



# Vuokratyöntekijän työtyytyväisyyden ja työntekijäkokemuksen selvittäminen

Alisa Tynkkynen

2022 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## **Vuokratyöntekijän työtyytyväisyyden ja työntekijäkokemuksen selvittäminen**

Alisa Tynkkynen  
Liiketalous  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2022

Alisa Tynkkynen

**Vuokratyöntekijän työtyytyväisyys ja työntekijäkokemus**

Vuosi

2022

Sivumäärä

52

Opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia henkilöstöpalveluyrityksen vuokratyöntekijöiden työtyytyväisyyttä ja työntekijäkokemusta. Työssä selvitettiin vuokratyöntekijöiden työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä. Keskeiset tutkittavat aiheet olivat työmotivaation, ammatillisen kehittymisen sekä yhteisöllisyyden kokemukset vuokratyöntekijöiden kertomana. Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää syitä, miksi yrityksen vuokratyöntekijät ovat tyytyväisiä työhönsä ja onko kehityskohteita, joissa henkilöstöpalveluyritys voi kehittää toimintatapojaan. Opinnäytetyön kehittämistehtävä oli vuokratyöntekijöiden työtyytyväisyyden taso ja työntekijäkokemus.

Teoreettinen viitekehys tarkasteli työtyytyväisyyden osa-alueita ja keskeisiä tekijöitä. Aiheita olivat työtyytyväisyyden mittaaminen, työn imu, motivaatio ja palkitseminen, osaamisen kehittymisen mahdollistaminen esimiestyöllä sekä yhteisöllisyyden kokemuksen muodostuminen työyhteisössä. Teoreettisessa osuudessa käsiteltiin myös henkilöstöpalveluyritysten toimialaa, henkilöstövuokrauksen peruseriaatteita ja oikeudellisia näkökulmia sekä henkilöstövuokrauksen hyötyjä ja haastekohtia.

Opinnäytetyön tutkimusosuus toteutettiin laadullisena tutkimuksena teemahaastatteluin. Haastatteluiden keskeiset teemat olivat vuokratyöntekijän lähtötilanne ja ennako-odotukset vuokratyöstä, työssä viihtyminen ja jaksaminen, sekä kokemukset motivaatiosta, esimiestyötä ja yhteisöllisyydestä. Haastatteluissa käsiteltiin vuokratyöntekijää motivoivia tekijöitä, oikeudenmukaisuuden kokemuksia ja koettua esimiestyötä. Tutkimuksen tuloksista huomattiin, että työtyytyväisyys oli hyvällä tasolla. Vuokratyöntekijät arvostavat työssään joustavia työaikoja ja mahdollisuuksia työvuoroihin vaikuttamiseen. Vuokratyöntekijät kokivat olevansa tasavertaisia yrityksen muiden työntekijöiden kanssa. Tutkimuksesta pääteltiin, että vuokratyöntekijöiden työtyytyväisyyttä tuetaan huolehtimalla työpaikkojen hyvästä työilmapiiristä. Työterveys on kannattava ja arvostettu työsuhte-etu vuokratyöntekijöiden keskuudessa. Vaikka hakijaviestintä on onnistunut, tulee siihen kiinnittää huomiota myös tulevaisuudessa, sillä huono hakijakokemus vahingoittaa työnantajakuvaa.

Asiasanat: työtyytyväisyys, työntekijäkokemus, henkilöstöpalveluala, vuokratyövoima

Alisa Tynkkynen

**Studying the work satisfaction and employee experience of agency employees**

Year 2022

Pages

52

---

The purpose of the thesis was to study the work satisfaction and employee experience of a staffing agency's employees. The study investigated the factors impacting the temporary employees' work satisfaction. The main subjects of the study were the experiences of work motivation, professional development, and communality viewed by the agency employees. The study aimed to determine why the agency employees are satisfied with their work and how the staffing company should develop its policies. The development task was to increase the level of work satisfaction and employee experience of the agency employees.

The theoretical framework of the thesis examined the different aspects of work satisfaction and the key factors affecting it. The subjects included measuring work satisfaction, motivation and rewards, work engagement, professional development management, and how the sense of community is created in workplaces. The theoretical part reviewed the industry of the staffing service companies, juridical aspects of temporary staffing, benefits, and challenges regarding staffing services.

The study was conducted qualitatively using focused interviews. The main themes were the agency employees' starting point and biases of agency work, feelings about work, and experiences with motivation, management, and communality. The agency employees' motivators, views of the management, and fairness in the workplace were covered in the interviews. The results indicated that work satisfaction was at a good level. The interviewees appreciated flexibility and possibilities to influence the working hours. Moreover, the interviewees experienced equality with the workplace's other employees. The study concluded that a positive workplace atmosphere supports agency employees' work satisfaction. Occupational health was seen as an appreciated and profitable benefit. Communication during recruitment is a point to focus on in the future since a negative experience harms the employer brand.

Keywords: work satisfaction, employee experience, staffing service, temporary workforce

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Työn tausta ja tavoitteet .....	7
3	Henkilöstöpalvelut toimialana.....	9
3.1	Henkilöstövuokrauksen peruseriaatteen .....	10
3.2	Henkilöstövuokrauksen haasteita ja esitettyä kritiikkiä .....	12
4	Työtyytyväisyys ja sen keskeiset osa-alueet.....	14
4.1	Työtyytyväisyyden tutkiminen .....	16
4.2	Työn imu .....	17
4.3	Motivaation muodostuminen työssä .....	18
4.3.1	Motivaation vahvistaminen johtamalla .....	19
4.3.2	Palkitseminen .....	20
4.4	Esimiestyö ja osaamisen kehittymisen tukeminen.....	21
4.5	Sosiaalinen pääoma ja yhteisöllisyys työyhteisössä .....	22
5	Työnantajakuva ja työntekijäkokemus yrityksen vetovoimatekijöinä .....	25
5.1	Sisäinen ja ulkoinen työnantajakuva.....	25
5.2	Työntekijäkokemuksen muodostuminen ja työntekijäymmärrys .....	26
6	Laadullinen tutkimus .....	27
6.1	Haastattelututkimuksen toteutustavat.....	29
6.2	Teemahaastattelut aineistonkeruun menetelmänä.....	30
7	Opinnäytetyön haastattelututkimus .....	30
7.1	Teemahaastatteluiden toteutus.....	32
7.2	Haastattelututkimuksen tulokset .....	32
7.2.1	Työtyytyväisyys .....	34
7.2.2	Motivaatio ja ammatillinen kehittyminen.....	35
7.2.3	Esimiestyö ja työsuhteiden hoito.....	36
7.2.4	Yhteisöllisyyden kokemukset .....	37
7.2.5	Kokonaistyytyväisyys ja suositteluhaluus .....	38
7.2.6	Avoin kysymys.....	39
8	Yhteenveto ja pohdinta .....	39
8.1	Johtopäätökset .....	41
8.2	Luotettavuuden arviointi.....	43
8.3	Kehitysehdotukset ja jatkotoimenpiteet .....	44
	Lähteet.....	46
	Kuviot .....	49
	Taulukot .....	49
	Liitteet .....	50

## 1 Johdanto

Henkilöstövuokraus yleistyi työntekomuotona nopeasti ja vuokratyöntekijöiden osuus työvoimasta kasvoi reilusti 90-luvun lopulta 2010-luvulle saakka (Hietala, Kaivanto ja Schön 2014, 19). Tilastokeskuksen mukaan vuokratyöntekijöitä oli vuonna 2019 yhteensä 46 000, joka on kaksi prosenttia palkansaajista. Vuokratyöntekijöiden määrä on kasvanut hieman vielä viime vuosina, mutta prosenttiosuus on pysytellyt samana. (Suomen virallinen tilasto 2019.) Henkilöstövuokraukseen liittyy kuitenkin ennakkoasenteita ja -käsityksiä tänäkin päivänä. Ammattiliitto Pro:n ja SAK:n (2019, Johdanto) laatiman vuokratyöoppaan mukaan työnantajien teettämässä tutkimuksissa vuokratyöntekijät ovat tyytyväisiä työssään ja suosittelisivat vuokratyötä myös muille. Oppaan mukaan vuokratyöntekijöiden oma kanta taas eroaa tästä, ja monet tekevät työtä vuokratyöntekijänä viimeisenä vaihtoehtonaan.

Vuokratyöntekijöiden tyytyväisyyttä on tutkittu ennenkin. Henkilöstöpalvelualan liitto HPL on toteuttanut useita tutkimuksia aiheesta, joista viimeisin on vuodelta 2018. HPL:n tuoreimman vuokratyöntekijätutkimuksen mukaan 70 prosenttia vuokratyöntekijöistä ovat innostuneet työstään ja 88 prosenttia suosittelisi vuokratyötä myös muille. (Henkilöstöpalveluyritysten liitto HPL 2018a, 3-4.)

Vuokratyöllä on vahvuutensa tietyissä tilanteissa. Vuokratyö voi työllistää tai tarjota lisätienestettä henkilöille, joilla on vaikeuksia löytää työtä, esimerkiksi nuorille, opiskelijoille ja iäkkäille (Hietala, Kaivanto ja Schön 2014, 20). HPL:n vuokratyötutkimuksessa vuokratyötä suosittelevat vastasivat työnsä vastaavan annettuja lupauksia, palkanmaksun ja työsuhteiden sujuvan hyvin, työllistymisen olleen nopeaa ja uskovat työnantajan vahvaan asemaan toimialallaan. (Henkilöstöpalveluyritysten liitto HPL 2018a, 6.)

Tilastokeskuksen selvityksen mukaan vuonna 2019 määräaikaisia työntekijöitä oli 16 prosenttia kaikista palkansaajista. Määräaikaiset työsuhteet olivat hieman yleisempiä naisten keskuudessa (19%) kuin miesten (13%). Määräaikaisista työntekijöistä 64 prosenttia kertoi määräaikaisen työsuhteensa syyksi sen, ettei ole löytänyt pysyvää työtä. Lukumääränä tämä tarkoittaa, että 220 000 työntekijää oli määräaikaisessa työsuhteessa sen vuoksi, ettei vakituista työtä ollut tarjolla. (Suomen virallinen tilasto 2019.) Henkilöstövuokrausalalla työsuhteet ovat useimmiten lyhyitä määräaikaisuuksia. Määräaikaisuus aiheuttaa kuitenkin työntekijöille kuorimitusta ja stressiä työn epävarmuudesta johtuen (Hietala, Kaivanto ja Schön 2014, 23, 158; Mäkinen, Bordin, Heikkilä-Tammi, Seppänen ja Laine 2014, 15).

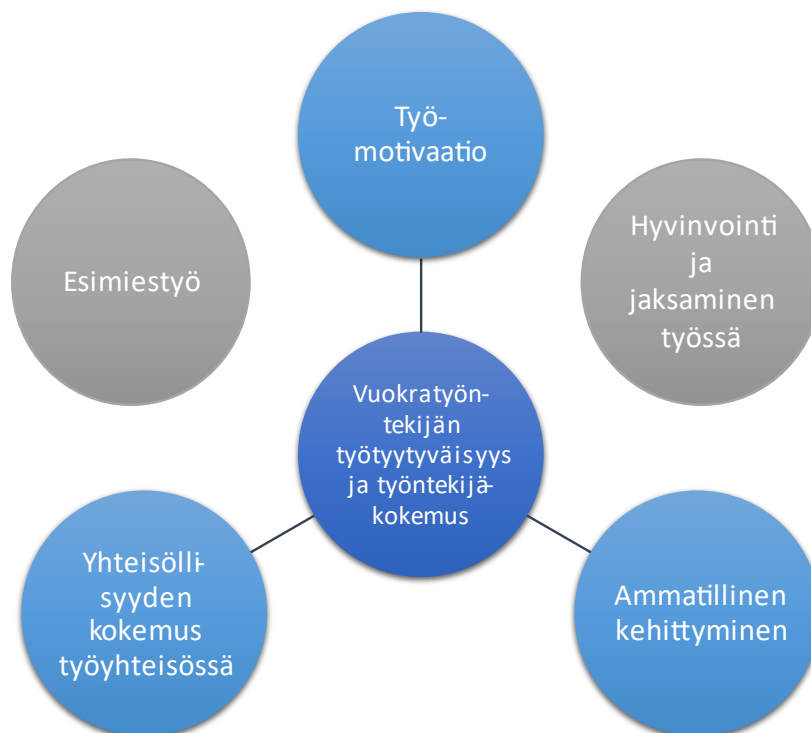
Eriävät mielipiteet vuokratyöstä herättivät mielenkiinnon tutkia ilmiötä tarkemmin. Opinnäytetyö käsittelee erään henkilöstöpalveluyrityksen työntekijöiden kokemuksia, jotka työskentelevät vuokratyöntekijöinä henkilöstöpalveluyrityksen kautta. Työn teoreettinen osuus

käsittelee vuokratyötä ohjaavia periaatteita ja vuokratyössä kohdattuja haasteita sekä tyytyväisyyden keskeisimpiä osa-alueita ja työntekijäkokemuksen käsitettä.

## 2 Työn tausta ja tavoitteet

Henkilöstöpalveluryhtymien toiminta herättää ihmisissä ristiriitaisia mielipiteitä, joka tekee ilmiöstä mielenkiintoisen tutkittavan. Työn aihe syntyi mielenkiinnosta ottaa selvää, miten työntekijät itse kokevat työnsä, kun he eivät ole suoraan työsuhteessa yritykseen, johon he työnsä tekevät. Opinnäytetyöstä uskottiin nousevan esiin mielenkiintoisia näkökulmia, kun selvitettiin, miten henkilöstöpalveluryhtymien kautta työskentely vaikuttaa työntekijän työmotivaatioon ja uskooko työntekijä pystyvänsä kehittymään ammatillisesti vuokratyössä saman verran kuin perinteisessä työsuhteessa. Työssä päästiin lisäksi arvioimaan, vastaavatko tekijän omat ennakkokäsitykset todellisuutta siitä, miten tyytyväisiä vuokratyöntekijät todellisuudessa ovat työhönsä.

Opinnäytetyön tutkittavat aiheet ovat vuokratyöntekijöiden työmotivaatio, ammatillinen kehittyminen ja yhteisöllisyyden tunne työyhteisössä. Näiden lisäksi työssä sivutaan työntekijöiden työhyvinvointia sekä työntekijöiden kokemuksia saamastaan esimiestyöstä ja työsuhteasioiden hoidosta. Työn keskeiset aiheet ovat kuvattuna alla kuviossa 1.



Kuvio 1: Opinnäytetyön tutkittavat aiheet

Opinnäytetyön tavoitteena on löytää asiat, joihin henkilöstöpalveluyrityksen vuokratyöntekijät ovat työssään tyytyväisiä ja mihin eivät. Tarkoituksena on löytää kehityskohteita, joilla henkilöstöpalveluyritys voi parantaa vuokratyöntekijöiden työtyytyväisyyttä ja siten kehittää mainettaan työnantajana. Siksi työssä halutaan etsiä syitä, miksi vuokratyöntekijät eivät ole tyytyväisiä työhönsä ja tyypillisimmät ongelmat. Ongelmia ennakoimalla voidaan nostaa työtyytyväisyyttä ja korkeammalla työtyytyväisyydellä voidaan vähentää kesken jääneitä työsuhteita. Keskenjäävät työsuhteet erityisesti asiakaspalvelutehtävissä on yrityksen keskeinen haaste, johon työllä pyrittiin etsimään vastauksia. Kyseinen työ koetaan usein liian kuormittavana henkisesti ja yritykselle on kannattavaa selvittää, voiko se tukea työntekijöitä vielä paremmin jaksamaan työssään, jotta kesken jääneet työsuhteet vähenisivät. Lisäksi työ selvittää henkilöstöpalveluyrityksen vahvuudet työnantajana, joita yritys voi hyödyntää esimerkiksi markkinoinnissa ja hakijaviestinnässä. Opinnäytetyö tarjoaa mahdollisuuden ymmärtää vuokratyötä ilmiönä paremmin perehtymällä siihen myös teoreettisella tasolla. Työn etuna on auttaa henkilöstöpalveluyritystä ennakoimaan paremmin vuokratyöntekijöidensä tarpeita tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön tutkimusongelma on henkilöstöpalveluyrityksen vuokratyöntekijöiden työtyytyväisyys ja työntekijäkokemus. Keskeisiä tutkimuskysymyksiä ovat: Miten tyytyväinen vuokratyöntekijä on työhönsä ja miksi? Miten vuokratyöntekijä kokee työmotivaation ja mahdollisuuden ammatilliseen kehittymiseen? Miten vuokratyöntekijä kokee yhteisöllisyyttä työyhteisössään? Miten henkilöstöpalveluyritys voisi tukea vuokratyöntekijän työtä vielä paremmin? Mitkä ovat vuokratyönantajan vahvuudet esimiehenä? Työllä etsitään syitä, miksi vuokratyöntekijä ei mahdollisesti viihdy työssään ja miten henkilöstöpalveluyritys voisi kehittää vuokratyöntekijöihin liittyviä toimintoja. Työn tutkimusongelma ja -kysymykset ovat kuvattuna alla kuviossa 2.

<b>Vuokratyöntekijöiden työtyytyväisyys ja työntekijäkokemus</b>	Miten tyytyväisiä vuokratyöntekijät ovat työssään ja miksi
	Miten motivaatio ja mahdollisuudet kehittymiseen koetaan
	Miten yhteisöllisyyttä koetaan
	Miten työntekijöitä voitaisiin tukea entistä paremmin
	Mitkä ovat vuokratyönantajan vahvuudet työnantajana

Kuvio 2: Työn tutkimusongelma ja -kysymykset

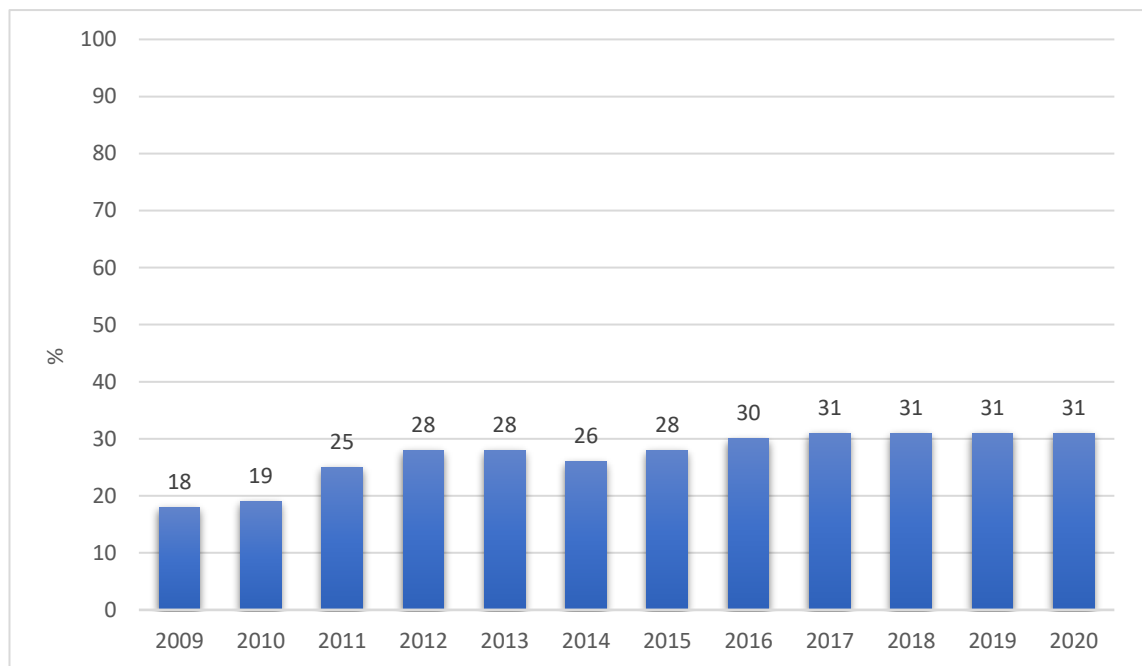
Tutkimuksessa oletetaan nousevan esiin henkilöstöpalveluyrityksen viestintä ja tavoitettavuus. Tärkeää on, että vuokratyöntekijät kokevat saavansa helposti yhteyden ja vastauksia kysymyksiinsä. Haasteet viestinnässä ja vuorovaikutuksessa todennäköisesti näkyy



tyytymättömyytenä. Erityisen kiinnostavaa on verrata vuokratyöntekijöiden omia kokemuksia työehdoistaan lähdemateriaaleissa esiintyneisiin ja osittain ristiriitaisiin väitteisiin. Vuokratyöntekijöiden yhteisöllisyyden kokemuksista löytyi rajallisesti ennakkotietoja ja aiempia tutkimuksia, joten tutkimuksesta nousevat näkemykset ovat arvokkaita.

### 3 Henkilöstöpalvelut toimialana

Vaikka henkilöstövuokraus yleistyi nopeasti, työolobarometrin mukaan vuokratyövoiman käytön kasvu työpaikoilla on pysähtynyt viimeisen 10 vuoden aikana. Barometrin mukaan 31 % vastaajista kertoi työpaikkansa käyttävän vuokrahenkilöstöä vuonna 2020. Kuvio 3 esittää vuokratyövoiman käyttöä yrityksissä vuosina 2009-2020. Barometri selvittää myös millä työnantajasektoreilla vuokratyöntekijöitä käytetään. Teollisuus erottuu sektoreista eniten, jossa puolet vastaajien työnantajista käyttivät vuokratyöntekijöitä. Seuraavaksi isoin sektori on yksityiset palvelut, kun taas kunnilla ja valtiolla vuokratyötä käytetään harvemmin. Lisäksi isommat yritykset käyttävät vuokratyövoimaa pieniä yrityksiä useammin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021, 19-20.)



Kuvio 3: Vuokratyövoiman käyttäminen työpaikoilla (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021, 19)

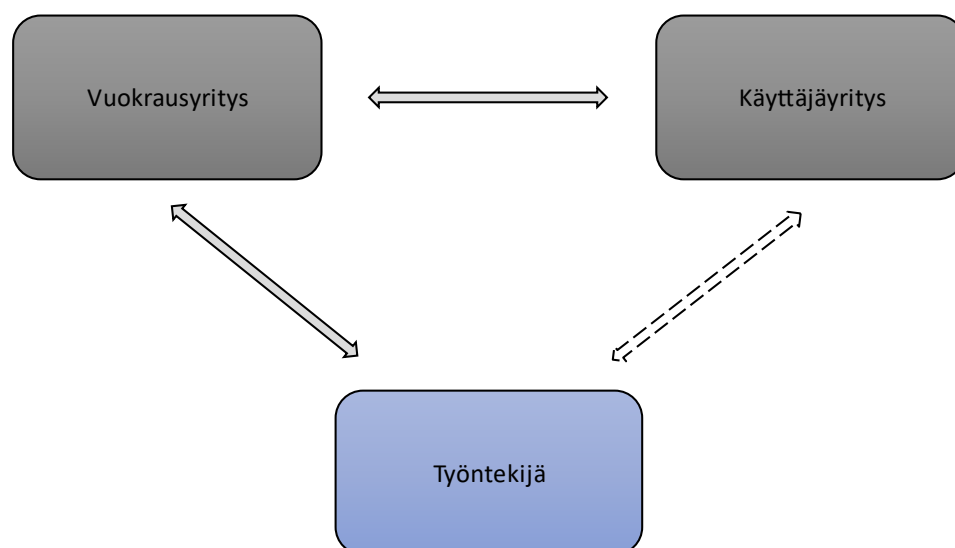
Tilastokeskuksen mukaan taas vuokratyöntekijöitä oli eniten majoitus- ja ravitsemusaloilla vuonna 2019. Muita merkittäviä toimialoja olivat tukku- ja vähittäiskauppa, teollisuus, sähkö-, lämpö-, vesi- ja jätehuolto ja rakentaminen. (Suomen virallinen tilasto 2019.) Julkisella puolella vuokratyötä käytetään eniten sosiaali- ja terveysalalla (Hietala, Kaivanto ja Schön 2014, 19).

Vuokratyöntekijöitä voidaan jaotella vuokratyön tekemisen syiden perusteella. Lähes puolet HPL:n tutkimukseen osallistuneista vuokratyöntekijöistä ovat tyytyväisiä tilanteeseensa. Neljäsosa vastaajista on vapauttaan vaalivia osa- ja määräaikaisia työntekijöitä. 17 prosenttia haluaa työllistyä asiakasyritykseen ja 15 prosentille vuokratyö on väliaikainen ratkaisu. (Henkilöstöpalveluyritysten liitto HPL 2018a, 11.)

### 3.1 Henkilöstövuokrauksen peruseriaatteen

Päätös henkilöstövuokraukselle lähtee käyttäjäyrityksen tarpeesta. Käyttäjäyritys laatii henkilöstösuunnittelulla henkilöstöstrategiansa, jossa se määrittelee missä tilanteissa sen kannattaa käyttää vakituista, missä tilanteissa taas määrä- tai osa-aikaista työvoimaa. Henkilöstösuunnittelulla yritys ratkaisee myös mitkä ovat tilanteita, jolloin sen kannattaa vuokrata henkilöstöä. (Joki 2021, 23.)

Henkilöstövuokrauksessa eli vuokratyössä kaksi yritystä tekee sopimuksen työvoiman vuokraamisesta. Vuokratyövoimaa tilaava yritys on käyttäjäyritys tai asiakasyritys. Vuokratyövoimaa tarjoava yritys on vuokrayritys eli henkilöstöpalveluyritys. Käyttäjäyritys saa työntekijän käyttöönsä ja vastaa työn valvomisesta, sillä työntekijä tekee työtä asiakasyritykselle. Työntekijän suostumus on ehtona vuokratyölle. (Ammattiliitto Pro ja SAK 2019, Määritelmiä.) Vuokratyössä on siis kolme osapuolta: työntekijä, vuokrausyritys ja asiakasyritys. Siten oikeussuhteita on myös kolme. Sopimukseen pohjautuvia suhteita ovat työsuhde työntekijän ja vuokrausyrityksen välillä sekä asiakasyrityksen ja vuokrausyrityksen välinen asiakassuhde. Asiakasyrityksen ja vuokratyöntekijän välillä on myös oikeussuhde, joka ei pohjaudu kuitenkaan sopimukseen. (Hietala, Kaivanto ja Schön 2014, 13.) Henkilöstövuokrauksen oikeussuhteet on havainnollistettu alla kuviossa 4.



Kuvio 4: Oikeussuhteet vuokrayrityksen, käyttäjäyrityksen ja työntekijän välillä (Hietala, Kaivanto ja Schön 2014, 13.)

Vuokratyöntekijä tekee siis työtään työnantajansa asiakasyritykselle eli käyttäjäyritys saa työntekijän työpanoksen ja oikeuden valvoa työtä. Käyttäjäyritys on vastuussa työntekoon suoraan vaikuttavista asioista ja järjestelyistä. Vuokrayritys taas vastaa kaikista muista työnantajan velvoitteista ja oikeuksista. (Hietala, Kaivanto ja Schön 2014, 14.) Vuokratyön keskeisin eroavaisuus alihankinnasta on työnvalvonnan vastuun siirtyminen asiakasyritykselle. Alihankinnassa työnvalvonta säilyy useimmiten alihankkijalla. Tässä on myös poikkeuksia, joten työnvalvonnan siirtyminen käyttäjäyritykselle ei ole vuokratyön automaattinen tunnusmerkki. (Ammattiliitto Pro ja SAK 2019, Määritelmiä.)

Vuokratyöntekijöiden perusteena vuokrausyritykseen hakeutumisessa on useimmiten vakituisen työn saamisen vaikeus ja työkokemuksen kerryttäminen erilaisista työpaikoista. Vuokratyön vahvuus on, että sen avulla voidaan työllistää henkilöitä, joilla on ollut haasteita löytää työtä, esimerkiksi uran alussa. Vuokratyöntekijöistä osa ajattelee, että vuokratyöntekijänä hänellä on enemmän vapautta työn tekemiseen. Vuokratyöntekijöistä osa on sitä mieltä, että hänellä on enemmän valtaa päättää omista asioistaan, kuten työpaikasta, -vuoroista, työn määrästä ja tehtävistä kuin yrityksen vakituksilla työntekijöillä. Osa taas työskentelee vuokratyöntekijänä, sillä he eivät edes halua pysyvää työtä ja kokevat pystyvänsä lopettamaan työt halutessaan helpommin. (Hietala, Kaivanto ja Schön 2014, 19-20.)

Vuokratyövoiman etuna käyttäjäyritykselle on ripeys, helppous ja joustavuus. Yritys saa pienellä vaivalla käyttöönsä lisätyövoimaa ja samalla helpotetaan muun henkilöstön työtaakkaa. Vuokratyöntekijöitä otetaankin usein käyttöön kiireisiin aikoihin kysynnän kasvaessa yllättäen ja nopeasti. Myös sijaisuudet, projektit ja tilapäiset tehtävät yrityksen ydinsaamisen ulkopuolelta voivat olla tilanteita, jolloin yritykset käyttävät omaa henkilökuntaa mieluummin ulkopuolista työvoimaa. Vuokratyötä hyödynnetään lisäksi rekrytointikanavana. Vuokratyövoiman käyttö vahvistaa käyttäjäyrityksen omien työntekijöiden asemaa. Jos tuleekin tilanne, että työvoimaa tarvitsisi pienentää, on vähentäminen helpompi aloittaa vuokratyöntekijöistä. (Hietala, Kaivanto ja Schön 2014, 21-22.) Esimerkiksi teknologiateollisuuden työehtosopimuksessa on määrätty, että yrityksen tulee ensin luopua vuokratyöntekijöistä ennen kuin se voi lomauttaa tai irtisanoa omaa henkilöstöä (Ammattiliitto Pro ja SAK 2020, Omien työntekijöiden vaihtaminen...).

Henkilöstöpalveluyritysten liitto HPL on laatinut yleiset sopimusehdot henkilöstövuokraukselle. Sopimusehdot määrittelevät tarkemmin asiakasyrityksen velvollisuuksia ja oikeuksia sekä henkilöstöpalveluyrityksen velvollisuuksia ja oikeuksia. Ehtojen mukaan asiakasyrityksen tulee tarjota kaikki olennainen tieto työn tekemisestä ja siihen edellytettävistä vaatimuksista. Asiakasyrityksen tulee myös noudattaa työsuhteeseen liittyviä määräyksiä ja säännöksiä

sekä kohdella työntekijää reilusti. Henkilöstöpalveluyritys taas sitoutuu noudattamaan asiakasyrityksen asettamia vaatimuksia työntekijälle, huolehtimaan työntekijän kaikista henkilöstökuluista ja toimimaan käytettävän työehtosopimuksen mukaisesti. Henkilöstöpalveluyritys vastaa työntekijän työsuojelusta, työterveyshuollosta sekä lomista. Työntekijän perehdytys, työn valvonta ja työturvallisuus ovat asiakasyrityksen vastuulla. (Henkilöstöpalveluiden liitto HPL 2018b.)

Vuokratyöhön ei ole katsottu olevan tarvetta säätää omaa lakia, vaan vuokratyötä sääntelee yleinen työlainsäädäntö samoin kuin muissakin työsuhteissa. Työnlainsäädäntö pätee luonnollisesti vuokratyöntekijän ja vuokrayrityksen välillä, mutta myös vuokratyöntekijän ja käyttäjäyrityksen väliseen oikeussuhteeseen. Erityistä vuokratyössä on, että työnantajia on kaksi, joiden välillä työnantajan oikeuksia ja velvollisuuksia jaetaan. Osaan työsuhteita säänteleviä lakeja, kuten työsopimuslakiin ja työturvallisuuslakiin, on annettu erikseen vuokratyöhön liittyviä säädöksiä. (Hietala, Kaivanto ja Schön 2014, 25-26.)

Vuokratyön tekemisestä on määrätty EU:n direktiivi suojaamaan vuokratyöntekijöiden asemaa ja vahvistamaan yhdenvertaista kohtelua työelämässä. Direktiivissä esimerkiksi säädetään, että vuokratyöntekijöiden työsopimuksen keskeiset ehdot eivät saisi erota ehdoista, joita käyttäjäyritys käyttäisi, jos työntekijä työllistyisi yritykseen suoraan. (2008/104/EY) Ellimäki (2021) kritisoi työehtosopimuksia vuokratyön rajoittamisesta vuokratyödirektiivin vastaisesti. Ellimäki kertoo useiden työehtosopimusten, erityisesti teollisuuden, rajoittavan vuokratyöntekijöiden käyttämistä määrätyn ajaksi tai vain tiettyihin tehtäviin. Ellimäen mukaan taas palvelualojen työehtosopimuksiin ei ole annettu vuokratyötä rajoittavia säännöksiä, mikä sallii enemmän joustavuutta työllistämiseen. Ammattiliitto Pro:n ja SAK:n oppaan (2019, Koska yritys saa...) mukaan työehtosopimusten rajoitukset vuokratyön käytöstä eivät ole direktiivin vastaisia.

### 3.2 Henkilöstövuokrauksen haasteita ja esitettyä kritiikkiä

Henkilöstövuokraukseen liittyy erilaisia haasteita, riippuen tarkastellaanko aihetta vuokratyöntekijän, käyttäjäyrityksen vai vuokrayrityksen näkökulmasta. Opinnäytetyön kannalta olennaisinta on keskittyä tarkastelemaan vuokratyöntekijän näkökulmaa. HPL:n vuokratyötutkimuksessa vuokratyöntekijät, jotka eivät suosittele muille vuokratyötä, eivät ole tyytyväisiä koulutus- ja kehitysmahdollisuuksiinsa, eivät koe olevansa osa henkilöstöpalveluyrityksen työyhteisöä, suhtautuvat negatiivisesti vuokratyöhön yleisesti sekä kokevat mielekkyyden puuttuvan työstään (HPL 2018a, 7-8).

Psykososiaalisiin tekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus toteaa vuokratyön sisältävän useita työhyvinvointia uhkaavia tekijöitä. Tämänkaltaisia tekijöitä ovat puuttuva työyhteisön tuki, työhön tyytymättömyys, työsuhteen turvattomuuden tunne, pieni korvaus työstä ja vähäistä ammattitaitoa edellyttävä työ. Mainittuja ongelmia esiintyy useammin vuokratyösuhteissa

kuin vakituisissa työsuhteissa. Vuokratyöntekijät joutuvat myös useammin työskentelemään tahtomattaan osa-aikaisesti, koska kokoaikaiseen työhön ei tarjota mahdollisuutta. (Mäkinen ym. 2014, 14.) Myös Kaivanto, Hietala ja Schön (2014, 23) vahvistavat vuokratyön epävarman luonteen aiheuttavan henkistä kuormitusta vuokratyöntekijöille sekä vuokratyön olevan monelle ainoa keino työllistyä.

Työn epävarmuus on siis yksi työhyvinvointia merkittävästi heikentävä tekijä, jota esiintyy erityisesti määräaikaisten työntekijöiden keskuudessa. Määräaikaiset työntekijät eivät koe pystyvänsä vaikuttamaan asioihin yrityksessä ja näkevät yrityksessä enemmän epäoikeudenmukaisuutta, kuin vakituiset työntekijät. (Mäkinen ym. 2014, 15.) Työn epävarmuus onkin vuokratyön hallitseva ongelma. Työntekijällä ei ole varmaa tietoa työsuhteen pituudesta ja työn määrästä. Työyhteisön tuki voi puuttua sekä työstä saatavat etuudet ja palkka olla heikompia, kuin vakituksilla työntekijöillä. Työyhteisöön voi syntyä konfliktitilanteita vakituisen henkilöstön ja vuokratyöntekijöiden välillä, jos käyttäjäyrityksen oma henkilöstö kokee epävarmuutta työstään ja henkilöstön korvaamisen ulkoisella työvoimalla uhkana. (Hietala, Kaivanto ja Schön 2014, 22-23.)

Työolobarometrissa selvitettiin, ovatko työntekijät huomanneet työpaikallaan syrjintää tai epäoikeudenmukaista kohtelua. Yleisin syrjintäperuste barometrin mukaan on työsuhteen määräaikaisuus, sillä vastaajista 11 prosenttia kertoi määräaikaisiin työntekijöihin kohdistuvan epäoikeudenmukaista kohtelua. Myös työsuhteen osa-aikaisuus oli kuuden prosentin mielestä syrjintäperuste työpaikalla. Luvuissa on huomattavissa pientä laskua vuodesta 2018 eteenpäin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021, 90-91.) Vuokratyöntekijät voivat tuntea itsensä ulkopuoliseksi työyhteisössä. Vaikka edellä kerrottiin vuokratyöntekijöiden uskovan voivansa vaikuttaa työvuoroihinsa vakituista henkilöstöä paremmin, vuokratyöntekijät myös yhtä lailla kokevat tekevänsä työtehtäviä ja -vuoroja, joita muut eivät suostu tekemään. Siitä johtuen vuokratyöntekijöille ei aina tarjota samanarvoisesti koulutuksia ja mahdollisuuksia ammatilliseen kehittymiseen. (Hietala, Kaivanto ja Schön 2014, 23.)

Vuokratyöntekijöiden palkkaukseen liittyy ristiriitaista tietoa. Vuokratyöntekijät ovat itse kokeneet saavansa parempaa palkkaa kuin asiakasyrityksen vakituiset työntekijät, vaikka tutkimukset osoittavatkin vuokratyöntekijöiden palkkauksen todellisuudessa huonommaksi (Hietala, Kaivanto ja Schön 2014, 21). Tanskanen tutki väitöskirjassaan vuokratyöntekijöiden työelämän laatua. Yhtenä työelämän laadun mittarina pidetään palkkaa ja Tanskanen väittää vuokratyöntekijöiden Suomessa saavan jopa neljäsosan pienempää mediaanituntipalkkaa verrattuna muihin työntekijöihin. Lisäksi vuokratyöntekijöille tarjotaan muita vakituisia työntekijöitä harvemmin yrityksen menestykseen sidottuja tulospalkkioita. Vuokratyöntekijöille kustannetaan myös harvemmin koulutuksia ja tarjotaan epätodennäköisemmin työtä, joka sisältää mahdollisuuksia kehittyä ja edetä uralla. (Tanskanen 2012, 34.)

Vuokratyö näytetään usein työntekijöille väylänä työllistyä yritykseen vakituisesti. Tanskanen kritisoi väitettä väitöskirjassaan ja esittää, että todellisuudessa alle kymmenen prosenttia vuokratyösuhteista johtaa vakituisen työsuhteeseen Suomessa. (Tanskanen 2012, 39.) PAM vahvistaa osaltaan Tanskasen väitettä esittämällä, että vuokratyöntekijöistä noin viisi prosenttia työllistyy vakituisesti asiakasyritykseen (Palvelualojen ammattiliitto 2020). Hopp, Minten ja Toporova (2016, 536, 541) esittävät Saksassa tehdyssä tutkimuksessaan, että saksalaisista vuokratyöntekijöistä 14,3 prosenttia työllistyy vakituisesti asiakasyritykseen. He väittävät tutkimuksessaan myös, että monta vuokratyötoimeksiantoa voi näyttäytyä negatiivisena ja heikentää työntekijän asemaa uuden työnantajan silmissä.

#### 4 Työtyytyväisyys ja sen keskeiset osa-alueet

Työtyytyväisyyden tutkiminen on alkanut huolesta työntekijöiden hyvinvoinnista sekä ajatusmallista, jossa nähdään tyytyväisen työntekijän olevan tehokkaampi työssään (Dipboye 2018, 177). Työtyytyväisyys voi aluksi vaikuttaa yksiselitteiseltä aiheelta tutkia. Selvitetään, onko työntekijä tyytyväinen työhönsä. Mutta kun pyrkimyksenä on ymmärtää tekijöitä, jotka lisäävät tai heikentävät työtyytyväisyyttä, on huomattu aiheen monimutkaisuus. (Tuomi 2018, 13.)

Historiassa työtyytyväisyyttä on lähestytty erilaisten teorioiden kautta. Esimerkiksi McGregorin X- ja Y-teoriat pyrkivät selittämään työtyytyväisyyttä johtamisen kautta. Teoriassa käsitellään kahta erilaista ihmiskäsitystä, jotka ohjaavat johtamista. X-teoriassa uskotaan ihmisen olevan luonnostaan passiivinen ja eteenpäin pyrkimätön, välttelevän vastuuta ja tavoitteita. Johtajien tehtävä on valvoa, palkita, rankaista ja houkutella työntekijöitä suoriutumaan. Y-teoria ajattelee työntekijän olevan itseohjautuva, tavoitteellinen, vastuuntuntoinen ja pyrkivän kehittymään. Työntekijä tekee työnsä ahkerasti ja pyrkii hyvään yhteistyöhön. Y-teorian vuoksi työtehtäviä on alettu laajentamaan ja tarjoamaan työntekijöille enemmän mahdollisuuksia ottaa osaa päätöksentekoon. Teoria toi mukanaan huomiota työympäristön eri osa-alueille ja on siten vaikuttanut työtyytyväisyyden tutkimiseen ja kehittämiseen. (Tuomi 2018, 17-18.) Taulukko 1 esittää X- ja Y-teorian olettamuksia.

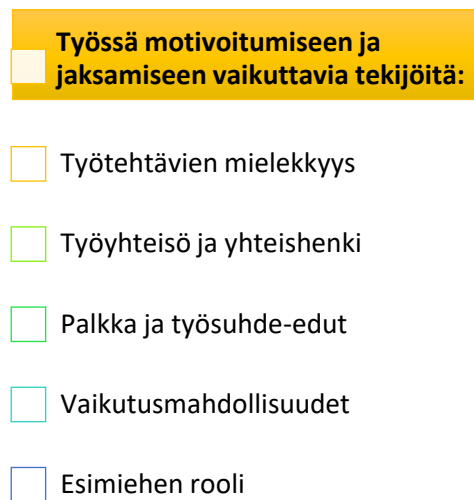
X-teoria	Y-teoria
Ihmiset pyrkivät välttämään työskentelyä	Pyrkimys työskentelyyn tulee ihmiselle luonnostaan

Johtajan pitää pakottaa työhön ja valvoa työtä	Ihmiset ovat motivoituneita ja heitä voidaan kannustaa tavoitteisiin muilla tavoin kuin rangaistuksilla ja valvonnalla
Työntekijä haluaa olla ohjattu eikä halua ottaa vastuuta	Työtyytyväisyydellä voidaan sitouttaa työntekijät yritykseen, ihmiset ovat valmiita ottamaan vastuuta
Ihmisillä ei ole kunnianhimoa ja he hakevat työssään turvallisuutta	Ihmisten idearikkautta kannattaa hyödyntää työssä ongelmien ratkaisemiseen
➔ Auktoriteetin vahvistaminen ja kovuus johtamisessa	➔ Osallistaminen ja pehmeys johtamisessa

Taulukko 1: X- ja Y-teorian olettamuksia (mukaillen Tuomi 2018, 18.)

Työtyytyväisyydellä useita etuja. Tutkimuksien mukaan työtyytyväisyys vähentää työntekijöiden poissaoloja, irtisanoutumisia, myöhästelyä, asiointia käytöstä ja koettua stressiä. Työhön tyytyväiset työntekijät auttavat herkemmin muita oman työtehtävän ulkopuolella, saavat positiivista palautetta tehokkuudestaan, saavuttavat työnsä tavoitteita paremmin, ovat sitoutuneempia ja onnellisempia myös elämän muilla osa-alueilla, sekä voivat henkisesti ja fyysisesti paremmin. Kuitenkin työtyytyväisyystutkimuksien yhteydessä tulee muistaa että, syy-seuraussuhteet eivät ole yksiselitteisiä ja oman tyytyväisyyden arvioiminen on haastavaa eikä aina täysin puolueetonta. (Dipboye 2018, 196.)

Suomessa tehdyn työelämä tutkimuksen mukaan lähes puolet työntekijöistä pitää työtehtävien mielekkyyttä yhtenä tärkeimpänä tekijänä työssä motivoitumisessa ja jaksamisessa. Seuraavaksi tärkeimpänä pidettiin työyhteisöä ja yhteishenkeä. Erityisesti suorittavassa työssä työyhteisöllä oli suuri merkitys työmotivaatioon ja -hyvinvointiin. Kolmasosa vastaajista piti palkkaa ja työsuhte-etuja yhtenä tärkeimmistä tekijöistä. Palkan suuruutta olennaisempaa oli tunne sen oikeudenmukaisuudesta verrattuna muihin. Tutkimuksessa huomattiin, ettei bonusjärjestelmää koeta kovin motivoivana. Mahdollisuus vaikuttaa työhön ja vastuu tehdä omia päätöksiä taas oli monen mielestä tärkeää työssä. Suorittavaa työtä tekevien työntekijöiden keskuudessa erityisesti nousi esiin esimiehen rooli. Esimiehen oikeudenmukaisuus ja ystävällisyys koettiin yhtenä tärkeänä tekijänä, kun taas asiantuntijaorganisaatioissa esimiehellä oli huomattavasti pienempi merkitys työn mielekkyyteen. Myös mahdollisuus olla oma itsensä työpaikalla sekä työn varmuus olivat tutkimuksessa esiin nousseita tekijöitä. Lisäksi tutkimuksessa huomattiin, että työntekijät aidosti haluavat kehittää osaamistaan. Viimeiseksi yrityksen visio koettiin tärkeänä motivoivana tekijänä lähinnä johtotasolla työskentelevien mielestä. (Luukka 2019, 122-125.) Kuviossa 5 esitettynä tärkeimpinä koettuja tekijöitä.



Kuvio 5: Työssä motivoitumiseen ja jaksamiseen vaikuttavia tekijöitä (Luukka 2019, 122-125.)

Dipboye listaa työtyytyväisyyteen yhdistettyjä työympäristön osa-alueita, joihin kannattaa kiinnittää huomiota työtyytyväisyyttä selvittäessä. Työtehtävien monipuolisuus, merkityksellisyys ja vaikutus muuhun työyhteisöön, autonomian kokemus sekä palautteen saaminen ovat työtyytyväisyyttä parantavia työnkuvan ominaisuuksia. Päätöksien ja työntekijöiden kohtelun oikeudenmukaisuus lisää myös tyytyväisyyttä työpaikalla. Hienotunteisen, järjestelmällisen ja tuottavuutta vaalivan esimiehen työntekijät ovat todennäköisemmin tyytyväisiä työhönsä. Työyhteisön yhtenäisyys sekä mahdollisuus osallistua päätöksentekoon ovat myös työtyytyväisyyteen tutkitusti vaikuttavia osa-alueita. Lisäksi palkka, työolot ja työaikojen joustavuus näkyvät työntekijöiden tyytyväisyydessä. Silti, palkan määrän vaikutus tyytyväisyyteen ei ole niin merkittävä, kuin yleensä ajatellaan. Syrjinnän, häirinnän sekä kiusaamisen on todettu heikentävän työtyytyväisyyttä. (Dipboye 2018, 182-184.)

#### 4.1 Työtyytyväisyyden tutkiminen

Joki käyttää yleistermiä henkilöstötutkimus kaikesta yrityksen työntekijöihin kohdistuvasta tutkimuksesta. Henkilöstötutkimuksen kohderyhmä on yrityksen henkilöstö ja tutkimuksessa kerätään tietoa henkilöstön työhyvinvoinnista, työilmapiiristä, työkyvystä, yrityksen esimiestyöstä ja toivotuista kehityskohteista. Henkilöstötutkimuksella saadaan selville henkilöstön työtyytyväisyyden tasoa. Henkilöstötutkimus voi antaa myös hyödyllistä tietoa muutos- tai kehittämishankkeiden läpivientien onnistumisesta henkilöstön näkökulmasta. Säännöllisesti ja johdonmukaisesti toteutetulla henkilöstötutkimuksella voidaan seurata muutoksia eri osa-alueilla. Henkilöstötutkimus osoittaa työntekijöille, että heidän mielipiteitään halutaan kuunnella ja niitä arvostetaan. Sen vuoksi tulokset tulee julkaista henkilöstölle ja huomattuihin



ongelmakohtiin puuttua. Henkilöstötutkimus on hyödytön etenkin työntekijöiden silmissä, jos sen jäljiltä ei tehdä toimenpiteitä lainkaan. (Joki 2021, 29-30.)

Kaksi käytetyintä metodologiaa työtyytyväisyyden mittaamiseen ovat olleet haastattelut ja strukturoidut kyselyt. Haastattelun heikkous työtyytyväisyyden mittaamiseen on aineiston vertailukelpoisuus, jos tutkimus toistetaan. Sen lisäksi haastatteluiden toteuttaminen vaatii paljon resursseja, kuten aikaa. Näistä syistä työtyytyväisyyttä on usein tutkittu kyselyillä. Kyselyiden ongelma taas on sosiaalinen paine. Vastaaja ei välttämättä halua myöntää olevansa tyytymätön, peläten sen vaikuttavan muiden mielipiteisiin hänestä. Vastaajien anonyymiyden säilyttäminen vähentää sosiaalista painetta. (Dipboye 2018, 177-178, 180.)

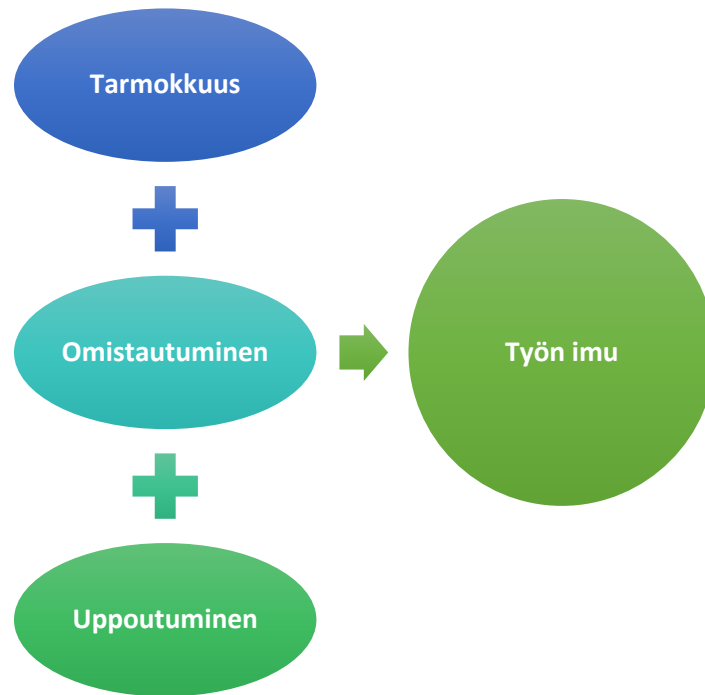
Työhön sitoutumista mitataan usein vuosittaisilla kyselyillä, joissa pyydetään työntekijöitä arvioimaan omaa sitoutumistaan. Näiden ongelmana on, että oman sitoutumisen arvioiminen puolueettomasti ei ole yksinkertaista. Kyselyllä kerätty tieto ei välttämättä ole ajantasaista pitkään, vastaajat miettivät lähinnä nykyhetkeä ja saattavat muotoilla vastauksiaan mielittämään kysyjää. Fuller ehdottaakin toisenlaisia tapoja kerätä tietoa työhön sitoutumisesta. Työajan ulkopuolella tehty työ, pyrkimykset verkostoitumiseen, osallistumiset ennakkoimattomiin palavereihin ja oman tehtävän ulkopuoliset asiakaskontaktit ovat viitteitä työn imusta. Näiden avulla voidaan analysoida todellista sitoutumista eikä arviota siitä. (Fuller 2019, luku 1.)

#### 4.2 Työn imu

Pitkään käytössä olleen työtyytyväisyystutkimuksen rinnalle on tuotu tuoreempi käsite työn imu. Työn imu, joka tulee englanninkielisestä termistä employee engagement, on tila, jossa työntekijä voi hyvin työssään. Työntekijä on motivoitunut, energinen ja työ herättää hänessä positiivisia tunteita. Työn imusta syntyy tehokkuutta aikaansaava tahtotila työn tekemiseen. 90-luvulla työn imun ajateltiin olevan tila, jossa työntekijä pystyy tuomaan työhönsä kokonaisvaltaisen energiansa ja olemaan työssä kokonaan läsnä. Nykyään työn imun määritelmää on täsmennetty tarkoittamaan positiivisten tunteiden ja motivaation synnyttämää tilaa. (Hakanen 2017, Työn imu.) Työn imu johtaa korkeampaan työtyytyväisyyteen, tuottavuuteen ja kannattavuuteen (Huhta ja Myllyntaus 2021, Luku 1). On esitetty, että yritykset, joissa työntekijät ovat hyvin sitoutuneita, toisin sanoen kokevat työn imua, ovat 20 prosenttia tuottavampia. Siltikin maailmanlaajuisesti vain 13 prosenttia työntekijöistä ovat sitoutuneita työhönsä. (Fuller 2019, luku 1.)

Työn imun osa-alueet ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuus on sitä, että henkilö tuntee itsensä energiseksi, on valmis ponnistelemaan ja voittamaan kohtamansa haasteet. Omistautumista syntyy, kun henkilö tekee itselleen tärkeää ja tarpeeksi haastavaa työtä. Kun henkilö tekee työtä täysin keskittyneenä ja saa iloa työhön syventymisestä, hän kokee uppoutumista. Olennainen ero työtyytyväisyyden ja työn imun välillä on koettu

vireystila. Työhönsä tyytyväinen työntekijä ei välttämättä ole merkittävän energinen työssään. Tyytyväinen työntekijä pitää työstään, mutta hän harvemmin tavoittelee vastuullisempia työtehtäviä ja ammatillista kehittymistä. Työn imua tunteva työntekijä taas korkeassa vireystilassaan ei tyydy yhtä helposti, vaan usein ponnistelee kohti haastavampia tehtäviä ja pyrkii olemaan työssään aina vain parempi. (Hakanen 2017, Työn imu.) Työn imun osa-alueet on esitetty alla kuviossa 6.



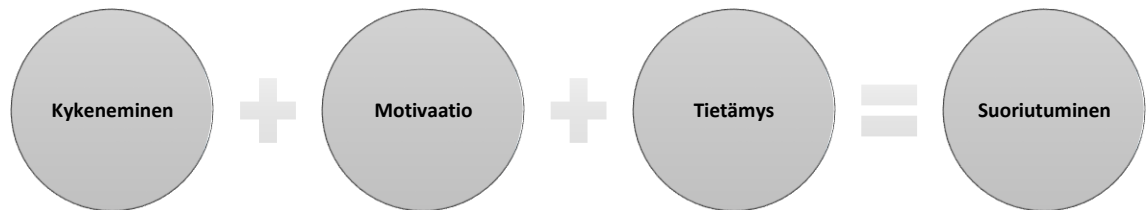
Kuvio 6: Työn imun osa-alueet (Hakanen 2017, Työn imu.)

#### 4.3 Motivaation muodostuminen työssä

Motivaatiota on vaikea arvioida suoraan, mutta sitä voidaan tarkastella henkilön käyttäytymisestä. Motivaatio ilmenee käyttäytymisessä suuntaamisen, ponnistelun ja tarmon sekä sinnikkyiden kautta. Käyttäytymisen suuntaaminen näkyy henkilön tekemissä päätöksissä, joissa hän valitsee miten toimia. Päätökset osoittavat henkilön motivaatiota työssä, sillä hän tekee jatkuvasti päätöksiä työpäivänsä aikana. Esimerkiksi, miten hän käyttää työaikaansa ja mitä tehtäviä hän priorisoi. Ponnistelusta ja tarmokkuudesta on helpompi erottaa motivaatiota. Henkilöllä on usein tavoite, jota kohti hän on valmis näkemään vaivaa. Myös sinnikkyys kertoo tavoitteellisuudesta. Henkilö on valmis tekemään töitä pitkäjänteisesti saavuttaakseen päämääränsä, huolimatta epäonnistumisista. (Dipboye 2018, 104.)

Vaikka motivaatiolla ja suoriutumisella on yhteys, se ei ole täysin suora. Henkilö voi olla täysin motivoitunut, mutta suoriutuukin heikommin, kuin vähemmän motivoitunut työkaverinsa.

Dipboye esittää, että suoriutuminen on kykenemisen, motivaation ja tietämyksen summa. (Dipboye 2018, 105.) Kuvio 7 esittää suoriutumisen yhtälön.



Kuvio 7: Suoriutumisen yhtälö (Dipboye 2018, 105.)

Käytetympi motivaatioteoria on Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteoria. Teoria selittää sisäisen motivaation syntyvän perustarpeiden täyttymisestä. Nämä tarpeet ovat kyvykkyyden tunne, omaehtoisuus ja yhteisöön kuuluminen. Niiden täytyessä henkilö toimii luontaisen motivaation ohjailemana innostuneesti, tavoitteellisesti ja vastuullisesti. (Savaspuro 2019, 27-28.) Sisäisesti työstään motivoituneet työntekijät ovat tehokkaampia, asiakaslähtöisempiä, onnellisempia, luovempia sekä paremmin oppimaansa sisäistäviä kuin ulkoisesti motivoituneet työntekijät (Martela, Mäkikallio & Virkkunen 2017, Itsemääräämisteoria ja psykologiset perustarpeet työssä).

#### 4.3.1 Motivaation vahvistaminen johtamalla

Työntekijöiden sisäisen motivaation tukeminen johtamalla ei ole yksinkertaista, mutta täysin mahdollista oikeilla keinoilla. Autonomian kokemusta voidaan vahvistaa varmistamalla lisäämällä mielekkäitä työtehtäviä. Yhtä vastausta siihen, mikä koetaan mielekkääksi työtehtäväksi, ei ole vaan jokainen työntekijä kokee tehtävänsä eri tavoilla. Siksi työyhteisössä kannattaa avoimesti käydä keskustelua ja jakaa työtehtäviä, sillä yllättäen vähemmän mielekkäänä pidetylle tehtävälle voikin löytyä siitä innostuva työntekijä. Myös ohjaamalla työntekijälle vastuita suurempien kokonaisuuksien hoitamisesta yksittäisten työtehtävien sijaan voidaan tukea autonomian tunteen toteutumista. Lisäksi autonomiaa vahvistaa, kun työntekijälle perustellaan, miksi hänen toivotaan toimivan pyydetyllä tavalla tai miksi hänen tekemä tehtävä on merkityksellinen. (Martela, Mäkikallio & Virkkunen 2017, Itsemääräämisteoria ja psykologiset...)

Työntekijän kyvykkyyden kokemuksen kannalta keskeistä on selkiyttää työn prioriteetit ja työtehtävien rajaaminen, jotta työnkuva ei jää epäselväksi ja työntekijä pystyy itse priorisoimaan tehtäviään. Palautteen saaminen työstä auttaa työntekijää tuntemaan etenemistä ja aikaansaamista. Yhteisöllisyyden kokemus syntyy, kun henkilö tuntee olevansa yhteisön jäsen.

Työpaikalle yhteisöllisyyttä voidaan rakentaa luomalla erilaisuutta hyväksyvällä ja epävirallisilla tilaisuuksilla arvostavalla työkulttuurilla. Tiimeissä vältetään hierarkiaa ja korostetaan luotamusta vuorovaikutuksessa. Kaikkien mielipiteet ja taidot otetaan huomioon. Yhteiskehittelyä kannattaa hyödyntää toimintatapana, sillä siinä osallistetaan työntekijöitä mukaan ideoimaan toimintatapoja. Tämä tuo työntekijöille kokemusta arvostuksesta ja aikaansaamisesta sekä vahvistaa päätöksiin sitoutumista, kun ne ovat laadittu yhdessä. (Martela, Mäkilallio & Virkkunen 2017, Itsemääräämisteoria ja psykologiset...)

Sisäisen motivaation ja itsemääräämisteorian yhteyteen on myös tuotu itseohjautuvuuden käsite selittämään motivaatiota. Itseohjautuvuus kuvaa henkilön kykyä itsensä johtamiseen ja toimiseen itsenäisesti ilman ulkopuolisen hallinnointia. Itseohjautuvuuden teoria uskoo henkilöön ja hänen pyrkimyksiinsä suoriutua hyvin. Vahvaan hallintaan ei pyritä, vaan työntekijöiden autonomiaa tuetaan ja heille tarjotaan vaikutusvaltaa omien päätösten tekoon. Vahva hierarkia, jossa vaikutusvaltaa on vain pienellä ryhmällä, estää itseohjautuvuuden. Itseohjautuvuuteen pyrkivä yritys jakaa vaikutusvallan ja samalla myös vastuun tasaisesti kaikille. (Savspuro 2019, 25-26.)

#### 4.3.2 Palkitseminen

Motivaation yhteydessä puhutaan myös palkitsemisesta. Työntekijöitä palkitaan ulkoisilla eli aineellisilla kannustimilla sekä sisäisillä eli aineettomilla kannustimilla. Aineellinen palkitseminen on usein ensisijainen tapa palkita, sillä ulkoinen palkitsemisjärjestelmä on helpompi toteuttaa. On kuitenkin esitetty, että aineellinen palkitseminen ei välttämättä johda tehokkaampaan suoriutumiseen. Palkan ja muiden työsuhte-etujen määrä ei ole yhdentekevää, vaan palkkaus voi olla ratkaisevaa rekrytointivaiheessa ja työntekijöiden pysyvyydessä. Palkalla on vaikutus motivaatioon, mutta samalla se voi tuoda mukanaan haittavaikutuksia, kuten yhteisten pelisääntöjen rikkomista bonuksen toivossa. Taloudellisilla palkkioilla voidaan hetkellisesti muuttaa työntekijöiden käyttäytymistä, mutta aineellisilla palkkioilla ei saavuteta pitkäkestoisia tuloksia. (Harvard Business Review 2019, luku 4.)

Eräässä tutkimuksessa yli puolet vastaajista kertoi työsuhte-etujen vaikuttavan merkittävästi halukkuuteen työtarjouksen vastaanottamiseen. Lisäksi tutkimuksessa todettiin, että vastaajista valtaosa, 80 %, arvostaa työsuhte-etuja palkankorotusta enemmän. Työsuhte-eduista halutuimpia olivat terveyden ja hammashuoltoon liittyvät edut sekä joustavat työajat. Näiden jälkeen toivotuimpia olivat ylimääräiset lomat ja etätyömahdollisuudet. Huomattavaa on, että suosituista eduista useimmat ovat kustannuksiltaan pieniä yritykselle, esimerkiksi joustavat työajat. (Harvard Business Review 2019, luku 4.)

Aineettomat kannusteet palkitsevat tuottamalla tyytyväisyyden tunnetta, esimerkiksi onnistumisen kokemuksilla, vaikutusmahdollisuuksilla ja ponnisteluiden arvostuksella. Palkitsemiskeinoja voivat olla haasteet ja älylliset tehtävät, osaamisen kehittäminen ja autonomia. Näin

työntekijät saadaan toimimaan sisäisen motivaation kannustamana. Aineettoman palkitsemisen haaste on sen yksilöllisyys, samat kannusteet eivät välttämättä toimi kaikille. Ehdotetut keinot ovat hyvän työn huomiointi, vaikutusmahdollisuudet päätöksiin sekä haasteiden tarjoaminen. Hyvän työn huomiointi tarkoittaa säännöllistä yksilön työntekijän tunnustamista, sillä huomioiminen on merkittävä motivaatiotekijä. Työn tunnustamisessa otetaan huomioon työntekijän persoonaa esimerkiksi siinä, miten julkisesti huomioiminen tehdään. Vaikutusmahdollisuudet päätöksiin ovat myös tehokas keino motivoida henkilöstöä, sillä se vahvistaa autonomian kokemusta. Omaan työhön vaikuttaminen tuo mukanaan innostusta työn tekemiseen. Työntekijät tuntevat ylpeyttä, kun heihin osoitetaan luottamusta, myönnetään itsenäisyyttä ja huomioidaan yksilöllisiä ominaisuuksia. Haasteiden tarjoaminen vahvistaa motivaatiota, kun työntekijät pääsevät ratkaisemaan ongelmia. Haasteessa onnistuminen myös inspiroi ja palkitsee. Uusia haasteita voivat olla uudet työtehtävät, projektit tai nykyisen työnkuvan laajentaminen. Uusia työtehtäviä tarjotessa tulee huomioida työntekijän omat vahvuudet ja tarjota hänen osaamistaan tukevia haasteita. (Harvard Business Review 2019, luku 4.) Keinot ovat esitettyinä myös alla kuviossa 8.



Kuvio 8: Aineettoman palkitsemisen keinoja (Harvard Business Review 2019, luku 4.)

#### 4.4 Esimiestyö ja osaamisen kehittymisen tukeminen

Henkilöstön motivoimisessa, työilmapiirissä sekä työyhteisön sosiaalisissa suhteissa keskeisessä roolissa on esimiestyö. Kannustava henkilöstöjohtaminen saa henkilöstön ponnistelemaan kohti tavoitteita ja luo kilpailukykyä. Konkreettisia henkilöstöjohtamisen käytäntöjä ovat esimerkiksi palauteprosessit, viestintä ja tiedonkulku. Johtamistapa heijastuu työyhteisön ilmapiiriin ja sosiaalisiin suhteisiin. Esimiehen kannattaa vaalia avoimen vuorovaikutuksen ilmapiiriä ja innostaa esimerkillään henkilöstöä sekä yksilöinä että tiiminä. Esimies viestii yrityksen tavoitteet ja osallistaa henkilöstön mukaan toimintojen suunnitteluun. Esimies vastaa myös työvuorojen suunnittelusta sekä työtehtävien jakamisesta tasapuolisesti ja jokaisen yksilön osaamiseen sovitettusti. (Joki 2021, 97-98.)

Hyvän johtamisen piirteitä ovat luottamus, kunnioitus ja vastavuoroisuus työntekijän ja esimiehen välillä. Hyvä johtaminen antaa työntekijälle resursseja työhön, kuten tukea ja

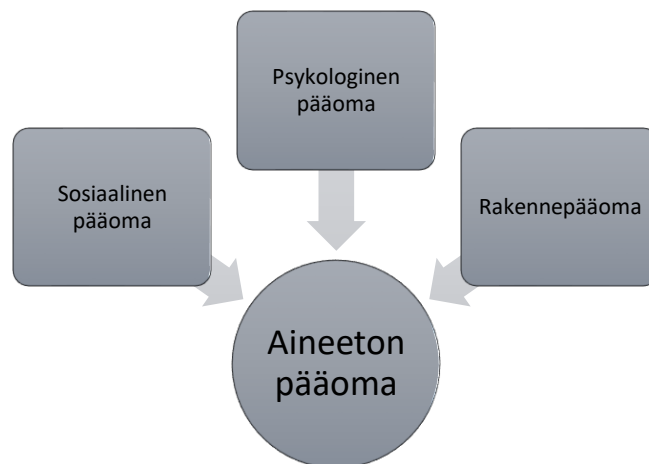
ohjausta. Luottamus syntyy oikeudenmukaisuuden kokemuksista, kun esimiehen toiminta, päätökset ja muiden kohtelu on reilua. (Manka ja Larjovuori 2013, 14.)

Joki kehottaa tavoittelemaan yritykseen osaamisen kehittymistä ja oppimista innostavaa ilmapiiriä. Tämänlainen ilmapiiri ei synny hetkessä, vaan se vaatii johdonmukaista suunnittelua, jotta saadaan koko työyhteisö mukaan. Osaamisen kehittymistä tukevaa ilmapiiriä voidaan vahvistaa esimerkiksi erilaisilla palkkio- ja kannustejärjestelmillä sekä tarjoamalla mahdollisuuksia urakehitykselle. Kun henkilöstön kehittämistä suunnitellaan, tulee arvioida kehittämistarpeet, joiden pohjalta valitaan tarpeisiin sopivia keinoja. Kehittämismenetelmiä voivat olla työnkierrot ja sijaisuudet, projektit, työnkuvan muokkaaminen, mentorointi ja perehdyttäjän vastuut. Jos taas kehittämistä halutaan toteuttaa työpaikan ulkopuolella, voidaan ottaa käyttöön erilaisia koulutuksia ja kursseja, kirjallisuuden ja muiden ammattikäyttöön tehtyjen materiaalien opiskelua. (Joki 2021, 119-120.)

Johtamisen ja kehittämisen tärkeänä osana on aktiivinen palautteen antaminen. Positiivisella palautteella viestitään, että työ on tehty hyvin. Positiivinen palaute luo kannustavaa työilmapiiriä, vahvistaa tavoitteisiin pyrkimystä sekä lisää avoimuutta vuorovaikutukseen. Positiivisen palautteen antamisessa tulee tuntea työntekijä ja hänen mieltymyksensä sille, miten hän toivoo saavansa palautetta. Korjaava ja kehittävä palaute taas pyrkii ohjaamaan toimintaa toiseen, toivottuun, suuntaan. Korjaavan palautteen antaminen tarvittaessa kertoo työntekijälle oikeudenmukaisuudesta ja arvostuksesta. Korjaavan palautteen antamisen tavoitteena on, että henkilö itse oivaltaa, miten voisi toimia jatkossa paremmin. Palautekeskustelu voidaan käydä kysymysten kautta, jotka on mietitty etukäteen toivotun lopputuloksen pohjalta. Kysymyksillä voidaan selvittää esimerkiksi syitä, miksi henkilö on toiminut tietyllä tavalla ja miettiä, miten jatkossa voitaisiin toimia paremmin yhteen. (Joki 2021, 125-126.)

#### 4.5 Sosiaalinen pääoma ja yhteisöllisyys työyhteisössä

Sosiaalinen pääoma on aineeton resurssi, jolla on kuitenkin iso merkitys yrityksen menestykseen. Sosiaalista pääomaa omaavassa työyhteisössä esiintyvät yhteiset arvot, luottamus ja arvostus. Sosiaalisen pääoman rakennuspalikoita ovat yhdessä tekeminen ja jaetut kokemukset. Sosiaalinen pääoma ei synny itsestään, vaan vaatii toimintaa ja vuorovaikutusta. Hyvä johtaminen ja yhteisten sääntöjen tekeminen vahvistavat sosiaalista pääomaa. Sosiaalinen pääoma on yksi kolmesta aineettomasta pääomasta. Loput ovat psykologinen pääoma ja rakenpääoma. Psykologinen pääoma kuvaa yksilön henkisiä voimavaroja ja rakenpääoma viittaa yritykseen rakenteisiin ja työhön vaikuttamismahdollisuuksiin. Kaikki kolme vaikuttavat toisiinsa ja toimiva työyhteisö vahvistaa jokaista. (Manka ja Larjovuori 2013, 6-7.) Aineettoman pääoman osat kuvattuna alla kuviossa 9.



Kuvio 9: Aineettoman pääoman osat (Manka ja Larjovuori 2013, 7.)

Sosiaalinen pääoma vahvistaa kommunikaatiota ja inspiraatiota, sillä kannustava työilmapiiri rohkaisee kokeilemaan, koska epäonnistumista ei tarvitse pelätä. Työyhteisöissä, joissa sosiaalinen pääoma on korkea, on matalampi riski terveydellisiin ongelmiin tai masennusoireisiin. Työyhteisön korkea sosiaalinen pääoma ei automaattisesti sulje pois kaikkia ongelmia, sillä tiiviissä työyhteisössä voi esiintyä myös kiusaamista tai syrjintää. (Manka ja Larjovuori 2013, 8-9.)

Keskeisiä elementtejä hyvin toimivassa työyhteisössä ovat avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, sekä keskinäinen kunnioitus työyhteisön jäsenten keskuudessa. Ilmapiiri vaikuttaa pitkälti siihen, miten henkilöstö uskaltaa tuoda esille näkemyksiään, tietojaan sekä osaamistaan. Yritys voi luoda avointa ilmapiiriä työyhteisöön korostamalla toimintatavoissaan vuorovaikutusta ja kaikkien mielipiteiden samanarvoista kuuntelua. Avoin ja luottamuksellinen työilmapiiri lisää työntekijöiden työhyvinvointia ja työviihtyvyyttä. Joka suuntaan toimiva viestintä, toiminnan jatkuva kehittäminen ja oppimiseen kannustaminen ovat keinoja luoda toimivampaa työyhteisöä. Työyhteisön keskeinen osa ovat ihmissuhteet. Toimivassa työyhteisössä kaikkia kohdellaan oikeudenmukaisesti ja kunnioituksella, kaikkien näkemyksiä kuunnellaan ja pyritään onnistumaan yhteisönä. Syyttelyitä ja syyllisten etsimistä, pahanpuhumista, pelkän oman edun tavoittelua ja kärkkäitä väittelyä kannattaa välttää, sillä ne heikentävät avoimuuden ja luottamuksen ilmapiiriä. (Joki 2021, 153-154.)

Työyhteisössä ratkaisevassa asemassa on myös tiedon kulkeminen, jossa koetaan usein haasteita. Olennaista on työntekijän kokemus siitä, että hän saa kaiken työssään tarvitsemansa tiedon eikä taas liikaa hyödytöntä tietoa. Katkot tiedonkulussa vähentävät työn sujuvuutta ja työyhteisön toimivuutta. Epäselvyys tapahtumista luo epäluottamusta työyhteisöön, erityisesti jos vain osa työyhteisön jäsenistä on tiedotettu ja osa ei. Avoimuus vuorovaikutuksessa on keskeinen osa toimivaa työyhteisöä ja lisää viihtyvyyttä. Avoin vuorovaikutus tarkoittaa, että

kaikilla työyhteisön jäsenillä on oikeus kertoa näkemyksensä ja osallistua keskusteluihin. (Joki 2021, 164-165.)

Kuvio 10 esittää, miten yhteisöllisyyttä voidaan rakentaa työyhteisöissä ja mitkä asiat heikentävät yhteisöllisyyttä. Työyhteisön yhteisöllisyyttä edistetään avoimella vuorovaikutuksella ja ongelmien rehellisellä esiin tuomisella. Yhteinen tekeminen ja jaetut kokemukset sekä ystävällisyys ja kärsivällisyys vahvistavat yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyyttä vahingoittaa heikko vuorovaikutus ja asioiden piilottelu. Toisten väheksyntä ja juoruilu, tiimin sisäinen kilpailu ja oman edun tavoittelu vähentävät myös yhteisöllisyyttä. Toisten huomiointi ja auttaminen sekä yhdessä tehtyjen sääntöjen noudattaminen ovat hyviä keinoja työyhteisön rakentamiseen. (Manka ja Larjovuori 2013, 23.)

Yhteisöllisyyttä lisää	Yhteisöllisyyttä vahingoittaa
+ Avoin vuorovaikutus	- Kommunikaation puute ja salailu
+ Rehellisyys ja asioiden esiin tuominen	- Kateus ja puheet selkien takana
+ Avun antaminen	- Henkilöisen edun tavoittelu
+ Yhdessä tekeminen	- Keskinäinen kilpailu
+ Sitoutuminen yhteisiin pelisääntöihin	- Välinpitämättömyys, ”ei ole minun tehtävä” -asenne
+ Kiitoksen sanominen, hymyily	- Kiusaaminen ja syyllisten etsintä

Kuvio 10: Yhteisöllisyyttä lisääviä ja vahingoittavia asioita (mukaillen Manka ja Larjovuori 2013, 23.)

Yhteisöllisyyden kokemuksilla on myös todettu olevan yhteys työtyytyväisyyteen. Työntekijöiden yksinäisyyttä selvittävä tutkimus osoitti määräaikaisten työntekijöiden kokevan vakituisia työntekijöitä enemmän yksinäisyyttä työssä. Erityisesti tutkijat argumentoivat yksinäisyyden kokemusten työssä vaikuttavan työtyytyväisyyteen. Määräaikaisen työsuhteen kestolla ei huomattu suoraa merkitystä yksinäisyyden kokemuksiin. (Moens, Baert, Verhofstad ja Van Ootegem 2021.)



## 5 Työnantajakuva ja työntekijäkokemus yrityksen vetovoimatekijöinä

Huhdan ja Myllyntauksen (2021, luku 1) määritelmässä vetovoimainen työpaikka vetää puoleensa uusia työntekijöitä sekä tuo työnantajaa lähemmäksi nykyisiä työntekijöitä. Työpaikalla ei viitata pelkästään työympäristöön vaan myös työtehtävään. Vetovoima koostuu työnantajabrändistä ja työntekijäkokemuksesta yhdessä. Työnantajabrändi antaa odotukset yrityksessä työskentelylle ja työntekijäkokemus muodostuu odotuksien toteutumisesta. Työntekijäkokemuksen kehittäminen johtaa parempaan työnantajabrändiin.

### 5.1 Sisäinen ja ulkoinen työnantajakuva

Työnantajakuvan määrittelyä pidetään hankalana, sillä se muodostuu yrityksestä syntyvistä mielikuvista ja käsityksistä. Olennaisia tekijöitä, joita työnantajakuva syntyy, ovat yrityksen maine ja brändi. Työnantajakuva vaikuttaa muun muassa siihen, miten kiinnostavana työpaikkana yritystä pidetään. (Kaijala ja Tolvanen 2020, 62.) Huhta ja Myllyntaus (2021, luku 2) esittävät, että työnantajakuva on työnantajabrändin osatekijä ja syntyvän brändityön tulokseksi. He toteavat myös, että termejä käytetään usein tarkoittamaan samaa.

Työnantajakuva jakautuu sisäiseen ja ulkoiseen työnantajamielikuvaan. Sisäinen ja ulkoinen työnantajakuva ovat kuitenkin vahvasti yhteydessä ja vaikuttavat toinen toiseen. Sisäinen työnantajakuva muodostuu henkilöstökokemuksesta ja siitä, miten työnantajan antama henkilöstölupaus on työntekijän mielestä toteutunut. Sisäisen työnantajakuvan muodostavia tekijöitä ovat esimerkiksi työntekijän kokemukset työsuhteen elinkaaren kaikissa vaiheissa rekrytoinnista alkaen, työn kuva, kehittymismahdollisuudet, palkkaus ja työsuhte-edut sekä niiden oikeudenmukaisuus, esimiestyö, organisaatiokulttuuri, työympäristö ja yrityksen arvot sekä vastuullisuus. (Kaijala ja Tolvanen 2020, 63.)

Ulkoinen työnantajakuva tarkoittaa taas sitä, miten yrityksen sisäinen työnantajakuva näytetään yrityksen ulkopuolelle. Ulkoinen työnantajakuva erityisesti ratkaisee, miten houkuttelevana työpaikkana yritystä pidetään potentiaalisten hakijoiden silmissä. Yritykset usein pyrkivät esittämään todellisuutta parempaa kuvaa itsestään työnantajana. Tämä ei kuitenkaan enää tänä päivänä onnistu yhtä hyvin, sillä esimerkiksi sosiaalisesta mediasta löytää helposti entisten työntekijöiden todellisia kokemuksia yrityksestä työskentelystä. Yrityksen julkisuuskuva on yksi keskeinen tekijä, joka määrittelee ulkoista työnantajakuvaa. Erilaisissa tilaisuuksissa näkyminen sekä mahdollinen mediahuomio vaikuttaa yrityksestä heijastuvaan kuvaan ulkopuolisille. Kuitenkin mediassa valitettavasti enemmän huomiota saa yleensä negatiivinen uutisointi, kuten yhteistoimintaneuvottelut, kuin positiivinen. (Kaijala ja Tolvanen 2020, 64.)

## 5.2 Työntekijäkokemuksen muodostuminen ja työntekijäymmärrys

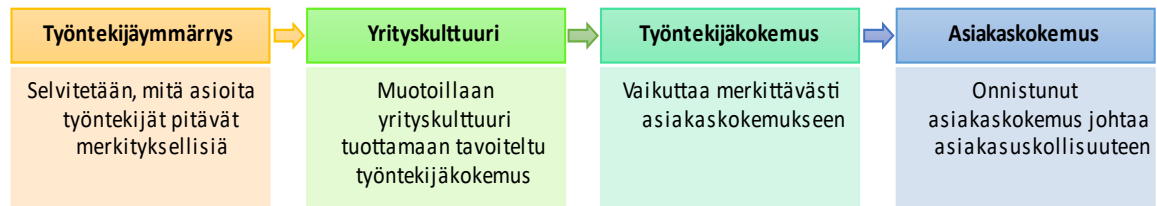
Employee Experience eli työntekijäkokemus tai henkilöstökokemus syntyy työntekijöiden odotuksien ja työnantajalupauksen toteutumisesta. Työntekijän kokemukset työstä ja motivaatiostaan ovat keskiössä työntekijäkokemuksen syntymisessä. Positiivinen työntekijäkokemus lisää tyytyväisyyttä ja sitoutumista. Työntekijäkokemus on yksittäinen henkilökohtainen kokemus ja voi näin ollen vaihdella työntekijöiden välillä. (Kaijala ja Tolvanen 2020, 210; Luukka 2019, 128.) Huhta ja Myllyntaus (2021, Luku 4) määrittelevät työntekijäkokemuksen syntyvän työntekijän ja työnantajan välisestä vuorovaikutuksesta työsuhteen eri vaiheissa. Työntekijäkokemus voi ilmentyä vuorovaikutustilanteiden lisäksi erilaisissa kohdissa työssä. Huhta ja Myllyntaus toteavat työntekijän tuntemuksien työstä, työympäristöstä ja yrityksestä työnantajana muodostavan työntekijäkokemuksen.

Kaijalan ja Tolvasen (2020, 211) määritelmässä henkilöstökokemuksen kolme osa-aluetta ovat yrityskulttuuri, työympäristö ja teknologia. Yrityskulttuuri tukee yrityksen strategian toteutusta sekä myös hyvä johtaminen. Tämän päivän hyvä johtaminen edellyttää tunneälyä sekä empatiakykyä. Henkilöstökokemukseen vaikuttaa suuresti työympäristön terveellisyys ja turvallisuus. Hyvä työympäristö tukee työntekijän onnistumista työssään mahdollistamalla toisaalta keskittymisen, mutta myös vuorovaikuttamisen ja yhteistyön. Teknologia mahdollistaa hyvää työntekijäkokemusta, jos esimerkiksi tekoälyn avulla voidaan vähentää työntekijän käyttämää aikaa rutiinitehtävien suorittamiseen ja vapauttaa työaikaa palkitsevampien tehtävien pariin. (Kaijala ja Tolvanen 2020, 211-212.)

Työntekijäkokemuksella on yhteys tyytyväisyyteen, työn imuun ja hyvinvointiin. Työntekijäkokemuksen kehittämisen tarkoituksena on luoda parempi kokonaiskuva. Yrityksen vastuulla on huolehtia työntekijöiden työhyvinvoinnista ja viihtymisestä työssä parhaansa mukaan. Työntekijäkokemuksen kehittäminen näyttäytyy henkilöstölle luottamuksena ja välittämisenä, johtaen psykologisten perustarpeiden täyttymiseen eli työn imun kokemukseen. Työntekijäkokemuksen kehittämisen voi nähdä välineenä työn imun kasvattamiseen. Työntekijäkokemusta varten kerätyllä tiedolla voidaan päätellä asioita, joita työntekijät pitävät työssään merkityksellisinä ja motivoivina, mitä he tarvitsevat ja mistä he nauttivat. (Huhta ja Myllyntaus 2021, Luku 4.)

Luukka esittää, että työntekijäkokemusta johdetaan työnantajalupauksen ja yrityskulttuurin avulla. Työnantajalupaus määrittää odotukset, joita työntekijä odottaa saavansa työpanoksestaan vastineeksi. Kun nämä odotukset täyttyvät, eli yritys lunastaa annetut lupaukset, syntyy positiivinen työntekijäkokemus. Yrityskulttuurin tehtävä on vahvistaa lupauksien toteutumista työpaikan arjessa. Työnantajalupauksen ja yrityskulttuurin laatimista varten tarvitaan tietoa ja ymmärrystä työntekijöistä. (Luukka 2019, 129.)

Leidenschaftin organisaation menestysketju selittää, miten asiakaskokemus syntyy työntekijäymmärryksestä. Kun yrityksen työntekijöiden tarpeita ymmärretään, voidaan suunnitella työntekijöitä tukeva yrityskulttuuri. Yrityskulttuurilla luodaan työntekijäkokemusta, joka taas on tärkein tekijä vaikuttamassa asiakaskokemukseen. (Luukka 2019, 116-117.) Leidenschaftin organisaation menestysketju on esitettyä alla kuviossa 11.



Kuvio 11: Leidenschaftin organisaation menestysketju (mukaillen Luukka 2019, 116-117.)

Työntekijäymmärrys korostaa työntekijöiden yksilöllisiä motivaatioon, hyvinvointiin ja sitoutumiseen vaikuttavia asioita. Työntekijäymmärrys on tiedon keräämistä työyhteisön jäsenistä ja sen pohjalta luotu kokonaiskuva henkilöstöstä. Työntekijäymmärrys auttaa johtamaan paremmin jokaista työntekijää yksilönä, kun hänen tarpeitaan ja arvojaan ymmärretään paremmin. (Luukka 2019, 118-119.) Työntekijäymmärryksen tarkoituksena on tuottaa tietoa johtamisen tueksi, jotta päätöksentekoa voidaan perustaa tutkittuun tietoon (Huhta ja Myllyntaus 2021, Luku 3).

Työntekijäymmärrystä saadaan parhaiten, kun pysähdytään keskustelemaan työntekijöiden kanssa ja kuullaan heitä. Tarkoituksena on saada tietoa myös työn ulkopuolelta, sillä henkilökohtaisessa elämässä tapahtuvat muutokset vaikuttavat työntekijän voimavaroihin myös työssä. Työntekijän voimavarat tulee huomioida, kun häntä johdetaan. Työntekijäymmärryksessä keskeistä on kohdata työntekijät ja pyrkiä ymmärtämään, mikä on juuri hänen motivaationsa ja työhyvinvoinnin kannalta ratkaisevaa. (Luukka 2019, 120-121.) Huhta ja Myllyntaus (2021, luku 2) suosittelevat työntekijäymmärrystä kerättäväksi nykyisten työntekijöiden lisäksi myös potentiaalisista työntekijöistä. Tällöin tietoa voidaan hyödyntää paremmin työntekijäkokemuksen muotoilun lisäksi yrityksen vetovoiman kehittämiseksi ja tulevaisuuden osamistardeja ajatellen.

## 6 Laadullinen tutkimus

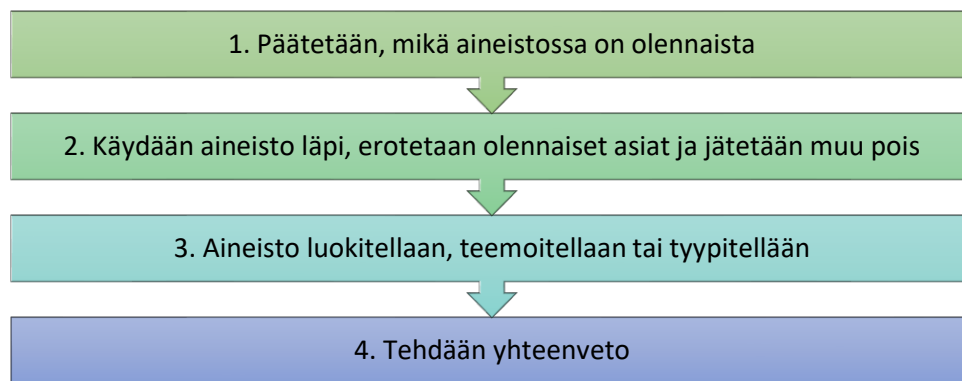
Laadullisen tutkimuksen tunnusmerkki on käsiteltävän ilmiön tutkiminen ihmisten oman näkökulman kautta. Tutkijan tarkastelun kohteena ovat ihmisten kokemukset, ajatukset, tunteet

ja käsitykset tutkittavasta aiheesta. Laadullisen tutkimuksen tavoite on selvittää tutkimuksen kohderyhmänä olevien henkilöiden kokemuksia. Tutkimusmenetelmän haaste on saada tutkitavat henkilöt kertomaan avoimesti omista kokemuksistaan. (Juuti ja Puusa 2020, Johdanto.) Laadullinen tutkimus ei pyri tilastollisiin yleistyksiin, joten aineiston määrää olennaisempaa on sen laatu. Tarkoituksena on tarkastella ja ymmärtää valittua ilmiötä. (Vilkka 2021, luku 5; Tuomi ja Sarajärvi 2018, 98.)

Laadullinen tutkimus ei tutki, miten usein aiheena oleva ilmiö esiintyy, vaan aiheen käsitte-lyyn etsitään mahdollisimman monipuolisia näkökulmia. Monipuolisten näkökulmien saami- seksi on tärkeää käyttää tarkkuutta ja hienovaraisuutta tutkimuksen aikana ja mukauttaa tutkimusmenetelmiä, jos näyttää että aineisto jää liian yksipuoleiseksi. (Juuti ja Puusa 2020, Johdanto.) Laadullisessa tutkimusmenetelmässä kerätään siis sisällöltään mahdollisimman mo- nipuolista aineistoa. Kysymyksien määrän sijasta tärkeämpää on muotoilla kysymykset niin, että tutkittava henkilö saadaan kuvailemaan kokemuksiaan ja antamaan tilanteista konkreet- tisia esimerkkejä. (Vilkka 2021, luku 5.)

Vaikka tyypillisesti laadullisen tutkimuksen aineisto kerätään haastatteluilla, voi aineistona yhtä lailla toimia esimerkiksi esineet, valokuvat, päiväkirjat, kirjeet ja arkistomateriaalit (Vilkka 2021, luku 5). Haastattelututkimuksen etuna on sen joustavuus, koska se antaa mah- dollisuuden haastateltavalle selittää tai tarkentaa kantaansa. Haastatteluissa tutkijalla on mahdollisuus seurata haastateltavan ei-verbaalisia viestejä kuten eleitä ja ilmeitä. (Puusa 2020, luku 6.) Haastatteluissa on mahdollista selventää mahdollisia väärinkäsityksiä ja sana- muotoja käymällä keskustelua haastateltavan kanssa (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 85). Laadulli- sessa tutkimusmenetelmässä tutkimushaastattelut voidaan toteuttaa avoimena haastatteluna, lomakehaastatteluna tai teemahaastatteluna (Vilkka 2021, luku 5).

Laadullisen tutkimuksen analysoinnissa käytetään usein menetelmänä sisällönanalyysia. Ana- lyysissa on neljä vaihetta: ensin päätetään, mikä aineistossa on olennaista, sen jälkeen olen- naiset asiat erotellaan aineistosta, sitten aineisto luokitellaan, tyypitellään tai teemoitellaan ja viimeisenä laaditaan yhteenveto. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 103-104.) Analyysin vaiheet on esitetty alla olevassa kuviossa 12.



Kuvio 12: Sisällönanalyysin vaiheet (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 104)

Analyysin toista vaihetta eli aineiston läpikäymistä ja tärkeiden asioiden erottelua kutsutaan myös litteroinniksi tai koodaamiseksi. Tämän jälkeen aineisto järjestellään luokittelemalla, teemoittelemalla tai tyypittelyllä. Luokittelu on suoraviivainen käsittelymenetelmä, jossa aineistosta valitaan luokat, lasketaan luokkien esiintymismäärät ja esitetään ne esimerkiksi taulukossa. Luokittelu lähentelee kvantitatiivisia analyysimenetelmiä. Teemoittelussa aineisto järjestetään valittujen aihepiirien mukaan. Teemoittelussa tarkastellaan, mitä mistäkin teemasta on kerrottu ja miten haastateltavat kuvailevat aihetta. Tyypittelyssä aineistosta eritellään samansuuntaiset näkemykset erilaisiksi tyypeiksi, toisin sanottuna luodaan yleistettyjä esimerkkejä. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018, 105-107.)

#### 6.1 Haastattelututkimuksen toteutustavat

Haastattelututkimuksen toteutustapoja on erilaisia ja ne jaotellaan haastattelun strukturointiasteen mukaan eli sen, miten vapaamuotoista tai ohjattua keskustelua haastattelussa on tarkoitus käyttää. Tutkimushaastattelun toteutustapoja ovat esimerkiksi avoin haastattelu, syvähaastattelu, strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu ja teemahaastattelu. (Puusa 2020, luku 6.) Teemahaastattelu, usein käytetään myös termiä puolistrukturoitu haastattelu, on yleisimpiä tutkimushaastattelumuotoja. Teemahaastattelussa tutkimushaastatteluiden aiheet on suunniteltu etukäteen tutkimusongelman mukaan. Haastattelijan tehtävänä on varmistaa, että käytävä keskustelu pysyy valituissa aiheissa. (Vilkkä 2021, luku 5.)

Teemahaastatteluiden käytännön toteutuksissa on eroja, miten strukturoidusti haastattelu etenee. Osa lähentelee avointa haastattelua ja joissain taas kysymykset kysytään samassa järjestyksessä lähes samoin sanamuodoin. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 88.) Teemahaastattelussa haastattelijan tehtävänä on myös huolehtia, että kaikkien haastateltavien kanssa käydään läpi kaikki suunnitellut aihealueet eli teemat. Kysymyksiä ei kuitenkaan ole tarkasti muotoiltu etukäteen eikä aiheita tarvitse käydä läpi samassa järjestyksessä haastattelusta toiseen. (Eskola, Lähti ja Vastamäki 2018, Teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas.)

## 6.2 Teemahaastattelut aineistonkeruumenetelmänä

Kun teemahaastattelua ja kysyttävien kysymyksien muotoilua suunnitellaan, on kohderyhmän tuntemuksesta hyötyä. Tämä johtuu siitä, että kulttuuri, ympäristö ja tilanteet vaikuttavat henkilön kokemuksiin ja käsityksiin. On siis ymmärrettävä tutkittavaa kohderyhmää, jotta laadullista tutkimusaineistoa voidaan hyödyntää. (Vilkkä 2021, luku 5.) Tutkittavat kohdehenkilöt kannattaa valita niin, että heillä olisi mahdollisimman paljon tietoa tai kokemusta tutkittavasta aiheesta (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 98).

Teemahaastattelun suunnittelussa tulisi pitää mielessä, että teemahaastattelun tavoitteena on keskustelu. Keskustelu tyrehtyy helposti, jos haastattelija seuraa liian tiukasti valmista kysymyslistaa. Valmiita kysymyksiä kannattaa silti miettiä etukäteen, jos haastateltava antaakin hyvin lyhyitä vastauksia eikä keskustelua tunnu muuten syntyvän. Teemahaastatteluihin on järkevää tehdä teemarunko etukäteen, johon voi listata lyhyesti keskusteltavat aiheet ja tarkistaa haastattelun aikana, että suunnitellut aiheet on käsitelty. (Eskola, Lätti ja Vastamäki 2018, Teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas.)

Hyvärinen (2017, 25-26) suosittelee välttämään haastatteluissa suljettuja kysymyksiä, erityisesti haastattelun alkuvaiheessa. Jos haastateltava tottuu antamaan lyhyitä vastauksia alusta alkaen, voi häntä olla vaikea saada vastaamaan pidemmin haastattelun myöhemmässä vaiheessa. Hyvärisen mukaan haastattelu kannattaa avata yleisellä kysymyksellä, joka kartoittaa esimerkiksi haastateltavan nykyistä tilannetta.

Luottamuksen luominen haastateltavaan on olennainen tekijä haastattelututkimusta tehdessä. Tilanne ei saa muistuttaa kuulustelua ja on tärkeää käyttää ymmärrettävää kieltä. Onnistuneessa haastattelussa haastattelija on luonut ilmapiirin, joka motivoi haastateltavaa osallistumaan tutkimukseen. Haastateltava saattaa jännittää tilannetta tai tietoa keskustelun tallennuksesta. (Puusa 2020, luku 6.) Eettinen haastattelija pitää huolen, että haastateltavat tietävät, miksi heitä haastatellaan ja miten haastattelun tietoja käytetään. Haastattelijan kannattaa myös haastattelun päätteeksi varmistaa haastateltavan suostumus kerätyn materiaalin käyttöön. (Hyvärinen 2017, 32.)

## 7 Opinnäytetyön haastattelututkimus

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelut. Tutkimus päätettiin toteuttaa laadullisilla menetelmillä, koska tutkimuksella haluttiin kerätä ymmärrystä vuokratyöntekijöiden ajatuksista ja kokemuksista työstään. Tutkimuksella pyrittiin keräämään vaihteleva ja rikas aineisto, jossa esiintyy vuokratyöntekijöiden henkilökohtaiset kokemukset. Määrälliset menetelmät ja tilastolliset yleistykset eivät tukeneet työn tavoitetta, koska opinnäytetyön tutkimusongelma ei ole

pelkästään selvittää, miten moni vuokratyöntekijä on tyytyväinen työssään, vaan työssä tutkitaan myös vuokratyöntekijän työntekijäkokemuksen muodostumista. Laadullisilla menetelmillä saadaan tarkempaan tarkasteluun yksittäisen vuokratyöntekijän työntekijäkokemukseen vaikuttavat tekijät. Haastatteluissa käsitellyt aiheet olivat monimutkaisia ja perustuivat kohderyhmän omiin kokemuksiin työstään. Haastattelututkimuksen tarkoituksena oli saada syvällistä tietoa ja ymmärrystä työtyytyväisyyteen ja työntekijäkokemukseen vaikuttavista tekijöistä. Pelkona oli, että määrällisellä tutkimusmenetelmällä ei olisi päässyt aiheissa tarpeeksi syvälle eikä yksilön henkilökohtaiset kokemukset saisi tarpeeksi huomiota.

Teemahaastattelutoteutus valittiin tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi, koska menetelmä tarjosi mahdollisuuden jatkokysymyksille, toisin kuin vahvemmin strukturoitu haastattelu. Jatkokysymykset ovat keskeisessä roolissa kokemusten ja juurisyiden selvittämisessä, kun on mahdollista kysyä tarkemmin, miksi henkilö ajattelee asiasta näin. Vapaamman keskustelun tarkoituksena oli myös rentouttaa tilannetta siten, että haastateltava pystyy ilmaisemaan ajatuksiaan vapaammin. Myös kerätty aineisto analysoitiin laadullisilla menetelmillä sisällönanalyysejä käyttäen, jolloin raportoiduissa tuloksissa esiintyy yksittäiset vastaukset teemoittain.

Tutkimuksen tavoitteena oli myös saada haastateltavia kertomaan kokemuksiaan toimeksiantajayrityksen eri toimialoilta. Kaikkia aloja ei tutkimukseen otettu mukaan, vaan tutkimuksessa keskityttiin keskeisimpiin toimialoihin, joissa tiedettiin olevan eniten työntekijöitä. Yksi tutkimuksen tärkeimmistä tutkittavista aloista olivat asiakasneuvojen työtehtävät puhelinalveluissa, sillä niissä tiedettiin olevan paljon kesken sopimuksen irtisanottuja työsuhteita. Tutkimuksella haluttiin selvittää, voiko henkilöstöpalveluyritys kehittää toimintatapojaan niin, että kesken irtisanottuja sopimuksia saadaan vähennettyä.

Haastattelututkimuksen kohderyhmä oli yrityksen vuokratyöntekijät. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta kiinnitettiin huomiota, että haastateltavien työsuhde olisi kestänyt mahdollisimman pitkään, jotta kokemuksia erilaisista tilanteista on ehtinyt kertyä. Ongelmaksi muodostui vuokratyön luonne, johon kuuluu lyhytkestoiset työsuhteet. Lisäksi vapaaehtoisten osallistujien määrä jäi tavoiteltua alhaisemmaksi, joten haastateltavia ei pystytty rajaamaan työsuhteen keston mukaan vaan haastateltavilla saattoi olla myös tuore työsuhde.

Valitun tutkimusmenetelmän suurin haaste oli saada tarpeeksi haastateltavia osallistumaan tutkimukseen ja sitä kautta tarpeeksi monipuolisen aineiston kerääminen. Johtopäätösten tekeminen pienestä määrästä haastateltavia oli riskinä muodostua työn isoimmaksi ongelmaksi. Tutkimusmenetelmää valitessa uskottiin, että pienemmästäkin määrästä haastatteluja löytyy yhtenäisyyksiä vastauksissa, joista johtaa päätelmiä. Toisena tutkimuksen selkeänä haasteena oli arkaluontoisen aihepiirin käsittely. Haastateltavat olivat yrityksen työntekijöitä ja saattoivat pelätä, miten antamansa vastaukset vaikuttavat heidän asemaansa tai

tulevaisuuteensa yrityksessä. Oli ehdottoman tärkeää tiedottaa osallistujia jo etukäteen sekä haastattelun aikana, että vastauksia ei missään vaiheessa käsitellä nimellä eikä heitä yhdistetä esiin nousseisiin ongelmiin.

### 7.1 Teemahaastatteluiden toteutus

Haastattelut toteutettiin etäyhteydellä Teams-kokouksella, sillä koronatilanteesta johtuen yrityksen toimintatapa oli etäyhteydenpito sidosryhmien kanssa. Haastattelukutsut lähetettiin sähköpostitse massaviestillä yrityksen henkilöstön hallintajärjestelmän kautta. Keskeistä oli suunnitella haastattelurunko huolellisesti, jotta haastatteluihin tarvittava aika saatiin mahdollisimman lyhyeksi, mutta kuitenkin olennainen tieto kerättyä. Teams-toteutuksen vahvuutena oli tallennusmahdollisuus. Haastattelut tallennettiin, jotta niihin päästiin palaamaan tuloksia analysoidessa. Tallennukseen pyydettiin lupa haastateltavilta ja analysoinnin jälkeen tallennukset hävitettiin.

Haastatteluihin laadittiin haastattelurunko (Liite 1), jotta haastateltavien kanssa käytiin mahdollisimman johdonmukaisesti läpi samoja teemoja. Kysymyksien esitetty muoto ja järjestys saattoi vaihdella haastattelujen välillä. Haastattelurunkoon jätettiin suunnitteluvaiheessa tilaa mahdollisia tarkentavia jatko- ja lisäkysymyksiä varten. Haastattelu alkoi taustakysymyksillä, joihin kuuluu olennaisimpana haastateltavien työn kuvan selvittäminen. Raportoinnissa säilytettiin haastateltavan työpaikkana olevan asiakasyrityksen anonymiteetti kokonaan. Haastatteluissa pyrittiin välttämään työntekijää ja asiakasyritystä tunnistettavasti yksilöiviä kysymyksiä. Haastattelurungon teemat olivat: työssä viihtyminen ja jaksaminen, motivaatio ja ammatillinen kehittyminen, yhteisöllisyyden kokemukset sekä esimiestyö. Haastattelu päätettiin yhteen vetävillä asteikkokysymyksillä sekä avoimella kysymyksellä, jossa haastateltavalla oli mahdollisuus kertoa vapaasti tai täydentää aikaisempiin jotain lisää.

Haastatteluilla kerätty aineisto analysoitiin laadulliseen tutkimusmenetelmään sopivalla sisälönanalysilla. Haastattelut purettiin litteroimalla ja aineistosta muodostettiin opinnäytetyön tavoitteiden ja tutkimuskysymyksien mukaiset teemat. Teemoitellusta aineistosta laadittiin yhteenvetona tulokset, jotka esitetään seuraavissa kappaleissa.

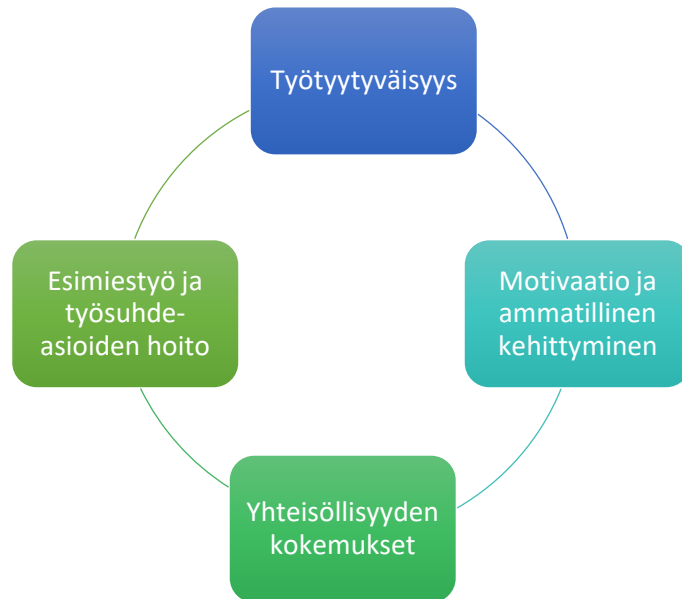
### 7.2 Haastattelututkimuksen tulokset

Haastattelut toteutettiin maaliskuussa 2022. Vapaaehtoisia haastateltavia ilmoittautui neljä kappaletta. Jokaisen haastattelun kesto oli noin 30 minuuttia. Haastattelut tallennettiin analysointia varten ja tallenteet poistettiin analysoinnin jälkeen. Haastattelutilanne pyrittiin pitämään mahdollisimman keskustelun omaisena ja rentona tilanteena.

Haastattelut ja kerätty tieto analysoitiin teemoittain. Teemat olivat työtyytyväisyys ja jaksaminen työssä, työmotivaatio ja ammatillinen kehittyminen, yhteisöllisyyden kokemukset ja



työilmapiiri sekä esimiestyö ja työsuhdeasioiden hoito. Haastattelututkimuksen keskeiset pääteemat ovat esitettynä myös alla kuviossa 13. Pääteemojen lisäksi haastattelussa käsiteltiin haastattelevan taustaa ja lähtötilannetta. Lisäksi lopussa koottiin yhteenvetona muutamalla asteikkokysymyksellä haastateltavan kokonaistyytyväisyyttä työhönsä ja suositteluhalukkuutta. Haastattelun lopussa kysyttiin viimeiseksi avoin kysymys, jossa oli mahdollisuus lisätä keskusteluun jotain tai antaa yleistä palautetta.



Kuvio 13: Haastattelututkimuksen pääteemat

Taustakysymyksissä selvitettiin haastateltavan ikä, koulutustausta, aiempaa työhistoriaa sekä kartoitettiin, miten päätyi nykyiseen tehtävään. Taustana selvitettiin myös, minkälaisia ennakkoodotuksia haastateltavilla oli vuokratyöstä. Lisäksi tärkeää oli kartoittaa, miten paljon henkilön päätökseen työtarjoukseen tarttumisesta vaikutti se, että kyseessä oli vuokratyösuhde. Taustaksi kerättiin tietoa haastateltavan työstä, työtehtävistä, toimialasta ja työsuhteen kestosta.

Neljästä haastateltavasta kaksi oli miehiä ja kaksi naisia. Haastateltavien ikähaarukka oli 21–31. Haastateltavien koulutustaustat vaihtelivat toisesta asteesta maisteritasoon saakka. Yhtä lailla haastateltavien aiemmat työhistoriat vaihtelivat, kuitenkin kaikilla oli takana jo aikaisempia työsuhteita eikä nykyinen työpaikka ollut ensimmäinen työkokemus. Kaksi haastateltavaa toimi palveluneuvojana ja kaksi haastateltavaa toimi tutkimushaastelijan tehtävissä. Pitkäkestoisin työsuhde oli kestänyt noin 6 kuukautta ja lyhytkestoisimmalla oli ollut vasta muutama työvuoro takana.

Haastateltavat kertoivat erilaisia syitä vuokratyön tekemiselle ja nykyiseen työhönsä päätymiselle. Syitä olivat joustavuus opintojen ohelle, mahdollisuus vaikuttaa omiin työvuoroihin ja

oman alan töiden puute. Osa ei vielä hakiessaan huomannut kyseessä olevan vuokratyösuhde ja osa taas kertoi, ettei sillä ollut hakuvaiheessa merkitystä. Useimmalle hakuvaiheessa merkittävintä oli työtehtävän kiinnostavuus ja mielekkään kuuloinen työ oli saanut hakemaan tehtävää. Alla sitaateissa lainauksia haastatteluista ja haastateltavien ajatuksia vuokratyöhön päättämisestä.

”Tarvitsin ihan mitä vaan työtä.”

”Ei unelmatyöpaikka niin kuin ei todennäköisesti kukaan vuokratyöntekijällä.”

”Tiesin mihin mä sitoudun.”

### 7.2.1 Työtyytyväisyys

Vastaajien työtyytyväisyyttä aloitettiin selvittämään kysymällä työn hyviä puolia. Haastateltavat kertoivat nauttivansa työssään eniten asiakaskohtaamisista, hyvästä työilmapiiristä ja mukavista työkavereista. Työn parhaita puolia kerrottiin olevan rentous, joustavuus ja bonusjärjestelmä. Vastauksissa mainittiin myös työn helppous sekä työtehtävät, jotka eivät seuraa vapaa-ajalle, vaan työasiat on helppo jättää työajalle. Yksi haastateltava kertoi työnsä parhaaksi puoleksi sen, että on työpaikka, sillä työn löytäminen oli ollut haastavaa. Myös työterveys mainittiin työn parhaana puolena.

Palautteen saaminen mainittiin usean haastateltavan toimesta työn hyvänä puolena. Yksi haastateltava kertoi saavansa päivittäin palautetta, mitä pitää tärkeänä. Haastateltavat kertoivat palautteen saamisen puuttuvan usein työstä. Muita tämän työn hyviä puolia olivat mahdollisuudet omien aikataulujen ja vapaapäivien järjestämiseen sekä työterveys, joiden haastateltavat kertoivat puuttuneen aikaisemmista työpaikoista. Vapaat viikonloput mainittiin myös työn hyväksi puoleksi.

Työn haasteiden nimeäminen oli selvästi haastavampaa. Eräs haastateltava sanoi työnsä huonoksi puoleksi tarjolla olevien työtuntien liian vähäisen määrän, vaikka ymmärsi hakiessa työtuntien olevan pienet. Toinen vastaaja koki palkkansa liian matalaksi. Työssä jaksaminen mainittiin myös työn haasteeksi. Työssä jaksaminen korostui työsuhteen alkuvaiheessa, kun on paljon uutta opeteltavaa. Yksi haastateltava kertoi aamuhätyksien työnsä huonoksi puoleksi, sillä hän oli tottunut tekemään iltapainotteista työtä aikaisemmin. Yksi haastateltava mainitsi työn haasteeksi pitkän työmatkan.

Vuokratyöntekijänä työskentelyn hyväksi puoliksi esiin nousi työaikojen joustavuus ja mahdollisuudet vaikuttaa omiin vuoroihin. Useampi haastateltava kertoi, että vuoroja tarjottaessa hänellä on vapaus päättää ottaako vuoron vastaan. Tämä koettiin tärkeänä ja helpottavan vapaa-ajan menojen suunnittelua. Eräs haastateltava kertoi, että hänen työvuoronsa on aina suunniteltu hyvin etukäteen. Hyväksi puoleksi kerrottiin myös mahdollisuuden muuttaa

työsopimuksen viikkotuntimäärää. Tämä mahdollisuus ei ollut tärkeä esimerkiksi motivaation kannalta, mutta koettiin ”hyvänä tietää takaraivossa”.

Vuokratyöntekijänä olemisen huonoksi puoleksi useampi haastateltava kertoi turhautuvansa, kun joutuu kirjaamaan työaikansa kahteen eri järjestelmään, asiakasyritykselle ja vuokrayritykselle. Työaikalukitukseen on liittynyt myös epäselvyyksiä työsuhteen alussa. Sekaannukset syntyivät useimmiten siitä, mihin eri järjestelmiin työajat tulee kirjata. Sitaatissa kommentti työaikalukitukseen liittyen.

”Ymmärrän miksi niin tehdään, mutta järjestelmä voisi olla fiksumpi.”

Haastateltavat kertoivat työsuhteeseen liittyvän viestinnän toimivan pääsääntöisesti hyvin ja ilman ongelmia. He eivät kokeneet vaikeana viestinnän kahden eri yrityksen kanssa vaan kokivat ymmärtävänsä hyvin, mitä asiaa kannattaa kysyä asiakasyritykseltä ja mitä vuokrayritykseltä. Työsuhteen alkuvaiheessa koettiin eniten epäselvyyksiä, kumman yrityksen kanssa viestitään. Aloituksen jälkeen ymmärrettiin kuitenkin nopeasti, miten kahden yrityksen välillä kuuluu toimia ja viestiä. Eräs vastaaja kertoi, että viestintää sujuvoittaa myös asiakasyrityksen ja vuokrausyrityksen välinen aktiivinen viestintä. Vuokrayritys oli selvittänyt hänen puolestaan suoraan asiakasyritykseltä työntekijää mietittyttä asioita.

#### 7.2.2 Motivaatio ja ammatillinen kehittyminen

Eräs vastaaja kertoi motivoituvansa siitä, kun saa vaikuttaa itse työaikoihinsa. Hän kokee merkityksellisyyden tunnetta, kun häneltä kysytään, haluaako hän tehdä vuoron. Toinen vastaaja kertoi työilmapiiriin ja työkavereiden tuen motivoivan työssä eniten.

”Mä oon aikaisemmin tehnyt semmoisia töitä, joista on tykännyt tosi paljon, mutta jos ilma-  
piiri on huono niin työkin on alkanut tuntua pahalta. Ei se työ itsessäänkään kaikkea pelasta.”

Palautteen saaminen asiakkailta, työkavereilta sekä lähiesimieheltä kerrottiin myös motivoivan. Yksi mielenkiintoinen nimetty motivaatiotekijä oli työvuorosuunnittelu. Hyvin toteutettu työvuorosuunnittelu motivoi, kun vapaa-ajan aikataulujen tekeminen helpottuu.

Taloudellinen palkitseminen oli ristiriitainen motivaatiotekijä. Yksi vastaaja kertoi motivoituvana vahvasti rahallisesta kannustamisesta ja tekevänsä työtä tällä hetkellä suurilta osin taloudellisista syistä. Toinen haastateltava taas kertoi taloudellisen palkitsemisen motivoivan häntä vain hetken aikaa. Hän koki mielekkään työn ja työilmapiiriin motivoivan vahvemmin ja pitkäkestoisemmin.

”Oon huomannut sen, että palkka ei ole tärkeintä. Vaan se, että töissä on hyvä olla, on se ykkösjuttu.”

Muutamalla vastaajalla oli työpaikallaan käytössä bonusjärjestelmä. Bonuksien kertymistavoissa oli eroja asiakasyrityksien välillä. Eräs haastateltava kertoi bonusjärjestelmän motivoivan erityisesti, jos bonukset ovat helposti saavutettavissa.

Ammatillista kehittymistä lähestyttiin selvittämällä työtehtävien haastavuutta sekä tarjottavien kehittymismahdollisuuksien olemassaoloa. Eräs haastateltava mainitsi työnsä hyväksi puoleksi mahdollisuuden päästä kehittämään kielitaitoaan. Työtehtävien haastavuuden kokemukset vaihtelivat. Osa haastateltavista koki työtehtävänsä liian helppoina ja kaipasi lisää haasteita työhön. Eräs haastateltava kertoi työnsä olevan sopivan haastavaa tällä hetkellä, mutta kertoi myös tarjolla olevan lisähaasteita niin halutessaan. Haastateltava kertoi työpaikansa tarjoavan siirto- ja kehittymismahdollisuuksia sekä koulutuksia yrityksen sisällä, jos omat työtehtävät alkavat kyllästyttämään. Toinen haastateltava kertoi, että työhön kyllästyminen vähentää työtehtävien vaihtelu.

### 7.2.3 Esimiestyö ja työsuhteasioiden hoito

Jokainen haastateltava nimesi asiakasyrityksen lähiesimiehet tärkeimmiksi yhteyshenkilöiksi päivittäisissä työhön liittyvissä asioissa. Vuokratyöntekijöiden kysymykset ovat pääsääntöisesti asiakasyritykselle ja omalle lähiesimiehelle. Käytännön kysymyksiä on aloituksen jälkeen harvoin vuokratyöryitykselle ja vuokratyöryityksen koetaan toimivan taustalla. Eräs vastaaja kertoi, että vuokratyöryitykseen tarvitsee olla yhteydessä vain ikäviin asioihin liittyen, kuten sairaspöissaoloihin liittyen.

Asiakasyrityksen lähiesimies koettiin myös tärkeimmäksi tukihenkilöksi työhön. Yksi haastateltava mainitsi myös vuokratyöryitykseltä saadun tuen, apujen ja neuvojen olleen merkittävässä roolissa esimerkiksi sairaspöissaoloihin liittyen. Esimieheltä toivottiin kannustusta ja tsemppaamista työhön. Lisäksi aktiivista palautteen saamista odotettiin esimieheltä. Yksi haastateltava mainitsi asiakasyrityksensä järjestävän kuukausittain kahdenkeskisen keskustelun lähiesimiehen kanssa. Keskustelussa käydään läpi, miten töissä on mennyt ja onko jotain, mistä työntekijä haluaisi puhua. Haastateltava ei kokenut keskusteluja itselleen erityisen hyödyllisinä.

Vuokratyöryityksen viestinnän ja työsuhteasioihin liittyvien hallinnollisten toimenpiteiden kerrottiin olevan sujuvaa ja toimineen ongelmitta. Esimerkiksi kerrottiin, että työterveyspalvelun käytöstä lähetettiin selkeä ohjeistus, jossa annettiin toimintaohjeet. Haastatteluissa ei nousut esiin ongelmia työsopimusasioihin tai palkanmaksuun liittyen. Yksi haastateltava kertoi vuokratyöryityksen auttaneen häntä, kun työn aloitusta varten tehdyssä alkukoulutuksessa oli tullut teknisiä ongelmia. Vuokratyöryitys oli selvittänyt asian vuokratyöntekijän puolesta.

Vuokratyöntekijöiden saamissa perehdytyksissä oli suuria eroavaisuuksia. Kaksi haastateltavaa kertoi saaneensa perusteellisen perehdytyksen. Molemmat kertoivat, että pitkästä

perehdytyksestä huolimatta työssä tulee usein tilanteita, joita ei ole perehdytyksessä käyty läpi, koska työ sisältää niin vaihtelevia tilanteita. Perehdytys on toiminut myös työilmapiirin rakentamisessa, sillä perehdytys on ryhmäyttänyt työporukkaa. Yksi haastateltava taas kertoi saaneensa käytännön syistä johtuen perehdytystä lähinnä etäyhteyksillä ja ennakkomateriaalien avulla. Kaikki käytännön asiat hän joutui opettelemaan itse työtä tekemällä. Haastateltava koki ensimmäisen vuoron olleen jännittävä, mutta kertoi myös saaneensa työstä nopeasti kiinni.

#### 7.2.4 Yhteisöllisyyden kokemukset

Haastateltavien työyhteisöissä ja yhteisöllisyyden kokemuksissa oli eroja. Eräs vastaaja työskenteli hyvin itsenäisesti ilman suoranaisia työkavereita. Hän kertoi kuitenkin työnsä olevan hyvin sosiaalista ja hänen olevan jatkuvasti kanssakäymisissä asiakkaiden kanssa. Hän ei kokenut yksinäisyyttä työssä ja kertoi toistaiseksi viihtyvän työssä ilmankin työyhteisön tukea. Yhteisöllisyyden puuttuminen ei häirinnyt, koska haastateltava koki epäsäännöllisen työnsä niin pieneksi osaksi tämänhetkistä elämäänsä. Saman haastateltavan työskentelyssä oli erityistä myös lähiesimiehen kaukaisuus. Muilla haastateltavilla oli asiakasyrityksen lähiesimies tavattavissa työpäivän aikana, kun tämä haastateltava kertoi tavanneensa lähiesimiehensä kerran.

Itsenäisesti työskentelevää haastateltavaa lukuun ottamatta muut haastateltavat kertoivat työpaikkansa ilmapiirin hyväksi. Hyvää työilmapiiriä kuvailtiin rennoksi ja sellaiseksi, jossa voi olla oma itsensä eikä tarvitse jännittää mitä muut ajattelevat. Kollegoiden tukea pidettiin tärkeänä myös työssä jaksamisen kannalta. Asiakaspalvelutehtävissä työskentelevä kertoi työkavereiden tuen auttavan työssä jaksamiseen, kun ikäviä asiakastilanteita pääsee purkamaan heti vieressä istuvalle kollegalle.

Haastateltavien kokemuksia tasavertaisuudesta työyhteisössä käsiteltiin haastatteluissa. Itsenäisesti työskentelevää haastateltavaa lukuun ottamatta muiden haastateltavien työpaikoilla oli asiakasyrityksen omia työntekijöitä sekä vähintään yhden toisen vuokratyöryhtymän työntekijöitä. Jokainen näistä haastateltavista kertoi, että kaikkia työntekijöitä kohdellaan tasavertaisesti. He myös uskoivat, että kaikilla on samanarvoiset edut. Kaksi haastateltavaa korosti, ettei työpaikoilla erota, minkä yrityksen listoilla työntekijät ovat. Asia nousee esiin lähinnä, jos on ollut esimerkiksi jokin epäselvyys vuokratyöryhtymän kanssa ja haluaa kysyä muilta neuvoja. Seuraavissa sitaateissa haastateltavien näkemyksiä vuokratyöntekijöiden tasavertaisuudesta työyhteisössä.

”Ei oikeastaan huomaa eroja, kaikki saman talon alla. Ei huomaa nyansseja, onko muiden vuokrafirmojen kautta. Ei vaikuta niin sanotusti, emmä esim. tiedä mistä mun vieruskaverit on töissä.”

”Ei huomaa mitenkään, onko talon omia työntekijöitä. Kaikkia kohdellaan tasavertaisesti, ainoo mistä tietää millä listoilla muut on, niin jos kysyy.”

#### 7.2.5 Kokonaistyytyväisyys ja suositteluhaluukkuus

Haastateltavat pyydettiin arvioimaan kokonaistyytyväisyytensä työssään asteikolla 1-10, yhden ollessa huonoin ja kymmenen paras. Suosittelukysymykset esitettiin samalla muotoilulla: ”Miten todennäköisesti suosittelisit vuokratyön tekemistä muille” ja ”Miten todennäköisesti suosittelisit yritystä X työpaikkana muille”. Lisäksi haastateltavilta kysyttiin ”Voisitko jatkossa harkita henkilöstövuokrausyritystä työpaikkana” vastausvaihtoehdoilla kyllä tai ei. Alla taulukossa 2 koostettuna annetut vastaukset.

Tyytyväisyys työssä	Suosittelisitko vuokratyötä muille	Suosittelisitko yritystä X muille	Voisitko jatkossa harkita vuokratyöstä työpaikkana
9	8	9	Kyllä
7	4	8	Kyllä
8,5	9	9	Kyllä
8	En kommentoi	10	Kyllä

Taulukko 2: Kooste vastauksista asteikkokysymyksiin

Kokonaisarvioksi tyytyväisyydestä työssä asteikolla yhdestä kymmeneen saatiin keskiarvoksi 8,1. Vastauksien vaihteluväli oli seitsemästä yhdeksään.

”Kymppiä ei voi antaa, aina on jotain parannettavaa.”

Vuokratyön suosittelussa oli isompaa hajontaa vastausvälin ollessa neljästä yhdeksään ja yhdeltä haastateltavalta ei saatu vastausta lainkaan. Keskiarvo oli tasan 7.

”Nimenomaan vuokratyöstä mulla ei oo mielipidettä, kun mulle se on yks hailee oonks mä vuokratyössä vai en. Samaan aikaan kymppi ja ykkönen, en kommentoi.”

Toimeksiantajayrityksen suositteluhaluukkuus oli hyvä vastausten vaihdellessa kahdeksasta kymmeneen. Keskiarvo suosittelulle oli tasan 9.

Jokainen haastateltava vastasi kyllä kysyttäessä, voisiko hän jatkossakin harkita henkilöstövuokrausyritystä työpaikkansa.

### 7.2.6 Avoin kysymys

Lopussa kaikilta haastateltavilta kysyttiin avoin kysymys, jossa heillä oli mahdollisuus vielä lisätä tai antaa vapaasti kommentteja. Yksi haastateltava kertoi ikävästä hakijakokemuksestaan toisen henkilöstövuokrausyrityksen kautta. Rekrytointiprosessin hakijaviestintä oli epäonnistunut täysin, sillä haastateltava oli luullut saaneensa jo paikan. Lopulta kuitenkin selvisi, ettei häntä valittu tehtävään ja hän oli jo kieltäytynyt toisesta tarjotusta paikasta. Haastateltava kertoi, että epäonnistunut kokemus oli vienyt täysin hänen luottamuksensa vuokratyöyri-tyksiä kohtaan.

”Sinne mä en enää mene ja sitä en suosittele kenellekään. Vaikka olisi paremmat edut, sinne en mene ikinä. Älkää tehkö please näin. Tämän takia varoittaisin muitakin menemästä vuokratyöfirmoihin.”

Työterveyspalveluista annettiin vielä erikseen kiitosta. Asiointi työterveydessä on ollut helppoa ja sujuvaa. Palvelua on saanut nopeasti sekä etänä että paikan päällä. Palveluiden koettiin olleen riittävät.

”Tunsin itseni kuningattareksi, kun oli niin helppoa verrattuna johonkin julkiseen. Vielä kun näin korona-aikana aina kuulee, että minnekään ei pääse ja mikään ei onnistu.”

Yksi haasteltava kertoi vielä erikseen, että häntä on tuettu jaksamiseen liittyvissä asioissa hyvin. Hänelle oli ollut tärkeää saada varmistusta sille, että tämänkaltaisiin ongelmiin suhtaudutaan työpaikoilla hyvin.

”Tosi kiva, kun sanottu että ei mitään hätää ja annettu rohkaisun sanoja tietyllä tavalla. Tuntuu hyvältä, että on saanut jeesiä, kun on tarvinnut. Se on tosi arvokasta. Ylipäätään et on saanut positiivisen työkokemuksen, se on tosi korjaavaa.”

## 8 Yhteenveto ja pohdinta

Yhteenvetona voidaan todeta, että toimeksiantajayrityksen vuokratyöntekijöiden työtyytyväisyys on hyvällä tasolla. Hälyttäviä ongelmia ei tutkimuksesta noussut esiin ja pääsääntöisesti toimiminen kahden yrityksen välillä koettiin sujuvaksi. Keskeistä oli, että haastateltavat kokivat vuokratyöyrityksen viestinnän toimivan hyvin sekä vuokratyöntekijöiden että tarvittaessa asiakasyrityksen suuntaan. Vuokratyöyrityksen vastuulla olleiden työsuhteasioiden hoitaminen oli onnistunutta.

Pääsääntöisesti vuokratyöntekijöillä ei ollut enakkokäsityksiä vuokratyön tekemisestä. Tärkein tekijä vuokratyöyritykseen hakeutumisessa oli kiinnostava työtehtävä. Vuokratyö ei

välttämättä ollut ensisijainen vaihtoehto työpaikaksi, mutta sitä ei koettu merkittävänä vaikuttajana päätökseen työpaikan vastaanottamisesta. Rekrytointiprosessin onnistuminen ei ollut työn keskeinen tutkittava aihe, mutta haastatteluissa olisi noussut esiin rekrytointivaiheessa kohdatut ongelmat, jos haastateltavilla olisi niitä ollut.

### Työtyytyväisyys

- Työtyytyvyyttä lisää työaikojen joustavuus ja työvuoroihin vaikuttaminen
- Hyvä työilmapiiri vahvistaa työssä viihtymistä ja jaksamista
- Isoimmat haasteet vähäiset työtunnit sekä työssä jaksaminen

### Motivaatio ja ammatillinen kehittyminen

- Hyvä työilmapiiri ja työvuorosuunnittelu tärkeimmät motivaatiotekijät
- Säännöllinen palautteen saaminen tärkeää
- Taloudellinen palkitseminen ristiriitainen motivaatiotekijä, osalle tärkeämpää kuin toisille

### Esimiestyö ja työsuhteasioiden hoito

- Lähiesimies työpaikalla tärkein tuki
- Esimieheltä odotetaan säännöllistä palautetta ja kannustamista
- Työsuhteasioiden hoito on onnistunut

### Yhteisöllisyyden kokemukset

- Työilmapiiri työpaikoilla koetaan hyväksi
- Työkavereilta saa tukea työhön
- Vuokratyöntekijät kokevat tasavertaisuutta asiakasyrityksen muiden työntekijöiden kanssa

Kuvio 14: Yhteenveto keskeisistä havainnoista teemoittain

Kuvio 14 yläpuolella esittää yhteenvedon keskeisistä havainnoista teemoittain. Työn parhaimmiksi puoliksi koettiin työaikojen joustavuuden ja työvuoroihin vaikuttamisen mahdollisuudet. Positiivisen palautteen saaminen koettiin lisäävän työn mielekkyyttä. Työilmapiiri oli keskeinen tekijä työssä viihtymiselle ja jaksamiselle, sekä myös motivaatiolle. Hyvä työilmapiiri oli useampaan kertaan mainittu motivaatiotekijä. Muita keskeisiä motivaatiotekijöitä oli positiivisen palautteen saaminen. Taloudellinen palkitseminen oli ristiriitainen motivaatiotekijä, osalle haastateltavista taloudelliset kannusteet olivat tärkein palkitsemiskeino, ja osalle niillä oli vähemmän merkitystä.

Vastatuista työn haasteista huomionarvoisia erityisesti olivat tarjottujen työtuntien liian pieni määrä sekä työssä jaksaminen. Haastateltava, joka kertoi tarjottujen työtuntien määrän



olevan liian vähäinen, kertoi kyllä tienneensä sopimusta tehdessä, mitä työtunnit tulisivat olemaan. Jaksamisen kanssa haasteita kokenut vastaaja kertoi saaneensa lähiesimieheltä, työkavereilta sekä vuokrayritykseltä tukea. Opinnäytetyön yhtenä tavoitteena oli selvittää, kokeeko vuokratyöntekijät saavansa tukea työssä jaksamiseen vuokrayritykseltä, joten oli tärkeä tieto, että haastateltava kertoi saaneensa tukea jaksamiseen myös vuokrayritykseltä. Haastateltava kertoi saaneensa apua ja neuvoja vuokrayritykseltä esimerkiksi sairaslomiin liittyen.

Esimiestyön kannalta työpaikan oma lähiesimies oli jokaiselle haastateltavalle tärkein tuki työhön. Esimiestyöltä toivotaan kannustusta työhön sekä aktiivista palautetta. Vuokrayrityksen vastuulla olleiden työsuhteasioiden hoitaminen oli ollut onnistunutta eikä ongelmia ollut tullut esimerkiksi palkanmaksussa. Haastateltavat kokivat tasavertaisuutta työpaikoillaan ja tutkimuksella oli tärkeä varmistaa, että vuokratyöntekijät kokivat saavansa samat edut kuin yrityksen omat työntekijät ja toisten yritysten vuokratyöntekijät. Vuokratyöntekijät eivät kokeneet eriarvoisuutta tai olevansa heikommassa asemassa kuin yrityksen muut työntekijät.

## 8.1 Johtopäätökset

Asteikkokysymyksien vastauksista voidaan todeta, että vuokratyöntekijät ovat enimmäkseen tyytyväisiä työssään. Toimeksiantajayritystä suositellaan mielellään myös muille, mikä oli tärkeä tieto vuokrayrityksen työnantajakuvan ja työntekijäkokemuksen kannalta. Kun haastateltavilta kysyttiin, miten todennäköisesti suosittelee toimeksiantajayritystä muille, neljästä haastateltavasta kolme antoi vastaukseksi yli yhdeksän. Tämä tarkoittaa, että kolme neljästä haastateltavasta on yrityksen suositteleva Employee Net Promoter Score -asteikolla (Korhio 2019, 131). Asteikkoa käyttäen yksi haastateltava oli neutraali ja arvostelijoita, jotka eivät suosittele yritystä muille, ei saatu tutkimuksessa lainkaan. Hyvä tulos kertoo yrityksen hyvästä työnantajakuvasta ja työnantajalupauksen toteutumisesta vuokratyöntekijöiden mielestä. Tuloksissa oli nähtävissä ristiriitaisuutta, sillä vuokratyön tekemistä vuokratyöntekijät eivät yhtä mielellään suosittele muille, mutta jokainen heistä voisi harkita vuokratyön tekemistä jatkossakin.

Vuokratyöntekijän positiivisen työntekijäkokemuksen keskeiset tekijät olivat kannustava työilmapiiri ja viihtyisä työyhteisö, hyvä ja etukäteen tehty työvuorosunnittelu, sekä omalta lähiesimieheltä saatu palaute ja tuki työhön. Vuokrayrityksen toimesta hyvin hoidetut viestintä ja työsuhteasioiden hallinnointi vahvistavat myös positiivista työntekijäkokemusta. Suurimmat uhat vuokratyöntekijän positiiviselle työntekijäkokemukselle olivat työn kuormittavuus, liian vähäiset tarjotut työtunnit ja kahteen kertaan tehdyt työaikakirjaukset sekä niihin liittyvät epäselvyydet.

Vuokratyöntekijöiden merkityksellisyyden kokemusta vahvistetaan parhaiten tarjoamalla mahdollisuuksia vaikuttaa omiin työaikoihin. Työvuorosunnittelun huomattiin olevan keskeisessä

roolissa vuokratyöntekijöiden motivaatioon, yleiseen mielialaan, jaksamiseen ja työn kuormittavuuteen. Vuokratyöntekijöiden osallistaminen työvuorosuunnitteluun on hyvä aineeton kannustamiskeino. Ongelma on, että vuokratyöntekijöiden työvuorosuunnittelusta. Erityisesti työvuorosuunnittelussa on keskeistä, että vuorot suunnitellaan hyvissä ajoin ja työntekijöillä on tieto tulevista vuoroista etukäteen. Hyvä työvuorosuunnittelu on kannattava tapa työn kuormittavuuden vähentämiseksi ja työssä jaksamisen tueksi, joilla on vahvistava vaikutus myös työn imun kokemukseen.

Motivaatiota vahvistavia keinoja suunniteltaessa kannattaa kerätä työntekijäymmärrystä, jotta kannusteet voidaan suunnitella työntekijöiden yksilöllisiä tarpeita tukeviksi. Tutkimuksen otoksen perusteella kannustava työilmapiiri, aktiivinen palautejärjestelmä, työhön vaikuttamismahdollisuudet ja bonusjärjestelmä olivat vuokratyöntekijöille arvostettuja kannusteita. Haastatteluista huomattiin, että bonusjärjestelmä motivoi eniten, kun kannusteet ovat saavutettavissa kohtuullisella ponnistelulla. Liian vaikeasti tavoiteltava kannuste ei toimi yhtä tehokkaasti, jos työntekijä ei koe bonuksia saavutettavina. Huomioitavaa on, että bonusjärjestelmä ei motivoi kaikkia eikä sen tulisi olla tärkein keino työntekijöiden palkitsemiseen.

Vastauksista oli yllättävää huomata, että asiakasyritykseen työllistyminen ei noussut esiin motivaatiotekijöitä selvittäessä. Eräs vastaaja kertoi, ettei hänelle ole merkitystä onko hän vuokratyösuhteessa vai suoraan asiakasyrityksen listoilla. Seuraavassa sitaatissa kommentti asiakasyritykseen työllistymisestä.

”Henkilökohtaisesti mulle se on yks ja sama. Jos sieltä tulee tarjous, joka on parempi kuin vuokratyösuhteen tarjous niin mikä ettei. Jos ei, niin se ei mulle vaikuta kummin päin mä oon töissä. Ehkä se voisi vaikuttaa, jos mä haluaisin jatkaa vaikka esimieheks niin silloin. Mut mä aattelin lähtee opiskelemaan niin mulla ei sinänsä oo mitään jatkotoiveita.”

Vastaus viittaisi siihen, että vuokratyöntekijät usein ajattelevat vuokratyön väliaikaisena ratkaisuna eikä tavoitteena välttämättä ole uralla eteneminen vuokratyön kautta. Vaikka useampi haastateltava kertoi työpaikkansa tarjoavan etenemis- ja kehittymismahdollisuuksia, ei haastateltavat maininneet näitä motivaatiotekijöiksi. Mahdollisuudet koettiin hyödyllisinä tietää ja hyvänä lisänä omaan työhön, mutta niitä ei nostettu esiin työn parhaimpina puolina.

Yllättäen haastatteluissa ei noussut esiin työn määräaikaisuus työn huonona puolena tai haasteena kertaakaan, vaikka jokainen haastateltava työskenteli määräaikaisella työ sopimuksella. Teoreettisessa osuudessa käsitellyissä lähdemateriaaleissa määräaikaisuus oli yksi merkittävästi työtyytyväisyyttä uhkaava tekijä. Haastatelluilla vuokratyöntekijöillä oli tulevaisuuden suunnitelmia esimerkiksi jatko-opintojen parissa tai nykyinen työ oli ajateltu väliaikaiseksi ratkaisuksi nykyisten opintojen oheen, jonka johdosta määräaikaaisuutta ei todennäköisesti nähty huonona puolena.

Vuokratyöntekijät eivät kokeneet olevansa työyhteisössä eriarvoisessa asemassa määräaikaisten vuoksi. He kertoivat, ettei työpaikoilla erotu, minkä yrityksen kautta muut tekevät töitä. Tämän vuoksi voidaan päätellä, ettei työpaikoilla eroteta vakituisia työntekijöitä määräaikaisten työntekijöistä ja kaikkia kohdellaan tasavertaisesti. Samoin lähdemateriaaleissa esiintyneestä tiedosta poiketen, määräaikaisten työskentelevät vuokratyöntekijät kertoivat heillä olevan yrityksen tarjoamia koulutusmahdollisuuksia samalla tavalla kuin yrityksen vakituisilla työntekijöillä.

## 8.2 Luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuuden keskeisin heikkous oli osallistujien pieneksi jäänyt määrä. Tutkimukseen saatiin monipuolisia näkemyksiä, mutta tuloksien arviointia olisi vahvistanut muutama haastateltava lisää. Tutkimusta suunniteltaessa haastateltavien saaminen tiedettiin noussevan merkittävimmäksi haasteeksi, kun tutkimusmenetelmäksi valittiin haastattelut. Haastattelumenetelmä oli kuitenkin tavoitteisiin verraten kannattava valinta ja paras tutkimusmenetelmä kokemusten selvittämiseen.

Tutkimuksen luotettavuuteen todennäköisesti vaikutti tutkijan asema yrityksen työntekijänä. Vaikka haastateltaville vakuutettiin, että tutkimus tehdään opiskelijan roolissa eikä kerättyjä tietoja yhdistetä työntekijään, saattoi suoran palautteen kertominen olla haastateltavalle vaikeaa. Tähän vaikuttaa myös haastattelumenetelmä, sillä rakentavan palautteen antaminen voi olla helpompi kirjoittaa nimettömänä kuin antaa suullisesti suoraan haastattelijalle.

Teemahaastattelututkimuksen luotettavuutta arvioidessa on muistettava, että kysymyksiä ei ole esitetty haastateltaville samassa järjestyksessä tai muodossa. Haastatteluissa saatettiin esittää spontaaneja kysymyksiä, jos vastaukseen tarvittiin täydennystä. Tämä toisaalta myös vahvistaa luotettavuutta, sillä haastateltava pystyi kysymään haastattelutilanteessa selvennystä, jos hän ei kokenut ymmärtävänsä kysymystä.

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa huomionarvoista on myös haastateltavien suhteellisen lyhytkestoiset työsuhteet. Kokemuksia kerättiin hyvin lyhyeltä aikajaksolta, sillä valtaosa tutkimuksen kohderyhmästä ei ollut ehtinyt työskennellä pitkään työssään. Tutkittavien tuoreiden työsuhteiden vahvuus taas oli, että tutkimuksessa pystyttiin pureutumaan työsuhteen alkuvaiheen haastekohtiin. Haastateltavilla oli vielä tuoreessa muistissa myös rekrytointiprosessi ja vaiheet, joiden kautta päätyi nykyiseen tehtäväänsä.

Luotettavuutta vahvisti kohderyhmän tasainen sukupuolijakauma, sillä osallistujia saatiin saman verran miehiä ja naisia. Ikähaarukka oli kymmenen vuotta, joten vastaajien ikäerot olivat suhteellisen pienet. Kun tätä verrataan yrityksen vuokratyöntekijöiden ikäjakaumaan, osallistujien ikähaarukka on linjassaan, sillä valtaosa yrityksen työntekijöistä on alle 30-vuotiaita. Yli 40-vuotiaan haastateltavan saaminen mukaan tutkimukseen olisi todennäköisesti tuonut

lisääarvoa kokemuksen mukana tulleiden näkemysten kautta. Luotettavuuden kannalta hyvä asia oli, että kaikilla haastateltavilla oli jo aiempia työsuhteita takana, joten vertailua vuokratyösuhteen ja perinteisen työsuhteen välillä pysyttiin tekemään. Vaihtelevat koulutustasot toivat myös tutkimukseen lisääarvoa, kun näkemyksiä saatiin maisteritason koulutustasosta saakka.

### 8.3 Kehitysehdotukset ja jatkotoimenpiteet

Tutkimus osoitti, että taloudellisen kannustamisen lisäksi keskeinen keino vuokratyöntekijöiden motivaation tukemiseen on palautteen antaminen. Vuokratyöryhtymän mahdollisuudet palautteen antamiseen työntekijöille ovat rajalliset, sillä työnvalvonta tapahtuu asiakasyrityksen toimesta. Vuokratyöryhtymän olisi kuitenkin kannattavaa tulevaisuudessa huolehtia, että työpaikoilla on käytössä aktiivinen palautejärjestelmä tai että asiakasyritys huolehtii muilla tavoin palautteen antamisesta. Erityisesti asiakaspalvelutehtävissä sanallisen palautteen saaminen koettiin tärkeäksi ja on tehokas aineeton palkitsemismenetelmä. Kehitysehdotuksena vuokratyöryhtymän kannattaa kerätä asiakasyritykseltä mahdollisuuksien mukaan enemmän palautetta vuokratyöntekijöiden työskentelystä ja antaa sitä. Toinen vaihtoehto on kannustaa asiakasyrityksiä aktiiviseen palautteenantoon suoraan vuokratyöntekijälle. Suora palaute on tärkein, mutta satunnaisesti myös vuokratyöryhtymä voi antaa palautetta vuokratyöntekijöille, erityisesti onnistumisista.

Työaikakirjauksiin liittyviä haasteita mainittiin useaan otteeseen, joten tätä järjestelmää kannattaa selkiyttää tulevaisuudessa, etteivät epäselvyydet ja turhautuminen uhkaa työntekijäkokemusta. Työntekijäkokemuksen kannalta ihanteellisin käytäntö olisi yhdenkertainen työaikakirjanpito, joka jaettaisiin vuokra- ja asiakasyrityksien yhteiseen käyttöön. Nykyinen malli on tämänkaltaisen, mutta osa asiakasyrityksistä haluaa työaikakirjanpidon myös omaan järjestelmäänsä. Näissä tilanteissa kannattaa selvittää integraation mahdollisuudet järjestelmien välille.

Työterveyspalvelut nostettiin esiin useampaan otteeseen ja jopa mainittiin työn parhaana asiana. Työterveyspalveluita ei pidetä vuokratyöntekijöiden keskuudessa itsestäänselvytenä, eikä usealla haastateltavalla ollut kuulunut työterveyttä työsuhde-etuuksiin aiemmissa työpaikoissa. Työterveyspalvelut ja yhteistyö työterveyden kanssa on kannattavaa kaikille osapuolille, joten palveluista kannattaa pitää kiinni tulevaisuudessakin. Tämän tutkimuksen perusteella yrityksen käyttämä nykyinen toimija on hyvä, joten yhteistyötä kannattaa jatkaa tulevaisuudessa. Lisäksi, kun työssä koetaan haasteita jaksamisen kanssa, työterveyspalvelut ovat ratkaisevassa asemassa myös jaksamisen tukemisessa ja avun tarjoamisessa.

Yrityksen tulee jatkossa pitää huolta täsmällisestä hakijaviestinnästä. Vaikka tutkimuksen mukaan hakijaviestinnässä ei ole ollut ongelmia tähän asti, erään haastateltavan kokemuksen perusteella epäonnistunut hakijaviestintä voi tehdä syvää vahinkoa työnantajakuvalle.

Kokemuksen perusteella voidaan todeta, että vahinko ylettyä jopa rekrytoivan yrityksen ulkopuolelle, sillä huonon hakijakokemuksen kertonut haastateltava ei suosittelisi vuokratyötä muille, vaikka nykyisessä työssään vuokratyöntekijänä ei ole ongelmia kohdannut. Hakijakokemukseen panostaminen näkyy työnantajakuvaan kehittymisenä.

Opinnäytetyö osoitti toimeksiantajayrityksen sisäisen työnantajakuvaan olevan positiivinen työntekijöiden silmissä. Työssä ei kuitenkaan käsitelty yrityksen ulkoista työnantajakuvaan, joten tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista selvittää myös ulkoinen työnantajakuva ja verrata, onko ulkoinen työnantajakuva yhtä hyvä. Hyvää sisäistä työnantajakuvaan kannattaa hyödyntää yrityksen markkinoinnissa ja hakijaviestinnässä, joten hyvällä sisäisellä työnantajakuvalla voidaan vaikuttaa myös ulkoiseen.

Työntekijäymmärryksen kerääminen on suositeltavaa myös jatkossa. Koska työntekijäymmärrys perustuu yksilöllisiin kokemuksiin, tulee tietoa kerätä säännöllisesti uudestaan. Erityisesti työntekijäymmärryksen kerääminen muilta toimialoilta on tarpeen, sillä työntekijöiden kokemuksissa on todennäköisesti eroja työtehtävästä riippuen. Opinnäytetyössä ei käsitelty työsuhteen elinkaaren loppuun liittyviä vaiheita, joita ei tule unohtaa työntekijäkokemukseen vaikuttavina tekijöinä. Yrityksen kannattaa tulevaisuudessa suunnitella palautejärjestelmä, jolla kerätään palautetta työsuhteen päätyttyä. Nykyisellä mallilla työntekijöiltä kysytään työsuhteen lopuksi puhelimitse palautetta, mutta palautetta ei kerätä talteen. Kuten opinnäytetyössä huomattiin, suullisen palautteen kerääminen on usein haastavaa, joten työsuhteen lopussa palaute kannattaisi kerätä kirjallisena ja käydä säännöllisesti yrityksen sisäisen henkilöstön kanssa läpi.

## Lähteet

### Painetut

Hyvärinen M. 2017. Haastattelun maailma. Teoksessa Hyvärinen M., Nikander P. ja Ruusuvuori J. (toim.) Tutkimushaastattelijan käsikirja. Tampere: Vastapaino, 11-45.

Kaijala M. ja Tolvanen R. 2020. Henkilöstö - strateginen investointi? Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Savaspuro M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille - Mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Alma Talent Oy.

Tuomi J. ja Sarajärvi A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

### Sähköiset

Ammattiliitto PRO ja SAK 2019. Vuokratyöopas. Viitattu: 27.12.2021. <http://www.vuokraty-oopas.fi/>

Dipboye R. 2018. The Emerald Review of Industrial and Organizational Psychology. Bingley: Emerald Publishing Limited. E-kirja.

Ellimäki P. 2021. Onko vuokratyön rajoittaminen työehtosopimuksissa kenenkään etu? Viitattu: 9.2.2022. <https://hpl.fi/onko-vuokratyon-rajoittaminen-tyoehtosopimuksissa-kenen-kaan-etu/>

Eskola J., Lätti J. ja Vastamäki J. 2018. Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Valli R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja.

Fuller R. 2019. Want to Know How Engaged People Are? Here's What to Measure. Teoksessa HBR Guide to Motivating People, luku 1. Viitattu: 20.2.2022. <https://search-ebSCOhost-com.nelli.laurea.fi/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1855535&site=ehost-live>

Hakanen J. 2017. Työn imu - energiaa ja -innostusta työstä. Teoksessa Salmela-Aro K. ja Nurmi J. (toim.) Mikä meitä liikuttaa: motivaatiopsykologian perusteet. 3., painos. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja.

Harvard Business Review Press 2019. HBR Guide to Motivating people. Viitattu: 12.3.2022. <https://search-ebSCOhost-com.nelli.laurea.fi/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1855535&site=ehost-live>

Henkilöstöpalveluyritysten liitto HPL 2018a. Vuokratyöntekijätutkimus 2018. Viitattu: 13.1.2022. [https://hpl.fi/wp-content/uploads/2018/06/HPL\\_vuokratyontekijatutkimus\\_2018\\_FINAL.pdf](https://hpl.fi/wp-content/uploads/2018/06/HPL_vuokratyontekijatutkimus_2018_FINAL.pdf)

Henkilöstöpalveluyritysten liitto HPL 2018b. Henkilöstövuokrauksen yleiset sopimusehdot. Viitattu: 9.2.2022. [https://hpl.fi/wp-content/uploads/2018/06/HPL\\_YSE\\_2018.pdf](https://hpl.fi/wp-content/uploads/2018/06/HPL_YSE_2018.pdf)

Hietala H., Kaivanto K. ja Schön E. 2018. Vuokratyö. Alma Talent Oy. E-kirja.

Hopp C., Minten A., ja Toporova N. 2016. Signaling, selection and transition: empirical evidence on stepping-stones and vicious cycles in temporary agency work. Teoksessa International journal of human resource management, 27 (5), 527-547. Viitattu: 7.4.2022.

<https://search-ebscohost-com.nelli.laurea.fi/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=112131069&site=ehost-live>

Huhta M. ja Myllyntaus V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Helsinki: Alma Talent. E-kirja.

Joki M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7., uudistettu painos. Helsingin Kamari Oy. E-kirja.

Juuti P. ja Puusa A. 2020. Johdanto. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa Juuti P. ja Puusa A. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. E-kirja.

Korkiakoski K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus - Uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent. E-kirja.

Luukka P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: Mikä, miksi, miten? Helsinki: Alma Talent. E-kirja.

Manka M. ja Larjovuori R. 2013. Yhteisöllisyydellä menestykseen - opas työpaikan sosiaalisen pääoman kehittämiseen. Viitattu: 7.4.2022. <https://sites.tuni.fi/uploads/2020/01/6687097c-yhteisollisyydella-menestykseen.pdf>

Martela F., Mälikallio I. ja Virkkunen V. 2017. Itsemääräämisteoria ja psykologiset perusteet työssä. Teoksessa Salmela-Aro K. ja Nurmi J. (toim.) Mikä meitä liikuttaa: motivaatiopsykologian perusteet. 3. painos. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja.

Moens E., Baert S., Verhofstad E. ja Van Ootegem L. 2021. Does loneliness lurk in temp work? Exploring the associations between temporary employment, loneliness at work and job satisfaction. Viitattu: 3.4.2022. <https://www-proquest-com.nelli.laurea.fi/docview/2588393738/F8CF4576801F493APQ/1?accountid=12003>

Mäkinen J., Bordin L., Heikkilä-Tammi K., Seppänen S. ja Laine N. 2014. Psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavaroitehtijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus Suomessa 2010-2013. Viitattu: 5.1.2022. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70266/RAP2014\\_18\\_Ty%c3%b6hyvinvointitutkimusSuomessa.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70266/RAP2014_18_Ty%c3%b6hyvinvointitutkimusSuomessa.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Palvelualojen ammattiliitto 2020. Vuokratyö. Viitattu: 14.3.2022. <https://www.pam.fi/wiki/vuokraty.html>

Puusa A. 2020. Haastattelutyyppit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Juuti P. ja Puusa A. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. E-kirja. Luku 6.

Suomen virallinen tilasto 2019. 2 Työllisyys ja työttömyys vuonna 2019. Viitattu: 2.2.2022. [http://www.stat.fi/til/tyti/2019/13/tyti\\_2019\\_13\\_2020-05-07\\_kat\\_002\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/tyti/2019/13/tyti_2019_13_2020-05-07_kat_002_fi.html)

Tanskanen A. 2012. Huono-osaisia työntekijöitä? Tutkimus vuokratyöntekijöiden työelämän laadusta. Viitattu: 5.1.2022. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/32391/huonoosa.pdf?sequence=1>

Tuomi J. 2018. Historiallisia kaivauksia työtyytyväisyydestä. Teoksessa Tuomi J. (toim.) Työhyvinvoinnin hyviä käytäntöjä. Viitattu: 20.2.2022.

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/356287/Ty%c3%b6hyvinvoinnin%20hyvi%c3%a4%20k%c3%a4yt%c3%a4nteit%c3%a4.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Työ- ja elinkeinoministeriö 2021. Työolobarometri 2020. Viitattu: 1.2.2022. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163200/TEM\\_2021\\_36.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163200/TEM_2021_36.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Vilkkä H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja.

Vuokratyödirektiivi 2008/104/EY. Viitattu: 9.2.2022. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=CELEX:32008L0104&from=PL>



## Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön tutkittavat aiheet.....	8
Kuvio 2: Työn tutkimusongelma ja -kysymykset.....	8
Kuvio 3: Vuokratyövoiman käyttäminen työpaikoilla (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021, 19)....	9
Kuvio 4: Oikeussuhteet vuokrayrityksen, käyttäjäyrityksen ja työntekijän välillä (Hietala, Kaivanto ja Schön 2014, 13.).....	11
Kuvio 5: Työssä motivoitumiseen ja jaksamiseen vaikuttavia tekijöitä (Luukka 2019, 122-125.) .....	16
Kuvio 6: Työn imun osa-alueet (Hakanen 2017, Työn imu.) .....	18
Kuvio 7: Suoriutumisen yhtälö (Dipboye 2018, 105.) .....	19
Kuvio 8: Aineettoman palkitsemisen keinoja (Harvard Business Review 2019, luku 4.) .....	21
Kuvio 9: Aineettoman pääoman osat (Manka ja Larjovuori 2013, 7.) .....	23
Kuvio 10: Yhteisöllisyyttä lisääviä ja vahingoittavia asioita (mukaillen Manka ja Larjovuori 2013, 23.).....	24
Kuvio 11: Leidenschaftin organisaation menestysketju (mukaillen Luukka 2019, 116-117.)...	27
Kuvio 12: Sisällönanalyysin vaiheet (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 104) .....	29
Kuvio 13: Haastattelututkimuksen pääteemat .....	33
Kuvio 14: Yhteenvedo keskeisistä havainnoista teemoittain.....	40

## Taulukot

Taulukko 1: X- ja Y-teorian olettamuksia (mukaillen Tuomi 2018, 18.) .....	15
Taulukko 2: Kooste vastauksista asteikkokysymyksiin .....	38

## Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko.....	51
--------------------------------	----

## Liite 1: Haastattelurunko

### Haastattelurunko

#### *Alku*

Taustoitus tutkimuksesta ja luvan kysyminen tallennukseen

#### *Taustakysymykset*

Ikä, sukupuoli ja koulutustausta

Lyhyt tiivistelmä aikaisemmasta työhistoriasta, onko tämä ensimmäisiä työpaikkoja vai onko jo paljon kokemusta erilaisista työsuhteista (onko toiminut aiemmin vuokratyöntekijänä?)

#### *Nykytilanne*

Miten päätyi nykyiseen työhön ja vuokratyöntekijäksi? syiden selvittäminen miksi tekee vuokratyötä tällä hetkellä/miten päätyi vuokratyöntekijäksi, oliko merkitystä sillä tekeekö vuokratyön kautta?

Mitä ennakko-odotuksia oli vuokratyön tekemisestä ja miten ne ovat toteutuneet

Lyhyt kuvaus nykyisestä työstä ja asiakasyrityksestä, kuitenkin niin että asiakkaan anonymiteetti säilyy, **toimiala**, tavallisimmat työtehtävät, osa-aikainen vai kokoaikainen, kuinka pitkään ollut työsuhteessa

#### *Työssä viihtyminen ja jaksaminen*

Mistä nauttii työssään, mikä työssä parasta / missä kokee eniten onnistumisen tunteita

Mitä kokee työssään haastavana / vaikeimpana / turhauttavana

Miten kokee jaksavansa työssä? Kuormittaako joku asia erityisesti?

Mihin asioihin kokee tarvitsevänsä eniten tukea / Koetko että saat tarpeeksi tukea työhön?

Mistä saatavan tuen kokee tärkeimmäksi (vuokratyö, asiakasyritys, työkaverit, muu)?

#### *Motivaatio ja ammatillinen kehittyminen*

Mikä motivoi eniten työssä vuokratyöntekijänä, miten hänen motivaatiotaan voitaisiin tukea entistä paremmin

Mikä heikentää työmotivaatiota

Kokeeko pääsevänsä kehittymään työssään, tekeekö sopivan haastavaa työtä  
Uskooko työn tukevan urapolkunsä kehittymistä / tarjoavan kehittymismahdollisuuksia

#### *Yhteisöllisyyden kokemus*

Miten kokee työpaikan työilmapiirin?

Miten kokee tulevansa kohdelluksi työpaikalla vuokratyöntekijänä (työkavereiden ja lähiesimiesten toimesta)

Miten kokee asemansa työyhteisössä, kokeeko eriarvoisuutta esimerkiksi asiakkaan omien työntekijöiden kanssa

### *Esimiestyö ja johtaminen*

Miten kokee saamansa esimiestyön? Mikä on onnistunut, mikä ei?

Kokeeko haastavana kahden eri yrityksen kanssa toimimisen

Mitä asioita yleisesti kaipaa esimiestyöltä, vuokratyöryitykseltä ja lähiesimieheltä

Miten työsuhteasioiden hoito on työntekijän mielestä onnistunut? Miksi kokee näin?

(esimerkiksi työsopimusasiat, perehdytys, työvälineet ja työtilat, työvuorosuunnittelu, palkanmaksu)

### *Wrap-up & NPS*

Miten tyytyväiseksi kokee itsensä työssään kokonaisuutena? 1-10

Suosittaleeko muille vuokratyön tekemistä? 1-10

Suosittaleeko muille yritystä X työnantajana? 1-10

Voisiko jatkossakin harkita henkilöstövuokrausyritystä työpaikkana?

### *Avoin kysymys*

Onko vielä jotain kommentteja tai lisättävää aikaisempaan?

### *Haastattelun päättäminen*