oppinut aiheesta syvällisemmin sekä työ on tarjonnut hyödyllistä tietoa toimeksiantajayritykselle. Opinnäytetyöhön valitsemani tietopohja toimi tutkimuksen tukena ja haastattelurunko luotiin käyttämieni tietolähteiden pohjalta. Opinnäytetyössä saavutin sille asettamani tavoitteet, jotka olivat oman oppimiseni syventäminen sekä yrityksen saama hyöty tutkimuksesta.

Lähteet

Painetut

- Elomaa, N. 2011. Ulkopuolisen työvoiman käyttö. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Furham, B & Ahola, T. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Helsinki: Tammi
- Hietala, H., Kaivanto, k. & Schön, E. 2014. Vuokratyö. Helsinki: Talentum.
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY-pro Oy.
- Kauhanen, J., Leppävuori, S., Malin, L. & Mansukoski, S. 2015. Motivaatio: menetelmiä työha-
lun parantamiseksi Helsinki: Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu
- Kupias, P, Peltola, R & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa Helsinki: WSOYpro Oy
- Lehikoinen, R. & Töyrylä, I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Alma Talent: Helsinki.
- Leskelä, J. 2002. Motivaatiojohtaminen Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1987. Palkitseminen globaalissa Suomessa Helsinki: Otava
- Ulrich, D. 2007 Henkilöjohtamisella huipulle. Helsinki: Talentum
- Vartiainen, M, Kauhanen, J. 2005. Mikä meitä motivoi Helsinki: WSOY
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima

Sähköiset

- Anunti, T. Lex Linnunmaa. Työsuhde vai toimeksianto? Viitattu 29.3.2021 <https://www.linnunmaalex.fi/2020/02/21/tyosuhde-vai-toimeksianto/>
- Deloitte 2019 Viitattu 24.3.2021 <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/tax/articles/Henkiloston-kannustinjarjestelmien-nakymat.html>
- Erto. Vuokratyö. Viitattu 7.4.2021 <https://www.erto.fi/tyosuhdeopas/tyosuhde/vuokratyo>
- Heiskanen, T.; Syvänen, S. & Rissanen, T. 2019. Mihin työelämä on menossa? Tutkimuksen näkökulmia. Tampere University Press 2019. Viitattu 5.4.2021 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-359-006-9>
- Inkeroinen, E. 2017. Vuokratyö pitäisi keksiä, jos sitä ei vielä olisi. Henkilöstöpalveluyritysten liitto. Viitattu 5.4.2021 <https://hpl.fi/vuokratyo-pitaisi-keksia-jos-sita-ei-viela-olisi/>

Johtamisen malleja. Viitattu 22.09.2020 <https://www.suomi.fi/yritykselle/liiketoiminnan-kehittaminen/johtaminen/ogas/yrityksen-johtaminen/johtamisen-malleja>

Kajander, R. ja Parviainen, A. (2020). Viitattu 6.5.2021 <https://yle.fi/uutiset/3-11598301>

Kauhanen, J., Leppävuori, S., Malin, L. ja Mansukoski, S. (2015). Viitattu 23.9.2020 <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/18989>

Manpower 2020. Y-sukupolvi rynnistää uramaratonille! Treeniä ja tankkausta läpi suorituksen. Viitattu 8.4.2020 <https://www.manpower.fi/tyonantajat/tyonantajan-tietopankki/tutkimukset/y-sukupolvi-rynnistaa-uramaratonille-treenia-ja-tankkausta-lapi-suorituksen>

PAM, vuokratyö 2019 Viitattu 8.4.2021 <http://www.vuokratyopas.fi/fi/maaritelmiä>

PAM, vuokratyö 2020 Viitattu 24.3.2021 <https://www.pam.fi/wiki/vuokratyö.html>

Sitra 2013. Viitattu 24.3.2021 <https://www.sitra.fi/blogit/aineettomat-palkitsemiskeinot-hyotykykayttoon/>

Techam, M. 2018. 5 Hyvää syytä, miksi vuokratyötä kannattaa käyttää. Manpower. Viitattu 8.4.2021 <https://blogi.manpower.fi/miksi-vuokratyota-kannattaa-kayttää>

Tilastokeskus. Alihankinta. Viitattu 3.8.2021 <https://www.stat.fi/meta/kas/alihankinta.html#tab2>

Työsuojelu. Vuokratyö. Viitattu 1.4.2021 <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/vuokratyö>

Yrittäjät. työvoiman vuokraus ja alihankinta. Viitattu 5.4.2021 <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/tyonantajan-abc/tyovoiman-vuokraus-ja-ali-hankinta-316648>

Julkaisemattomat

Hietala, I. 2021. Palkitseminen ulkopuolisella työvoimalla haastattelu. 25.3.2021. Academic Work. Helsinki.

Kuviot

Kuvio 1: Vuokratyön oikeudellinen ulottuvuus (Elomaa 2011, 27).	15
Kuvio 2: Onnistuneen palautetilanteen edellytykset (Kupias, Peltola, Saloranta 2011, 121)..	21
Kuvio 3: Valmentajien tutkimustulokset asteikolla	26
Kuvio 4: Valmentajien muut tutkimustulokset	26
Kuvio 5: Valmentajien sitoutumista lisäävät tekijät.....	32
Kuvio 6: Miten valmentajat kokevat yrityksen edistävän heidän sitoutumistaan.....	32
Kuvio 7: Esimiesten tutkimustulokset asteikolla	35
Kuvio 8: Esimiesten muut tutkimustulokset.....	35
Kuvio 9: Numerollisten tulosten vertailu	40

Liitteet

Liite 1: Kysely organisaation johtamisesta ulkopuoliselle työvoimalle	47
Liite 2: Kyselytutkimus esimiehelle	53

Liite 1: Kyselytutkimus ulkopuoliselle työvoimalle

Tutkimuskysely

Kysely organisaation johtamisesta ulkopuoliselle työvoimalle

1. Onko valmentaminen sinulle päätulon lähde

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Kyllä
 Ei

2. Yrityksen sisäinen viestintä

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Paljon kehitettävää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ei kehitettävää

3. Perustele vastauksesi?

4. Työhön liittyvän viestinnän ajoitus

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Paljon kehitettävää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ei kehitettävää

5. Perustele vastauksesi?

6. Vuorovaikutus esimiehen kanssa

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Vaikaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Helppoa

7. Perustele vastauksesi?

8. Palautteen antaminen esimiehelle

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Palautetta on vaikea antaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Palautteen antaminen on helppoa

9. Perustele vastauksesi?

10. Palautteen merkitys

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Koen palautteen olevan merkitysetöntä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Koen palautteella olevan vaikutusta

11. Perustele vastauksesi?

12. Palautteen vastaanottaminen esimieheltä

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
En koe tarvitsevani palautetta työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Otan mielelläni palautetta vastaan

13. Perustele vastauksesi?

14. Palautteen kannustava ja rakentava puoli

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Paljon kehitettävää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ei kehitettävää

15. Palautteen säännöllisyys

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Palautetta jaetaan harvoin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Palautetta jaetaan usein

16. Kuinka paljon koet esimiehin vaikuttavan motivaatioosi?

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Esimiehellä on vähäinen vaikutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Esimiehellä on merkittävä vaikutus

17. Tietääkö organisaatio henkilökohtaiset tavoitteesi työn suhteen?

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Kyllä
 Ei

18. Tietääkö organisaatio henkilökohtaiset motivaattorisi työn suhteen?

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Kyllä
 Ei

19. Millä tavoin organisaatio on edistänyt näitä?

20. Palkitsemisen toistuvuus

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Palkitsemista on harvoin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Palkitsemista tapahtuu usein

21. Millä tavoin koet saavasi palkitsemista?

22. Voisiko palkitsemista mielestäsi kehittää?

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Kyllä
 Ei

23. Jos vastasit edelliseen kyllä, niin miten?

24. Onko sinulla mahdollisuus kehittyä kyseisessä organisaatiossa, miten?

25. Onko sinulla säännöllisesti kehityskeskusteluja esimiehesi kanssa?

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Kyllä
 Ei

26. Näetkö itsesi osana organisaatiota vai tilapäisenä työvoimana?

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Osana organisaatiota
 Tilapäisenä työvoimana

27. Oma sitoutuneisuus organisaatioon

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Heikosti sitoutunut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vahvasti sitoutunut

28. Mikä saa sinut sitoutumaan organisaatioon?

29. Miten näet yrityksen edistävän sitoutumistasi?

30. Oletko harkinnut lähiaikoina lopettavasi yhteistyön organisaation kanssa?

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

Kyllä

En

31. Jos vastasit edelliseen kyllä, niin miksi?

32. Perehdytyksen antamat valmiudet

Merkitse vain yksi soikio.

1 2 3 4 5

Tarvitsin silti paljon opastusta Pystyin toimimaan perehdytyksen jälkeen itsenäisesti

33. Millä tavalla organisaatio perehdytti sisäiset toimintatavat?

34. Arvioi organisaation johtamista

Merkitse vain yksi soikio.

1 2 3 4 5

Paljon kehitettävää Ei kehitettävää

Liite 2: Kyselytutkimus esimiehelle

Tutkimuskysely

Kysely organisaation johtamisesta esimiehelle

1. Yrityksen sisäinen viestintä

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Paljon kehitettävää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ei kehitettävää

2. Perustele vastauksesi?

3. Työhön liittyvän viestinnän ajoitus valmentajille

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Paljon kehitettävää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ei kehitettävää

4. Perustele vastauksesi?

10. Palautteen merkitys

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Koen palautteen olevan merkityksetöntä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Koen palautteella olevan vaikutusta

11. Perustele vastauksesi?

12. Palautteen kannustava ja rakentava puoli valmentajille

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Paljon kehitettävää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ei kehitettävää

13. Palautteen saaminen valmentajilta

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
En koe tarvitsevani palautetta valmentajilta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Otan mielelläni palautetta vastaan

14. Perustele vastauksesi?

15. Kuinka paljon koet esimiehenä vaikuttavasi valmentajien motivaatioon?

Merkitse vain yksi soikio.

1	2	3	4	5		
Esimiehenä minulla on vähäinen vaikutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Esimiehenä minulla on merkittävä vaikutus

16. Tiedätkö valmentajien tavoitteet työn suhteen?

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Tiedän kaikkien valmentajien tavoitteet
- Tiedän joidenkin valmentajien tavoitteet
- En tiedä valmentajien tavoitteita

17. Tiedätkö valmentajien motivaation lähteet työn suhteen?

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Tiedän kaikkien valmentajien motivaattorit
- Tiedän joidenkin valmentajien motivaattorit
- En tiedä valmentajien motivaattoreita

18. Millä tavoin yritys on edistänyt näitä tekijöitä?

19. Palkitsemisen toistuvuus

Merkitse vain yksi soikio.

1	2	3	4	5		
Palkitsemista on harvoin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Palkitsemista tapahtuu usein

20. Millä tavoin valmentajia palkitaan?

21. Onko palkitsemisjärjestelmässä kehittämismahdollisuuksia?

22. Onko valmentajilla mahdollisuus kehittyä kyseisessä organisaatiossa, miten?

23. Onko sinulla säännöllisesti kehityskeskusteluja valmentajien kanssa?

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Kyllä
 Ei

24. Näetkö valmentajat osana organisaatiota vai tilapäisenä työvoimana?

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Osana organisaatiota
 Tilapäisenä työvoimana

25. Kuinka sitoutuneina näet ulkopuolisen työvoiman?

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Heikosti sitoutunut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Todella sitoutunut

26. Mikä saa mielestäsi valmentajat sitoutumaan organisaatioon?

27. Miten näet yrityksen auttavan valmentajien sitoutumista?

28. Perehdytyksen antamat valmiudet valmentajille

Merkitse vain yksi soikio.

1 2 3 4 5

Tarvitsee silti paljon opastusta Pystyy toimimaan perehdytyksen jälkeen itsenäisesti

29. Millä tavalla organisaatio perehdyttää sisäiset toimintatavat?

30. Onko organisaatiolla olemassa "perehdytyskansio", joka toimii perehdytyksen apuvälineenä?

Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.

Kyllä

Ei

31. Jos vastasit kyllä, kuinka usein "perehdytyskansiota" päivitetään?

32. Arvioi organisaation johtaminen

Merkitse vain yksi soikio.

1 2 3 4 5

Paljon kehitettävää Ei kehitettävää