

Pro gradu -tutkielma

Marja Valtonen, 2019



Lappeenrannan-Lahden Teknillinen Yliopisto LUT
LUT School of Business and Management
Kauppatieteiden koulutusohjelma
Laskentatoimen maisteriohjelma

PRO GRADU -TUTKIELMA

**HENKILÖSTÖPALVELUYRITYSTEN KAUTTA TYÖLLISTYMINEN – TARKASTE-
LUSSA KAUPPATIETEIDEN MAISTERIT**

Marja Valtonen, 2019

1. tarkastaja: Professori Kaisu Puumalainen
2. tarkastaja: Tutkijaopettaja Helena Sjögrén

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Marja Valtonen
Tutkielman nimi:	Henkilöstöpalveluyritysten kautta työllistyminen – tarkastelussa kauppatieteiden maisterit
Tiedekunta:	Kauppatieteet
Maisteriohjelma:	Laskentatoimi
Vuosi:	2019
Pro gradu -tutkielma:	Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT 90 sivua, 7 kuviota, 5 taulukkoa, 3 liitettä
Tarkastajat:	Professori Kaisu Puumalainen, Tutkijaopettaja Helena Sjögrén
Avainsanat:	vuokratyö, rekrytointipalvelu, kauppatieteiden maisteri

Tämän Pro gradu -tutkielman tavoitteena oli tarkastella, millaisia työmahdollisuuksia kauppatieteiden maistereilla on henkilöstöpalveluyritysten, pääosin vuokratyösuhteiden, kautta. Tutkimuksen taustana käsiteltiin työmarkkinoiden muutoksia. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella menetelmällä ja aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teema-haastatteluilla. Haastateltavina oli neljä henkilöä, kolme henkilöstöpalveluyrityksistä sekä yksi työntekijöiden etujärjestöstä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu pääosin strategisen HR-johtamisen kirjallisuudesta. Toisena näkökulmana tutkielmassa käytetään asiantuntijatyön ulkoistusta koskevia tutkimuksia, joissa on osin myös muita teoreettisia taustoja. Tutkimuksen tuloksina voidaan todeta, että työmahdollisuudet henkilöstöpalveluyritysten kautta vaikuttaisivat vuokratyösuhteiden kohdalla jossain määrin jakautuvan työsuhteen tarkoituksen; tilapäinen lisätyövoiman tarve; sijaisuus tai rekrytointikanavasyys, mukaan. Yleisin syy näyttäisi kuitenkin olevan tilapäinen lisätyövoiman tarve, jonka taustalla vaikuttaa toimintaympäristön epävarmuuteen ja kilpailutilanteeseen liittyviä asioita. Tällöin haettu osaaminen on enemmän yleistasoista kuin erikoistunutta. Muiden rekrytointipalveluiden kohdalla kyse on selkeämmin koulutusta vastaavasta työstä. Opiskelijoita ja lähellä eläkeikää olevia lukuun ottamatta tutkimuksessa havaittiin, että vuokratyösuhteiden kautta tavoitellaan pääasiassa vakituista työpaikkaa kokemuksen tai kontaktien keräämisen avulla. Työvoimapulasta kärsiviin aloihin liittyvä kouluttautuminen voi lisätä työmahdollisuuksia.

ABSTRACT

Author: Marja Valtonen
Title: Reviewing employment of MScs in Economics and Business Administration through private employment agencies
Academic Faculty: LUT School of Business and Management
Master's programme: Accounting
Year: 2019
Master's thesis: Lappeenranta-Lahti University of Technology, LUT
90 pages, 7 figures, 5 tables, 3 appendices
Examiners: Professor Kaisu Puumalainen, Associate Professor Helena Sjögrén
Keywords: agency work, recruitment service, MSc in Economics and Business Administration

The objective of this thesis was to examine employment opportunities that private employment agencies provide, mainly as agency work, to MScs in Economics and Business Administration. Changes in labor market were reviewed as background of the research. The study was executed as a qualitative research and data was collected through semi-structured theme interviews. Four persons were interviewed. Three of them were from private employment agencies and one from labor market organization. Theoretical framework consists mostly of strategic HR-management literature. Second perspective of the study consists of articles on professional contingent workers based partly also on other theoretical backgrounds. Results of the study indicate that employment opportunities in cases of agency work vary to some extent by purpose of employment; temporary need of additional labor, substitution or recruitment channel. The most general reason though appears to be temporary need of additional labor due to uncertainties of operational environment or the competitive situation and then expected skills of an employee are rather of general than specialized level. With other recruitment services employment opportunities are more consonant to education. Except for students and people close to retirement the main reason of accepting agency work detected in the study was seeking permanent job through collecting work experience and contacts. In case of industries that suffer from labor shortage additional training may enhance opportunities of employment.

SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO.....	6
1.1	Tutkimuksen tausta	6
1.2	Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat ja tutkimusaukon perustelu	10
1.3	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	11
1.4	Tutkimusmenetelmä ja aineisto.....	13
1.5	Tutkimuksen rakenne.....	14
2.	TYÖVOIMAN JA SEN HANKINNAN SISÄISEEN TUOTANTOON JA ULKOISTUKSEEN LIITTYVIÄ MALLEJA JA AJUREITA	15
2.1	Työvoiman hankinnan ulkoistus ja transaktiokustannusteoria.....	15
2.2	Resurssiperusteinen teoria - inhimillinen pääoma kilpailuedun lähteenä.....	17
2.3	Henkilöstöressurssien arkkitehtuuri	21
2.3.1	Lepakin & Snellin HR-arkkitehtuuri	21
2.3.2	Lepakin & Snellin HR-arkkitehtuuria koskevia tutkimuksia	25
2.4	Asiantuntijatyön ulkoistusta koskevia tutkimuksia	29
3.	ULKOISTETUT PALVELUT TYÖVOIMAN HANKINNASSA	38
3.1	Vuokratyö	39
3.2	Rekrytointipalvelut.....	42
4.	KAUPPATIETEIDEN MAISTEREIDEN TYÖLLISTYMINEN HENKILÖSTÖPALVELUYRITYSTEN KAUTTA.....	43
4.1	Taustaa kauppatieteiden maistereiden työllistymisestä ja henkilöstöpalvelutoimialasta	43
4.2	Tutkimuksen toteutus	44
4.3	Aineison esittely ja analyysi.....	48
4.4	Tulosten pohdinta	68
5.	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	76
5.1	Yhteenveto	76
5.2	Johtopäätökset	77
5.3	Luotettavuuden arviointi	80
5.4	Jatkotutkimusehdotukset.....	81
	LÄHDELUETTELO	83

LIITTEET

Liite 1: Saatekirje

Liite 2: Kysymysrunko henkilöstöpalveluyrityksissä työskentelevien henkilöiden haastatteluihin

Liite 3: Kysymysrunko työntekijöiden etujärjestössä työskentelevän henkilön haastatteluun

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1 Lepakin & Snellin HR-arkkitehtuurin työsuhdetyypit ja niihin liittyvät hallintorakenteet (mukaillen Lepak & Snell 1999, 2002)	23
Kuvio 2 Inhimillisen pääoman ainutlaatuisuuden ja strategisen arvon merkitys (mukaillen Lepak & Snell 2002)	26
Kuvio 3 Työsuhteiden hallintorakenteiden käyttö (mukaillen Lepak & Snell 2002) ...	27
Kuvio 4 Resurssien ja koordinoinnin joustavuuden sekä teknologiavaltaisuuden vaikuttavuus yrityksen taloudelliseen menestykseen (mukaillen Lepak et al. 2003).	29
Kuvio 5 Tekijöistä asiantuntijatyön ulkoistusten kysynnän ja tarjonnan taustalla (mukaillen Rassuli 2005)	31
Kuvio 6 Asiantuntijatyön ulkoistukseen yrityksen tietovarannon luonnissa liittyviä tekijöitä (mukaillen Matusik & Hill 1998)	33
Kuvio 7 Haastattelun teemat.....	46

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1 Yhteenveto alaluvuista 2.1 ja 2.2	20
Taulukko 2 Yhteenveto erilaisten työsuhdemuotojen käyttöön liittyvistä tekijöistä Wilkensin et al. (2013) tutkimuksen mukaan	35
Taulukko 3 mukaillen Matusikin & Hillin (1998) mallia toimintaympäristön muutosvoimakkuuden vaikutuksista erilaisissa kilpailutilanteissa.....	36
Taulukko 4 mukaillen Matusikin & Hillin (1998) mallia tilapäisen työvoiman käytöstä erilaisissa toimintaympäristöissä	37
Taulukko 5 Haastatteluiden ajankohdat ja nauhoitusten kestot.....	47

1. JOHDANTO

”Tietotekniikan kehittyminen mahdollistaa sen, että yritykset ostavat yhä useammat tehtävät markkinoilta sen sijaan että tuottaisivat ne itse. Kaupankäynti- ja koordinoitukustannusten putoaminen mahdollistaa yhä useampien prosessien paloittelun ja prosessin osien ostamisen markkinoilta. Tuotanto organisoituu uudella tavalla yritysten välillä. Tämä tulee vaikuttamaan siihen, että jotkut työntekijät alkavat myydä osaamistaan markkinoille yrittäjinä. Rakennemuutos vaikuttaa myös työsuhteiden monimuotoisuuteen. ...Työnteko globaalissa ympäristössä lisää myös joustavien työnteon tapojen tarvetta.” (Kauhanen 2014, 11)

Edellä esitetty sitaatti on ETLA:n raportissa ”Tulevaisuuden työmarkkinat” vuodelta 2014, jossa käsitellään työn murrokseksi kutsutun ilmiön vaikutuksia. Kyseinen ilmiö toimii taustana tälle Pro gradu -tutkielmalle, jossa tarkastellaan kauppatieteiden maistereiden työllistymistä henkilöstöpalveluyritysten välityksellä vuokratyösuhteisiin sekä pienemmässä määrin rekrytointipalveluiden kautta. Usein nämä molemmat kuuluvat henkilöstöpalveluyritysten tarjontaan. Tutkimuksen pääasiallinen tarkastelukohde on vuokratyö ja muita rekrytointipalveluita käsitellään pääasiallisesti vertailukohtana. Toisaalta huomioidaan, että palveluiden käyttö on myös jossain määrin limittäistä ja syyt palveluiden käytön taustalla ovat osittain samankaltaisia. Tutkimuksessa pyritään hahmottamaan millaisia välitettävät työtehtävät ovat ja syitä palveluiden käytölle. Työn murrosta käsitellään kysymysten herättäjänä, voivatko henkilöstöpalveluiden välittämät työt tarjota signaaleja työelämän tulevasta kehityksestä. Esimerkiksi Marler (2002, 426) esittää, että tilapäisten työsuhteiden tutkimus on osa laajempaa keskustelua työtä koskevasta muutoksesta.

1.1 Tutkimuksen tausta

Työn murroksella kuvataan prosessia, joka pitkän ajan kuluessa muuttaa muun muassa työn teon tapoja, työn sisältöä ja työn organisointia. Se on kompleksinen ilmiö ja siihen liittyvät ennusteet ovat usein toisistaan poikkeavia ja jopa ristiriitaisia. Myös muutokseen johtavat syyt ovat moninaisia eikä sen seurauksena syntyviin ongelmiin ole mahdollista löytää yksinkertaisia ratkaisuja. Muutokseen vaikuttavia megatrendejä

ovat esimerkiksi digitalisaatio, globalisaatio, demografiset muutokset, kaupungistuminen ja ilmastonmuutos, joista on arvioitu seuraavan muun muassa automaation lisääntymisestä johtuvaa töiden vähentymistä ja uudenlaista osaamistarvetta, organisaatioiden muuttumista väliaikaisemmiksi ja työnteon aikaan ja paikkaan sidonnaisuuden vähenemistä. Erityisesti työn automatisointi, tekoälyn kehitys ja alustatalouden kasvu nähdään työn muutoksen lähteinä. (Anttila, Eranti, Jousilahti, Koponen, Koskinen, Lepänen, Neuvonen, Dufva, Halonen, Myllyoja, Pulkka, Annala, Hilamo, Honkatukia, Järvensivu, Kari, Kuosmanen, Malho & Malkamäki 2018, 17, Oksanen 2017, 11, 13-14)

Työn murroksen vaikutus työn sisältöön on arvioitu toteutuvan esimerkiksi siten, että innovatiivisuuden, luovuuden, verkostoitumisen ja yhteistyön merkitys korostuu ja työ voi muuttua työsuhteen sisälläkin monimuotoisemmaksi. Uhkakuvana on automatisoinnista johtuva työpaikkojen katoaminen, mutta toisaalta automatisointi voi tehdä mahdolliseksi merkityksellisempiin ongelmiin keskittymisen. Työn organisointia murroksen taas on arvioitu muuttavan muun muassa siten, että määriteltyjen organisaatioiden sijaan toiminnan merkityksellisyys korostuu. Tämä tarkoittaa organisaatioiden muuttumista väliaikaisemmiksi ja aikaan ja paikkaan sidotun työn vähenemistä sekä työn tuloksien ja verkostojen merkityksen korostumista. Toisena mahdollisena kehityskulkuna nähdään organisaatioiden kehittyminen ympäristön muutoksen mukaan ketteriksi ja uutta oppiviksi. Tulevaisuudessa tärkeitä taitoja uskotaan olevan esimerkiksi kyky oppia uutta, kriittinen ajattelu, oleellisen erottaminen epäoleellisesta, kokonaisuuksien hahmottaminen, systeemiajattelu, empatia sekä kyky ymmärtää ja löytää merkityksiä, itsensä johtaminen ja oman ajankäytön hallinta, sopeutumis- ja yhteistyökyky sekä kyky ottaa vastaan uusia työtehtäviä. (Anttila et al. 2018, 50, 53, Oksanen 2017, 23-24 30-32)

Työn murroksen on arvioitu voivan vaikuttaa myös työsuhteisiin ja työntekijän ja työnantajan rooleihin siten, että tulevaisuudessa työtä voidaan tehdä muun muassa työskentelemällä monissa eri paikoissa, freelancetyönä, toimimalla itsenäisenä ammattiharjoittajana tai osa-aikaisesti yrittäjänä ja työntekijänä. Mahdollisena kehityksenä on nähty, että työ muuttuisi pirstaleiseksi keikkatyöksi, jolloin toimeentulo kertyy useista eri lähteistä. Tällaisissa työsuhteissa työnantajan roolissa voi olla esimerkiksi asiakas tai jokin yhteisö tai alusta. Tällöin tulojen epäsäännöllisyys ja alhaisuus, työn epävarmuus sekä erilaisten etujen ja työehtojen puuttuminen edellyttäisi työntekijältä usein

nopeaa reagoitua tilanteisiin. Lisäksi oman osaamisen kehittämisen ja uusien mahdollisuuksien löytämisen merkitys kasvaisi. Muuttuvassa tilanteessa menestymisen nähdään toisaalta edellyttävän myös keskinäistä luottamusta työnantajan ja työntekijän välillä. Esimerkiksi valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisussa huhtikuulta 2018 tuodaan esiin monien asiantuntijoiden näkemys, että työnantajan ja työntekijän tulisi toimia yhdessä eikä muutoksen pitäisi perustua vain työntekijän joustoon. (Anttila et al. 2018, 46, Oksanen 2017, 25-28)

Työsuhteita muuttava prosessi on myös jo olemassa oleva ilmiö. Esimerkiksi Fleming (2017, 695) esittää, että työsuhteiden lyheneminen ja epätyypillisten, eli muiden kuin vakituisten ja kokoaikaisten, työsuhteiden yleistyminen sekä työtehtävien jakautuminen korkean ja matalan osaamisen töihin ovat olleet länsimaissa työelämän merkittäviä ilmiöitä 1990-luvulta lähtien. Artikkelissa nähdään muutosten taustatekijöiden olevan osin samoja kuin työn murroksesta puhuttaessa kuten yritysmaailman vaikutusvallan vahvistuminen, poliittiset tekijät ja tuotantotyöpaikkojen siirtyminen halvan työvoiman maihin sekä myös ajattelutavan muutos siten, että työntekijät mielletään yrittäjämäisinä toimijoina työsuhteissa. Vuokratyön yleistyminen nähdään osana tällaista kehitystä ja se on nopeimmin kasvava työsuhdemuoto kehittyneissä talouksissa. Esimerkiksi ILO (*International Labour Organization*) muutti kielteistä kantaansa vuokratyöhön suopeammaksi vuonna 1997, mikä on edistänyt vuokratyötoimialan maailmanlaajuisesta kasvua. Voimakkaan kasvun uskotaan edelleen jatkuvan taloudellisen epävarmuuden, kilpailun ja esimerkiksi palvelusektorin kasvusta johtuvien markkinoiden joustavuusvaatimusten vuoksi. Monissa maissa on tehty liennytyksiä vuokratyötä täysin kieltävään tai rajoittavaan lainsäädäntöön 1990-luvulta alkaen, mikä on nostanut esiin myös kysymyksiä vuokratyöntekijöiden asemasta. (Peck, Theodore & Ward, 2005, 5-8, Zhang, Bartram, McNeil & Dowling 2015, 513-515)

Epätyypilliset eli muut kuin vakituiset, kokoaikaiset työsuhteet nähdään poikkeuksina normaaleista työsuhteista, mutta toisaalta kyseessä voi myös olla työntekijän oma valinta esimerkiksi tilapäisen työsuhteen tarjoaman vapauden ja itsenäisyyden vuoksi. Erityisesti tietotyöntekijät, joilla on tyypillisesti työmarkkinoilla tarvittavia taitoja ja ammatillista osaamista, voivat suosia erilaisia joustavia työ sopimuksia. Samalla nämä ovat usein juuri niitä työntekijöitä, joita työnantajat mieluiten palkkaavat pysyviin työ-

suhteisiin. Myös nuoret työntekijät pyrkivät usein tasapainottamaan työtä ja vapaa-aikaa joustavien työsopimusten avulla. Sen sijaan niiden työntekijöiden kohdalla, joiden osaaminen on vähemmän erikoistunutta eikä samalla tavalla työnantajien tavoittelemaa, joustavat työsuhteet voivat aiheuttaa työmarkkina-aseman heikentymistä. Siksi joustavia työsuhteita tarkasteltaessa tulisi ottaa huomioon työntekijän osaamistaso sekä se, onko työsuhteen muoto työntekijän oma valinta. (Guest 2004, 2, Guest, Oakley, Clinton & Budjanovcan 2006, 107-108, 121-122)

Vapaaehtoisuus työskennellä tilapäisissä työsuhteissa on toisaalta vaikeasti määriteltävissä. Sen taustalla voi olla esimerkiksi elämäntapa tai tilaisuus päästä paremmin palkattuun työhön. (Rassuli 2005, 698) Tutkimusten mukaan työntekijän oma valinta työsuhteen muodosta vaikuttaa siihen, miten tyytyväinen hän tilanteeseensa on, mutta tekijät tyytyväisyyden taustalla ovat moninaisia esimerkiksi joustavuuden lisääntyminen elämän muilla osa-alueilla kuten opiskelussa ja perhe-elämässä tai ammatillisen osaamisen kehittyminen. Lisäksi työsuhdemuodon valintaan voi vaikuttaa esimerkiksi yleisesti yhteiskunnassa vallitseva taloudellinen tilanne ja suhtautuminen tilapäisiin töihin. Työntekijöitä ei siksi voikaan aina selkeästi jakaa vapaaehtoisesti tai ei-vapaaehtoisesti tilapäisen työn valinneisiin. Esimerkiksi tilapäisen työn näkeminen väylänä pysyvään työsuhteeseen voidaan ajatella olevan näiden väliltä. (Connelly & Gallagher 2004, 964, Muzzolon, Spoto & Vidotto 2015, 1146-1148, 1159)

Guest (2004, 16) toteaa, että joustavia työsopimuksia koskevissa tutkimuksissa on kuitenkin huomattavaa vaihtelua työntekijän osaamisen tasosta ja sopimuksen vapaaehtoisuudesta riippuen, mikä tulisi huomioida aina ilmiötä analysoitaessa. Eron tiedostaminen auttaa myös ymmärtämään ristiriitaisia näkemyksiä tutkimuksissa (Marler, Barringer & Milkovich 2002, 425). Kauppatieteiden maisterien kohdalla työskentely vuokratyösuhteissa on vähäistä. He työllistyvät tyypillisesti hyvin ja usein vakituiseen työsuhteeseen jo uran alussa. (Petäjaniemi 2018, 7, 13) Tämän takia voisi ajatella, että he kuuluvat selkeämmin ryhmään, joka työskentelee henkilöstöpalveluyritysten kautta omasta valinnastaan. Kauppatieteiden maistereiden työllistymistä yleisesti ja henkilöstöpalvelutoimialaa sekä vuokratyön yleisyyttä Suomessa esitellään tarkemmin luvussa neljä.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat ja tutkimusaukon perustelu

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää millaisiin tehtäviin ja työsuhteisiin kauppatieteiden maistereiden on mahdollista työllistyä henkilöstöpalveluyritysten kautta Suomessa, millaista osaamista henkilöstöpalveluita käyttävät yritykset näissä työsuhteissa hakevat, miksi työnhakijat ja tilaajat käyttävät palveluita sekä millaisia kehityskohteita vuokratyösuhteisiin liittyy. Koska tutkimuksessa ei haastatella henkilöstöpalveluiden asiakkaita tai niiden kautta työskenteleviä työntekijöitä, tulevat motiivit palveluiden käyttöön esiin epäsuorasti. Taustana tutkimuksessa on edellä kuvattu työelämän muuttuminen, joka vaikuttaa siihen, että perinteisen vakituisen työn vaihtoehdot voivat yleistyä. Tutkimuksen näkökulmana on henkilöstöpalveluyritysten välittämien työtehtävien ja työsuhteiden organisointitapa ja sisältö. Toimintaympäristön muutoksesta ei ole erillistä tutkimuskysymystä, mutta se sisältyy taustatekijänä tutkimuskysymyksiin.

Päättutkimusongelma:

Millaisia työmahdollisuuksia kauppatieteiden maistereilla on henkilöstöpalveluyritysten kautta?

Alakysymykset:

Millaista osaamista henkilöstöpalveluita käyttävät yritykset hakevat?

Miksi työnhakijat ja tilaajat käyttävät palveluita?

Millaisia kehityskohteita vuokratyösuhteisiin liittyy?

Tutkimuksessa käsitellään kauppatieteiden maistereiden työllistymistä henkilöstöpalveluyritysten kautta, pääasiassa vuokratyön ja vähäisemmässä määrin muiden rekrytointipalveluiden kautta. Vuokratyöstä ja rekrytointipalveluiden ulkoistuksesta on tutkimuskirjallisuutta, mutta kauppatieteiden maistereiden työllistyminen henkilöstöpalveluyritysten kautta näyttää jääneen vaille tutkimusta Suomessa. Tutkimus on myös ajankohtainen, koska muutokset työelämässä ovat jatkuva prosessi, jonka uskotaan edellä kuvatulla tavalla voimistuvan. Guest (2004, 4) toteaa, että vaikka joustavat sopimukset eivät ole yleinen käytäntö, ne voivat kuitenkin tarjota signaaleja tulevasta kehityksestä. Aiheen kiinnostavuutta lisää, että henkilöstöpalvelutoimialalla on yrityksiä, jotka ovat erikoistuneet töiden välittämiseen muun muassa kauppatieteiden maistereille.

1.3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa tarkastellaan työvoiman ja sen hankinnan sisäiseen tuotantoon ja ulkoistukseen liittyviä malleja ja niihin vaikuttavia tekijöitä. Teoriaosassa esitellään aluksi transaktiokustannusteoriaa, resurssi- ja tietoperusteista teoriaa, inhimillisen pääoman teoriaa ja yrityksen inhimillistä pääomaa. Tämän jälkeen käsitellään näihin teorioihin pohjautuvaa Lepakin & Snellin (1999, 2002) HR-arkkitehtuuria ja sitä koskevia tutkimuksia sekä tutkimuksia asiantuntijatyön ulkoistuksesta muun muassa Matusikin & Hillin (1998) mallia tekijöistä ulkoistusten taustalla. Edellä mainittuja malleja on käytetty melko laajasti yritysten henkilöstörakenteita koskevissa tutkimuksissa (Bryant & Allen 2007, 347, Lengnick-Hall et al. 2009, 70, 73). Tutkimuksen teoriaosassa kuvataan lisäksi työvoiman hankinnan ulkoistuksessa käytettäviä henkilöstöpalveluyritysten tarjoamia palveluita, vuokratyötä ja rekrytointipalveluita.

Vuokratyön osalta tutkimuksen pääasiallinen teoreettinen viitekehys rakentuu strategisen HR-johtamisen, SHRM:n (*Strategic Human Resource Management*) tutkimussuuntaan perustuvasta lähestymistavasta, jota on käytetty laajasti joustavien työsuhteiden tutkimuksissa. Tutkimussuunta sisältää muun muassa käsityksen sosiaalisesta ja inhimillisestä pääomasta yrityksen menestyksen osatekijänä, työntekijöiden mieltämisen yhdeksi yrityksen taloudellisen pääoman muodoksi sekä tiedon merkityksen yrityksen menestystekijänä. Monet tämän tutkimussuunnan usein viitatuut artikkelit käyttävät resurssiperusteisen teorian, inhimillisen pääoman teorian ja transaktiokustannusteorian näkökulmaa. Markoulli, Lee, Byingtoni & Felps (2017, 378) Joustavien työsuhteiden käyttöön johtavien syiden ja niiden tehokkuuden arvioinnissa transaktiokustannusteoria on nähty hyödylliseksi erityisesti verkostomaista liiketoimintaa tarkasteltaessa ja resurssiperusteinen teoria sovellettavien HR-käytäntöjen ja yrityksen tietovarannon kehittämisen näkökulmasta (Wilkens, Ruiner & Küpper 2013, 858).

Zhang et al. (2015, 516-517) esittävät, että vuokratyötä koskeva kirjallisuus on jossain määrin puutteellista, mutta selityksiä vaikuttavista mekanismeista tarjoavat esimerkiksi transaktiokustannusteoria sekä työsuhteiden muutoksen sosiaalinen hyväksyminen ja erilaisiin inhimillisen pääoman muotoihin perustuvat HR-johtamisjärjestelmät kuten tässä tutkimuksessa käytetty Lepakin & Snellin (1999) malli, vaikkakin tätä lähestymis-

tapaa on myös kritisoitu siitä, ettei siinä huomioida vuokratyötä koskevia eettisiä näkökohtia. Tekijöitä työsuhteiden epätyypillistymisen ja vuokratyön yleistymisen taustalla taas on tutkittu melko paljon ja syytä muutokseen nähdään olevan sekä työn tarjonnan että kysynnän puolella (Rassuli 2005, 695).

Vuokratyötä koskeva teoreettinen viitekehys koostuu lisäksi asiantuntijatyön ulkoistusta käsittelevistä tutkimuksista. Niissä on erilaisia teoreettisia lähestymistapoja aiheeseen ja osa tutkimuksista, esimerkiksi Rassulin (2005) artikkeli lähinnä kokoaa tutkimustuloksia. Tutkimuksessa käytetty Matusikin & Hillin (1998) artikkeli kuitenkin kuuluu SHRM-kirjallisuuden tutkimusalaan (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade & Drake 2009, 70). SHRM-kirjallisuuden viitekehystä on käytetty enemmän perinteisempien joustavien työsuhteiden tutkimuksessa erityisesti kustannusten alentamisen näkökulmasta, mutta esimerkiksi Ruiner, Wilkens & Küpper (2013, 163, 166-167) esittävät, että sen kautta ei välttämättä ole mahdollista saada vastauksia kaikkiin tilapäisiä työsuhteita koskeviin kysymyksiin, varsinkaan asiantuntijatyön kohdalla, jolloin kyse on myös uuden tiedon hankkimisesta yritykseen. (Wilkens et al. 2013, 843) Osassa artikkeleista puhutaan yleisesti epätyypillisistä tai tilapäisistä työsuhteista, mutta mainitaan tämän koskevan esimerkiksi vuokratyötä (Matusik & Hill 1998, Rassulin 2005) ja osa empiirisistä tutkimuksista käsittelee freelance-työtä (Wilkens et al. 2013). Näiden tutkimusten käyttö on kuitenkin perusteltua, koska ilmiöt ovat samankaltaisia erityisesti työsuhteen tilapäisyyden osalta.

Rekrytoinnin ulkoistusta käsitellään tutkimuksessa osana HR-toimintojen ulkoistusta. Kirjallisuuskatsauksessa tarkastellaan osin laajasti HR-toimintojen ulkoistuksen mekanismeja, mutta myös tarkemmin rekrytoinnin ja työvoiman ulkoistuksen osalta. Osin tällainen käsittelytapa johtuu tutkimuskirjallisuudesta, jossa käsitellään usein HR-toimintojen ulkoistusta kokonaisuudessaan (Irwin, Landay, Aaron, McDowell & Marino 2018, 135). Aiheeseen on tutkimuskirjallisuudessa sovellettu erilaisia teoreettisia näkökulmia. Klaas, Gainey, McClendon & Yang (2005, 235) toteavat, että HR-toimintojen ulkoistukseen liittyviä asioita on usein tutkittu transaktiokustannusteorian, sosiaalisen vaihdon teorian ja sosiaalisen verkoston teorian avulla ja että eri lähestymistavat tarjoavat erilaisia toimintamalleja. Tässä tutkimuksessa rekrytointipalveluiden ulkoistusta käsitellään pääasiallisesti transaktiokustannusteorian näkökulmasta alaluvussa 2.1.

1.4 Tutkimusmenetelmä ja aineisto

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella- eli laadullisella menetelmällä. Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla ja analyysissa käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia ja abduktiivista päättelyä. Laadullinen tutkimus nähdään hyödyllisenä menetelmänä esimerkiksi esitutkimuksissa ilmiöistä, joista on vähän aikaisempaa tietoa saatavilla (Alasuutari 2011, 231) ja laadullisen tutkimuksen aineisto on yleensä tarkoituksenmukaisesti valittu (Koskinen et al. 2005, 273). Tuloksia ei pyritä yleistämään, vaan tavoitteena on teorian testaamisen sijaan tulosten rakentaminen aineiston pohjalta ja odottamattomien asioiden löytäminen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164, Tuomi 2007, 97).

Haastateltaviksi valittiin kolme henkilöä, jotka työskentelevät sellaisissa henkilöstöpalvelualan yrityksissä, joiden kohderyhmää kauppatieteiden maisterit ovat sekä työntekijöiden etujärjestössä työskentelevä henkilö, joka hoitaa työssään järjestön jäsenten työnhaun konsultointiin liittyviä tehtäviä. Syynä haastateltavien valintaan oli, että näin tutkimusaiheesta saatiin mahdollisimman paljon tietoa (Koskinen et al. 2005, 273). Vaikka teoriakirjallisuus koostuu suurelta osin yritys näkökulmasta, on tällainen aineistoratkaisu perusteltu. Ajatuksena on, että haastatteluissa saatua aineistoa peilataan teoriaosassa esitettyihin malleihin ja pohditaan sen soveltuvuutta niihin. Tällaiseen menettelyyn sopii myös tutkimuksessa käytetty abduktiivinen päättely, jossa analyysiä ei tehdä puhtaasti aineisto- tai teorialähtöisesti vaan tuloksia voidaan rakentaa esimerkiksi tutkimuksen teoriaosan havainnon tai yhteenvedon pohjalta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107, 110). Vaihtoehtoinen toteutustapana aineistoa olisi voitu kerätä lisäksi tai pelkästään henkilöstöpalveluyritysten palveluita käyttäviltä työnhakijoilta tai asiakasyrityksiltä. Tällaisessa aineistonhankintatavassa ongelmiksi olisi kuitenkin voinut muodostua aineiston löytäminen ja saatavuus. Tutkimuksen toteutusta kuvataan tarkemmin alaluvussa 4.1.

Teemahaastattelussa on tyypillisesti määritelty etukäteen käsiteltävät aiheet eli teemat, mutta kysymykset ja niiden järjestys muotoutuvat haastattelun aikana (Hirsjärvi et al. 2009, 208). Haastattelu voidaan toteuttaa viitekehyksen mukaan etukäteen määriteltyjen kysymysten kautta tai hyvinkin avoimesti tilanteen johdattamana (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88). Tässä tutkimuksessa haastattelujen kulku seurasi pääasiallisesti

haastattelurunkoa, mutta ei kuitenkaan täysin. Teoriaohjaavaa analyysia käytettäessä aineistonkeruu voidaan toteuttaa siten, että teemahaastattelun teemat rakentuvat tutkittavasta ilmiöstä aiemmin tiedetyn perusteella (Tuomi 2007, 134), minkä mukaisesti tämän tutkimuksen haastatteluiden teemat laadittiin tutkimuksen teoriaosan kirjallisuuden pohjalta.

Haastatteluiden analysoinnissa menetelmänä käytetään sisällönanalyysia. Teoriaohjaava sisällönanalyysissä aineisto redusoidaan eli pelkistetään, klusteroidaan eli ryhmitellään ja lopuksi abstrahoidaan siten, että aineisto yhdistetään valittuihin teoreettisiin käsitteisiin. Aineiston esittelyssä ja analyysissä käytetään tässä tutkimuksessa samoja teemoja kuin haastatteluissa ja tulosten pohdinnassa analyysin tuloksia tarkastellaan merkittävimpien haastatteluissa esiin nousseiden teemojen kautta. Tutkimuksen viimeisenä vaiheena aineiston pohjalta kirjoitetaan yhteenveto. (Tuomi 2007, 130-131, Tuomi & Sarajärvi 2018, 107-110, 122-123, 133) Tutkimuksessa käytetään päätelyssä abduktiivista logiikkaa, joka perustuu ajatukselle, että teorianmuodostus ei ole mahdollista vain havaintojen pohjalta. Abduktiivisessa analyysissä teorioita voi olla useita kuten tässä tutkimuksessa, jonka teoriaosassa käsitellään erilaisia teoreettisia näkökulmia. Lisäksi analyysissä pyritään tyypillisesti koko tutkimusprosessin ajan käymään keskustelua teorian ja empirian välillä. Päätelyä ohjaava johtoajatus voi syntyä esimerkiksi intuition tai teoriakirjallisuuden perusteella. Tutkimusprosessin aikana tällaisia johtoajatuksia voi olla useita. (Grönfors 1982, 33, 36-37, Tavory & Timmermans 2014, 4-5)

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu viidestä luvusta. Luku yksi on johdanto, jossa esitellään tutkimuksen tausta, tavoitteet, tutkimusongelmat, tutkimusaukon perustelu, teoreettinen viitekehys, tutkimusmenetelmä ja aineisto. Tutkimuksen teoriaosuus koostuu luvuista kaksi ja kolme. Luvussa kaksi esitellään työvoiman ja sen hankinnan sisäisen tuotannon ja ulkoistusten välillä tehtäviin valintoihin liittyvää teoriakirjallisuutta ja luvussa kolme tarkastellaan vuokratyötä ja rekrytointipalveluita. Luku neljä käsittelee tutkimuksen empirisen osan toteutusta ja tuloksia. Lopuksi luvussa viisi esitetään tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja tehdään jatkotutkimusehdotuksia.

2. TYÖVOIMAN JA SEN HANKINNAN SISÄISEEN TUOTANTOON JA ULKOISTUKSEEN LIITTYVIÄ MALLEJA JA AJUREITA

Tässä luvussa käsitellään työvoiman ja sen hankinnan sisäisen tuotannon ja ulkoistuksen välillä tehtäviin valintoihin liittyvää teoriakirjallisuutta. Aluksi käsitellään transaktiokustannusteoriaa sekä siihen perustuvia tutkimuksia HR-toimintojen ulkoistuksesta. Niissä käsitellään ulkoistuksia yleisesti HR-toiminnoissa sekä esimerkiksi rekrytoinnissa ja työvoiman ulkoistuksessa. Sen jälkeen esitellään resurssi- ja tietoperusteista teoriaa sekä inhimillisen pääoman teoriaa ja yritysten inhimillistä pääomaa koskevia tutkimuksia. Tämän jälkeen esitellään edellä mainittuihin teorioihin pohjautuva Lepakin & Snellin (1999, 2002) HR-arkkitehtuuri ja sitä koskevia tutkimuksia sekä tutkimuksia asiantuntijatyön ulkoistuksesta.

2.1 Työvoiman hankinnan ulkoistus ja transaktiokustannusteoria

Transaktiokustannusteorian keskeisiä tekijöitä ovat opportunistisen käytöksen mahdollisuus erityisesti silloin, kun kyse on yrityskohtaisista investoinneista inhimilliseen tai fyysiseen pääomaan, tiedon prosessoinnin tehokkuus ja transaktiokustannusten vertailu erilaisten tuotannon organisointivaihtoehtojen välillä (Williamson 1986, 101). Eri tavoin tuotetut palvelut aiheuttavat erilaisia transaktiokustannuksia. Sisäinen palveluntuotanto mahdollistaa melko suuret vaihtelut palvelun sisällössä ilman erillistä sopimusta muutoksista. Sen sijaan ulkoistettu palvelu voi edellyttää muutostilanteessa hyvinkin monimutkaisia sopimuksia, jotka mahdollistavat palveluntarjoajan opportunistisen käyttäytymisen. Toisaalta sisäisesti tuotetun palvelun kannustimet tehokkuuteen voivat olla vähäisempiä, koska tehokkuuden hyöty jakautuu koko organisaatiolle ja lisäksi se voi johtaa siilomaiseen ajatteluun ja toimintaan. Palveluntarjoajan taas on mahdollista saavuttaa mittakaavaetuja, mutta nämä edut vähenevät, jos sopimus edellyttää asiakaskohtaisia investointeja. (Klaas, McClendon & Gainey 1999, 114-117)

Teorian mukaan yrityksen kannattaa tuottaa toiminnot sisäisesti, mitä erikoistuneempia sen omat ratkaisut ovat ja käyttää ulkoistusta, mitä yleisemmästä ja standardoitavimmissa olevasta osaamisesta on kyse. Tällöin on arvioitava, pystyykö ulkoinen palveluntarjoaja tuottamaan toiminnon tehokkaammin. Teorian mukaan yritykset pyrkivät

tekemään ratkaisuja, joiden avulla on mahdollista optimoida tavoiteltu tuotannontekijöiden laatu mahdollisimman vähäisillä kustannuksilla ja ne pyrkivät ulkoistamaan toimintoja, jos tämä ratkaisu ei saata niitä huonoon asemaan transaktiokustannusten suhteen. (Klaas et al 1999, 113-115, Lepak & Snell 1998, 223)

Se, millaisia ratkaisuja yrityksen kannattaa käyttää, riippuu yrityksen liiketoiminnasta ja toimintaympäristöstä. Lepak, Bartol & Erhardt (2005, 150-154) esittävät, että HR-palveluiden sisäisen tuotannon ja ulkoistuksen välillä tehtävään valintaan vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi ulkopuolisten palveluiden tarjonnan ja näiden palveluiden tarpeen määrä, käytettävissä olevan informaatioteknologia tehokkuus ja yhteensopivuus sekä toimintaympäristön epävarmuus. Transaktiokustannusteorian mukaisesti vähäinen tai harvoin tapahtuva HR-palvelun tarve lisää todennäköisyyttä palvelun ulkoistamisesta, koska sen tuottaminen sisäisesti ei ole taloudellisesti kannattavaa. Ulkoiset palveluntuottajat pystyvät todennäköisesti hyödyntämään mittakaavaetua ja niillä voi olla mahdollisuus tuottaa parempaa palvelua koskevaa asiantuntemusta, jos kyseessä on niiden ydinliiketoiminta. Mitä useammin palvelulle on tarvetta sitä todennäköisemmin yrityksen kannattaa ulkoistuksissa tehdä pitkäaikaisia sopimuksia, koska usein tapahtuvat muutokset sopimuksissa mahdollistavat sopimuskumppanin opportunistisen käyttäytymisen. Palvelun tarpeen lisääntyminen voi toisaalta tehdä myös sen tuottamisen yrityksessä sisäisesti kannattavammaksi.

Toimintaympäristön epävarmuus voi johtua esimerkiksi ympäristön sisäisestä epävakauudesta tai ulkoisista uhkista. Toimintaympäristön epävarmuuden lisääntyessä kiinteät kustannukset ja joustamattomuus aiheuttavat riskin sisäisesti tuotettujen palveluiden kohdalla. Epävarmuus voi kuitenkin toisaalta olla ennakoitavaa, esimerkiksi kysynnän vaihtelua, jolloin ulkopuolisen palveluntarjoajan käyttö esimerkiksi työvoimatarpeen vaihtelun takia voi olla järkevää tai hyvin ennalta-arvaamatonta koskien esimerkiksi kysyntää, markkinoita tai teknologioiden kehitystä, jolloin rajoitettu rationaalisuus tekee sopimusten solmimisen ulkopuolisten kumppanien kanssa ongelmalliseksi. (Lepak et al. 2005, 154-155)

Klaas et al. (1999, 130-131) ovat tutkineet yritysten HR:n ulkoistusratkaisuja transaktiokustannusteorian pohjalta. Tutkimuksen mukaan yritysten erityiset HR-käytännöt, epävarmuus, yrityksen koko ja kustannuspaineet vaikuttavat ulkoistuksesta saatuihin

hyötyihin. Tilaajayrityksen erityiset HR-käytännöt vähentävät ulkoistuksesta saatuja hyötyjä ja palveluntarjoajan mittakaavaetuja, koska palvelun korkea laatu edellyttää erityisiä asiakaskohtaisia investointeja, mistä voi seurata korkeampi hinta tai mahdollisuus opportunistiseen käyttäytymiseen.

Sen sijaan tilaajayrityksen kokeman epävarmuuden todettiin lisäävän ulkoistuksen avulla saatuja hyötyjä erityisesti työvoiman ulkoistuksessa. Tähän vaikuttaa erityisesti tarvittavan henkilöstömäärän vaihtelu, jolloin transaktiokustannuksia sisäisesti tuotetuista palveluista syntyy esimerkiksi työvoiman palkkauksesta ja koulutuksesta sekä irtisanomisista. Myös yrityksen kokemien kustannuspaineiden nähtiin lisäävän ulkoistuksesta saatavia hyötyjä. Tähän vaikuttanee se, että ulkoistuksilla voi saada nopeasti kustannussäästöjä. Pienemmissä yrityksissä erityisesti erityisosaamisen kuten rekrytoinnin ulkoistaminen oli hyödyllistä, mikä johtuu siitä, että sisäisesti tuotettuna tällaisen osaamisen hyödyt eivät riitä kattamaan siitä aiheutuvia kustannuksia. (Klaas et al. 1999, 130-131) Klaasin, McClendonin & Gaineyn (2001, 132) tutkimuksessa yritysten ominaispiirteiden vaikutuksesta HR-toimintojen ulkoistukseen taas havaittiin, että suuret yritykset käyttävät todennäköisimmin ulkoistusta rekrytoinnissa ja henkilöstön hankinnassa.

2.2 Resurssiperusteinen teoria - inhimillinen pääoma kilpailuedun lähteenä

Resurssi- ja tietoperusteinen näkemys

Resurssiperusteisessa teoriassa yrityksen resurssit, joiden avulla se pystyy toteuttamaan strategioitaan tehokkaasti ja joita sen kilpailijoiden on vaikea kopioida ovat yrityksen kilpailuedun lähteitä. Inhimillinen pääoma resurssina käsittää yrityksen johdon ja työntekijöiden koulutuksen, kokemuksen, kyvykkyyden ja keskinäiset suhteet. Resurssiperusteisen teorian mukaan ensiluokkainen osaaminen, joka on harvinaista ja epätasaisesti jakautunut yritysten välillä nähdään yrityksen menestystekijänä. Tästä on edelleen kehittynyt tietoperusteinen näkemys, jonka mukaan nimenomaan tieto on yritysten menestyksen lähde. (Barney 1991, 101-102, 105-106, Crook et al. 2011, 444)

Tietoperusteisessa näkemyksessä tieto on peräisin yksittäisistä ihmisistä kuten työntekijöistä ja yritys mahdollistaa tämän tiedon hyödyntämisen tuotteissaan ja palveluisaan. Näkemyksen mukaan tuotanto tapahtuu markkinoiden sijaan yrityksissä, koska se edellyttää usean erikoisalan osaajan yhteistyötä, hiljainen tieto on vaikeasti siirrettävää ja määritellyn tiedon kohdalla on olemassa riski sen menetyksestä. Koska työntekijät voivat vaihtaa työpaikkaa, korostuu kilpailuetua luovana menestystekijänä yrityksen kyky yhdistää työntekijöiden tieto yrityksen sisäiseen järjestelmään. Tietoperusteisen näkemyksen mukaan, tiedon välittämisen ja hyödyntämisen näkökulmasta, erilaiset tiimiperusteiset rakenteet ja yritystenväliset allianssit voivat olla menestyksellisiä yritysten organisointitapoja hierarkkisen mallin sijaan. (Grant 1996, 112-113, 117, 120)

Inhimillisen pääoman teoria ja inhimillinen pääoma yrityksissä

Inhimillisen pääoman teorian mukaan ihmisten osaaminen, ominaisuudet ja potentiaaliset mahdollisuudet ovat inhimillistä pääomaa, jota voi kasvattaa. Yksilö, yhteiskunta tai muu taho kuten työnantaja voi sijoittaa inhimillisen pääoman kasvuun ja sitä kautta tulevaisuudessa toteutuvaan tavoitteeseen esimerkiksi koulutuksen, terveydestä huolehtimisen tai työpaikan valinnan kautta. Yrityksen inhimillisen pääoman tietovarallisuus kertyy esimerkiksi kehitystyössä saadusta osaamisesta tai erikoistuneista työtaidoista. Yleensä tämän tiedon hyödyntäminen edellyttää lisäksi työntekijöiltä investointia yritysکوhtaiseen osaamiseen. Teorian mukaan yksilöt sijoittavat oman osaamisen kehittämiseen tai yritykset työntekijöiden osaamisen kehittämiseen, jos siitä on odotettavissa enemmän tuloja kuin menoja. Tällöin on todennäköistä, että yritykset odottavat työntekijöiden hankkivat itse yleisen, yritysten välillä siirrettävän osaamisen ja sijoittavat todennäköisemmin työntekijöiden yritysکوhtaiseen osaamiseen. (Blaug 1976, 829, Marler et al. 2002, 429, Wang, He & Mahoney 2009, 1270)

Yrityksen inhimillisen pääoman lähteinä nähdään yksilöiden osaaminen, henkilökohtaiset ominaisuudet ja kyvykkyydet. Nämä voivat olla melko muuttumattomana aikuisiällä pysyviä ominaisuuksia kuten yleinen älykkyys, yksilön arvot ja persoonallisuus tai hankittua yleisempää tai tiettyyn tilanteeseen erikoistunutta osaamista. Nämä yksilökohtaiset tekijät muotoutuvat inhimilliseksi pääomaksi yrityksen sisäisissä prosesseissa, joiden taustalla on yrityksen eritasoisia vuorovaikutusrakenteita sisältävä teh-

täväympäristö sekä inhimillisen pääoman syntymisen mahdollistava henkinen, toiminnallinen ja sosiaalisen toimintaympäristön. (Ployhart & Moliterno 2011, 132, 134, 135-136, 141-142)

Korkealaatuisen inhimillisen pääoman nähdään vaikuttavan yrityksen menestykseen positiivisesti, mutta hyötyjä voivat vähentää aiheutuvat kustannukset. Inhimillisen pääoman ja yrityksen menestyksen välinen yhteys onkin riippuvainen työntekijämarkkinoiden kilpailutilanteesta ja siitä, missä määrin saadut hyödyt jaetaan pois yrityksen sidosryhmille esimerkiksi korkeampina palkkoina. (Crook, Todd, Combs, Woehr & Ketchen 2011, 443-444, 451) Sen lisäksi, että inhimilliseen pääomaan sijoittaminen voi olla kallista, voi hyötyjen toteutuminen kestää pitkään. Tällöin on pystyttävä arvioimaan, mikä inhimillinen pääoma on sellaista, mihin kannattaa sijoittaa ja toisaalta sitoutumaan tehtyihin sijoituksiin ja inhimillisen pääoman kehittämiseen pitkäaikaisesti. (Hitt, Bierman, Shimizu & Kochhar 2001, 23)

Nimenomaan yrityksen ydiosaamiseen liittyvää inhimillistä pääomaa pidetään merkityksellisenä yrityksen menestyksen kannalta, vaikkakin yrityskohtaisen sijaan yleissoinen inhimillinen pääoma helpottaa yrityksen sopeutumista toimintaympäristön muutoksiin (Ployhart & Moliterno 2011, 143, Ployhart, Weekley & Ramsey 2009, 998-999). Yritykset eivät kuitenkaan välttämättä halua sijoittaa yleiseen osaamiseen, koska se voidaan helposti siirtää kilpailijalle. Yrityskohtaiseen osaamiseen sijoittaminen sen sijaan nähdään kannattavampana, koska sillä tuetaan yrityksen strategiaan ja toimintaympäristöön sopivaa päätöksentekoa. Lisäksi vaikeus siirtää osaamista toisen työnantajan palvelukseen voi hillitä palkkavaatimuksia. (Crook et al. 2011, 443-444) Taulukossa yksi esitetään yhteenveto alaluvuista 2.1 ja 2.2.

Taulukko 1 Yhteenveto alaluvuista 2.1 ja 2.2

Transaktiokustannus-teoria	Resurssiperusteinen teoria ja tietoperusteinen teoria	Inhimillisen pääoman teoria ja inhimillinen pääoma yrityksissä
<ul style="list-style-type: none"> ➤ yrityksen kannattaa tuottaa toiminnot sisäisesti, mitä erikoistuneempia sen omat ratkaisut ovat ja käyttää ulkoistusta, mitä yleisemmästä ja standardoitavimmissa olevasta osaamisesta on kyse ➤ eri tavoin tuotetut palvelut aiheuttavat erilaisia transaktiokustannuksia ➤ yritykset pyrkivät tekemään ratkaisuja, joiden avulla on mahdollista optimoida tavoiteltu tuotannon tekijöiden laatu mahdollisimman vähäisillä kustannuksilla ja ne pyrkivät ulkoistamaan toimintoja, jos tämä ratkaisu ei saata niitä huonoon asemaan transaktiokustannusten suhteen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ yrityksen resurssit, joiden avulla se pystyy toteuttamaan strategioitaan tehokkaasti ja joita sen kilpailijoiden on vaikea kopioida ovat yrityksen kilpailuedun lähteitä ➤ ensiluokkainen osaaminen, joka on harvinaista ja epätasaisesti jakautunut yritysten välillä nähdään yrityksen menestystekijänä ➤ tuotanto tapahtuu markkinoiden sijaan yrityksissä, koska se edellyttää usean erikoisalan osaajan yhteistyötä, hiljainen tieto on vaikeasti siirrettävää ja määritellyn tiedon kohdalla on olemassa riski sen menetyksestä 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ihmisten osaaminen, ominaisuudet ja potentiaaliset mahdollisuudet ovat inhimillistä pääomaa, jota voi kasvattaa ➤ yksilöt sijoittavat oman osaamisen kehittämiseen tai yritykset työntekijöiden osaamisen kehittämiseen, jos siitä on odotettavissa enemmän tuloja kuin menoja ➤ yrityksen inhimillisen pääoman lähteitä ovat yksilöiden osaaminen, henkilökohtaiset ominaisuudet ja kyvykkyydet, jotka muotoutuvat inhimilliseksi pääomaksi yrityksen sisäisissä prosesseissa

2.3 Henkilöstöressurssien arkkitehtuuri

Su, Wright & Ulrich (2018, 1601) esittävät, että typologiat, kuten alla esitettävä Lepakin & Snellin (1999, 2002) malli, ovat olleet merkittävässä asemassa teorioiden luomisessa SHRM:n kirjallisuudessa ja niiden avulla on myös helpompi ymmärtää yritysten työvoimaan liittyviä ratkaisuja. Tällaiset mallit voivat olla merkityksellisiä myös yritysten liiketoiminnan kannalta. Beckerin & Huselidin (2006, 904-906) mukaan strategisten mahdollisuuksien hyödyntäminen edellyttää panostusta tehtävien mukaan vaihtelevaan, erilaisia kykyjä ja toimintatapoja hyödyntävään henkilöstöressurssien (HR) -arkkitehtuuriin. Tällainen HR-arkkitehtuuri on nähty hyödyllisenä myös esimerkiksi valittaessa esimerkiksi rekrytoinnin ja palkitsemisen toimintatapoja arkkitehtuurin eri ryhmille (Huselid & Becker 2011, 426).

Erialaisten työllistämismuotojen kasvu mahdollistaa työvoiman kohdalla yrityksen tehokkuuteen ja joustavuuteen liittyviä ”tehdä itse tai ostaa” päätöksiä (Kalleberg 2001, 495). Resurssiperusteisen ja transaktiokustannusteorian valossa yritykset tuottavat todennäköisesti sisäisesti työt, joiden vaatimat taidot ovat harvinaisia, vaikeasti hankittavia ja yrityskohtaisia ja näin suuressa määrin ainutlaatuisia. Inhimillisen pääoman teorian mukaan yritykset panostavat mieluusti työntekijöiden koulutukseen ja kehittämiseen silloin kun kyse on yrityskohtaisesta osaamisesta. Sen sijaan yleisempien taitojen kohdalla työntekijöiden odotetaan hankkivan ne itse ja tällaisia taitoja käsittävät työtehtävät myös todennäköisemmin ostetaan yrityksen ulkopuolelta. Toimintaympäristön jatkuva muutos aiheuttaa kuitenkin haasteita HR-arkkitehtuurin luomiselle. Yritysspesifin inhimillisen pääoman kehittämisellä voidaan pyrkiä suojaamaan kilpailuetua esimerkiksi vähentämällä osaamisen kopioitavuutta tai korvattavuutta. Tämä kuitenkin sisältää riskin kyseiseen resurssiin liittyvän kilpailuedun menetyksestä. Esimerkiksi inhimillisen pääoman ainutlaatuisuus ja arvo voivat muuttua toimintaympäristön muuttuessa ja yrityksessä oleva osaaminen tällöin menettää merkityksensä. (Lepak & Snell 1999, 43, 45, Lepak & Snell 2002, 519, Lepak et al. 2003, 681-682).

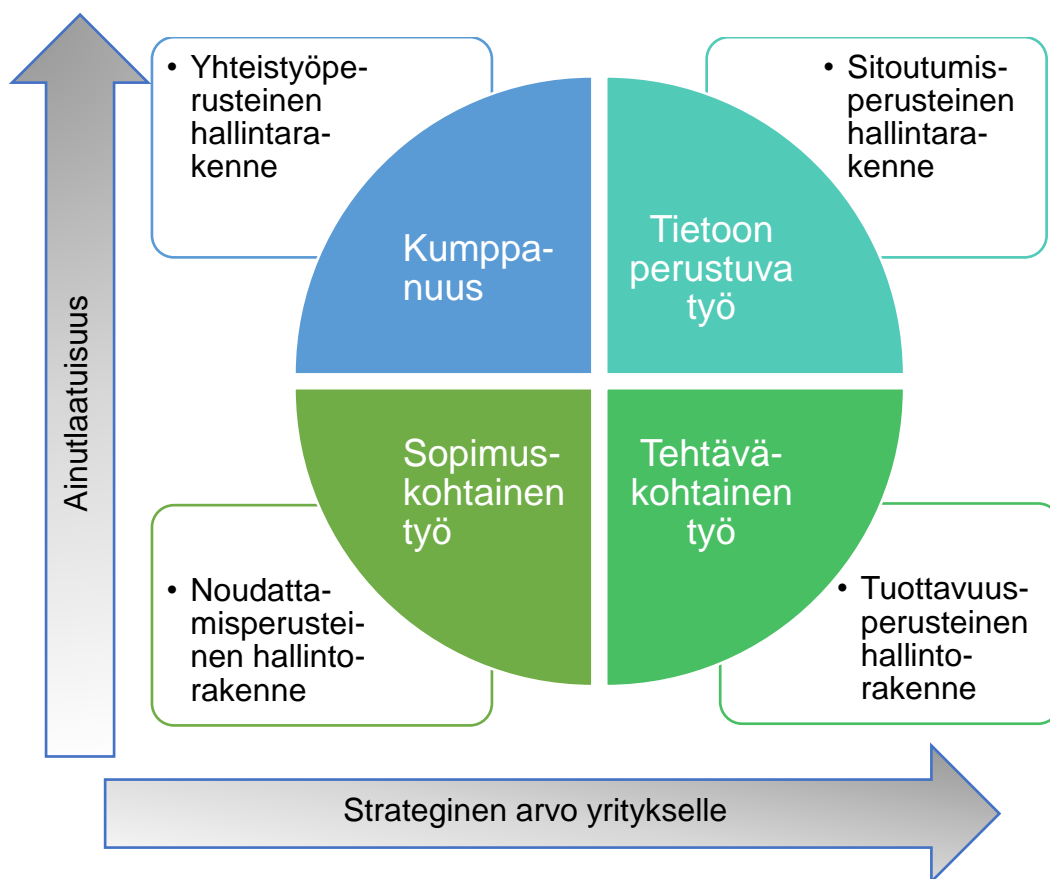
2.3.1 Lepakin & Snellin HR-arkkitehtuuri

Toimintaympäristön muutokset ovat lisänneet yritysten työvoimarakenteen joustavuusvaatimuksia, joita on usein tarkasteltu toiminnallisen ja määrällisen joustavuuden

avulla tutkimuskirjallisuudessa. Toiminnallisella joustavuudella tarkoitetaan tällöin työntekijän mahdollisuutta työskennellä joustavasti eri tehtävissä ja määrällisellä joustavuudella mahdollisuutta säädellä työntekijöiden määrää. Näiden joustavuuden muotojen keskinäistä suhdetta taas on usein tutkittu yrityksen ydin- ja tukitoimintojen näkökulmasta. Myös laajempi mallinnus on kuitenkin nähty tarpeelliseksi. (Kalleberg 2001, 479-480)

Lepakin & Snellin (1999) kehittämä henkilöstöressurssien arkkitehtuuri perustuu työntekijöiden taitojen ja osaamisen ainutlaatuisuuteen ja strategiseen merkitykseen yritykselle ja se on laajasti viitattu tutkimuksissa. Esimerkiksi Cappelli & Keller (2013, 581) toteavat, että se on yleisin teoreettinen malli tutkittaessa valintoja erilaisten työvoiman hankintavaihtoehtojen välillä ja Lengnick-Hall et al. (2009, 73) esittävät, että sen vaikutus myöhempään SHRM-tutkimuskirjallisuuteen on ollut merkittävä. Arkkitehtuuri käsittelee neljä toimintatapaa, yrityksen sisäisen työvoiman kehityksen, hankinnan valmiina, alihankinnan ja kumppanuudet. Lepak & Snell (2002) ovat jatkaneet arkkitehtuurin kehittämistä tutkimuksessaan, jossa selvitetään arkkitehtuurin eri työllistämistavoissa esiintyviä inhimillisen pääoman ominaisuuksia ja hallintorakenteita. Hallintorakenteiksi he määrittelevät sitoutumisperusteisen, tuottavuusperusteisen, tehtäväperusteisen ja yhteistyöhön perustuvan hallintorakenteen.

Lepak & Snell (1999, 2002) esittävät HR-arkkitehtuurin eri osat erilaisen inhimillisen pääoman varantoina, mutta mallissa ei huomioida tiedon virtausta. He myös tiedostavat tämän puutteen. Esimerkiksi Kang, Morris & Snell (2007) ovat tutkineet mallin kehittämistä inhimillisen pääoman, tiedon, -virtauksen näkökulmasta ja korostavat yrityksen sisäisten ja ulkoisten suhteiden merkitystä siinä. Ployhartin et al. (2009, 1000) mukaan yrityksen inhimillisen pääoman varanto on pitkän ajan kuluessa hankittua inhimillistä pääomaa, jota on vaikea kopioida tai korvata lyhyellä aikavälillä. Tämä varanto on merkityksellinen yrityksen kilpailuedulle tiettyinä ajankohtana ja sen tulee jatkuvasti olla riittävällä tasolla. Ajan kuluessa inhimillisen pääoman virtaus mahdollistaa muutokset yrityksen tehokkuudessa. Tiedon virtaus vaikuttavana tekijänä työsuhdemuotojen valinnassa tulee esiin alaluvussa 2.4 käsiteltävissä asiantuntijatyön ulkoistuksen tutkimuksissa. Kuviossa yksi esitetään Lepakin & Snellin (1999, 2002) mallin työsuhdemuotojen tyypit ja niihin sovellettavat hallintorakenteet.



Kuvio 1 Lepakin & Snellin HR-arkkitehtuurin työsuhdetyypit ja niihin liittyvät hallintorakenteet (mukaillen Lepak & Snell 1999, 2002)

Tietoon perustuva työ – työvoiman sisäinen kehitys

HR-arkkitehtuurin ensimmäinen inhimillisen pääoman tyyppi, työvoima, jonka osaamista kehitetään sisäisesti, on yritykselle arvokasta ja ainutlaatuista. Tällöin strateginen hyöty yritykselle on suurempi kuin aiheutuneet kustannukset. Yritysspesifi osaaminen ja siihen investoiminen hyödyttää epätodennäköisemmin kilpailijoita ja työntekijän potentiaalisen kyvykkyyden hyödyntäminen synnyttää yritykselle mahdollisuuden kilpailuetuun. Tällainen työsuhdemalli perustuu pitkäaikaiseen sitoutumiseen ja molemminpuoliseen työntekijän osaamiseen investoimiseen. Tällöin työntekijän valinnassa voi merkitä enemmän yleinen kyvykkyys kuin senhetkiset tiedot ja taidot. Yrityskohtaisten taitojen merkitys korostuu ja palkkaus voi perustua esimerkiksi osaamisen kehittämiseen. (Lepak & Snell 1999, 36-37) Tällaista työsuhdetyyppiä kuvataan tietoon perustuvaksi työksi ja HR-hallintorakenne määritellään sitoutumisperusteiseksi. Työtehtävät ovat usein tilanteen mukaan muuttuvia ja työntekijöitä pyritään sitouttamaan pitkäkantähtäimen palkitsemistavoilla, työsuhteen pysyvyydellä sekä mahdollistamalla osallistuminen päätöksentekoon. (Lepak & Snell 2002, 522)

Tehtäväkohtainen työ – hankinta valmiina

Arkkitehtuurin toinen inhimillisen pääoman tyyppi on yritykselle strategisesti arvokasta, mutta sitä on markkinoilla paljon tarjolla, ja sen vuoksi se ei ole ainutlaatuista. Tällöin yritykseen palkataan työntekijät, joilla on tarvittavat taidot valmiina. Sopimus perustuu molemminpuoliseen edullisuuteen, työntekijän saaman palkan ja työnantajan riittävän alhaisin kustannuksin saaman osaamisen muodossa, ja on voimassa niin kauan kuin molemmat kokevat hyötyvänsä siitä. Työntekijä kuitenkin palkataan yritykseen sisäisesti, jolloin osaamisen hyödyntäminen yrityksessä on helpompaa kuin alihankintasuhteissa. Todennäköisesti tämän ryhmän työntekijöille tarjotaan vähemmän koulutusta kuin edellisen. Jos koulutusta tarjotaan, se hyödyttää työntekijöitä myös muissa työsuhteissa. (Lepak & Snell 1999, 38-39) Työsuhdetyyppi määrittää tehtäväkohtaiseksi työksi. Näissä työsuhteissa osaaminen on enemmän yleistä ja siirrettävissä yritysten välillä. Ajatus on, että tämän ryhmän työntekijät palkataan hoitamaan tiettyä määriteltyä työtehtävää. (Lepak & Snell 2002, 520) HR-hallintorakenne on tuottavuusperusteinen, jolloin työntekijä osallistuu todennäköisesti vain omaan työtehtäväänsä liittyviin asioihin. Työsuhteet voivat olla pitkäaikaisia, mutta yritys on kuitenkin varautunut työntekijöiden vaihtuvuuteen esimerkiksi työtehtävien standardoinnin avulla. Palkkaus perustuu todennäköisesti markkinoiden mukaiseen tehtäväkohtaiseen palkkaan tai lyhyen aikavälin tuottavuuspalkkioihin. (Lepak & Snell 2002, 522)

Sopimuskohtainen työ – alihankinta

Kolmas ryhmä käsittää inhimillisen pääoman, jossa vaadittava osaaminen on yleista-soista ja markkinoilla helposti saatavilla sekä strategisesti vähäarvoista yritykselle. Sopimusmuotona voi olla yrityksen ulkopuolinen työvoima joko yrityksen tilojen ulkopuolella suoritettuna tai yrityksen sisällä väliaikaisena tai vuokratyönä. Yrityksen on näin mahdollista lisätä joustavuutta ja vähentää yleiskustannuksia. Tällöin yritys voi myös keskittää kehitystyön strategisesti merkityksellisiin kilpailukykyä luoviin toimintoihin. (Lepak & Snell 1999, 39-40) Tätä työsuhdetyyppiä kutsutaan sopimuskohtaiseksi työksi. HR-arkkitehtuurissa sen hallintorakenne on noudattamisperusteinen, jolloin yritys ei todennäköisesti edellytä näiltä työntekijöiltä sitoutumista, vaan työsuhde perus-

tuu tarkkarajaisiin tehtäviin ja suoritteiden mukaiseen esimerkiksi tunti- tai urakkaperusteiseen palkkaan. Työtehtävät ovat hyvin yleisiä ja ainoastaan tehtävään opastavaa koulutusta tarjotaan. (Lepak & Snell 2002, 522-523)

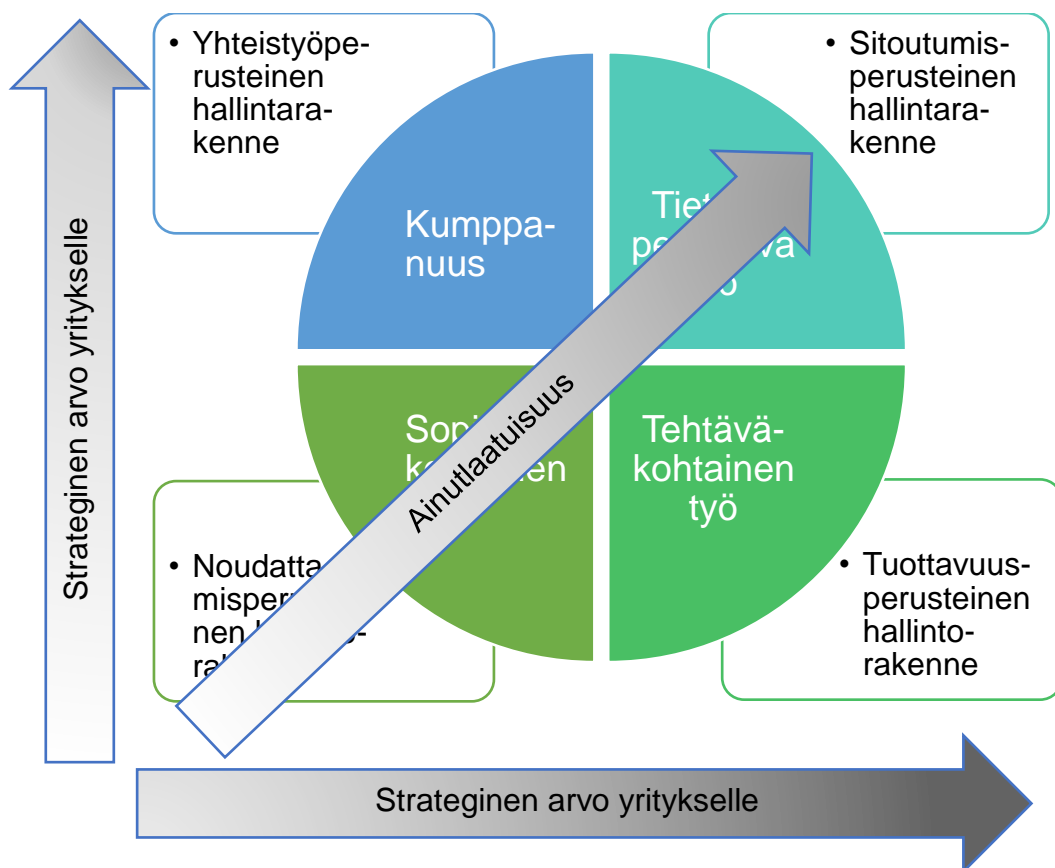
Kumppanuus

Viimeiseen ryhmään kuuluu inhimillinen pääoma, joka on jossain määrin ainutlaatuista ja yrityskohtaista, mutta vähempimerkityksellistä yrityksen strategisen arvon luonnille kuin tietoon perustuva työ. Yhteistyömuotoinen alihankintasopimus voi tällöin olla soveltuva, kun yrityksen sisäinen palkkaaminen ei ole taloudellisesti kannattavaa ja perinteisempi alihankintasopimus voi aiheuttaa opportunistista käytöstä sopimuskumppanilta. Tällaisessa sopimussuhteessa syntyy synergiahyötyjä, joille ei olisi samalla tavoin käyttöä muualla. Tyypillisesti kyse on erikoisosaamisesta, jota yritys tarvitsee harvoin. (Lepak & Snell 1999, 40-41) Usein tällaisten tehtävien tuotanto tapahtuu molempien sopimuskumppanien yhteisen panostuksen kautta, jolloin yritys hyötyy tietystä osaamisesta, mutta pystyy samalla hankkimaan sitä kustannustehokkaasti ja joustavasti. Sopimusmuoto on tällöin kumppanuus ja HR-hallintorakenteessa korostuu yhteistyö, tiedonjakaminen ja luottamus sopimusosapuolten välillä. Tavoitteena on osaamisen jakaminen kumppanin kanssa esimerkiksi tiimityyppisessä työssä. Kehitystyö keskittyy yhteistyösuhteeseen eikä kumppanin inhimilliseen pääomaan. (Lepak & Snell 2002, 520, 523)

2.3.2 Lepakin & Snellin HR-arkkitehtuuria koskevia tutkimuksia

Lepakin & Snellin (2002) empiirisen tutkimuksen mukaan inhimillisen pääoman strateginen arvo yritykselle ja sen ainutlaatuisuus vaihtelivat eri työsuhdetyyppien välillä enemmän kuin Lepakin & Snellin (1999) mallissa esitetään. Kumppanuudet nähdään yrityksissä strategisesti huomattavasti arvokkaammiksi kuin sopimuskohtaiset työsuhteet. Tämä viittaa siihen, että inhimillisen pääoman strateginen arvo on peruste sopimusmuodon valinnassa näiden työsuhdetyyppien välillä. Tietoon perustuvissa työsuhteissa oli selvästi suurin merkitys ainutlaatuisuudella, kun taas sopimuskohtaisissa työsuhteissa sen merkitys oli vähäisin. Sen sijaan tehtäväkohtaisissa työsuhteissa ja kumppanuuksissa ainutlaatuisuus oli melko samalla tasolla. Vaikuttaisikin siltä, että

yritykset jakavat työt pääsääntöisesti tietoon perustuvan ja sopimuskohtaisen rakenteen välillä. Tsui, Pearce, Porter & Tripoli (1997, 1103) ovat esittäneet samansuuntaisia tutkimustuloksia. Jako on myös jossain määrin samanlainen kuin perinteinen jako ydin- ja tukitoimintoihin (Kalleberg 2001, 479-480). Tehtäväkohtaisen työn ja kumppanuuden välillä jako perustuisi työn strategiseen arvoon yritykselle. (Lepak & Snell 2002, 535-536) Kuviossa kaksi esitetään kuinka eri työsuhdemuotojen sisältämä ainutlaatuisuus ja strateginen arvo yritykselle poikkeavat alkuperäisestä Lepakin & Snellin (1999) HR-arkkitehtuurista Lepakin & Snellin (2002) empiirisen tutkimuksen mukaan.

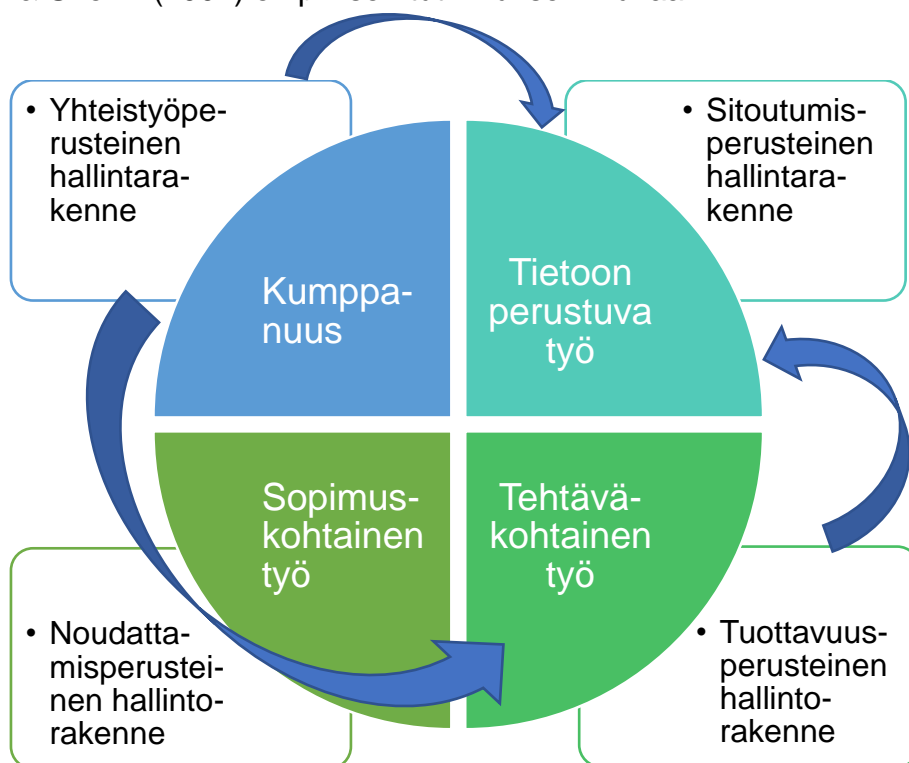


Kuvio 2 Inhimillisen pääoman ainutlaatuisuuden ja strategisen arvon merkitys (muokailen Lepak & Snell 2002)

Myöskään erilaisten HR-hallintorakenteiden käyttö ei jakautunut täysin mallin mukaisesti. Yleisesti yritykset pyrkivät solmimaan pitkäaikaisia työsopimuksia yrityksen kilpailuetua ja ydinosamista tuottavien työntekijöiden kanssa ja ulkoistamaan yleisempää ja laajemmin saatavilla olevaa osaamista. Tietoon perustuva työ ja sopimuskohtainen työ olivat selkeämmin jakautuneet tämän mukaan sitoutumis- ja noudattamisperusteiseen hallintorakenteeseen. Tuottavuusperusteista mallia sovellettiin tehtävä-

perusteisten työsuhteiden lisäksi myös tietoon perustuviin työsuhteisiin ja yhteistyömallia käytettiin kumppanuuksien lisäksi myös tietoon perustuvissa työsuhteissa sekä tehtäväperusteisissa työsuhteissa. Tämä voi viitata siihen, että yrityksillä ei ole riittävästi resursseja käyttää sitoutumisperusteista mallia tietoon perustuvissa työsuhteissa tai sitä ei pidetä riittävän tehokkaana. Yritykset saattavat myös katsoa, että nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä arkkitehtuurin mukainen investointi tietoperusteisiin työntekijöihin ei ole tarpeeksi kannattava. Kumppanuusmallin korostuminen voi viitata yleiseen yhteistyöhön ja tiimeihin perustuvan työn hyödyllisyyden tiedostamiseen. (Lepak & Snell 2002, 536-537)

Myös muissa tutkimuksissa on esitetty tiimiperusteisten mallien tarvetta. Kang et al. (2007, 247-250) korostavat yhteistyön ja tiedon jakamisen merkityksellisyyttä arvonnissa sekä erityisesti yrityksen ydintyöntekijöiden osaamisen kehittämistä yrityksen sisäisen ja ulkoisen tiedon virtauksen avulla. Samoin Chuang, Jackson & Jiang (2016, 546) näkevät, että tiimiperusteinen HR-malli on merkityksellinen varsinkin tietointensiivisessä työssä. Kuviossa kolme esitetään kuinka eri työsuhdemuotojen hallintorakenteet poikkeavat alkuperäisestä Lepakin & Snellin (1999) HR-arkkitehtuurista Lepakin & Snellin (2002) empiirisen tutkimuksen mukaan.

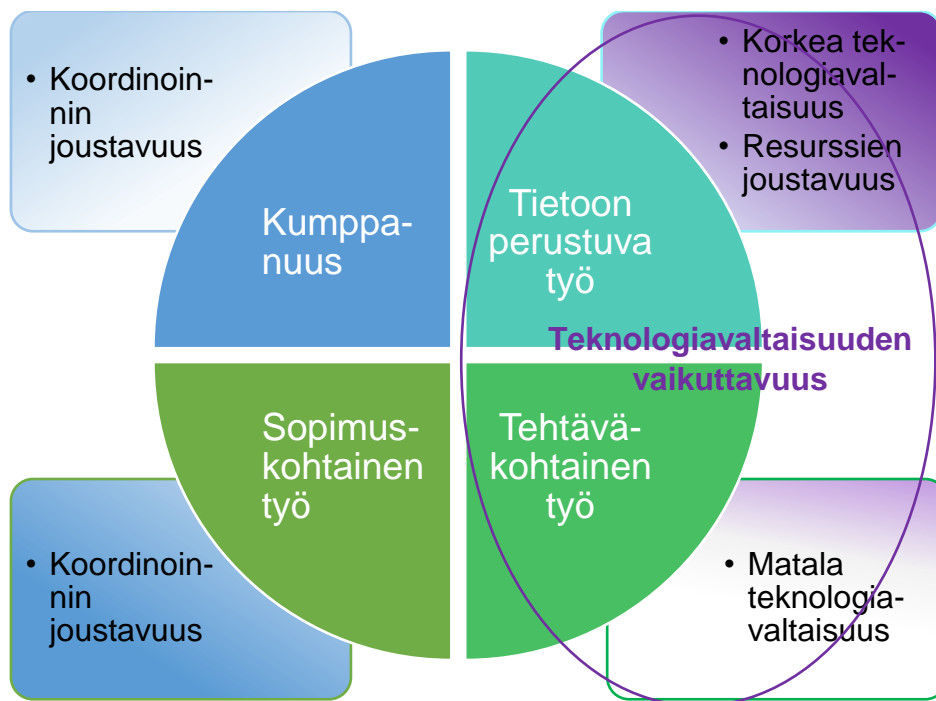


Kuvio 3 Työsuhteiden hallintorakenteiden käyttö (mukaillen Lepak & Snell 2002)

Lepakin, Takeuchin & Snellin (2003, 681-686, 698-699) ovat selvittäneet empiirisessä eri työsuhdemuotojen käytön vaikutusta yrityksen taloudelliseen menestykseen Lepakin & Snellin (1999) kehitetyn mallin pohjalta. Menestykseen vaikuttavaa työvoiman joustavuutta voi syntyä koordinoinnin tai resurssin joustavuudesta, jotka vastaavat aiemmin kuvattuja toiminnallista ja määrällistä joustavuutta (Kalleberg 2001, 479). Sopimuskohtainen työ voi tarjota suurempaa koordinoinnin joustavuutta kuin yrityksen sisäisesti palkattu työvoima tai kumppanuudet. Sekä sopimuskohtaisella työllä että kumppanuuksilla voidaan pyrkiä saavuttamaan erilaisen inhimillisen pääoman parempaa saatavuutta. Tietoon perustuvien työsuhteiden työvoiman taas nähdään lisäävän resurssien joustavuutta, koska näiden työsuhteiden psykologinen sopimus sisältää suuremmassa määrin sitoutuneisuutta organisaation vaatimukseen ja valmiutta joustavuuteen kuin muut työsuhdemuodot. Sen sijaan tehtäväperusteisten työsuhteiden ja kumppanuuksien käytössä voi olla joustavuuden kannalta ongelmia. Tehtäväkohtaisissa töissä työskentelevät on palkattu melko tarkkarajaisiin, heidän osaamistaan vastaaviin työtehtäviin, jolloin tehtävien vaihtaminen voi olla ongelmallista. Kumppanuuksien kohdalla joustavuutta taas voi vähentää sopimusten pitkäaikaisuus ja vaikeus muuttaa sopimuksissa määriteltyjä tehtäviä.

Teknologiavaltaisuuden tasolla on tutkimuksen mukaan vaikutusta eri työsuhdemuotojen käytön taloudelliseen menestyksellisyteen. Teknologiavaltaisuudella tarkoitetaan tässä yrityksen sisäisten prosessien monimutkaisuuden, kehittyneisyyden ja erilaistuneisuuden tasoa. Silloin kun teknologiavaltaisuus on alhaista, prosessit ovat tyyppillisesti hyvin standardoituja ja tehokkuuden merkitys niissä on suuri. Korkeaan teknologiavaltaisuuteen taas liittyy joustavuus asiakastarpeiden mukaan. Tutkimuksen mukaan tietoon perustuvat työsuhteet ovat menestyksekkäitä, kun teknologiavaltaisuus ja sen myötä resurssien joustavuuden tarve on suurta. Sen sijaan laajimmin käytössä oleva työsuhdemuoto, tehtäväperusteinen, vaikuttaisi olevan yhteydessä yrityksen taloudelliseen menestykseen vain silloin, kun teknologiavaltaisuus on alhaista, mikä voi johtua yksipuolisempaan osaamiseen liittyvästä joustamattomuudesta. Tutkimuksen mukaan sopimusperusteisten töiden ja kumppanuuksien kohdalla teknologiavaltaisuuden tasolla ei vaikuttaisi olevan merkitystä. (Lepak et al. 2003, 686-689, 699-

700) Tämä herättää kysymyksiä, miten tehtäväkohtainen työ soveltuu työn murroksessa ja millainen osaaminen on hyödyllistä. Kuviossa neljä kuvataan Lepakin et al. (2003) tutkimuksen tuloksia.



Kuvio 4 Resurssien ja koordinoinnin joustavuuden sekä teknologiavaltaisuuden vaikuttavuus yrityksen taloudelliseen menestykseen (mukaillen Lepak et al. 2003)

2.4 Asiantuntijatyön ulkoistusta koskevia tutkimuksia

Epätuottavat työsuhteet ovat pitkään olleet joustavuutta edistävänä käytäntönä työtehtävissä, joiden osaamisvaatimus on alhainen. Sen sijaan kirjallisuudessa on suositeltu yrityksen erikoistunutta osaamista vaativissa ydintoiminnoissa työskentelevien työntekijöiden työllistämistä yritykseen sisäisesti. Yrityksen ydinosamiseen liittyvistä työllistämistavoista on esitetty myös erilaisia näkemyksiä, joiden mukaan yrityksen ulkopuolisten työsuhteiden käyttö myös näissä tehtävissä voi olla menestyksellistä. Asiantuntijatyön ulkoistuksessa kyse on joustavuuden lisäksi myös uuden tiedon hankkimisesta yritykseen. Tällöin tulee arvioitavaksi myös joustavuuden avulla saavutettava uusi osaaminen ja innovaatiot sekä mahdollinen kriittisen osaamisen menettäminen. (Matusik & Hill 1998, 694, Wilkens et al. 2013, 838, 841, 843)

Syitä joustavien työsuhteiden lisääntymiselle asiantuntijatyössä

Rassuli (2005, 689-698, 705) on tutkinut ammattimaisesti tilapäisissä työsuhteissa työskenteleviä USA:ssa, missä henkilöstöpalveluyritysten kautta työskentely on yleistynyt voimakkaasti. Kasvu on ollut erityisen voimakasta erilaisissa asiantuntijatyöissä kuten IT-, johto- ja hallintotehtävissä, vaikkakin niiden osuus henkilöstöpalveluyritysten kautta työskentelevistä on kokonaisuudessaan melko pieni. Tilapäistä, esimerkiksi vuokratyötä, tekevää korkeasti koulutettua asiantuntijaa määrittää tutkimuksen mukaan selkeästi kaksi tekijää. Työntekijät eivät tyypillisesti ole kiinnittyneitä vakituisen työhön, ja heillä on näkemys osaamisen nopeasta vanhenemisesta. Korkeasti koulutetut asiantuntijat voivat nähdä työskentelyn henkilöstöpalveluyrityksen kautta tarjoavan mahdollisuuden päivittää jatkuvasti osaamistaan. Samalla perinteinen työsuhte voidaan mieltää liian byrokraattiseksi ja pitkällä aikavälillä osaamisen arvoa vähentäväksi. (Marler et al. 2002, 429-431)

Rassuli (2005, 690, 692-695, 702, 705) toteaa, että syitä tilapäistöissä työskentelevien asiantuntijoiden määrän kasvuun on sekä kysynnässä että tarjonnassa. Kysyntää ovat lisänneet erityisesti yritysten joustavuustarpeet, teknologian kehityksen mahdollistama kireä globaali kilpailu ja pyrkimys kulujen karsimiseen harvoin tarvittavassa, kalliissa asiantuntijatyöissä sekä myös mahdollisuus työntekijän arvioimiseen ennen varsinaista palkkausta. Myös Ruinerin et al. (2013, 169) tutkimuksessa tuli esiin, että kireä kilpailu ja siihen liittyvä tarve pienentää liiketoimintariskiä vaikuttaa yritysten joustavien työsuhteiden käytön taustalla.

Työntekijöiden kohdalla tutkimuksissa on selvitetty esimerkiksi yksittäisen työntekijän henkilökohtaisten ominaisuuksien ja motivaation merkitystä sekä aiheutuvia hyötyjä ja haittoja ratkaisussa työskennellä joustavassa työsuhteessa. Erityisesti niiden kohdalla, jotka valitsevat tämän työskentelymuodon vapaaehtoisesti, lisääntynyt joustavuus esimerkiksi työaikojen suhteen on nähty merkittävänä syynä. Muita syitä ovat esimerkiksi osaamisen kartuttaminen, korkeammat tulot ja yritysten sisäisen byrokratian välttäminen. Ylipäätään yritysten kasvava pyrkimys ulkoistaa toimintojaan on lisännyt myös tilapäisen työvoiman tarjontaa. Henkilöstöpalveluyritys voi tarjota korvaavan kokemuksen pysyvään työpaikkaan verrattuna, jos se takaa työntekijöille perustason työsuhte-edut ja työntekijät työskentelevät tiimeinä erilaisissa projekteissa, jolloin

työntekijä voi kokea olevansa osa työyhteisöä. Tällainen järjestely voi olla hyödyllinen, mittakaavaetuja mahdollistava järjestely kaikille osapuolille, työntekijälle, henkilöstöpalveluyritykselle ja käyttäjäyritykselle. Lisäarvo syntyy tiimityöstä erilaisissa projekteissa yrityksen ulkoisten ja sisäisten työntekijöiden kesken. (Marler et al. 2002, 429-430, Rassuli 2005, 690, 698-699, 707, Ruiner et al. 2013, 169-170) Kuviossa viisi on koottu Rassulin (2005) esittämiä tekijöitä asiantuntijatyön ulkoistusten kysynnän ja tarjonnan taustalla.



Kuvio 5 Tekijöistä asiantuntijatyön ulkoistusten kysynnän ja tarjonnan taustalla (muokailen Rassuli 2005)

Joustavat työ sopimukset yritysten tietovarannon kehittämisessä

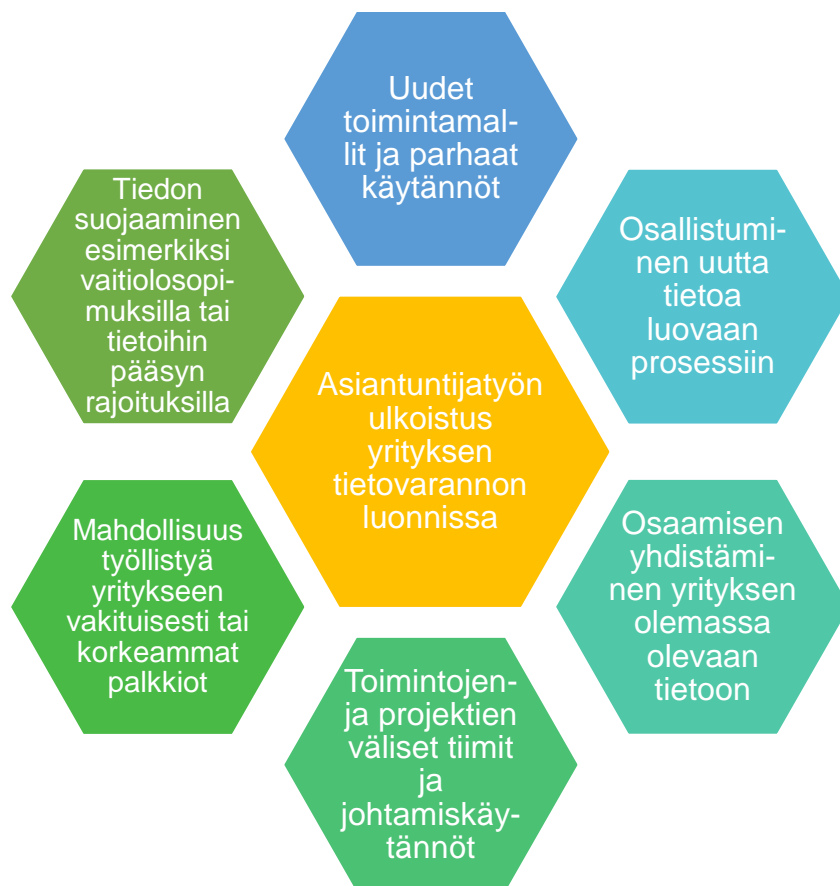
Tilapäistä työvoimaa kuten vuokratyötä tai alihankintaa on perinteisesti käytetty kulujen vähentämiseen tai joustavuuden lisäämiseen, mutta sitä voidaan hyödyntää myös yrityksen tietovarannon luonnissa, mikä korostuu erilaisissa asiantuntijaprojekteissa.

Tutkimustulokset aiheesta ovat olleet kuitenkin ristiriitaisia, esimerkiksi innovaation ja yrityksen tietovarannon lisääntyminen korkean osaamistason töissä on yhdistetty sekä perinteisiin että joustaviin työsopimuksiin. (Wilkens et al. 2013, 843) On myös esitetty, että innovaatiota ja yrityksen suorituskykyä voidaan parantaa yrityksen ulkoista ja sisäistä työvoimaa hyödyntävällä mallilla tiettyyn pisteeseen, jonka jälkeen työllistämistapojen yhtäaikaisella käytöllä on negatiivinen vaikutus. Syynä tähän on nähty esimerkiksi resurssien riittämättömyys molempiin toimintatapoihin. (Zhou, Hong & Liu 2013, 279)

Työskentely useissa organisaatioissa voi lisätä työntekijän mahdollisuuksia hankkia laajasti erilaista tietoa ja omaksua parhaita käytäntöjä. Tällöin tilapäisissä asiantuntija-tehtävissä työskentelevät voivat tarjota yrityksille erilaisia uusia toimintamalleja, joista yrityksessä ei ole aikaisemmin oltu tietoisia ja näin on mahdollista luoda uutta tietoa ja innovaatioita yrityksessä. Tämä toteutuu siten, että nämä työntekijät osallistuvat uutta tietoa luovaan prosessiin tai siten että he yhdistävät omaa osaamistaan yrityksessä olemassa olevaan tietoon. Tilapäisen työvoiman vaikutus yrityksen tietovarantoon ja tiedon virtaukseen onkin riippuvainen siitä, mikä näiden työntekijöiden yleisen tiedon taso on ja missä määrin heidät integroidaan yrityksen sisäisen tiedon prosesseihin. Yritys voi pyrkiä lisäämään tilapäisen työvoiman avulla aikaansaatuja uuden tiedon luontia esimerkiksi toimintojen- ja projektienvälisillä tiimeillä ja johtamiskäytännöillä, joissa pyritään oppimaan tilapäisten työntekijöiden työskentelytavoista. Tilapäistä työvoimaa yritys voi kannustaa tiedonjakamiseen esimerkiksi mahdollisuudella työllistyä yritykseen vakituisesti tai korkeammilla palkkioilla. (Matusik & Hill 1998, 680-681, 686-689, 693-694)

Toisin kuin esimerkiksi Lepakin & Snellin mallissa (1999, 2002), jossa yrityksen ydinliiketoiminnoissa työskentelevät on palkattu yritykseen sisäisesti ja he tekevät laajasti erilaisia tehtäviä, Matusik & Hill (1998, 691) esittävät, että yrityksen ydinliiketoimintoihin palkattu tilapäinen työntekijä voi tehdä hyvin tarkkarajaista työtehtävää. Koska nämä työntekijät tällöin työskentelevät usein melko lyhyen ajan yrityksessä, ei heille ehdi kertyä syvällistä, yrityksen ulkopuolella hyödynnettävää osaamista yrityksen kilpailuedun lähteistä. Yrityksen ulkopuolista työvoimaa käytettäessä tietovuotojen mahdollisuus kuitenkin kasvaa, minkä vuoksi tietojen suojaaminen on tällöin erityisen merkityksellistä. Suojaus voidaan toteuttaa esimerkiksi vaihtolosopimuksilla ja estämällä

pääsy yrityksen salassa pidettäviin tietoihin. Yritykselle kilpailuetua luovan tiedon vuotaminen kilpailijoille voi johtaa kilpailuedun menetykseen siten, että kilpailuetua luova osaaminen kopioidaan tai siten, että pyrittäessä kopiointiin, kilpaileva yritys pystyy luomaan uuden innovaation. Matusik & Hill (1998, 692-694) Kuviossa kuusi kuvataan tekijöitä yrityksen tietovarannon luonnissa yrityksen ulkoisen työvoiman avulla Matusikin & Hillin (1998) tutkimuksen mukaan.



Kuvio 6 Asiantuntijatyön ulkoistukseen yrityksen tietovarannon luonnissa liittyviä tekijöitä (mukaillen Matusik & Hill 1998)

Wilkensin et al. (2013, 844, 846) ovat tutkineet erilaisten työsopimusmuotojen käyttöä tietointensiivisissä yrityksissä, joissa tiedon merkitys on suurempi kuin muiden tuotannon tekijöiden ja joiden liiketoiminnassa tunnusomaista on innovatiivisten asiakasratkaisujen luonti ja ongelmanratkaisu yhteistyönä. Työt käsittävät esimerkiksi IT-, konsultointi- ja tuotekehitystehtäviä. Tutkittavat yritykset on jaettu kolmeen ryhmään, perinteisiä työsopimuksia käyttäviin; joustavia sopimuksia, pääsääntöisesti freelance-reita, asiakastehtävien hoidossa käyttäviin sekä molempia sopimustyyppieä käyttäviin.

Tutkimuksen mukaan perinteisiä työsopimuksia käyttävissä yrityksissä liiketoiminnan joustavuuden ja innovaatioiden puutteet sekä työntekijöiden vaihtuvuus voivat aiheuttaa haasteita, vaikka järjestelyyn oltiin pääosin tyytyväisiä. Ongelmia on pyritty ratkaisemaan esimerkiksi siten, että työntekijöille taataan mahdollisimman houkutteleva ja turvattu työympäristö ja samalla työntekijöiltä edellytetään itsensä kehittämistä, joustavuutta ja vastuullisuutta työn tuloksista. Joustavia työsopimuksia pääsääntöisesti käyttävissä yrityksissä taas oli tyypillistä työntekijöinä käytettävien freelance-asiantuntijoiden perusteellinen ennakoarviointi ja kattavien sopimusten teko. Toisin kuin Lepäkin & Snellin (1999, 2002) mallissa tietoon perustuvien työsuhteiden kohdalla, tätä työntekijäryhmää määrittää enemmän olemassa oleva asiantuntijuus kuin potentiaali. Työntekijän saama hyöty oli rahallisen korvauksen lisäksi mahdollisuus kehittää osaamistaan ja luoda kontakti arvostettuun asiakasyritykseen, mikä ei välttämättä olisi mahdollista ilman välitysyrittystä. Tämä työsopimuksen muoto sisältää kuitenkin riskin työntekijän opportunistisesta käyttäytymisestä esimerkiksi palkkavaatimuksia korottamalla tai solmimalla sopimussuhteen suoraan asiakkaaseen. Näitä ongelmia pyrittiin tyypillisesti välttämään mahdollisimman perusteellisilla sopimuksilla. (Wilkens et al. 2013, 847-856)

Molempia työsuhdemuotoja käyttävissä yrityksissä oli tyypillisesti erilaiset HR-käytännöt koskien eri työntekijäryhmiä. Vakituisesti työllistettyjen osaamista kehitettiin yrityksessä sisäisesti, mutta freelance-työntekijöiden ajateltiin olevan valmiiksi päteviä ja palkattuja tiettyyn tehtävään tai projektiin. Ongelmia voi tällöin aiheuttaa yrityksen kriittisten tietojen suojaus. Esimiehillä tai päälliköillä ei välttämättä ole riittäviä ohjeita luottamuksellisen tiedon käsittelystä ja jakamisesta eikä sopimusten kattavuuteen ole välttämättä panostettu riittävästi. Erona vain joustavia ja molempia työsuhdemuotoja käyttävien välillä nähtiin, että joustavia työsuhdemuotoja käyttävissä yrityksissä joustaville työsuhteille oli omat HR-käytännöt, mutta molempia työsuhdemuotoja käyttävissä yrityksissä käytännöt oli eroteltu siten, että HR-käytännöt oli määritelty vakituisille työsuhteille, mutta ulkopuolisia työsuhteita käsiteltiin ostopalveluna. Kuitenkin myös ulkopuoliset työntekijät osallistuivat tiiviisti yrityksen kriittisiin prosesseihin, mikä johti ongelmiin luottamuksellisten tietojen käsittelyssä. (Wilkens et al. 2013, 852-856) Taulukossa kaksi esitetään yhteenveto erilaisten työsuhdemuotojen käytöstä.

Taulukko 2 Yhteenveto erilaisten työsuhdemuotojen käyttöön liittyvistä tekijöistä Wilkinsin et al. (2013) tutkimuksen mukaan

Perinteisiä sopimuksia käyttävät yritykset	Joustavia sopimuksia käyttävät yritykset	Molempia sopimustyyppisiä käyttävät yritykset
<ul style="list-style-type: none"> ➤ liiketoiminnan joustavuuden ja innovaatioiden puutteet sekä työntekijöiden vaihtuvuus voivat aiheuttaa haasteita ➤ pääsääntöisesti järjestykseen ollaan tyytyväisiä ➤ työntekijöille taataan mahdollisimman houkutteleva ja turvattu työympäristö ➤ työntekijöiltä edellytetään itsensä kehittämistä, joustavuutta ja vastuullisuutta työn tuloksista ➤ pyrkimys tiedon suojaamiseen ja yrityksen tietovarannon kehittämiseen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ työntekijöinä käytettävien freelance-asiantuntijoiden perusteellinen ennakoarviointi ➤ kattavien sopimusten teko ➤ työntekijällä mahdollisuus kehittää osaamistaan ja luoda kontakti arvostettuun asiakasyritykseen, mikä ei välttämättä olisi mahdollista ilman välitysyrittäjästä ➤ sisältää riskin työntekijän opportunistisesta käyttäytymisestä ➤ tehokas kontrollointi verkostoissa voi korvata sisäistä tiedon hallintaa ➤ joustaville työsuhteille omat HR-käytännöt 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ vakituisesti työllistettyjen osaamista kehitetään sisäisesti ➤ freelance-työntekijöiden ajatellaan olevan valmiiksi päteviä ja palkattuja tiettyyn tehtävään tai projektiin ➤ ongelmia voi aiheuttaa yrityksen kriittisten tietojen suojaus ➤ HR-käytännöt määriteltä vakituisille työsuhteille, mutta ulkopuolisia työsuhteita käsitellään ostopalveluna ➤ myös ulkopuoliset työntekijät osallistuvat tiiviisti yrityksen kriittisiin prosesseihin, mikä johtaa ongelmiin luotamuksellisten tietojen käsittelyssä

Toimintaympäristön vaikutus asiantuntijatyön ulkoistukseen

Teece, Pisano & Shuen (1997, 515-516) toteavat, että kireässä kilpailussa ja esimerkiksi teknologian kehityksestä johtuvassa toimintaympäristön voimakkaassa muutoksessa yritysten on pystyttävä uudistamaan osaamistaan. He esittävät, että uudistumisen mahdollistavat dynaamiset kyvykkyydet, jotka he määrittelevät: ”yrityksen kyvyksi

yhdistää, luoda ja uudistaa yrityksen sisäistä ja ulkoista osaamista nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä”. Matusik & Hill (1998, 689-692) esittävät, että yrityksen toimintaympäristön kilpailutilanne ja muutosvoimakkuus vaikuttavat siihen, miten yrityksen kannattaa käyttää tilapäistä työvoimaa. Yrityksen tulisi tällöin arvioida tilapäisen työvoiman käyttöön liittyvä tietovuodon riski ja uuden tiedon luonnin merkityksellisyys sekä saadut hyödyt kulujen säästämiseksi ja joustavuudessa. Kilpailu lisää tyypillisesti joustavuuden ja kulujen vähennyksen tarvetta. Sen sijaan toimintaympäristön voimakas muutos voi saada yrityksen kilpailuedun häviämään nopeasti ja siksi edellyttää uuden osaamisen luontia. Tällöin myös tiedon kopioinnista johtuva riski pienenee. Voimakkaasti muuttuvalle toimintaympäristölle on tyypillistä teknologian nopea kehittyminen ja tuotteiden elinkaaren lyhytaikaisuus. Taulukossa kolme esitetään Matusikin & Hillin (1998) malli toimintaympäristön muutosvoimakkuuden vaikutuksista yrityksen toimintaan erilaisissa kilpailutilanteissa.

Taulukko 3 mukailen Matusikin & Hillin (1998) mallia toimintaympäristön muutosvoimakkuuden vaikutuksista erilaisissa kilpailutilanteissa

Kustannussäästöjen ja joustavuuden tarve	Vakaa toimintaympäristö	Voimakkaasti muuttuva toimintaympäristö
Vähäinen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tiedon säilytyksen merkitys suurta ➤ Uuden tiedon luonnin merkitys vähäistä ➤ Yleisen tiedon kertymisen merkitys vähäistä ➤ Suorien kustannussäästöjen merkitys vähäistä 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tiedon säilytyksen merkitys vähäistä ➤ Uuden tiedon luonnin merkitys suurta ➤ Yleisen tiedon kertymisen merkitys suurta ➤ Suorien kustannussäästöjen merkitys vähäistä
Voimakas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tiedon säilytyksen merkitys suurta ➤ Uuden tiedon luonnin merkitys vähäistä ➤ Yleisen tiedon kertymisen merkitys vähäistä ➤ Suorien kustannussäästöjen merkitys suurta 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tiedon säilytyksen merkitys vähäistä ➤ Uuden tiedon luonnin merkitys suurta ➤ Yleisen tiedon kertymisen merkitys suurta ➤ Suorien kustannussäästöjen merkitys suurta

Jos kilpailun on vähäistä ja toimintaympäristö vakaa, on tiedon säilyttäminen merkityksellisempää kuin uuden tiedon luonti, eikä tilapäisen työvoiman käyttöä suositella. Jos taas toimintaympäristö on vakaa, mutta voimakkaasti kilpailtu, voi tilapäisen työvoiman käyttö olla hyödyllistä muissa kuin yrityksen ydintoiminnoissa, jos sillä on mahdollista säästää kustannuksissa. Sen sijaan voimakkaasti muuttuvassa toimintaympäristössä tilapäisen työvoiman käyttö voi olla menestyksellistä. Jos kilpailu on vähäistä, suositellaan tällöin tilapäisen työvoiman käyttöä yrityksen ydintoiminnoissa ja jos kilpailua on paljon, sekä ydin- että muissa toiminnoissa. (Matusik & Hill 1998, 689-692) Taulukko neljä kuvaa Matusikin & Hillin (1998) mallia tilapäisen työvoiman käytöstä erilaisissa toimintaympäristöissä.

Taulukko 4 mukailen Matusikin & Hillin (1998) mallia tilapäisen työvoiman käytöstä erilaisissa toimintaympäristöissä

Kustannussäästöjen ja joustavuuden tärkeys	Riski tietovuodosta on suurempi kuin tiedonluonnista saatava hyöty	Tiedonluonnin hyöty on suurempi kuin riski tietovuodosta
Alhainen	➤ Ei kannata käyttää	➤ Vain ydinliiketoiminnoissa
Korkea	➤ Kannattaa käyttää muissa kuin ydintoiminnoissa	➤ Kaikissa, erityisesti ydinliiketoiminnoissa

3. ULKOISTETUT PALVELUT TYÖVOIMAN HANKINNASSA

Yritykset voivat ulkoistaa henkilöstön hankinnan henkilöstöpalveluyrityksille. Ne ovat HR-toimintojen hoitamiseen erikoistuneita yrityksiä, ja niillä on usein laaja valikoima erilaisia palveluita kuten työvoiman vuokrausta, rekrytointia, henkilöarviointeja ja koulutusta. Syyt henkilöstöpalveluyritysten käytölle voivat olla lähtöisin erilaisista tarpeista ulkoistaa HR-toimintoja. Tässä luvussa käsitellään vuokratyötä ja rekrytointipalveluita, jotka ovat henkilöstöpalveluyrityksille tyypillisesti ulkoistettuja työvoiman hankinnan tehtäviä. Palvelut eroavat toisistaan niiden kautta syntyvien työsuhteiden osapuolten kohdalla. Luvun aluksi esitellään työsuhdesopimuksen erityispiirteitä, koska vuokratyössä myös työsuhte ulkoistetaan, jolloin se on osin poikkeuksellinen perinteisiin työsuhteisiin verrattuna.

Työsuhdesopimuksen erityispiirteitä

Työsuhte poikkeaa monimutkaisuudessaan monista muista sopimussuhteista. Se koostuu toisiinsa linkittyvistä taloudellisista, oikeudellisista, sosiaalisista ja psykologisista tekijöistä työnantajan ja työntekijän välillä (Bratton & Gold 2007, 11-12) ja se voidaan määritellä koskevan sosiologista ja taloudellista vaihdantaa, jossa sosiologisella tarkoitetaan määräysvaltaa ja sopimusta koskevaa sääntelyä ja taloudellisella työntekijän saamaa korvausta työpanosta vastaan (Clark 2001, 442-443). Työsopimuslaissa määritellään kyseistä lakia sovellettavaksi: ”sopimukseen (*työsopimus*), jolla työntekijä tai työntekijät yhdessä työkuntana sitoutuvat henkilökohtaisesti tekemään työtä työnantajan lukuun tämän johdon ja valvonnan alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan.” (Työsopimuslaki 1:1 §) Työsopimuslain lisäksi työsuhdetta säännellään muussa lainsäädännössä ja työehtosopimuksissa sekä yrityksen vakiintuneilla käytännöillä ja työnantajan käskyillä (Moilanen 2013, 107-108).

Työsuhteen yhdeksi ulottuvuudeksi on määritelty psykologinen sopimus, joka sisältää työnantajan ja työntekijän näkemyksiä tai oletuksia työsopimuksen sisältämistä tarkemmin määrittelemättömistä lupauksista ja velvoitteista. Psykologisten sopimusten merkitys on ollut kasvava, mihin on nähty syynä muun muassa yritysten pyrkimys sekä liiketoiminnan joustavuuteen että työntekijöiden sitouttamiseen. (Bratton & Gold 2007,

14-15) Erilaisissa työsopimusmuodoissa osapuolten välinen psykologinen sopimus vaihtelee (Lepak & Snell 1999, 32).

3.1 Vuokratyö

Työvoiman vuokrauksessa työntekijä on työsuhteessa henkilöstöpalveluyritykseen, jolla taas on sopimus vuokratyön käyttäjäyrityksen kanssa työntekijän työskentelystä käyttäjäyrityksen johdon ja valvonnan alaisena. Käyttäjäyritys maksaa sopimuksen mukaisen korvauksen työntekijän työpanoksesta henkilöstöpalveluyritykselle, joka maksaa työntekijälle palkan ja hoitaa muut työnantajavelvoitteet. (Hietala, Kaivanto & Schön 2014, 13-14) Vuokratyösuhteessa vuokratyöntekijän ja henkilöstöpalveluyrityksen välillä noudatetaan samaa työsuhdelainsäädäntöä kuin muissa työsuhteissa (Saarinen 2005, 114).

Vuokratyö eroaa alihankinnasta siten, että vuokratyössä työntekijä työskentelee käyttäjäyrityksen johdon ja valvonnan alaisena, kun alihankinnassa työn johto ja valvonta kuuluvat alihankintayritykselle. Alihankintayritys vastaa lisäksi sopimuksen mukaisen työtuloksen aikaansaamisesta tai urakan suorittamisesta, kun taas työvoiman vuokrauksessa sovitaan työntekijän työpanoksesta. Ero vuokratyön ja alihankinnan välillä voi olla epäselvä ja tapauksista on oikeuskäytäntöä. Lainsäädännössä ei suoranaisesti ole rajoituksia vuokratyön käytöstä, mutta tilanteissa, joissa yrityksen työvoimaa on irtisanottu tai heidän työaikaansa vähennetty, voi vuokratyön käyttö olla lain vastaista. Lisäksi työehtosopimuksissa on tyypillisesti rajoituksia vuokratyövoiman käytöstä. (Hietala et al. 2014, 14-17, 27-28, 32-40)

Vuokratyöntekijällä on psykologinen sopimus kahteen suuntaan, henkilöstöpalveluyritykseen ja käyttäjäyritykseen. Morfin, Arnoldin & Staffelbachin (2014, 709, 721-722) tutkimuksen mukaan työntekijän kokemus psykologisten sopimusten täyttymisestä lisää hänen työtyytyväisyyttään erityisesti työntekijän ja käyttäjäyrityksen välisen psykologisen sopimuksen kohdalla. Positiivinen tai negatiivinen kokemus toisen psykologisen sopimuksen täyttymisestä vaikuttaa kuitenkin myös toiseen. Erityisesti negatiivinen kokemus liittyen sopimuksen täyttymiseen käyttäjäyrityksen kanssa huonontaa työntekijän suhtautumista henkilöstöpalveluyritykseen. Kuitenkin päätökseen jatkaa työsuhdetta henkilöstöpalveluyrityksen kanssa näyttäisi vaikuttavan vain kokemus

työntekijän ja henkilöstöpalveluyrityksen välisen psykologisen sopimuksen täyttymisestä. Tutkimusten mukaan tilapäisissä työsuhteissa työskentelevät vaikuttaisivat pitävän psykologista sopimustaan vähintään samassa määrin positiivissävyisenä kuin pysyvissä työsuhteissa työskentelevät, mikä voi johtua siitä, että tilapäisissä työsuhteissa psykologisen sopimuksen sisältö ylipäättään on kapea-alaisempi kuin pysyvissä työsuhteissa. Toisaalta psykologisen sopimuksen mieltämiseen positiiviseksi vaikuttaa myös työsuhteen muodon vapaaehtoisuus. (Guest 2004, 15-16)

Vuokratyön etuina työntekijälle nähdään mahdollisuus saada töitä, joihin pääsy muuten ei välttämättä onnistuisi, esimerkiksi nuorille työkokemuksen kerääminen erilaisista töistä, työstä saatavat lisäansiot ja mahdollisuus valita työaikoja ja -paikkoja. Tyypillisimmin vuokratyötä tekevät nuoret alle 30-vuotiaat, esimerkiksi opiskelijat. Toisaalta vuokratyöntekijöissä on myös yli 60-vuotiaita. Käyttäjäyritykselle vuokratyövoiman etuja ovat muun muassa yrityksen tarpeen mukaisen työvoiman hankinnan joustavuus ja helppous. Tyypillisesti vuokratyötä käytetään kysynnän vaihteluissa ja sijaisuuksissa sekä myös erilaisissa projektiluontoisissa töissä ja yrityksen toiminnassa harvoin tarvittavissa, erityisosaamista edellyttävissä töissä sekä rekrytointikanavana, jolloin vuokratyöntekijä palkataan myöhemmin suoraan yritykseen. (Hietala et al. 2014, 19-22)

Vuokratyön huonoissa puolissa korostuu epävarmuus. Käyttäjäyrityksessä voidaan kokea epävarmuutta vuokratyöntekijöiden osaamisesta ja sitoutumisesta työhön. Haittapuoli voi olla myös työntekijöiden vaihtuvuudesta johtuvat kulut esimerkiksi perehdyttämisessä. Työntekijän sitoutuneisuus on yksi laajasti tutkittu aihe tilapäisen, esimerkiksi vuokratyön, kohdalla, mutta tutkimustulokset ovat ristiriitaisia, mikä voi johtua vuokratyösuhteiden moninaisuudesta (Connelly & Gallagher 2004, 962). (Hietala et al. 2014, 22-23) Vuokratyöntekijän kannalta huonoina puolina taas on esitetty epävarmuus työsuhteen kestosta ja työn määrästä sekä kokemus yrityksen muita työntekijöitä huonommassa asemassa olemisesta esimerkiksi huonompina koulutus- ja uramahdollisuuksina. (Hietala et al. 2014, 22-23) Tutkimuskirjallisuudessa tilapäisten työntekijöiden työtyytyväisyys on nähty kuitenkin liittyvän siihen, onko työsuhteen muoto työntekijän oma valinta (Connelly & Gallagher 2004, 964).

Vuokratyö voi lisäksi muuttaa työsopimuksen psykologista ja sosiaalista luonnetta, jolloin haittapuolia voivat olla työntekijöiden mieltäminen lyhytaikaisesti käytettäväksi

säästökohteiksi sekä vuokratyön lisääntyneen käytön vaikutus sopimukseen ja lainsäädäntöön työsuhteen ehtoja ja työsuhdeturvaa huonontavasti ja kahden kerroksen työntekijämarkkinoiden syntyminen. Vuokratyöhön liittyy myös kysymys, kenelle voidaan olettaa kuuluvan vastuu vuokratyöntekijöiden oikeuksien turvaamisesta, lainsäätäjille, henkilöstöpalveluyrityksille vai käyttäjäyrityksille sekä miten etiikka voidaan sisällyttää yrityksen HR-johtamisen käytäntöihin vuokratyöntekijöiden suojaamiseksi. Ongelmallista on esimerkiksi, että työnantajat voivat suhtautua negatiivisesti vaatimukseen vakituisen työvoiman ja vuokratyöntekijöiden samanlaisesta kohtelusta. (Zhang et al. 2015, 513-516)

Vuokratyön historia Suomessa ja arvioituja kehityssuuntia

Vuokratyö on perinteisesti ollut laajemmassa käytössä USA:ssa ja Iso-Britanniassa. Sen käyttö on kuitenkin laajentunut Euroopassa sääntelyn purun seurauksena. (Peck et al. 2005, 3) Suomessa toimiala on melko uusi. Työvoiman vuokraus oli vuoteen 1994 asti luvanvaraista. (Saarinen 2005, 103) Luvanvaraisuus säädettiin alun perin vuonna 1986 ja sen poistumisen jälkeen vuokratyötoimiala nähtiin jossain määrin vähän säänneltynä Suomessa (Tanskanen 2008, 14-15). Vuokratyöntekijöiden asemaa on kuitenkin pyritty parantamaan ja myös käyttäjäyrityksen velvoitteita lisäämään myöhemmin (Moilanen 2013, 88).

Peck et al. (2005, 9-10, 14) esittävät, että toimialan parhaiden kasvumahdollisuuksien uskotaan olevan sellaisilla markkinoilla, jotka ovat olleet perinteisesti hyvin säänneltyjä, mutta jotka purkavat sääntelyä aktiivisesti. Tutkimuksessa todetaan Suomen olleen 1989-1999 maltillisesti liberaali, sääntelyä purkava maa. Kasvua ennakoivina tekijöinä esitetään, jos maan BKT:n osuus globaalista BKT:stä on suuri suhteessa maan vuokratyövoiman osuuteen globaalista vuokratyövoimasta kuten Saksassa ja Japanissa sekä se, että vuokratyövoiman osuus kaikista tilapäisistä työsuhhteista maassa on pieni. Suomi mainitaan yhtenä esimerkkinä jälkimmäisestä tapauksesta vuoden 2000 tilanteessa. Vuonna 2018 määräaikaisten työsuhhteiden osuus kaikista työsuhhteista oli 16 % ja vuokratyösuhhteiden osuus kaikista työsuhhteista 2 % (SVT 2018, 13, 15), joten vuokratyösuhhteiden osuus tilapäisistä työsuhhteista vaikuttaisi edelleen olevan melko vähäinen.

Vuokratyötoimiala on perinteisesti melko matalakatteista ja siksi toimintaa pyritään usein laajentamaan paremmin tuottaviin korkean osaamisen töihin. Toinen laajentumissuunta ovat uudet markkinat, joissa alan suuret yritykset voivat hyödyntää nopean toimijan etua ja vallata suuriakin markkinaosuuksia. (Peck et al. 2005, 4-5, 17) Theodore & Peck (2002, 491) näkevät, että erityisesti sääntelyn purkaminen Euroopan maissa avaa uusia markkinoita vuokratyöyrityksille, mikä voi näkyä esimerkiksi julkisten palveluiden yksityistämisen tarjoamina liiketoimintamahdollisuuksina. Peck et al. (2005, 10-12) esittävät, että kypsillä markkinoilla tulevaisuuden kasvu saavutetaan erityisesti korkeasti koulutettujen asiantuntijoiden segmentissä, koska kireä hintakilpailu matalasti palkatuissa töissä johtaa yhä pieneneviin voittomarginaaleihin. Kuitenkin alan suuret yritykset voivat myös hyödyntää mittakaavaetua ja toimimaan kumppaneina monikansallisille yrityksille eri maissa.

3.2 Rekrytointipalvelut

Rekrytointipalveluilla tarkoitetaan tässä suorarekrytointi- tai suora- eli headhunting-palveluita. Niissä on kyse palvelua tarjoavan ja asiakasyrityksen välisestä sopimuksesta, jossa tavoitteena on työsopimussuhteen syntyminen työntekijän ja asiakasyrityksen välille. Suorarekrytoinnissa työntekijää haetaan tyypillisesti julkisella haulla ja suorahaussa ei-julkisella haulla. Työntekijän ja palvelua tarjoavan yrityksen välillä ei tällöin ole missään vaiheessa työsopimussuhdetta. (Hietala et al. 2014, 18)

Rekrytointiprosessin eri osien ulkoistuksen taustalla on erilaisia syitä. Hallinnollisten ilmoitus- ja viestintätoimintojen ulkoistuksen taustalla nähdään pääasiallisesti pyrkimys kulujen pienentämiseen. Sen sijaan sellaisten toimintojen, jotka ovat suuremmassa määrin yrityksen ydintoimintoja, kuten työntekijän valinnan, ulkoistamisen nähdään johtuvan enemmän kilpailullisista syistä ja palveluntarjoajan osaamisesta. Rekrytointipalvelua käytettäessä sekä työnantajan ja rekrytointiyrityksen imagon että näiden yhteen sopimisen on todettu vaikuttavan siihen, kuinka työnhakija kokee rekrytointiprosessin ja kuinka houkuttelevana hän pitää työnantajayritystä. Tästä syystä rekrytointiprosessin ulkoistuksessa palveluntarjoajan tunnettuus ja positiivinen imago ovat merkityksellisiä. (Ordanini & Silvestri 2008, 386, Wehnerin, Giardinin & Kabstin 2015, 866-868)

4. KAUPPATIETEIDEN MAISTEREIDEN TYÖLLISTYMINEN HENKILÖSTÖPALVELUYRITYSTEN KAUTTA

Tässä luvussa esitellään tämän Pro gradu -tutkielman empiirinen osa, jossa selvitetään kauppätieteiden maistereiden työllistymistä henkilöstöpalveluyritysten kautta. Taustana esitetään aluksi tietoja kauppätieteiden maistereiden työllistymisestä yleisesti sekä henkilöstöpalvelualasta ja vuokratyön yleisyydestä Suomessa.

4.1 Taustaa kauppätieteiden maistereiden työllistymisestä ja henkilöstöpalvelutoimialasta

Kauppätieteiden maisteri voi työskennellä monissa erilaisissa työtehtävissä. Töissä.fi -sivustolla, jota tarjoaa Helsingin yliopiston Koulutus- ja kehittämispalvelut HY+, esitellään kauppätieteiden yliopisto- tai ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneiden työtehtäviä viisi vuotta valmistumisen jälkeen vuosina 2010-2017 tehtyjen selvitysten perusteella. Jaottelussa tehtävät liittyivät yleisimmin rahoitukseen ja taloushallintoon; suunnitteluun, kehitykseen ja hallintoon; johtamiseen ja esimiestyöhön; markkinointiin ja myyntiin sekä konsultointiin ja koulutukseen. Tehtävänimikkeitä olivat muun muassa business controller, talouspäällikkö tai -johtaja, controller, tilintarkastaja, kirjanpitäjä, financial controller, projektipäällikkö, kehittämispäällikkö, projektikoordinaattori, project manager, toimitusjohtaja, asiakkuusjohtaja, johtaja, henkilöstöpäällikkö, tuotepäällikkö, sales manager, myyntipäällikkö, markkinointipäällikkö tai -johtaja, konsultti, yrittäjäjärjestelyasiantuntija ja senior consultant. (töissä.fi n.d.)

Suomen Ekonomit ry:n on teettänyt kyselytutkimuksen vuonna 2011 kauppätieteiden maisteriksi valmistuneiden työtilanteesta viisi vuotta valmistumisen jälkeen. Kauppätieteiden maisterin tutkinnon suorittaneita oli vuonna 2011 yhteensä 1696 henkilöä ja heistä 540 vastasi kyselyyn. Valmistumishetkellä työssä oli yli 80 prosenttia vastanneista. Suurin osa työllistyi uran alkuvaiheessa yksityiselle sektorille, hieman alle puolet suuriin yrityksiin. Vastaaajista 64,8 % oli vakituisessa kokoaikatyössä, 22,6 % määräaikaisessa kokopäivätyössä, 7,6 % osa-aikatyössä, 3,1 % yrittäjänä tai ammatinharjoittajana ja 1,8 % työllistettynä tai työharjoittelussa. Koulutustasoa vastaavissa töissä oli 48,3 %, koulutusta selvästi alhaisemman vaatimustason töissä 19,1 %, osittain alhaisemman vaatimustason töissä 27,2 % ja koulutusta vaativammassa töissä 5,4 %.

Suurin osa (59 %) vastaajista näki, että voi hyödyntää yliopistossa opittua työssään jonkin verran/ osittain. 27,4 % ilmoitti hyödyntävänsä opittua jatkuvasti ja 13,6 %, ettei voi hyödyntää opittua juuri lainkaan. (Petäjäniemi 2018, 8-15)

Vuonna 2011 valmistuneista oli viisi vuotta valmistumisen jälkeen, vuonna 2016, työelämässä 91,7 % ja työttömänä 2,8 %. Suurin osa työskenteli edelleen yksityisellä sektorilla, hieman yli puolet suuryrityksissä. 87,7 % vastaajista työskenteli vakituudessa kokopäivätyössä, määräaikaisessa kokopäivätyössä 6,7 %, osa-aikatyössä 1 %, yrittäjänä tai ammatinharjoittajana 4,3 %. Koulutustasoa vastaavissa työtehtävissä oli 71,5 % vastaajista, osittain alhaisemman vaatimustason töissä 14,5 %, koulutustasoa vaativammassa töissä 9,9 % ja koulutustasoa selvästi alhaisemman vaatimustason töissä 4 %. Edelleen suurin osa (58 %) vastaajista näki, että voi hyödyntää yliopistossa opittua työssään jonkin verran/ osittain. 35,8 % ilmoitti hyödyntävänsä opittua jatkuvasti ja 6,3 %, ettei voi hyödyntää opittua juuri lainkaan. (Petäjäniemi 2018, 19-32)

Henkilöstöpalvelutoimiala ja vuokratyön yleisyys Suomessa

Työnvälitystoiminnan, työvoiman vuokrauksen ja muiden henkilöstön hankintapalveluiden toimialalla toimii Suomessa noin 2.000 yritystä, joista noin 450:llä liikevaihto on yli miljoona euroa ja näistä noin 50 – 60 yrityksellä yli kymmenen miljoonaa euroa. (Amadeus 2019). Tilastokeskuksen työvoimatutkimuksen mukaan vuokratyötä teki Suomessa vuonna 2018 keskimäärin 43.000 henkilöä, mikä on noin kaksi prosenttia kaikista palkansaajista. Kaikkiaan palkansaajia oli vuonna 2018 keskimäärin 2.204.000. Vuodesta 2014 vuokratyöntekijöiden määrä on kasvanut jossain määrin vuosittain, mutta edelleen vuokratyötä tehdään melko vähän. Tyypillisintä vuokratyön käyttö on tukku- ja vähittäiskaupassa, teollisuudessa, sähkö-, lämpö-, vesi- ja jätehuollossa, rakentamisessa sekä majoitus- ja ravitsemustoiminnassa. (SVT 2018, 10, 15)

4.2 Tutkimuksen toteutus

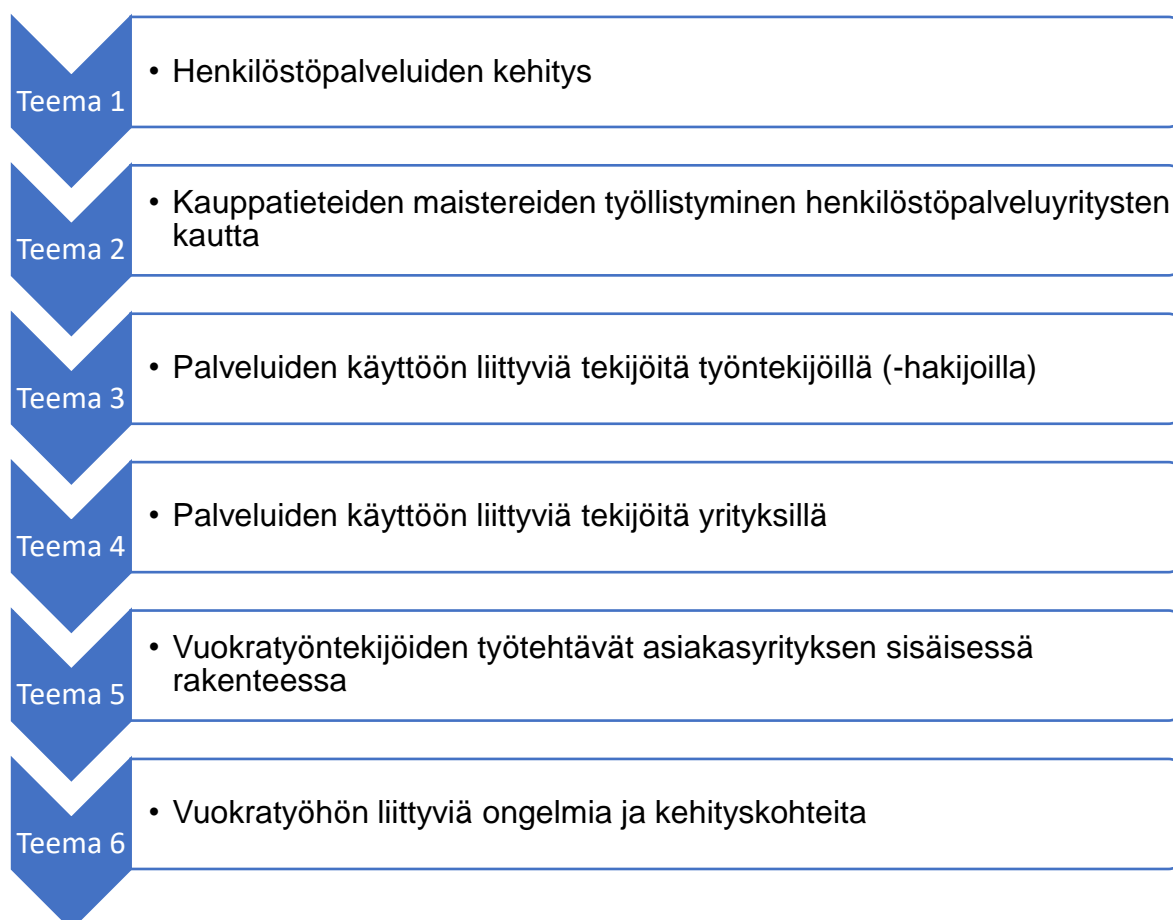
Tutkimukseen etsittiin haastateltavia osin tutkimuksen tekijän aikaisempien tietojen pohjalta internetistä sekä työnhakutapahtumissa saatujen kontaktien avulla. Haastateluista sopiminen hoidettiin sähköpostitse ja lisäksi yhteen haastateltavaan oltiin yh-

teydessä puhelimitse ennen haastattelua. Haastatteluista sovittiin pääasiassa helmi-kuun 2019 aikana. Haastateltaviksi pyydettiin alun perin yhdeksää henkilöä tai tietyn yrityksen edustajaa. Tavoitteena oli saada haastateltavia henkilöstöpalvelualan yrityksistä sekä muita asiantuntijoita. Kaksi asiantuntijaa kieltäytyi haastattelusta, koska he katsoivat, ettei heillä ole asiasta riittävästi tietoa. Lisäksi yksi asiantuntija kieltäytyi samasta syystä sen jälkeen, kun hänelle oli toimitettu haastattelukysymykset. Yhden henkilöstöpalveluyrityksen edustajan kanssa keskusteltiin alustavasti haastattelusta, mutta yhteyshenkilön vaihtumisen jälkeen haastattelua ei lopulta saatu sovittua. Yksi henkilöstöpalveluyritys ei vastannut haastattelupyyntöön kahden yhteydenoton jälkeenkään. Yhden henkilöstöpalvelualan yrityksen kohdalla haastateltava vaihtui kysymysten toimituksen jälkeen, koska alkuperäinen haastateltava katsoi, ettei hänellä ole riittävästi tietoa kysymyksien käsittelemistä asioista. Lisäksi kahden haastattelun ajankohtaa muutettiin haastateltavien aikataulumuutosten takia.

Haastattelut sovittiin kolmen henkilöstöpalveluyrityksessä työskentelevän ja yhden työntekijöiden etujärjestössä työskentelevän henkilön kanssa. Henkilöstöpalveluyrityksissä työskentelevät haastateltavat työskentelevät yrityksissä, joiden liikevaihto Suomessa on luokissa 2 – 10, 10 – 20 ja 20 – 50 miljoonaa euroa. Kaikkien niiden kohde-ryhmänä ovat nuoret korkeasti koulutetut työntekijät ja ne kaikki tarjoavat vuokratyö- ja suorarekrytointipalveluita. Lisäksi osa yrityksistä tarjoaa suorahaku- eli headhunting-palvelua. Kauppatieteiden maisterit ovat yksi kaikkien näiden yritysten pääkohderyhmistä.

Haastattelun teemoista laadittiin kysymysrunko, joka oli samanlainen kaikille henkilöstöpalveluyrityksissä työskenteleville. Työntekijöiden etujärjestössä työskentelevän henkilön haastattelun teemat olivat myös samat, mutta kysymyksiä oli joiltain osin muokattu. Kysymyksissä oli etukäteen huomioitu myös sitä, että ainoastaan henkilöstöpalveluyrityksissä työskentelevät haastateltavat pystyvät kommentoimaan heidän ja asiakasyritysten välisiä suhteita. Toisaalta kysymystä henkilöstöpalveluyrityksen maineen vaikutuksesta halukkuuteen työskennellä kyseisen yrityksen kautta ei kysytty henkilöstöpalveluyrityksissä työskenteleviltä haastateltavilta, koska lähtökohtaisesti voisi ajatella, että yrityksistä pyrittäisiin tällaisessa haastattelussa tuomaan esiin heidän hyvää mainetta. Asia kuitenkin nousi esiin haastatteluissa.

Jo alkuperäisessä haastattelupyynnössä oli kerrottu tutkimuksen aiheesta ja toteutuksesta pääpiirteissään. Haastattelun taustasta, toteutuksesta ja tietojen käsittelystä laadittiin lisäksi saatekirje (liite 1), joka toimitettiin kysymysrunon (liitteet 2 ja 3) kanssa kaikille haastateltaville vähintään viikkoa ennen haastattelua, minkä tarkoituksena oli mahdollisimman perusteellisen haastatteluaineiston saaminen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85-86). Haastateltavien oli näin myös mahdollista tehdä tarkentavia kysymyksiä ennen varsinaista haastattelua. Yksi haastateltava esitti sähköpostitse kysymyksen, jonka perusteella haastattelurunon kysymyksiä tarkennettiin. Haastattelun kysymykset oli jaettu kuuteen tutkimuksen aihetta käsittelevään teemaan, joiden lisäksi haastattelun aluksi kysyttiin haastateltavan taustatiedot ja lopuksi, haluaako haastateltava vielä lisätä jotain, mitä haastattelussa ei tullut esiin. Teemat ja niiden käsittelyjärjestys esitetään kuviossa seitsemän. Teemoihin liittyi lisäksi tarkentavia kysymyksiä, joiden esittämisjärjestys ja muotoilu vaihtelivat haastattelun kulun mukaan. Kaikkia tarkentavia kysymyksiä ei myöskään esitetty kaikissa haastatteluissa.



Kuvio 7 Haastattelun teemat

Haastattelut tehtiin maaliskuussa 2019 kasvokkain haastateltavien toimistoilla pääkaupunkiseudulla ja ne nauhoitettiin kahdella laitteella. Nauhoituksesta kerrottiin haastateltaville etukäteen saatekirjeessä ja sen sopivuus varmistettiin vielä haastatteluvaiheessa. Haastateltavien taustatiedot tehtävän tasosta organisaatiossa, tehtävien sisällöstä sekä kokemuksesta nykyisissä tai samankaltaisissa tehtävissä kerättiin ennen nauhoituksen aloitusta. Tehtävänimikkeet olisivat voineet yksilöidä haastateltavien henkilöllisyyden liian selkeästi, minkä vuoksi niitä ei käytetä. Haastateltavat työskentelevät rekrytointiin ja uraneuvontaan liittyvissä johto-, esimies-, tiimiesimies- ja asian tuntijatehtävissä. Kokemusta nykyisistä tai samankaltaisista tehtävistä haastateltavilla oli kaksi ja puoli, kolme, kolme ja puoli ja kuusi vuotta. Lisäksi haastateltavilla oli aikaisempaa kokemusta alalta eri tehtävissä. Taulukossa viisi esitetään tiedot haastatteluiden ajankohdista ja nauhoitusten kestoista.

Taulukko 5 Haastatteluiden ajankohdat ja nauhoitusten kestot

Ajankohta	Haastateltava	Nauhoituksen kesto
5.3.2019	ha Henkilöstöpalveluyrityksessä työskentelevä	45 min
20.3.2019	hb Henkilöstöpalveluyrityksessä työskentelevä	53 min
20.3.2019	hc Työntekijöiden etujärjestössä työskentelevä	40 min
21.3.2019	hd Henkilöstöpalveluyrityksessä työskentelevä	28 min

Tutkimuksen tekijä on työskennellyt neljässä erillisessä vuokratyösuhteessa neljässä toimeksiantajayrityksessä noin 9 – 16 vuotta ennen tutkimuksen tekoa yhteensä noin kahden vuoden ajan ja kokemukset työskentelystä näissä työsuhteissa ovat olleet positiivisia. Työskentelystä vuokratyösuhteissa kerrottiin haastattelujen yhteydessä, jotta aiheen tuttuus tutkimuksen tekijälle tulisi esiin. Kokemuksista ei kuitenkaan muuten kerrottu tarkemmin, jos haastateltava ei erikseen kysynyt. Kolme haastateltavaa kysyi, millaisissa tehtävissä tutkimuksen tekijä on työskennellyt tai minkälaisia kokemukset vuokratyöstä ovat olleet.

Kaikki nauhoitukset litteroitiin sanatarkasti viikon sisällä haastattelun tekemisestä. Kuitenkaan muita ääniä kuin varsinaisia sanoja ei litteroitu, jos ne eivät olleet selkeästi esimerkiksi vastauksia kysymyksiin. Litterointi vaati kolme kuuntelukertaa. Litteroitua materiaalia syntyi kaikista haastatteluista yhteensä noin 47 sivua. Sekä nauhoitukset että litteroinnit tallennettiin omiin tiedostoihinsa, joihin ei ollut yksilöity haastattelevaa henkilöä tai hänen työnantajaorganisaatiotansa. Myös taustatiedot kerättiin siten, ettei niitä voi yhdistää tiettyyn henkilöön tai organisaatioon.

Aineistoa analysoitiin kuuntelemalla nauhoituksia sekä lukemalla ja lajittelemalla litteroitua materiaalia. Sisällönanalyysin mallin mukaan aineistoa pelkistettiin ja ryhmiteltiin siten, että siitä pyrittiin löytämään yhtäläisyyksiä ja merkityksiä. Kvalitatiivinen analyysi sisältää analyysin ja synteessin, missä analyysillä tarkoitetaan aineiston purkamista käsitteellisiksi osiksi ja synteessillä johtopäätösten muodostamista näistä osista (Grönfors 1982, 145). Näin jaoteltuna alaluku 4.3 käsittää aineiston analyysin ja alaluku 4.4 synteessin.

Haastateltavien vastaukset olivat monilta osin melko samankaltaisia, mutta myös eroja oli. Henkilöstöpalveluyrityksissä ja työntekijöiden etujärjestössä tehdyissä haastatteluissa oli todennäköisesti eroa siltä osin, että henkilöstöpalveluyritykset tavoittavat pääasiassa ne työntekijät, jotka ovat heidän palveluistaan kiinnostuneita, kun taas etujärjestössä tehdyssä haastattelussa tulivat esiin työntekijät tai –hakijat siltä osin, kuin he ovat tekemisissä etujärjestön kanssa. Tämä saattoi vaikuttaa vastauksiin esimerkiksi siten, että tutkimukseen osallistuneiden henkilöstöpalveluyritysten kohderyhmä ovat nuoret ja vastavalmistuneet, kun taas etujärjestöön yhteydessä ovat laajemmin eri ikäisiä ja eri vaiheessa työuraansa olevia. Lisäksi etujärjestössä työskentelevä haastateltava totesi, että hän on työnsä kautta tekemisissä henkilöstöpalveluyritysten kanssa, mutta ei palveluita käyttävien asiakasyritysten kanssa ja ei pysty sen takia kommentoimaan osaa kysymyksistä.

4.3 Aineiston esittely ja analyysi

Tässä alaluvussa esitellään ja analysoidaan haastatteluissa kerättyä aineistoa. Haastatteluista esitetään sitaatteja siten, ettei kyseinen haastateltava ole tunnistettavissa. Sitaatteja on joiltain osin muokattu siten, että saman sanan esiintymien enemmän kuin

yhden kerran peräjälkeen poistettiin samoin kuin joitain täytesanoja. Lisäksi sitaateissa korvattiin merkinnällä ... kohdat, joissa oli sellaista tietoa, mitä ei haluta esittää julkisesti esimerkiksi tunnistettavuuden takia tai jos kyseisessä kohdassa on pidempi jakso, jonka tiedot eivät lisää mitenkään sitaatin sisällön merkitystä.

Henkilöstöpalveluiden kehitys

Ensimmäinen teema käsitteli haastateltavien näkemyksiä työnhakijoiden ja yritysten suhtautumisesta vuokratyöhön ja siinä mahdollisesti tapahtuneista muutoksista. Työnhakijoiden osalta nähtiin, että rekrytointipalveluiden tunnettuus sekä tietoisuus siitä, että vuokratyötä on myös niin sanotuissa valkokaulusammateissa, vaikuttaisi lisääntyneen. Vastauksissa oli vaihtelua siten, että työnhakijoiden suhtautumisen nähtiin muuttuneen positiivisemmaksi tai avoimemmaksi vuokratyön tekemiseksi tai pysyneen samana. Haastattelussa tuli toisaalta esiin, että työnhakijat ovat kiinnostuneita erityisesti muista rekrytointipalveluista kuin vuokratyöstä ja se, että rekrytointialan yritykset ovat hyvin moninaisia, jolloin omaan tilanteeseen sopivan yrityksen löytäminen voi olla haastavaa.

”...ehkä nytten on yritykset sekä työnhakijat oppineet sen, että vuokratyön kautta on aika monenlaisia työsuhhteita.” hb

Yritysten osalta yleisen taloudellisen tilanteen nähtiin vaikuttavan voimakkaasti suhtautumiseen vuokratyöhön siten, että kun taloudellinen tilanne on parempi, työllistetään henkilöitä todennäköisemmin suoraan yrityksiin ja epävarmempina aikoina suositetaan vuokratyötä. Tulokset ovat samankaltaisia kuin Klaasin et al. (1999, 130-131) tutkimuksessa, jonka mukaan tilaajayrityksen kokema epävarmuus voi lisätä työvoiman ulkoistuksesta saatavia hyötyjä ja Lepakin et al. (2003, 698) tutkimuksessa, jonka mukaan koordinoinnin joustavuudella saadut taloudelliset hyödyt liittyvät suurimmassa määrin sopimuskohtaisiin työsuhhteisiin, joissa tyypillisesti myös käytetään vuokratyötä.

”Mä sanoisin et yritysten osalta niin paljon vaikuttaa myös toi taloudellinen tilanne ylipäätään.” ha

Sen kohdalla, onko vuokratyön käyttö rekrytointikanavana yleistynyt jollain aikavälillä, vastauksissa oli vaihtelua. Se nähdään kuitenkin selkeästi yhtenä merkittävänä syynä käyttää vuokratyötä, mikä on tullut esiin myös tutkimuksissa (Rassuli 2005, 695). Myös vuokratyön käytössä rekrytointikanavana tuli esiin talouden epävarmuuden vaikutus siihen, ettei työntekijää palkata välttämättä suoraan yritykseen. Yhtenä syynä nähtiin myös, että työnantajat voivat kokea vuokratyön käytön vähentävän työnantajabyrokratiaa, mikä voi olla merkityksellistä erityisesti pienten yritysten kohdalla. Toimintatapaa tukee transaktiokustannusteorian mukainen näkemys, että HR-toiminto ulkoistetaan, jos ulkopuolinen palveluntuottaja pystyy tuottamaan sen tehokkaammin (Lepak & Snell 1998, 223).

Teknologioiden ja HR-toimintojen kehittymisen vaikutus näkyy esimerkiksi rekrytointijärjestelmien kehittymisenä ja siinä, ettei kaikilla yrityksillä ole mahdollisuutta käyttää resurssejaan niiden hankintaan, jolloin toiminto voidaan ulkoistaa siihen erikoistuneelle yritykselle. Haastatteluissa nousi esiin lisäksi hakijakokemuksen merkitys sekä se, että joidenkin työnhakijaryhmien tavoittaminen perinteisillä menetelmillä voi olla vaikeaa. Resurssien niukkuuden vaikutus mainitaan myös Klaasin et al. (1999, 130-131) tutkimuksessa, jonka mukaan pienemmissä yrityksissä esimerkiksi rekrytoinnin ulkoistus on hyödyllistä, koska sen tuottaminen sisäisesti ei olisi kannattavaa. Myös Lepakin et al. (2005, 151-153) tutkimuksessa esitetään, että ulkoiset HR-palveluiden tuottajat pystyvät todennäköisesti tuottamaan parempaa palvelua koskevaa asiantuntijuutta ja hyödyntämään mittakaavaetua, kun kyseessä on niiden ydinliiketoiminta. Tutkimuksessa myös mainitaan käytettävissä olevan informaatioteknologian tehokkuus yhtenä vaikuttava tekijä ulkoistuksen kannattavuudessa. Haastatteluissa tuli esiin myös tietyllä tavoin pidemmälle menevä teknologian hyödyntäminen erilaisten alustojen tulona markkinoille ja esimerkiksi LinkedInin käytön yleistymisenä, jolloin työn ostajan ja myyjän välillä ei välttämättä tarvitse olla erillistä yritystä sekä se, että tämä voidaan kokea henkilöstöpalveluyrityksissä jossain määrin myös uhkana.

”... no ylipäänsä, että yritykset haluaa keskittyä niihin omiin ydintoimintoihin ja ehkä se, että myöskin rekrytoinnin tärkeydestä puhutaan yhä enemmän...” hb

”... ja toisaalta myös ehkä se, että on erilaisia alustoja niin kun löytää esimerkiksi se työntekijä ja työnantaja ehkä löytää toisensa vähän eri tavalla, kun aikaisemmin siinänsä et sit taas myös se muuttaa muotoaan et siin ei välttämättä tarte olla aina ihan joku yritys välttämättä välissä vaan voi olla, että siellä on vaan jonkun näkönen alustamista sit sopivaa työvoimaa esimerkiksi löytyy niin ku etsitään. Ja ne voi olla just tollasia lyhyempiä tai pidempiä työsuhteita sitten niin kyl se on selkeesti mun mielestä muuttanut myös tätä alaa ylipäätään” ha

Kauppätieteiden maistereiden työllistyminen henkilöstöpalveluyritysten kautta

Toinen teema käsitteli työtehtäviä, joihin kauppätieteiden maisterit työllistyvät erilaisten rekrytointipalveluiden kautta. Työtehtävät vuokratyösuhteissa vaihtelivat jossain määrin haastatteluun osallistuneiden henkilöstöpalveluyritysten liiketoiminnan mukaan. Osalla ne painottuivat selkeästi opiskeluaikaan, jolloin työt olivat suuremmassa määrin lyhyitä ja osa-aikaisia avustavia tehtäviä. Myös vuokratyösuhteiden käyttö kesätöissä tuli esiin. Toisissa yrityksissä myös valmistuneita uransa alkuvaiheessa olevia työllistetään yleisesti vuokratyösuhteisiin. Kuitenkin yleisesti ottaen nähtiin, että opiskelijat saattaisivat työskennellä enemmän vuokratyösuhteissa kuin valmistuneet.

”...jos puhutaan vuokratyöstä, niin ne on usein sitte osa-aikasia tehtäviä, mitä tehdään just niin ko opintojen ohessa ja tavallaan just yleensä puolin ja toisin toivotaan sitä joustavuutta siihen tekemiseen eli asiakas ei ehkä tarvii ihan täyspäivästä koko aika saman verran työvoimaa ja yleensä myös opiskelijoille se on älyttömän hyvä tilanne että et se vähän se työn määrä elää sitten vaikka sitten niitten opiskeluitten mukaan.” ha

”...jos haetaan jo selkeesti vakituiseen tehtävään kokeneempaa osaajaa, ni varmaan useammin menee suorarekrytoinnin kautta, mutta ei pelkästään kuitenkaan.” hb

Tehtävänimikkeiden nähtiin jossain määrin eroavan vuokratyön ja muiden rekrytointipalveluiden kautta työllistyttäessä, mutta osassa vastauksia niiden nähtiin myös olevan melko samoja. Samoin työtehtävät voivat olla samankaltaisia kuin yrityksiin suoraan työllistyttäessä. Tehtävänimikkeiden vuokratyön ja muiden rekrytointipalveluiden välillä nähtiin kuitenkin jossain määrin eroavan siten, että vuokratyöhön työllistyttäessä

nimikkeet olivat enemmän assistenttityyppisiä, erityisesti silloin, jos kyseessä on vasta tutkintoa suorittava työntekijä.

”...no oikeestaan ne on noi samat. Ne ei ihan hirveesti eroo, mutta et sitten kun haetaan sitä kokeneempaa vielä, vaikka kokeneita vaik controlleria niin sillon se on ... sitten suorarekrytointi asiakkaan listoille ni usein se on sitten, ku haetaan se kokeneempi business controller. ” hd

Haastatteluissa esiin tulleet tiedot vuokratyön kohdalla ovat samankaltaisia kuin Lepäkin & Snellin (1999, 39-40, 2002, 522-523) HR-arkkitehtuurin sopimuskohtaisen työn työsuhdemuodossa, jossa työsuhde perustuu tarkkarajaisiin tehtäviin ja osaaminen on enemmän yleistasoista ja jossa tyypillisesti myös käytetään vuokratyötä. Toisaalta erityisesti sijaisuuksien kohdalla työsuhde muistuttaa enemmän arkkitehtuurin tehtäväkohtaista työtä, johon työntekijä palkataan myös hoitamaan tiettyä työtä ja hänellä odotetaan olevan tarvittavat taidot valmiina, vaikkakin arkkitehtuurin mukaan tähän suhdemuotoon työntekijä palkataan sisäisesti (Lepak & Snell 1999, 38-39, Lepak & Snell 2002, 520, 520). Rekrytointikanavasyyn kohdalla taas haastatteluissa esiin tulleet tiedot voivat viitata myös mallin tietoon perustuvan työn työsuhdemuotoon, jossa työntekijän valinnassa voi olla enemmän merkitystä yleisellä kyvykkyydellä kuin senhetkisillä tiedoilla ja taidoilla (Lepak & Snell 1999, 36-37, Lepak & Snell 2002, 522).

Kaikissa tutkimukseen osallistuneissa henkilöstöpalveluyrityksissä, välitetään kaupallisen alan töiden lisäksi tekniikan alan tehtäviä, joissa IT-ala korostuu. Kaupallisen puolen tehtävät vaikuttaisivat olevan laaja-alaisempia ja moninaisempia kuin tekniikan puolen tehtävät. Toisinaan eri alojen tehtävät menevät myös limittäin eri työntekijäryhmien välillä. Mielenkiintoinen havainto haastatteluissa oli, että kaupallisen ja teknisen alan töiden profiilissa oli tämän tutkimuksen näkökulmasta jossain määrin eroa.

Palveluiden käyttöön liittyviä tekijöitä työntekijöillä (-hakijoilla)

Kolmannen teeman kautta pyrittiin selvittämään haastateltavien näkemyksiä, miksi työntekijät tai -hakijat haluavat tehdä vuokratyötä. Rekrytointiprosessi asiakkaan toimeksiannon jälkeen on vuokratyön ja suorarekrytoinnin kohdalla melko samanlainen.

Kaikilla tutkimukseen osallistuneilla henkilöstöpalveluyrityksillä on lisäksi tietokanta, johon he keräävät työnhakijoiden tietoja. Tämä tapahtuu esimerkiksi työnhakuportaalien kautta sekä tekemällä avoimia haastatteluita. Palveluita myös markkinoidaan potentiaalisille hakijoille esimerkiksi messuilla ja tätä kautta pyritään kasvattamaan tietokantaa. Toisaalta tavoitteena on, että työnhakijat ottavat yhteyttä nimenomaan heitä kiinnostavien työpaikkojen osalta.

”... halutaan varmistua siitä, että se tehtävä on, esimerkiks sille hakijalle myös mielenkiintoinen ja se hakija itse tavallaan on aktiivinen myös sen osalta, et hän oikeesti halua sen duunin...” ha

Kohdennettua hakua tehdään tietokantoihin kirjatuille hakijoille sen perusteella, minkä maantieteellisen alueen tai minkälaiset työtehtävät hakija on ilmoittanut kiinnostuksen kohteikseen. Potentiaalisten hakijoiden etsintä yritysten omista rekistereistä tulee esiin tapauksissa, joissa työntekijä täytyy löytyä nopeasti. Erityisesti suorahaussa eli headhuntingissa sekä myös aloilla, joilla on osaaajapulaa, kuten IT-alalla, tulee esiin esimerkiksi LinkedInin käyttö potentiaalisten kandidaattien etsinnässä, mutta sen käytön nähdään yleistyneen voimakkaasti kontaktin hakemisessa myös muuten viimeisten muutamien vuoden aikana.

”... ihan niin kun muutamassa vuodessa on tapahtunut tosi iso niin kun loikkaus siinä, että pitää enemmän itse kontaktoida toki LinkedInihan on ihan päivittäisessä käytössä, mutta sitten tietenkin meidän omat verkostot, meidän oma tietokanta...” hb

Jossain määrin opintojen loppuvaiheessa tai vastavalmistuneilla voi olla vaikeuksia löytää ensimmäistä erityisesti vakituista oman alan työpaikkaa, mikä voi lisätä halukkuutta tehdä myös vuokratyötä varsinkin, jos sen kautta on mahdollista saada kiinnostavia työtehtäviä ja päästä työskentelemään mielenkiintoisessa yrityksessä. Tähän voi liittyä se, ettei ole aikaisempaa kokemusta. Tällöin vuokratyö voidaan nähdä mahdollisuutena saada myöhemmin pysyvä työ. Tässä tulee esiin, jossain määri johdannossa esitetyn ennako-oletuksen vastaisesti, tutkimuskirjallisuudessa mainittu näkemys, että tilapäinen, esimerkiksi vuokratyösuhde sijoittuu vapaaehtoisesti ja ei-vapaaehtoisesti valitun työsuhdemuodon välille esimerkiksi, koska se nähdään väylänä pysyvään työhön (Muzzollon et al. 2015, 1146-1148, 1159).

”Meillä se ehkä näkyy siinä, että tietty se oman alan ensimmäinen duunipaikka on välillä hankala löytää, mut et tai se on semmonen mikä ihmisiä selkeesti vähän stressaa tai jännittää...” ha

Myös se tuli esiin, että vaikeus löytää työpaikkaa voi joissain tapauksissa johtua siitä, että työnhaussa ylipäätään ei olla oltu riittävän aktiivisia ja tällöin hakua täytyy laajentaa, jolloin voidaan ottaa myös vuokratyö huomioon mahdollisuutena. Haastatteluiden perusteella nuorten lisäksi lähellä eläkeikää olevat, yli 57-vuotiaat, ovat usein valmiita työskentelemään määräaikaissa työsuhteissa esimerkiksi vuokratyön kautta ja suhtautuvat tällaiseen vaihtoehtoon positiivisesti. Tämän nähtiin liittyvän siihen, ettei heillä ole mahdollisuutta tai tarvettakaan löytää enää vakituista työpaikkaa. Näissäkin tilanteissa työskentelymuodon valinta vaikuttaisi tällöin olevan vapaaehtoisen ja ei-vapaaehtoisen välillä.

Joustavuuden tavoittelu tuli haastatteluissa esiin erityisesti opiskelijoiden kohdalla. Muutenkin työelämän ja vapaa-ajan tasapaino työsuhteissa ja joustavuus esimerkiksi työajan kohdalla ylipäätään tulee nuorilla työntekijöillä esiin. Tätä tukee myös tutkimuskirjallisuus, jonka mukaan varsinkin nuoret voivat tavoitella joustavuutta työskentelemällä vuokrasuhteissa (Guest et al. 2006, 107-108) Haastatteluissa nousi esiin myös se, että henkilöstöpalveluyritykset voivat tarjota verkoston työnhakuun, jolloin eri tilanteissa on mahdollista työllistyä eri henkilöstöpalveluyritysten kautta.

”... se on semmonen ehkä kantava teema, mikä ylipäätänsä puhutaan niin kun milleniaaleista ja näin, jotka haluaa hyvin joustavaa ja tietyllä tavoin kyllä myös siihen joku myös on valmis vuokratyöhön just sen takia ...” hd

Erytisesti suurten yritysten ja tunnettujen brändien kohdalla halu saada kontakti arvostettuun työnantajaan tuli haastatteluissa esiin halussa tehdä vuokratyötä. Tällöin ollaan kiinnostuneita lyhyemmistäkin työsuhteista eikä vuokratyö työsuhteen muotona ole silloin välttämättä poistyöntävä tekijä. Tämä syy työskennellä tilapäisissä työsuhteissa tulee esiin myös tutkimuskirjallisuudessa, esimerkiksi Wilkinsin et al. (2013, 850) tutkimuksessa korkeaa osaamista vaativien töiden kohdalla. Kaikissa haastatteluissa nousi esiin se, että vuokratyön kautta on mahdollista päästä myös hyvin tavoiteltuihin

työpaikkoihin ja nämä työsuhteet voivat olla tarjolla ainoastaan tietyn henkilöstöpalveluyrityksen kautta eivätkä ollenkaan esimerkiksi asiakasyrityksen omassa haussa. Myös se tuli esiin, että työnhakijat eivät toisaalta aina välttämättä ymmärrä tätä mahdollisuutta.

”...avoimuus siihen, et vaikka se ois meiän kautta vuokratyö niin se on täysin ok, jos se niin kun et se nähään semmosena mahdollisuutena saada jalka oven väliin mitä välttämättä muuten ei sais ollenkaan...” hd

Halu kehittää omaa osaamista työskentelemällä eri yrityksissä ja erilaisissa tehtävissä tuli ilmi haastatteluissa, osin todennäköisesti, koska kaikkien tutkimukseen osallistuneiden henkilöstöpalveluyritysten kohderyhmä ovat nuoret, joilla ei välttämättä ole kovin paljoa aikaisempaa työkokemusta. Vuokratyösuhteesta voidaan olla kiinnostuneita esimerkiksi, jos se tarjoaa mahdollisuuden työskennellä tietyllä ohjelmistolla. Työkokemuksen kartuttaminen ja oman osaamisen kehittäminen on myös tutkimuskirjallisuudessa esitetty yhtenä syynä työskennellä vuokratyösuhteissa (Muzzollon et al. 2015, 1148).

Myös inhimillisen pääoman teorian mukaan haluan työskennellä tietyssä yrityksessä tai tehtävässä voi vaikuttaa se, että näin saadusta osaamisesta on hyötyä myöhemmin (Blaug 1976, 829). Haastatteluissa tuli esiin, että sellaisiakin tapauksia on, että vakituisesta työstä ollaan valmiita vaihtamaan vuokratyöhön, jos tällainen työsuhde on riittävän mielenkiintoinen. Tätä ei kuitenkaan voida nähdä kovin systemaattisena toimintatapana. Joskus työntekijä voi myös haluta tehdä pelkästään määräaikaista töitä tai projekteja, mutta tämäkin on kuitenkin harvinaista. Syynä pelkkien määräaikaaisuuksien tai projektien tekemiseen on tullut esiin myös vaihtelunhalu. Samansuuntaisesti esimerkiksi Rassuli (2005, 698, 705) esittää, että vuokratyötä tekevää korkeasti koulutettuja asiantuntijoita määrittää tyypillisesti se, etteivät he ole kiinnittyneet vakituisen työhön ja heillä on näkemys osaamisensa nopeasta vanhenemisesta.

Haastatteluissa saatujen tietojen mukaan työnhakijat tavoittelevatt kuitenkin selkeästi etupäässä vakituista työtä. Siinä mielessä kokemusta erilaisista tehtävistä halutaan kerryttää, että yhdessä työpaikassa halutaan työskennellä muutaman vuoden ajan ja melko nopeastikin voidaan olla valmiita vaihtamaan työpaikkaa verrattuna perinteisiin

huomattavasti pidempiin työuriin saman työnantajan palveluksessa. Myös tässä kohden haastatteluissa esiin tulleet asiat poikkesivat tutkimuksen alussa esitetystä ennako-oletuksesta, jonka mukaan kauppatieteiden maisterit kuuluisivat enemmän ryhmään, joka työskentelee tilapäisissä työsuhteissa omasta halustaan. Ennemminkin vaikuttaisi olevan kyse vapaaehtoisen ja ei-vapaaehtoisen välillä olevasta työskentelystä, johon vaikuttaa esimerkiksi kokemuksen kerryttäminen tai pyrkimys saada pysyvä työpaikka. (Muzzolon et al. 2015, 1146-1148, 1159)

”... tavallaan joo arvostetaan sitä monipuolisuutta, ollaan valmiimpia vaihtamaan nopeammin, mutta kyllä se kaipuu siitä vakituisesta sopparista on edelleen siellä et se on ihan se perusturvallisuuden tunne...” hb

Palveluiden käyttöön liittyviä tekijöitä yrityksillä

Neljännessä teemassa tavoitteena oli selvittää haastateltavien näkemyksiä yritysten syistä käyttää henkilöstöpalveluita. Haastatteluissa tuli esiin, että asiakkaina on kaikenkokoisia yrityksiä, mutta palveluiden käyttö, käyttöön liittyvät syyt ja toimintatavat eroavat jossain määrin eri kokoisilla yrityksillä. Vuokratyön käyttö vaikuttaisi haastatteluiden perusteella olevan yleisempää suuryrityksissä ja pienissä yrityksissä. Pienissä yrityksissä erityisesti startupeissa vuokratyön käytön nähtiin liittyvän usein siihen, ettei työvoiman tarve ole vakiintunut.

Suurissa yrityksissä syyn taas nähdään usein olevan budjeteissa ja siinä, ettei rekrytointilupia vakituisille tai kokoaikaisille ole mahdollista saada ja lisäksi vuokratyön käyttö on todennäköisesti niille myös tutumpaa ja enemmän vakiintunut toimintatapa. Myös se tuli esiin, että palveluiden markkinointi voi kohdistua enemmän nimenomaan suuriin yrityksiin ja toisaalta hyvin pienillä yrityksillä ei aina ole varaakaan käyttää henkilöstöpalveluita. Samansuuntaisesti Klaasin et al. (2001, 132) tutkimuksen mukaan suuret yritykset käyttävät todennäköisimmin ulkoistettuja palveluita rekrytoinnissa ja muussa henkilöstön hankinnassa. Haastatteluiden perusteella muissa yrityksissä yleisempää voi olla vuokratyön käyttö rekrytointikanavana. Muiden rekrytointipalveluiden käytön taas nähtiin olevan yleisintä pk-yrityksissä. Pk-yrityksissä rekrytointipalveluiden käytön nähtiin usein liittyvän siihen, ettei yrityksessä ole resursseja rekrytointiprosessiin. Samankaltainen näkemys esitetään Klaasin et al. (1999, 130-131) tutkimuksessa.

” sanotaan näin, et aika laidast laitaan et meilt löytyy kyl ihan semmosist pienistä startupeista ihan sit taas niin kun noihin Suomen suurimpiin pörssiyhtiöihin.” ha

”...kyl mä sanosin et kyl enemmän suuryritykset käyttää täntyyppisiä koska he ovat tottuneita käyttämään ja ehkä siel on sitte syitä, et halutaan tietyt toiminnot, jotka on ulkoistettu ikään kun tai headcountti saa olla sitten vaan tietyn kokonen eli sitä kautta sitten ...” hc

”... ei meidän palvelut oo niin kun halvimmasta päästä missään nimessä niin se sitten vähän rajaa sitä, että ihan kaikista pienimmät startupit ei välttämättä sitte pystykään käyttämään, mutta pk-yritykset on se suurin asiakasryhmä...” hb

Tutkimukseen osallistuneissa henkilöstöpalveluyrityksissä vuokratyösuhteet tutkinnon suorittaneilla ovat pääasiassa vähintään parin kuukauden mittaisia, mikä johtuu osin kyseisten yritysten liiketoimintaan liittyvistä valinnoista. Tyypillinen kesto on puolesta vuodesta vuoteen, mutta usein vuokratyösuhdetta jatketaan tämän jälkeenkin. Opiskelijoilla sen sijaan on enemmän lyhyempiä työsuhteita ja osa-aikatyötä, vähemmässä määrin myös muilla. Myös vakituisia vuokratyösuhteita on, mutta ne ovat melko harvinaisia.

”... tääkin on tietenkkin yrityksestä riippuvaisia, että jotkut tosiaan tekee niitä ihan yhden päivän keikkoja myöskin. Meillä ehkä semmonen parin kuukauden projekti on se niin ku yrityksen näkökulmasta et mihin me lähetään palvelemaan sitten asiakasta mutta hyvin laidasta laitaan...” hb

”... jos nyt puhutaan jo kokoaikaisista, et osa-aikaset ja projektit niitä on sit kahesta viikosta kolmeen kuukauteen ja kaikkea väliltä mutta meillä lähtökohtasesti aina niin kun kuuden tai kahentoist kuukauden mittasia ne sopimukset mitä me tehdään...” hd

Toimintaympäristön epävarmuus nousi esiin syynä käyttää vuokratyövoimaa. Tämän nähdään korostuvan varsinkin pienillä aloittavilla yrityksillä, jolloin ei välttämättä tiedetä paljonko työtä tulee olemaan. Muutenkin työvoiman määrän vaihtelu mainittiin merkittävänä syynä käyttää vuokratyövoimaa. Tämä tuli esiin myös Klaasin et al. (1999, 130-

130) sekä Lepäkin et al. (2005, 154) tutkimuksissa. Myös sijaisuudet ja projektit ovat tyypillisiä syitä vuokratyön käytölle, erilaiset IT-järjestelmä- tai automatisointiprojektit mainittiin tästä esimerkkinä. Projektiluontoisuus tuli kuitenkin jossain määrin enemmän esiin tekniikan alan töiden kohdalla.

”... mä uskosin, et yleisin syy on se, et halutaan tai tarvitaan ehkä semmosta niin kun vaihtelevaan työmäärään niin tarvitaan semmosia sitä helpotusta sitten lisäkäsiiä ja tekijöitä.” ha

”... äitiyslomasijaisuus nyt sit ainakin tämmönen yks klassikko...” hc

”... projektit just paljon ja sit just se vaikeus arvioida niitten projektien kestoa, että joskus ollaan just puhuttu siitä puolesta vuodesta, mutta huomataan aika nopeesti, että no valmista ei tule ja sitten reilustikin pidennetään...” hb

Lisäksi yhtenä ilmiönä haastatteluissa nousivat esiin vuokrajohtajapalvelut, vaikkakaan tutkimukseen osallistuneet henkilöstöpalveluyritykset eivät olleet erikoistuneet näihin palveluihin. Haastatteluissa tuli myös esiin, että kyseisille palveluille olisi työnhakijapuolella enemmän kysyntää kuin mitä niiden tarjontaa on. Ilmiö vaikuttaa samansuuntaiselta, kuin Rassulin (2005, 689) tutkimuksessa, jonka mukaan tämän tyyppinen järjestely on yleistynyt voimakkaasti USA:ssa.

”... jos lisään tohon vuokrajohtajuuteen, ni se on semmonen teema, joka on pitkään ollu pinnalla ... et ehkä niitä toimeksantoja ei sit oo niin paljoo, et yritykset pitää sit kuitenkin kalliina ja pyrkii hoitamaan muita reittejä pitkin mutta toki jonkin verran niitä on sitte.” hc

”... niin kyllä myös korkeemman tason tehtäviin mennään tälleen vuokratyön kautta myös, että sitä ehkä on välillä epäiltykin, että haluuko joku, jolla on pidempi työelämäkokemus, niin suostuuko hän lähtemään vuokratyön kautta, mutta että hyviä kokemuksia on myös sieltä...” hb

Osaajatarve ja myös osaamisen nopea vanhentuminen ja innovointi nousivat haastatteluissa esiin erityisesti tekniikan alan, varsinkin IT-puolen, töissä. Kun valmiita osaajia

on hankala löytää, voidaan yrityksissä olla valmiita ottamaan vastavalmistuneita vuokratyösuhteisiin ja kouluttamaan heitä yrityksessä sisäisesti sekä myöhemmin mahdollisesti palkkaamaan suoraan yritykseen. Tässä tulee esiin Teecen et al. (1997, 515-516) esittämä yritysten tarve uudistaa osaamistaan kireässä kilpailussa ja toimintaympäristön voimakkaassa muutoksessa, missä tilanteessa Matusik & Hill (1998, 689-692) näkevät myös tilapäisen työvoiman käytön hyödyllisinä.

”... toimialasta niin meillä ylipäätään isoin ja mikä ehkä tohon kasvaa niin on IT, puhutaan ihan niin kun ohjelmistokehittäjistä tai testaajista tai projektipäälliköistä siinä, mutta et se IT-puoli on se kaikista ja siellä ehkä just semmonen niin ku tulee paljon uutta...” hc

Asiakasyritysten omien rekrytointiin liittyvien resurssien puutteet näyttäisivät haastatteluiden perusteella vaikuttavan jossain määrin siihen, että ne käyttävät henkilöstöpalveluyrityksiä. Lisäksi varsinkin pienille yrityksille vuokratyönkin nähtiin olevan houkutteleva vaihtoehto siitä näkökulmasta, että ulkopuolinen yritys hoitaa tällöin työnantaja-byrokratian. Klaasin et al. (2005) tutkimuksessa tulee esiin, että tämänkaltainen toimintatapa on virallisesti käytössä USA:ssa. Lisäksi nähtiin olevan tilanteita, joissa yritys tekee rekrytointeja harvoin ja tällöin halutaan käyttää erikoistunutta yritystä rekrytointiprosessin toteutuksessa ja esimerkiksi halutun kohderyhmän tavoittamisessa. Tämä tulee esiin myös Lepakin et al. (2005, 151) tutkimuksessa, jossa esitetään, että transaktiokustannusteorian mukaisesti vähäinen tai harvoin tapahtuva HR-palvelun tarve lisää todennäköisyyttä palvelun ulkoistamisesta, koska sen tuottaminen sisäisesti ei ole taloudellisesti kannattavaa. Myös hakijakokemuksen merkityksen tiedostaminen tuli haastatteluissa esiin asiana, joka voi vaikuttaa ulkoistuksiin.

”... tavallaan ei oo sitten aikaa tehdä niitä rekrytointeja niin sitä kautta sitten käytetään sitten ainakin näitä niin ko yrityksiä, että sekä näihin vakituisiin rekrytointeihin, että sitten näihin määräaikaisiin työsuhteisiin.” hc

”... jos jossain yrityksessä on, vaikka yks HR-henkilö, niin sehän on ja hänellä on ne muut omat työnsä siinä pyöritettävänä niin tai saati sitten, että ei oo HR:ää ja on vaan se rekrytoiva esimies, jolla on se asiantuntijatyö niin eihän he ehdi siihen puhelimeen vastata tai ja sitten se vaikuttaa taas siihen hakijakokemukseen...” hb

Vuokratyöntekijöiden työtehtäviä asiakasyrityksen sisäisessä rakenteessa

Viides teema käsitteli vuokratyöntekijöiden työtehtäviä asiakasyritysten sisäisessä rakenteessa sekä henkilöstöpalveluyrityksissä tehtyjen haastatteluiden osalta myös yhteistyötä henkilöstöpalvelu- ja asiakasyrityksen välillä. Kauppatieteiden maistereiden vuokratyösuhteet vaikuttaisivat painottuvan enemmän yritysten tukitoimintoihin verrattuna työsuhteisiin, joihin työllistytään muiden rekryointipalveluiden kautta. Sijaisuuden kohdalla taas voi sijoittautuminen yritykseen olla riippuvainen siitä, työskenteleekö henkilö, jonka sijaisena toimitaan, yrityksen ydin- vai tukitoiminnoissa. Toisaalta haastatteluissa tuli kuitenkin esiin se, että koska tutkimukseen osallistuneet henkilöstöpalveluyritykset ovat erikoistuneita nuoriin työntekijöihin, ovat tehtävät tyypillisemmin tukevia. Kuten teeman kaksi kohdalla, myös tässä esitetyt näkemykset ovat Lepakin & Snellin (1999, 39-40, 2002, 522-523) HR-arkkitehtuurin sopimuskohtaisen tai tehtäväkohtainen työn työsuhdemuodon mukaisia (Lepak & Snell 1999, 38-39, Lepak & Snell 2002, 520, 520).

” Mä sanoisin et meillä meillä ainakin näkyy just siinä, että ne on ehkä just enemmän semmosia avustavii tehtäviä, et just ehkä semmosia niin kun myynnin tukee tai taloushallinnon tukee tai vaikka henkilöstöhallinnon tukee olevii markkinoinnin tukee olevii tehtäviä, mikä varmaan johtuu just siitäkin että meidän kohderyhmäkin on tietty sellainen et siel ei viel mitään ihan kaikist kovimpai osajii välttämättä noin niin tai mitään monen kymmenen vuoden osajii tai kokemuksella olevii osajii haetakkaa...” ha

”... sit taas noi rekryointipalvelut niin pikkasen enemmän ehkä kohdistuu sit niihin ydintoimintoihin, et on sitten kyse sitten, vaikka myynnin tai markkinoinnin tai näistä tehtävistä niin sitten painottuu siel ehkä enemmän sitten myös se ydin.” ha

” Nimenomaan toi niin kun vuokratyön työntekijät kyl mun mielestä aika eri tyyppisissä tehtävissä. Periaatteessa saattaa olla, et jos sul on sijaisuus ydintoiminnoissa tai tukitoiminnoissa ... niin joo kyllä mun mielestä molemmissa käytetään sitten.” hc

Osaaminen, mitä vuokratyöhön haetaan, on enemmän yleistasoista kuin erikoistunutta, mikä on taas Lepakin & Snellin (1999, 39-40, 2002, 522-523) HR-arkkitehtuurin

sopimuskohtaisen työsuhdemuodon mukaista. Haastatteluissa nousi esiin, että vuokratyösuhteeseen voi olla vaikea saada sellaista osaamista, mitä on markkinoilla vähän tarjolla, koska nämä työntekijät todennäköisesti työllistyvät muutenkin. Kuitenkin, jos työsuhteen ehdot muuten esimerkiksi joustavuuden tai mielenkiintoisten työtehtävien osalta ovat riittävän hyvät tai jos yritys on muuten kiinnostava, voi henkilö, jolla on harvinaisempaa osaamista, haluta työskennellä myös vuokratyösuhteen kautta. Samansuuntaisesti Rassuli (2005, 698-699) toteaa, että asiantuntijatyössä työntekijän joustavuustarpeet ja osaamisen kartuttaminen ovat merkittäviä syitä tehdä vuokratyötä.

Etsittävässä taidoissa vaikuttaisi haastatteluiden perusteella kuitenkin olevan selkeä ero kaupallisen ja teknisen alan välillä siten, että teknisellä puolella haetaan suuremmissa määrin erikoistunutta osaamista, vaikka myös tekniikan puolen vuokratyötehtävien nähdään olevan jossain määrin tukevia erityisesti opiskeluaikana. Kaupallisella puolella taas etsitään ennemminkin tiettyä persoonallisuutta, asennetta, tai sopimista tiimiin ja perustason osaamista esimerkiksi tietotekniikan käytöstä tai englannin kielestä. Kuitenkin myös kirjanpidon perusteet tai tietyn taloushallinnon järjestelmän tuntemus mainittiin talouden tehtävien kohdalla. Nämä haastatteluissa esiin tulleet odotukset työntekijöiltä ovat samansuuntaisia kuin Lepäkin & Snellin (1999, 36-37, 2002, 522) mallin tietoon perustuvassa työssä, jossa työntekijän valinnassa voi olla enemmän merkitystä yleisellä kyvykkyydellä kuin senhetkisillä tiedoilla ja taidoilla ja työvoimaa kehitetään yrityksessä sisäisesti. Näin erityisesti siinä tapauksessa, että vuokratyötä käytetään rekrytointikanavana.

"... kyl mä sanon et yleinen taso on enemmänkin se, mitä haetaan sitten sieltä." ha

" Joo no kyl mun mielestä monen tyyppisiä tehtäviä on mihin sitten määräaikaasuusia ... sitten tietyst esimerkiksi taloushallinnon puolella määräaikaasuusia eli siellähän sitten on ne osaamisvaatimukset olemassa..." hc

" Joo siinä se onkin vähän eri, koska siinä usein on se tekniikan ala et niissä usein se on just se tietty mitä haetaan, mut sitten kauppatieteellisen, kun miettii KTM:nkin taustaa niin siellä ei korostu samalla tavalla ne jotkut tietyt, et pitää olla osaaminen. Siel on ehkä joku Excel-osaaminen voi olla, mut enemmän se on siitä persoonasta kiinni ja

ehkä persoona ja motivaatio, et se oikee persoona. Et on se vaikka talouden puolen analyttinen ja huolellinen tai sit, jos se tekee jotain, vaikka myyntitehtävää niin rohkee tai muuta...” hd

”... mut sitten tietenkin, jos mennään ehkä varsinkin sinne tekniikan puolelle niin siellä sit saattaa olla vähän spesifimpiä, että pitää olla vaikka tiettyä pääainetta tai tiettyä ohjelmointikieltä opiskellu tai muuta tämmöstä.” hb

”...jos osajaja on jo valmiiks vaikee löytää niin se vuokratyö ei ainakaan lisää sitä houkuttelevuutta sen tehtävän osalta, koska siihen sit saattaa liittyä just tiettyä niin kun epävarmuustekijöitä esimerkiksi sen työntekijän kannalta tai muuta tai sit siinä pitäis myös kohdata sit just se tietty ehkä just joustavuus molemmin puolin mikä olis sitte sille työntekijälle erityisen sopivaa...” ha

Sen sijaan muiden rekryointipalveluiden kohdalla haetaan tyypillisesti kokeneempaa osaajaa myös kaupallisella puolella. Tosin vastauksissa oli myös vaihtelua sen osalta, eroavatko vuokratyösuhteiden ja muiden rekryointipalveluiden kautta tai henkilöstöpalveluyritysten kautta ja suoraan yrityksiin työllistyvien työtehtävät. Osassa haastatteluista esitettiin näkemyksiä, että tehtävät ovat melko samanlaisia.

”... sitte jos haetaan jo selkeesti vakituiseen tehtävään kokeneempaa osaajaa, ni varmaan useammin menee suorarekrytoinnin kautta, mutta ei pelkästään kuitenkaan.” hb

”... jotenkin ne on aika samantyyppisiä, kun mitä vakituisissakin työsuhteissa ne osaamisvaatimukset kuitenkin sitten kohtalaisen lähellä toisiaan.” hc

Harvoin ja lyhytaikaisesti tarvittavan kaupallisen puolen osaamisen kohdalla haastatteluissa nousi melko voimakkaasti esiin, että tällöin asiakkaalle suositellaan kyseisellä alalla toimivaa yritystä kuten tilitoimistoa. Myös Lepäkin & Snellin (1999, 40-41, 2002, 520, 523) HR-arkkitehtuurissa harvoin tarvittava erikoisosaaminen esitetään soveltuvan parhaiten kumppanuusmalliin, tässä esimerkiksi tilitoimistoon. Sen sijaan teknisen puolen osaamisessa myös harvoin ja lyhytaikaisesti tarvittavia tehtäviä tehdään henkilöstöpalveluyritysten kautta esimerkiksi vuokratyönä.

”... just että jos on joku tosi haluttu taito harvinainen taito, niin yleensä heillä sitten on vara valita, että mihin menevät ja yleensä se valinta silti vielä edelleen on niihin pidempiaikaisiin työsuhteisiin.” ha

”... ei me välttämättä lähdetäkään siihen, koska me ei olla silloin se oikee palvelu silloin kannattais vaikka ostaa se joltain ulkoistetulta, joka tekee taloushallinnon ulkoistettuja palveluita...” hd

Yrityksen sisäisen osaamisen kehittäminen yrityksen ulkoisen työntekijän avulla näyttäisi koskevan lähinnä tilanteita, joissa työntekijällä on sellaista osaamista, mitä yrityksessä ei ole aikaisemmin ollut. Tällainen osaaminen liittyy usein tekniikan alaan, mutta myös kaupalliselta alalta nostettiin esiin digimarkkinointi. Tällaisissa tilanteissa käytetään tyypillisemmin muita rekrytointipalveluita, mutta myös vuokratyötä. Vuokratyön osalta tässä voi olla nähtävissä Matusikin & Hillin (1998, 689-692) esittämä voimakkaasti muuttuva toimintaympäristö, jossa kilpailuetu voi hävitä nopeasti ja joka tämän vuoksi edellyttää uuden osaamisen luontia. Asia nähdään kuitenkin ennemminkin niin, ettei yrityksen sisäisen osaamisen kehittäminen ole varsinaisesti tavoite, mutta sitä voi kuitenkin tapahtua.

”...et jos sitä osaamista ei oo siellä muualla niin sit meidän tavallaan konsultit, jotka on työuran alkuvaiheessa niin pystyy kumminkin kertoo jo paljon. Mut sit jos he kaikki on jo talouden alan asiantuntijoita niin harvemmin meidän konsultti sit pystyy taas hyödyntää siinä tilanteessa. Et enemmän se on siinä, et jos ei oo sitä osaamista aiemmin.” hd

”...jokanen työntekijä tuo sitä omaa osaamistaan ja vaikka se oiskin nuori osaaja, niin paljon on tullut kommenttia siitä, että he kuitenkin tuo sen kaikista tuoreimman tiedon sieltä koulun penkiltä opintomaailmasta ja myös se, että ihan vaan uudet silmät uusi mieli niin että haastaa niitä yrityksen vallitsevia käytänteitä...” hb

Haastatteluissa tuli esiin jossain määrin poikkeavia vastauksia sen osalta, tarjotaanko vuokratyöntekijöille yrityskohtaista koulutusta vai pyritäänkö palkkaamaan työntekijöitä, joilla on tarvittavat taidot valmiina. Haastatteluissa esitettiin toisaalta, että koulutusta tarjotaan, mutta toisaalta vuokratyösuhteille on usein tyypillistä, että työntekijän pitäisi alkaa hoitaa tehtävää melko nopealla aikataululla, jolloin työntekijällä odotetaan

olevan tarvittavat taidot ja asiakas voi myös katsoa maksavansa nimenomaan tästä. Haastatteluiden perusteella vaikuttaisikin, että kuten Hittin et al. (2001, 23) tutkimuksessa esitetään, yrityksissä arvioidaan, millaiseen inhimilliseen pääomaan niiden kannattaa sijoittaa.

Myös se tuli esiin, että koulutus ainakin osittain liittyy aloihin, joilla on osaajapulaa ja juuri tekniikan puolen asioihin. Työntekijällä voidaan esimerkiksi odottaa olevan riittävä kaupallinen osaaminen ja sen lisäksi yrityksessä koulutetaan tietyn teknisen työkalun kuten ohjelmiston käyttöä. Tällainen tilanne myös usein liittyy siihen, että henkilö jossain vaiheessa myöhemmin palkataan suoraan yritykseen. Tämä vastaa myös inhimillisen pääoman teoriaa, jonka mukaan yritykset odottavat työntekijöiden hankkivat itse yleisen, yritysten välillä siirrettävän osaamisen ja sijoittavat todennäköisemmin työntekijöiden yrityskohtaiseen osaamiseen (Marler et al. 2002, 429).

”... mut että en kans sano et on mitään välttämättä älyttömän yleistä ja silloin yleensä pitää tai tarkoitus on just niin kun olla pitempään ylipäättään työsuhteessa. Sitten ehkä ensin siinä vuokratyösuhteessa, vaikka just opiskelujen ajan ja sitten valmistumisen jälkeen sit kenties esimerkiks täyspäiväisesti tai näin, että se on yritykselle myöskin järkevää sen koulutuksen tarjoaminen sitten tälle henkilölle.” ha

”... ehkä sitten määräaikasessa tietysti korostuu myöskin se tavallaan et nopeesti pysyy hyppäämään siihen työtehtävään sisälle. Tavallaan se asiakasyritys olettaa, että he ikään kun maksaa siitä, et se halua mahdollisimman valmiin, mahdollisimman pätevän henkilön tekemään sitä työtehtävää. Tietysti ois toivottavaa, että yritykset ois varsinkin silloin, jos on pulaa jonkun tietyn alan osaajia niin ois valmiita myöskin kouluttamaan henkilöitä...” hc

”Kyllä usein tarjotaan sitä koulutusta. Vähän aina riippuen just siitä et totta kai tilanteesta...” hd

Haastattelujen perusteella henkilöstöpalveluyrityksissä pyritään pääsääntöisesti pitkiin asiakassuhteisiin, vaikka myös kertaluontoisia toimeksiantoja on. Tämän nähdään osittain liittyvän myös asiakasyritysten kokoon, koska pienissä tai pk-yrityksissä ei useinkaan tule rekryointitarpeita yhtä usein kuin suurissa yrityksissä. Pitkäaikaisiin

asiakassuhteisiin voi liittyä asiakkaan konsultointia esimerkiksi hakijakokemuksen osalta. Niihin liittyy jossain määrin myös hiljaista tietoa asiakasyrityksistä esimerkiksi siten, että asiakkaan henkilöstötarpeista ollaan paremmin selvillä ja työntekijöitä pystytään paremmin ohjeistamaan.

Haastatteluiden perusteella voisi ajatella, että henkilöstöpalveluyritysten ja niiden asiakkaiden väliseen suhteeseen on sovellettavissa Lepakin & Snellin (1999, 40-41, 2002, 520, 523) mallin kumppanuus, joka koskee tyypillisesti erikoisosaamista, jota yritys tarvitsee harvoin ja jossa korostuu yhteistyö, tiedonjakaminen ja tiimityyppinen työ sopimusosapuolten välillä.

”... enemmänkin tehdään, just puhutaan enemmän semmosesta konsultatiivisesta rekrytoinnista, mitä me tehdään, et me ei olla vaan sellanen staffing partner kuka vaan tarjoo just niin kun vaan pelkästään semmosia työhanskoja sinne ketkä totauttaa niit tehtävii, vaan just halutaan enemmänkin just siihen heidän osaamisvajeeseensa tai siihen osaamiseen ja tietotaidon kehittämiseen yrityksissä osallistua...” ha

”... lähtökohtasesti me tehdään aina pidempiaikasta yhteistyötä meidän asiakkaiden kanssa ja sillon me saadaankin paljon enemmän tai mein asiakaskin saa paljon enemmän siitä, kun me tunnetaan heidät jo, me pystytään oikeesti löytää vielä se parempi henkilö...” hd

Vuokratyöhön liittyviä ongelmia ja kehityskohteita

Viimeisessä teemassa käsiteltiin vuokratyöhön liittyviä ongelmia ja kehityskohteita. Työntekijän kannalta haasteeksi nähtiin epävarmuus työsuhteen kestosta. Haastatte- luissa nousi esiin, että työntekijät haluavat pääsääntöisesti tehdä pidempiä, mieluiten vakituisia työsuhteita, jolloin työsuhteen määräaikaisuus koetaan usein ongelmaksi. Myös tutkimuskirjallisuudessa tilapäisten työntekijöiden työtyytyväisyys on nähty liittyvän siihen, onko työsuhteen muoto työntekijän oma valinta (Connelly & Gallagher 2004, 964). Työntekijän kannalta ongelmallista voi olla myös profiloituminen vain lyhyitä työsuhteita tekeväksi, jos vuokratyösuhteita eri yrityksissä kertyy paljon. Tällöin vakituisen työpaikan saaminen voi aiheuttaa haasteita. Joissain tapauksissa myös

palkkaus voi olla matalampaa kuin yritykseen suoraan työllistyttäessä. Tähän liittyen tuotiin myös esiin, että samaa palkkaa tulisi maksaa nimenomaan asiakasyrityksen.

”... varmasti on semmonen tietty epävarmuus, mikä voi olla sitten semmonen haaste sen osalta, et jos ei oo varmuutta siitä, että kuinka paljon tai kuinka pitkään pystyy työskentelemään yrityksessä, niin se on tietty se haaste ehkä sen työntekijän näkökulmasta...” ha

”... jos tekee paljon tämmösii määräaikasii työsuhteita ni silloin saattaa tulla ongelma sen vakituisen työpaikan löytämisen kannalta eli voi huoletta tehdä vaikka jotain kolme määräaikasta, mut et jos niitä alkaa sit tulla kymmenen viistoista niin sitten ikään kuin profiloituu ...” hc

”... palkkatasot täytyy olla kohdallaan eli sillä ajatuksella, että henkilölle maksetaan kunnollista palkkaa samoilla eduilla kuin mitä vakituudessa työsuhteessa oleville ja ikään kuin sitten se yritys maksaa siitä, et jos he on halunnut sitä omaa riskiä jollain lailla pienentää...” hc

Asiakasyrityksen kannalta nähdään epävarmuutta aiheuttavaksi tekijäksi se, että työntekijä ei välttämättä ole valmis sitoutumaan työhön, jos hänelle ei tarjota pysyvää työpaikkaa. Inhimillisen pääoman teorian mukaisesti haastatteluissa tuli esiin, että työntekijä ei myöskään ole tällaisessa tilanteessa välttämättä valmis kehittämään osaamistaan yrityksen tarvitsemalla tavalla (Marler et al. 2002, 429). Työntekijän sitoutuneisuus on yksi laajasti tutkittu aihe tilapäisen, esimerkiksi vuokratyön, kohdalla, mutta tutkimustulokset ovat ristiriitaisia, mikä voi johtua vuokratyösuhteiden moninaisuudesta, erityisesti siitä, työskenteleekö työntekijä tilapäisessä työsuhteessa omasta valinnastaan (Connelly & Gallagher 2004, 962).

”Sit asiakkaan näkökulmasta niin on sit ehkä just se työntekijän sitoutuminen elikkä on se ehkä kans tietty epävarmuus sitte, et jos asiakas ei ehkä itse pysty sitoutumaan siihen työntekijään ja tavallaan just pitkäkestoisesti ... niin siinä myös se työntekijä ei oo välttämättä niin sitoutunut sitte joko pysymään siellä yrityksessä tai just esimerkiks sitä osaamistaan kehittämään sitten siellä vaan se nähdään ehkä enemmän semmonsena väliaikaisena pysäkkinä ennen sitten seuraavaa ura-askelta.” ha

Maineenhallinta nostettiin haastatteluissa yhdeksi merkittäväksi haasteeksi henkilöstöpalveluyrityksillä. Tähän vaikuttaa osittain se, että henkilöstöpalvelualalla on perinteisesti ollut jossain määrin huono maine. Maineenhallintaan liittyen sinällään jo esimerkiksi termiä vuokratyöntekijä pidetään huonona ja mieluummin puhutaan konsulteista tai projektityöntekijöistä. Huonoista kokemuksista kerrotaan usein eteenpäin, mikä vaikuttaa suoraan halukkuuteen työskennellä kyseisen yrityksen kautta. Tästä syystä työntekijäkokemukseen panostaminen nähdään erityisen merkitykselliseksi. Tässä tulee esiin tutkimuksissa esitetty psykologisen sopimuksen ja työyhteisökokemuksen merkitys halussa työskennellä vuokratyösuhteissa (Rassuli 2005, Ruiner et al. 2013). Yrityksen imagoon liittyen haasteeksi nähtiin myös oikeanlainen työmahdollisuuksista viestiminen. Kun alan yritykset ovat hyvin moninaisia, on profiloituminen merkityksellistä, jotta yritys tavoittaa haluamansa kohderyhmän työnhakijoista.

”... on ehkä niin kun yksittäisiä yrityksiä on missä vielä vähän niin kun karsastetaan sitä henkilöstön vuokrausta tai sanotaan, että meillä on linjaus, että emme käytä vuokraa ja monestihan ne on sitten ihan niitten yksittäisten päättäjien omia asenteita on se sitten toimitusjohtaja tai HR-johtaja, että on ehkä itellä ollu huonoja kokemuksia tai ei oo kokemuksia...” hb

”... ehkä siinä se on, että jos meillä on vuokratyö niin varsinkin, jos se on vähän haastavampi niin meidän pitää saada meidän asiakkaalta hyvät myyntipointit, että me pystytään myymään sitä paikkaa näille hakijoille, jotka vaikka ei oo hakenu vaan on meidän tietokannasta...” hd

Salassapitoasiat eivät nousseet haastatteluissa esiin muuten kuin erikseen kysymällä. Asiasta kysyttäessä mainittiin, että henkilöstöpalveluyrityksen ja työntekijän välillä solmittavan normaalit salassapitovelvoitteet sisältävän työsopimuksen lisäksi osa asiakkaista vaatii erillisen salassapitosopimuksen. Erikseen tässä yhteydessä mainittiin suuret yritykset sekä tilanteet, joissa työntekijä on esimerkiksi tekemisissä tuotekehitystietojen kanssa. Salassapitosopimukset esitetään myös tutkimuskirjallisuudessa yhtenä ratkaisuna (Matusik & Hill 1998, 692).

”Joitain, jos on kyse, vaikka jostain isosta firmasta tai muusta niin voi olla, että siellä on jo aika laajaltikin sitten salassa pidettävää. Ja välillä asiakkaat haluaa tehdä ihan omat erilliset salassapitosopimukset tai sitten just joku tosi pieni firma missä pääsee niin kun näkemään tavallaan tai vaikka johonkin tuotekehityksen on niin access sitten siihen puoleen myöskin...” ha

Vuokratyön tärkeäksi kehityskohteeksi ja jossain määrin myös haasteeksi kaikissa haastatteluissa nousi työntekijäkokemus ja kokemus työyhteisöön kuulumisesta siten, että vuokratyöntekijä nähtäisiin asiakasyrityksessä yhtenä heidän työntekijänänsä samoin kuin sisäiset työntekijät. Yleisesti tämän asian kuitenkin koetaan parantuneen melko paljon. Työyhteisö sinällään nähdään työntekijän kannalta erityisen tärkeänä ja esimerkiksi läheinen vuorovaikutus myös henkilöstöpalveluyrityksen kanssa voi tässä mielessä olla merkityksellistä. Kokemus työyhteisöön kuulumisesta sekä henkilöstöpalveluyrityksen että toimeksiantajayrityksen osalta esitetään vuokratyöntekijälle merkityksellisenä asiana myös kirjallisuudessa (Rassuli 2005, 707). Kirjallisuudessa myös esitetään tiimiperusteisia ratkaisuja yritysten sisäisten ja ulkoisten työntekijöiden yhteistyöhön sovellettaviksi (Ruiner et al. 2013, 175-176).

”...jonkun verran kuulee ehkä vuokratyöhön liittyen ehkä sitten näitä, että vuokratyöntekijöitä ei kohdella samalla tavalla kuin muita työntekijöitä. Me ainakin ite pyritään aina sitten puuttumaan tähän tai mahdollistamaan se, että se työntekijä ei sinänsä välttämättä edes huomaa, että hän työskentelee eri tai saa palkkansa eri toimijalta kuin ne muut työntekijät siellä.” ha

”... just se, että yritykset ymmärtäneet sen, että jos joku tulee vuokran kautta tiimiin, niin kohdellaan kuitenkin täysin täysivaltaisena tiimin jäsenenä ja otetaan täysin mukaan. Ni noi on ehkä niitä isoimpia asioita, mitkä vaikuttaa siihen viihtyvyyteen sitten myös vuokratyössä...” hb

4.4 Tulosten pohdinta

Tässä alaluvussa jatketaan aineiston käsittelyä ja pyritään kehittämään analyysia edelleen sekä tarkastellaan saatuja tuloksia käytetyn teoriakirjallisuuden ja ongelmanaset-

telun valossa. Lisäksi esitetään tutkimuksen tekijän omia näkemyksiä tutkimuksen tuloksista ja niiden sovellettavuudesta käytäntöön. (Kniivilän, Lindblom-Ylänteen ja Mäntysen 2007, 75)

Työskentelymuodon valinnan vapaaehtoisuus

Haastatteluissa tuli esiin, että omasta halustaan vain määräaikaista töitä tekevien määrä oli haastateltavien kokemusten mukaan melko vähäinen. Vakituinen pidempiaikainen työsuhde nähdään edelleen hyvin vahvasti tavoiteltuna asiana, mihin vaikuttavat todennäköisesti monet varsinkin toimeentuloon liittyvät asiat. Joustavuuden tavoittelu työskentelemällä vuokratyösuhteissa liittyi omaan elämäntilanteeseen ja painottui siksi suurimpina ryhminä mainittuihin toisaalta nuoriin, varsinkin opiskelijoihin ja toisaalta lähellä eläkeikää oleviin. Tällöin voi näkyä jossain määrin myös vaikeus löytää vakituista työtä ja toisaalta se, että näissä elämäntilanteissa vakituinen työ ei ole välttämättä yhtä tärkeä asia kuin ikäryhmien välillä olevilla työntekijöillä. Varsinkin nuorten kohdalla työskentelyyn vuokratöissä vaikuttaisi liittyvän myös kokemuksen kartuttaminen.

Ennako-oletus, että kauppatieteiden maisterit kuuluisivat enemmän ryhmään, joka työskentelee tilapäisissä työsuhteissa omasta halustaan, vaikuttaisikin olevan pääasiassa virheellinen ja toteutuvan suuremmassa määrin ainoastaan opiskelijoiden kohdalla. Sen sijaan vuokratyön kautta työskentely vaikuttaisi olevan enemmän vapaaehtoisen ja ei-vapaaehtoisen välillä olevaa, jolloin taustalla vaikuttaa esimerkiksi pyrkimys saada pysyvä työpaikka (Muzzollon et al. 2015, 1146-1148, 1159). Toisaalta haastatteluissa tuli esiin se, että työpaikkaa ollaan valmiita vaihtamaan useammin ja lyhyemmän työskentelyn jälkeen kuin aikaisemmin, mikä voisi viitata siihen, että ajattelutapa työsuhteen kestosta ja pysyvyydestä on muuttumassa.

Esimerkiksi Ruinerin et al. (2013, 169) tutkimuksessa esitetään, että kireä kilpailu ja siihen liittyvä tarve pienentää liiketoimintariskiä vaikuttaa merkittävänä tekijänä yritysten joustavien työsuhteiden käytön taustalla. Kuten johdantoluvussa mainittiin, työsuhteiden nähdään olevan muutoksessa epätyypillisempään suuntaan esimerkiksi kilpailutilanteeseen ja taloudelliseen epävarmuuteen liittyvien tekijöiden takia (Zhang et al.

2014, 513-515). Mahdollisesti tämä on nähtävissä myös tässä tutkimuksessa. Haastatteluissa mainittiin moneen kertaan toimintaympäristön epävarmuuden vaikutus vuokratyön käytön taustalla. Lisäksi tuli esiin, että suuret yritykset ovat tyypillisimpiä vuokratyövoiman käyttäjiä. Ne ovat usein myös hyvin tavoiteltuja työpaikkoja, mikä voi tällöin lisätä vuokratyön kiinnostavuutta.

Vaihtelevat työtehtävät

Verrattaessa vuokratyöntekijöitä suorarekrytoinnin kautta palkattaviin työntekijöihin, osaamisen ja kokemuksen vaatimukset eivät ole yhtä korkeita. Suorahaun kohdalla taas nousi selkeästi esiin sen käyttäminen silloin, kun tietyistä osaajista on pulaa. Tutkimuksen perusteella vaikuttaisi, että vuokratyösuhteissa kyse on enemmän yleistä osaamista vaativista ja avustavista tehtävistä kuin muiden rekrytointipalveluiden kohdalla. Kuitenkin esitettiin myös, että työtehtävät ja osaamisvaatimukset voivat olla melko samanlaisia vuokratyön kautta työskenneltäessä ja suoraan asiakasyrityksen työntekijäksi, esimerkiksi muiden rekrytointipalveluiden kautta palkattaessa, mikä voi johtua ainakin osittain vaihtelevista syistä vuokratyön käytön taustalla. Haastatteluissa tuli myös esiin, että jos henkilöllä on haluttua erikoisosaamista, hän todennäköisesti työllistyy muuten kuin vuokratyön kautta. Syynä voi tällöin olla halu saada vakituinen työ. Yksi mahdollinen selitys eroille vuokratöiden ja muiden rekrytointipalveluiden tehtävissä voi myös olla vuokratyön imagossa. Tämän tutkimuksen perusteella ei kuitenkaan pysty sanomaan, missä määrin näin olisi.

Kauppatieteiden maistereiden kohdalla sijoittuminen Lepakin & Snellin (1999, 2002) arkkitehtuuriin henkilöstöpalveluyritysten kautta työllistyttäessä vaikuttaisikin olevan jossain määrin häilyvä. Merkittävin syy työsuhteiden taustalla näyttäisi haastatteluiden perusteella kuitenkin olevan vaihteleva työvoimatarve, jolloin edellytetään tyypillisesti yleistasoista osaamista. Mainittiin myös, että vuokratyöntekijöiden odotetaan pystyvän hoitamaan työtehtäviä heti. Tämän vuoksi kauppatieteiden maistereiden kohdalla näyttäisi vuokratyösuhteissa soveltuvan yleisimmin Lepakin & Snellin (1999, 2002) arkkitehtuurin sopimuskohtainen työ, jossa myös mallin mukaan tyypillisesti käytetään vuokratyövoimaa. Myös tämän luvun alussa esitelty selvitys kauppatieteiden maistereiden työllistymisestä viittaa siihen, että varsinkin uran alkuvaiheessa työtehtävät voivat olla jossain määrin koulutusta vastaamattomia. Selvityksessä ei kuitenkaan kerrota

missä määrin nämä työsuhteet ovat esimerkiksi vuokratöitä. (Petäjaniemi 2018, 15-16, 29, 31)

Vuokratyötä voidaan käyttää myös rekrytointikanavana, mihin voi liittyä se, että etsitään potentiaalia esimerkiksi tiettyä persoonallisuutta. Rekrytointikanavasyyn kohdalla kyseessä voi olla myös tietoon perustuva työ. Toisaalta silloin, kun vaatimuksena on tietty osaamistaso, esimerkiksi sijaisuuden kohdalla, voidaan tämän ajatella viittaavan myös tehtäväkohtaiseen työhön.

Erot työntekijäryhmien välillä

Haastatteluiden eri vaiheissa nousi esiin ero tekniikan alan, erityisesti IT:n, ja kaupallisen alan välillä. Tämä oli jossain määrin odottamaton asia, koska kysymykset eivät liittyneet tähän muilta osin, kuin kysyttäessä, miten kauppatieteiden maistereiden työtehtävät eroavat suhteessa muihin työntekijäryhmiin. Selkeimmin ero tuli esiin siinä, että kaupallisen puolen töissä osaamisvaatimukset ovat enemmän yleistasoisia, mutta tekniikan alan töissä etsitään myös erikoistunutta osaamista. Tässä voi olla vaikuttavana tekijänä työvoimapula sekä myös toimintaympäristön muutosvoimakkuus. Kaupallisen alan töihin on selkeämmin sovellettavissa Lepakin & Snellin (1999, 2002) mallin sopimuskohtainen työ, kun taas teknisen-, varsinkin IT-puolen töihin näyttäisivät soveltuvan joiltain osin myös teoriaosassa käsitellyt asiantuntijatyön ulkoistusta koskevat tutkimukset.

Teoriaosassa esitetyt asiantuntijatyön ulkoistusta koskevat toimintatavat kuten salassapitoasiat ja yrityksen sisäisen osaamisen kehittäminen ulkoisen työntekijän avulla eivät kuitenkaan tulleet kovin voimakkaasti esiin haastatteluissa. Tämä voi osittain johtua tutkimukseen osallistuneiden henkilöstöpalveluyritysten kohderyhmästä. Esimerkiksi vuokrajohtajuuspalveluiden kohdalla tai freelance-tyyppisessä työssä tilanne saattaisi olla toinen. Ennemmin kyse vaikuttaisi tekniikan alan ja osittain myös kaupallisen alan töiden kohdalla olevan Lepakin & Snellin (2002, 536-537) tutkimuksen mukaisesta toimintatavasta, jossa yhteistyöperusteista hallintarakennetta sovelletaan myös yrityksen ydintoimintoihin, tietoon perustuvaan työhön ja tehtäväperusteiseen työhön, minkä mahdollisena syynä nähdään tiedon nopea vanheneminen ja sisäisen

osaamisen kehittämisen kannattamattomuus nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä, mikä esitetään myös Matusikin & Hillin (1998) mallissa perusteena käyttää yrityksen ulkopuolista työvoimaan.

Tällöin Lepakin & Snellin (1999, 2002) HR-arkkitehtuuri tulisi sovellettavaksi toisaalta asiakasyrityksen ja vuokratyön kautta palkattavien työntekijöiden ja toisaalta asiakasyrityksen ja henkilöstöpalveluyrityksen välillä. Tällaisen jaottelun mahdollisuus näkyy myös Lepakin & Snellin (1999, 41) tutkimuksessa, jossa kumppaniosapuoleen viitataan toisaalta yrityksenä ja toisaalta asiantuntijoina kuten ohjelmoijina tai tutkijoina, vaikkakaan siinä ei sinällään esitetä mallin soveltamista henkilöstöpalveluyrityksiin. Erona sopimuskohtaiseen työhön työntekijän kohdalla kuitenkin nähdään osaamisen taso, joka on enemmän erikoistunutta kuin yleistasoista.

IT-alan töissä korostuu myös se, että osaajapula on nähtävissä selkeänä syynä kouluttaa vuokratyöntekijöitä. Tämä vastaa resurssiperusteista näkemystä, jonka mukaan ensiluokkainen osaaminen, joka on harvinaista ja epätasaisesti jakautunutta yritysten välillä, nähdään yrityksen menestystekijänä (Crook et al. 2011, 444). Työntekijöiltä voidaan esimerkiksi odottaa jonkunlaista perustason talouden ja tietotekniikan hallintaa, mutta nimenomaan teknisiä sovelluksia yrityksissä ollaan myös valmiita kouluttamaan. Tällaisten tehtävien nähtiin olevan kaupallisen ja teknisen välimaastossa. Joissain tapauksissa kaupallisen alan hallinta voikin antaa pohjan toimimiselle eri tehtävissä. Tämän lisäksi tekniikan osaaminen tai valmius uusien taitojen opetteluun tällä alueella vaikuttaisi lisäävän työmahdollisuuksia.

Toimintaympäristön muutosvoimakkuus

Kaupallisen puolen töistä puhuttaessa haastatteluissa tuli esiin, että tällöin erikoistunut osaaminen nähdään usein olevan alan yrityksissä esimerkiksi tilitoimisto-, tilintarkastus- tai markkinointiyrityksissä, varsinkin jos kyse on lyhytaikaisesta työstä. Myös tekniikan puolella IT-konsulttitalot mainittiin, mutta haluttua erikoistunutta osaamista nähtiin olevan tämän lisäksi myös yksittäisillä työntekijöillä. Tässä tulee esiin Matusikin & Hillin (1998) mallissa esitetty toimintaympäristön muutosvoimakkuuden vaikutus, jossa voimakkaasti muuttuvaa toimintaympäristöä luonnehtii teknologian nopea kehittyminen ja tuotteiden elinkaarten lyhytaikaisuus. Toisaalta talouden puolen erikoistuneet

yritykset kuten tilitoimistot ovat myös sellaisia, joille toimintoja ulkoistetaan osin kustannussäästösyistä. Tällöin toimialalla on nähtävissä transaktioteorian kautta ymmärrettävää kireää kilpailua, joka Matusikin & Hillin (1998) mallissa nähdään syynä käyttää tilapäistä työvoimaa erityisesti muissa kuin ydinliiketoiminnoissa, tässä mahdollisesti avustavissa töissä.

Kaupallisen puolen osaaminen on ehkä nähtävissä melko vakaana, jolloin yksittäisillä hakijoilla ei todennäköisesti ole sellaista osaamista, jota alan erikoistuneissa yrityksissä ei olisi. Tällöin nämä yritykset myös todennäköisesti pystyvät kouluttamaan henkilökuntaansa suhteellisen helposti. Esimerkiksi talouden puolen tehtävissä tällaisia koulutusta vaativia asioita voivat olla verotukseen ja muuhun lainsäädäntöön liittyvät muutokset, joiden kohdalla uusien tietojen huomioiminen ja koulutus voidaan järjestää yrityksen henkilökunnalle tehokkaasti, mutta yksittäisen työnhakijan voi olla työläämpää päivittää tietojaan. Varsinkin nuoren, jolla on vähän aikaisempaa työkokemusta. Sen sijaan esimerkiksi teknisillä aloilla uuden tiedon syntyminen voi olla hallitsemattomampaa. Matusikin & Hillin (1998) tutkimuksessa esitetyn mallin perusteella voisi arvioida, että kaupallisella alalla tiedon säilytyksellä on todennäköisesti suurempi merkitys kuin tekniikan alalla, missä merkitystä on myös uuden tiedon luonnilla.

Kaupallisen puolen vakaina pysyvät asiat voivat olla myös helposti automatisoitavia, vaikkakin voisi tosin olettaa, että myös automatisoinnin taustalla olevat tiedot tulisi ainakin jossain määrin hallita. Tämä herättää kysymyksen, millaisia taitoja tulevaisuudessa tarvitaan. Voisivatko niitä olla esimerkiksi johdantoluvussa esitetyt taidot, joiden merkityksen on arvioitu korostuvan työn murroksessa? Tai voisiko kaupallinenkin puoli kehittyä siihen suuntaan, että uuden tiedon luonnin merkitys kasvaa? Tähän voisi viitata esimerkiksi kaupallisen ja teknisen alan välille sijoittuvat tehtävät sekä digimarkkinoinnin nouseminen esiin kahdessa haastattelussa.

Teknologian kehitys

Tehokkaat IT-järjestelmät todennäköisesti vähentävät transaktiokustannuksia, jotka voisivat rajoittaa henkilöstöpalveluyritysten tuottamien palveluiden käyttöä. Teknologisen kehityksen ei haastatteluissa kuitenkaan nähty vaikuttaneen kovin merkittävästi henkilöstöpalveluyritysten käyttöön työvoiman hankinnassa. Ennemmin yritysten

keskittyminen omiin ydintoimintoihinsa ja se, että rekrytoinnin merkitys tiedostetaan paremmin, nähdään syinä palveluiden käyttöön. Kuitenkin kaikilla tutkimukseen osallistuneilla henkilöstöpalveluyrityksillä on aktiivisessa käytössä hakijatietokanta, jonka kautta työtarjoja välitetään esimerkiksi kiinnostuksen mukaan.

Samoin LinkedInin käytön nähdään lisääntyneen huomattavasti viime vuosina ja tekniset ratkaisut nähdään merkityksellisinä myös hakijakokemuksen kannalta. Myös erilaiset työnantajat ja työnhakijoita välittävät alustat mainittiin kahdessa haastattelussa, vaikka niistä ei erikseen kysytty. Tällainen toimintamalli voidaan nähdä henkilöstöpalveluyrityksissä jossain määrin uhkana. Tällöin ne voivat pyrkiä vahvistamaan palveluitaan muilta osin, mihin voi viitata esimerkiksi työntekijäkokemuksen näkeminen tärkeänä kehityskohteena.

Työntekijäkokemus

Korvaava kokemus työyhteisöstä ja työtehtävien kiinnostavuus vaikuttaisivat olevan merkityksellisiä vuokratyön kiinnostavuutta lisääviä tekijöitä. Asia voi nousta esiin haastattujen työntekijöiden houkuttelussa, jolloin kysymys on siitä, mitä henkilöstöpalvelutai käyttäjäyritys voi tarjota. Vuokratyöntekijälle vaikuttaisi haastatteluiden perusteella olevan erittäin merkityksellistä kokemus, että hän on tasavertainen asiakasyrityksen työntekijöiden kanssa. Toisaalta myös hyvä suhde henkilöstöpalveluyritykseen vaikuttaisi olevan tärkeä. Haastatteluissa tuli myös esiin, että työntekijäkokemuksen merkitys on tiedostettu. Asian koettiin menneen parempaan suuntaan, joten siihen on todennäköisesti pyritty vaikuttamaan. Asetelmassa näkyy vuokratyösuhteiden erityinen psykologinen sopimus, jossa on merkityksellistä sekä työntekijän ja asiakasyrityksen että työntekijän ja henkilöstöpalveluyrityksen välinen suhde (Morf et al. 2014, 709, 721-722).

Tähän kytkeytyvät osittain myös henkilöstöpalveluyritysten maineenhallintaan ja imagoon liittyvät asiat, etenkin vuokratyön kohdalla. Jos henkilöstöpalveluyritykset nähdään lähtökohtaisesti sellaisina, että niiden kautta halutaan työskennellä, on yritysten myös helpompi löytää etsimiään työntekijöitä. Erityisesti muiden rekrytointipalveluiden nähtiin tulleen työnhakijoille tutummiksi ja niiden myös nähtiin kiinnostavan työnhaki-

joita, missä mahdollisesti näkyy henkilöstöpalveluyritysten imagonrakennustyö. Esimerkiksi Wehner et al. (2015, 866-868) toteavat henkilöstöpalveluyrityksen positiivisen imagon merkitykselliseksi rekrytointiprosessin ulkoistuksen onnistumisessa. Toisaalta haastatteluissa nähtiin ongelmalliseksi henkilöstöpalvelualan yritysten moninaisuus, jolloin työnhakijoiden voi olla vaikea löytää heille sopivaa yritystä. Tämän perusteella voisi ajatella, että henkilöstöpalveluyritysten tunnettuudessa ja imagonrakennuksessa voi vielä olla puutteita. Samoin puutteisiin imagossa voisi ajatella liittyvän haastatteluissa esiin tullut huomio, etteivät työnhakijat välttämättä tiedosta, että vuokratyön kautta on mahdollista päästä tavoiteltuihin työpaikkoihin.

Epävarmuus työntekijän halukkuudesta työskennellä määräaikaisessa työssä nähtiin haastatteluissa ongelmallisena myös asiakasyritysten kannalta. Toisaalta työnantajan ja työtehtävän kiinnostavuus nousi esiin asiana, joka voi lisätä halukkuutta työskennellä vuokratyösuhteissa siinäkin tapauksessa, että työntekijällä on harvinaista osaamista ja hänellä olisi mahdollisuus työllistyä muualle vakituisesti. Ristiriitaisuutta on nähtävissä siinä, että henkilöstöpalveluyritysten kautta työskennellessä työntekijän on toisaalta mahdollista kehittää osaamistaan, mutta toisaalta useiden määräaikaisten työsuhteiden nähdään haittaavan työllistymistä vakituisesti.

5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitetään yhteenveto ja johtopäätökset tutkimuksesta sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja tehdään jatkotutkimusehdotuksia.

5.1 Yhteenveto

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisia työmahdollisuuksia kauppatieteiden maistereilla on henkilöstöpalveluyritysten kautta. Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin työvoiman ja sen hankinnan sisäisen tuotantoon ja ulkoistuksen välisiin valintoihin liittyviä tutkimuksia, jotka pohjautuivat suurelta osin strategisen HR-johtamisen kirjallisuuteen. Kirjallisuuskatsauksen merkittävimmät näkökulmat olivat Lepakin & Snellin (1999, 2002) HR-arkkitehtuuri ja tutkimukset asiantuntijatyön ulkoistuksesta. Sen jälkeen käsiteltiin vuokratyötä ja rekrytointipalveluita ulkoistettuina palveluita henkilöstön hankinnassa. Taustana tutkimukselle käytettiin työn murrokseksi kutsuttua ilmiötä, jonka on arvioitu muuttavan työsuhteita ja töiden sisältöä ja tutkimuksen tuloksia analysoitiin osin tästä näkökulmasta.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella- eli laadullisella menetelmällä ja tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Haastateltaviksi valittiin henkilöitä, jotka tietäisivät aiheesta mahdollisimman paljon. Tutkimusta varten haastateltiin kolme henkilöä, jotka työskentelevät sellaisissa henkilöstöpalvelualan yrityksissä, joiden kohderyhmään kauppatieteiden maisterit ovat sekä työntekijöiden etujärjestössä työskentelevää henkilöä. Haastattelut analysoitiin sisällönanalyysin menetelmällä soveltaen teoriaohjaavaa analyysiä ja abduktiivista päättelyä. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti tuloksia ei pyritä yleistämään vaan ennemminkin löytämään uusia yllättäviäkin asioita.

Tutkimuksen tuloksena voidaan esittää, että henkilöstöpalveluyritysten välittämät työtehtävät vaikuttaisivat monilta osin vastaavan tutkimuskirjallisuuden malleja. Kauppatieteiden maistereiden työllistyminen vuokratyösuhteisiin vaikuttaisi olevan suurelta osin Lepakin & Snellin (1999, 2002) mallin mukainen. Toisaalta esimerkiksi Matusikin & Hillin (1998) mallin mukainen toimintaympäristön vaikutus oli nähtävässä eroissa kaupallisen ja teknisen alan välillä vuokratyön kohdalla. Ennako-oletuksen vastaisesti

vaikuttaisi siltä, että kauppatieteiden maisterit eivät pääsääntöisesti työskentele vuokratyösuhteissa siksi, että työsuhteen muoto on heidän oma valintansa. Sen sijaan syynä vaikuttaisi tyypillisimmin olevan pyrkimys kokemuksen tai kontaktien keräämiseen tavoitteena saada vakituinen työ, jolloin kyse olisi enemmän työskentelyn sijoitumisesta vapaaehtoisen ja ei-vapaaehtoisen välille. Vapaaehtoisuus toteutuu tutkimuksen mukaan selkeimmin opiskelijoilla ja melko vähäisessä määrin muilla. Vuokratyösuhteiden tärkeänä kehityskohteenä tutkimuksessa nousi esiin työntekijäkokemuksen parantaminen, mikä kytkeytyy myös henkilöstöpalveluyritysten imagonhallintaan.

5.2 Johtopäätökset

Millaista osaamista henkilöstöpalveluita käyttävät yritykset hakevat?

Vaikuttaisi siltä, että kauppatieteiden maistereiden kohdalla yritykset edellyttävät vuokratyössä pääsääntöisesti yleistasoista osaamista. Kuitenkin osaamisvaatimukset vaihtelevat jossain määrin. Tähän on todennäköisesti syynä vuokratyön kulloisenkin käytön peruste, tyypillisesti tilapäinen lisätyövoiman tarve, sijaisuus tai rekrytointikanavasyy. Vuokratyöntekijältä voidaan odottaa yleistasoisen osaamisen lisäksi tiettyä osaamistasoa esimerkiksi taloushallinnon osalta tai sitä, että hän on mahdollisimman valmis työskentelemään tietyssä tehtävässä. Toisaalta myös persoonallisuuteen liittyvät tekijät nousivat esiin. Sen sijaan muiden rekrytointipalveluiden kohdalla työtehtävät ovat tyypillisesti enemmän koulutusta vastaavia ja niiden vaatimukset työnhakijan kokemuksesta ja osaamisesta ovat korkeampia, mihin voi osin liittyä se, että vuokratyö ei houkuttele työnhakijoita, joilla on erikoisosaamista. Vaikuttaisi siltä, että erikoistunutta osaamista kaupallisen puolen tehtävissä nähdään olevan alan erikoistuneissa yrityksissä kuten tili- tai markkinointitoimistoissa ennemminkin kuin yksittäisillä työntekijöillä.

Miksi työnhakijat ja tilaajat käyttävät palveluita?

Työnhakijoilla tärkeimpiä syitä työskennellä vuokratyösuhteissa vaikuttaisivat olevan erityisesti nuorilla kontaktin saaminen arvostettuun työnantajaan, työkokemuksen kartuttaminen ja vuokratyön käyttö väylänä pidempiaikaiseen työsuhteeseen. Myös jous-

tavuuden tavoittelu tuli esiin erityisesti opiskelijoiden kohdalla. Pelkästään määräaikaisten, esimerkiksi vuokratyösuhteiden teko vapaaehtoisesti vaikuttaisi kuitenkin olevan muuten kuin opiskelijoiden kohdalla melko harvinaista. Nuorten lisäksi vuokratyöntekijöissä toisena selkeänä ryhmänä tulivat esiin lähellä eläkeikää olevat työnhakijat, joiden kohdalla vuokratyön kautta työskentely on suoraviivaisemmin määriteltävää tietyn aikaa työskentelyä ennen eläkkeelle jääntiä. Sen sijaan vaikuttaisi siltä, että työnhakijat ovat suuremmassa määrin kiinnostuneita muiden rekrytointipalveluiden kautta tarjolla olevista työtehtävistä. Tämän tutkimuksen perusteella ei kuitenkaan pysty sanomaan mistä tämä johtuu. Mahdollisia syitä voivat olla esimerkiksi työsuhteiden pitkäaikaisuus, tehtävien korkeampi vaatimustaso tai vuokratyön huonompi imago. Samoin hakijoiden kiinnostus vuokrajohtajapalveluita kohtaan tuli esiin haastatteluissa.

Henkilöstöpalveluyritysten asiakkaiden kohdalla taas yleinen taloudellinen tilanne vaikuttaisi olevan merkityksellinen syy vuokratyön käytössä. Tällöin vaihteleva työvoimatarve korostuu ja myös se, ettei epävarmassa tilanteessa haluta välttämättä palkata työntekijää yritykseen sisäisesti. Toinen merkittävä syy vuokratyön käytölle vaikuttaisi olevan sen hyödyntäminen rekrytointikanavana, minkä taustalla on myös osin epävarmuustekijöitä. Toisaalta myös osaajapula nousi tutkimuksessa esiin syynä käyttää vuokratyötä erityisesti tekniikan alan tehtävissä. Myös keskittyminen omiin ydintoimintoihin nähtiin vaikuttavan ulkoistuspäätöksiin.

Millaisia kehityskohteita vuokratyösuhteisiin liittyy?

Tutkimuksessa nousi merkittäväksi kehityskohteeksi työntekijäkokemus, varsinkin se, että työntekijä tuntee itsensä samanvertaiseksi asiakasyrityksen työntekijöiden kanssa. Tämä kytkeytyy myös henkilöstöpalveluyritysten imagoon. Erityisesti siinä tapauksessa, että työn murros toteutuisi johdantoluvussa esitetyllä tavalla, työyhteisö ja työntekijäkokemus voivat olla merkittäviä tekijöitä haluttujen osaajien houkuttelussa.

Työnhakijoiden osalta kehityskohde voisi tutkimuksen perusteella olla IT:n tai muun tekniikan alan osaamisen merkityksen tiedostaminen. Tätä ei varsinaisesti missään vaiheessa nähty puutteeksi, mutta se on mahdollisesti asia, johon kannattaa kiinnittää huomiota. Esimerkiksi kaupallisen ja teknisen alan jonkin asteinen limittyminen tehtä-

vissä ja se, että yritykset vaikuttaisivat olevan valmiita kouluttamaan nimenomaan teknisen alan asioita olisi hyvä huomioida esimerkiksi siten, että olisi valmis tarvittaessa tällaiseen koulutukseen.

Millaisia työmahdollisuuksia kauppatieteiden maistereilla on henkilöstöpalveluyritysten kautta?

Tutkimuksen perusteella vaikuttaisi, että työmahdollisuudet jakautuvat vuokratyösuhteiden kohdalla työsuhteen tarkoituksen; tilapäinen lisätyövoiman tarve, sijaisuus tai rekrytointikanavasyys, mukaan. Yleisin syy vuokratyön käytölle yrityksissä kuitenkin vaikuttaisi olevan tilapäisen lisätyövoiman tarve, jolloin etsitään enemmän yleistasoista osaamista. Muiden rekrytointipalveluiden kohdalla kyse on selkeämmin koulutusta vastaavasta työstä. Kuitenkin on huomioitava, että tutkimukseen osallistuneet yritykset olivat erikoistuneet enemmän nuoriin ja vastavalmistuneisiin kauppatieteiden maistereihin, mikä voi vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Esimerkiksi vuokrajohtajapalveluiden kohdalla tulokset olisivat voineet olla toisenlaisia.

Tutkimuksessa tuli esiin myös työntekijäpulan vaikutus siihen, mihin tehtäviin henkilöstöpalveluyritysten kautta työllistytään. Tämä näkyi varsinkin tekniikan, erityisesti IT-alan töissä. Myös kauppatieteiden maistereille voi tarjoutua työmahdollisuuksia kaupallisen ja teknisen välillä olevissa tehtävissä, joissa työntekijällä esimerkiksi odotetaan olevan valmiiksi kaupallinen osaaminen ja yritys on valmis kouluttamaan häntä tietyn teknisen ratkaisun osalta. Tällöin tulee esiin työnhakijan valmius tämänkaltaiseen koulutukseen.

Tutkimuksessa tuli lisäksi ilmi, että henkilöstöpalveluyritysten, joko vuokratyön tai muiden rekrytointipalveluiden kautta on mahdollista päästä myös hyvin tavoiteltuihin työpaikkoihin. Suuret yritykset, jotka usein ovat haluttuja työnantajia, myös tyypillisimmin käyttävät vuokratyötä. Tähän mahdollisesti liittyy tutkimuksessa tehty havainto, että kauppatieteiden maisterit työskentelevät tyypillisimmin vuokratyösuhteissa, koska niiden kautta tavoitellaan vakituista työtä esimerkiksi kokemuksen kartuttamisen ja halutuissa tehtävissä työskentelyn kautta. Koska tilanteeseen voi liittyä jossain määrin riskitavoitteita eri osapuolilla voi työntekijäkokemuksen merkitys korostua.

Tutkimuksen kontribuutio

Tutkimuksen tulokset voivat olla hyödyllisiä erityisesti kaupallisen alan opiskelijoille sekä työnhakijoille erilaisten työmahdollisuuksien arvioinnissa. Tutkimuksesta voi olla hyötyä kauppätieteiden opiskelijoille tai tutkinnon suorittaneille myös arvioitaessa työn murroksen vaikutusta osaamisvaatimukseen. Lisäksi tutkimus voi olla hyödyllinen henkilöstöpalveluyrityksille ja niiden asiakkaille esimerkiksi työntekijäkokemuksen merkityksen tiedostamisessa.

5.3 Luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus voidaan pyrkiä osoittamaan kuvaamalla kattavasti tutkimuksen eri vaiheita. Luotettavuuden arvioiminen koskee tällöin koko tutkimusprosessia. Aineiston keräyksestä tulee kertoa mahdollisimman tarkasti esimerkiksi haastattelun olosuhteet ja paikat sekä haastatteluiden kesto, jotta tutkimuksen lukija voi arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Tässä tutkimuksessa on luotettavuuden varmistamiseksi tutkimusprosessista sekä aineiston keräyksestä ja käsittelystä kerrottu mahdollisimman tarkkaan. Lisäksi tutkimusta varten haastatelluista henkilöistä ja heidän työnantajaorganisaatioistaan annetaan tietoja siten, että lukijan on niiden perusteella mahdollista arvioida haastateltujen antamien tietojen luotettavuutta. Samoin luotettavuuden arviointia pyrittiin helpottamaan kertomalla tutkimuksen tekijän kokemuksesta vuokratyössä. Analyysin osalta luotettavuutta lisää luokittelun ja tulkintojen syntymisen mahdollisimman tarkka kuvailu, missä voidaan hyödyntää esimerkiksi sitaatteja haastatteluista. Tässä tutkimuksessa aineiston analyysin raportoinnissa luotettavuutta pyrittiin lisäämään raportoimalla mahdollisimman kattavasti kerätty aineisto sekä esittämällä sitaatteja haastatteluista ja kuvaamalla tulosten yhteys tutkimuskirjallisuuteen. (Eskola & Suoranta 1998, 211-212, Grönfors 1982, 178, Hirsjärvi et al. 2009, 231-233)

Myös tutkijan omalla arvioinnilla haastattelutilanteista voidaan pyrkiä todentamaan tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi et al. 2009, 232). Koskinen et al. (2005, 278) toteavat, että yritystutkimuksissa haastatteluihin voi vaikuttaa, jos haastateltava kokee aiheen sellaiseksi, että sen käsittelystä julkisesti voisi olla yritykselle haittaa esimerkiksi kilpailutilanteen kannalta. Haastattelutilanteiden yhteydessä oli havaittavissa, että

haastateltavat olivat varovaisia joistain aiheista puhuttaessa, mikä pyrittiin huomioimaan analysoitaessa saatujen vastausten luotettavuutta. Tällaisia aiheita olivat erityisesti asiakas- ja työntekijäsuhteet. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on huomioitava myös se, että tutkimuksen aihe on osin ristiriitainen ja vuokratyötoimialalla on ollut jossain määrin huono maine. Tämä huomioitiin tutkimuskysymyksissä ja haastatteluissa siten, että tutkittavat asiat olisivat mahdollisimman neutraaleja. Näin pyrittiin lisäämään haastatteluissa saatujen tietojen oikeellisuutta ja luotettavuutta.

Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin lisäämään haastattelemalla sekä henkilöstöpalveluyrityksissä että työntekijöiden etujärjestössä työskenteleviä henkilöitä. Esimerkiksi Peck et al. (2005) ovat käyttäneet vuokratyön kehitystä koskevassa tutkimuksessaan saman tyyppistä valintaa aineiston keräyksessä, mutta näiden ryhmien lisäksi he ovat keränneet haastatteluaineistoa myös toimialajärjestöiltä, sijoitusanalytikoilta ja konsulttiyrityksiltä. Myös tämän tutkimuksen kohdalla luotettavuutta olisi ollut mahdollista lisätä haastattelemalla useampia tahoja. Toisaalta vastaukset olivat monilta osin hyvin samansuuntaisia, vaikka haastateltavia ei ollut kovin monta. On myös mahdollista, että tuloksissa painottuvat jotkin näkemykset, koska tutkimukseen osallistuneiden henkilöstöpalveluyritysten pääasiallinen kohderyhmä ovat nuoret ja vastavalmistuneet. Työntekijöiden etujärjestössä työskentelevän henkilön haastattelussa esiin tulleet asiat olivat kuitenkin monin osin samansuuntaisia muiden haastatteluiden kanssa ja nuoret myös työskentelevät vuokratyön kautta yleisemmin kuin muun ikäiset.

5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen tulokset tarjoavat ajatuksia useille jatkotutkimuksen suunnille kuten tässä tutkimuksessa esitettyjä havaintojen tutkimiseen kvantitatiivisilla menetelmillä. Myös erilaisia teoreettisia näkökulmia voisi käyttää. Esimerkiksi sosiaalisen vaihdon teoria tai sosiaalisen verkoston teoria tai tätä tutkimusta laajempi psykologisten sopimusten käsittely voisivat tarjota uusia näkemyksiä tutkimuksen aiheeseen. Tutkimuksessa vuokratyösuhteiden tärkeäksi kehityskohteeksi nousivat työntekijäkokemus ja korvaava kokemus työyhteisöstä. Näitä aiheita olisi mielenkiintoista tutkia edelleen esimerkiksi sen osalta, mitkä ovat vaikuttavia tekijöitä ja mikä vaikutus positiivisella kokemuksella näillä alueilla on yrityksen liiketoimintaan. Alustatalouden kasvu lisää tämän tutkimusalueen ajankohtaisuutta.

Henkilöstöpalveluyritysten asiakkaiden ja työnhakijoiden näkemyksiä olisi myös mielenkiintoista tutkia tarkemmin, koska tässä tutkimuksessa näiden ryhmien motiivit tulivat esiin vain välillisesti. Mahdollinen tutkimusaihe voisi olla esimerkiksi, millaisia syitä on olla käyttämättä henkilöstöpalveluyritysten palveluita. Joitain tässä tutkimuksessa esiteltyjä työntekijäryhmiä voisi myös tarkastella lähemmin. Tutkimuksessa tuli esiin, että pelkästään määräaikaisissa töissä, esimerkiksi vuokratyösuhteissa työskentely on harvinaista, mutta tällaisia henkilöitä kuitenkin on ja tällöin toimintatapa voi olla erilaisia työntekomuotoja yhdistävä. Tällaisten toimintamallien tutkiminen esimerkiksi kyseisen henkilön verkostojen näkökulmasta voisi tarjota ajatuksia työelämän muutokseen. Lähellä eläkeikää olevien vuokratyösuhteissa työskentely voisi olla merkityksellinen tutkimusaihe, koska heillä työllistyminen perinteisiin vakituisiin työsuhteisiin voi olla haasteellista korkeasta osaamisesta huolimatta. Myös vuokrajohtajapalvelut voisi tarjota mahdollisuuksia jatkotutkimukselle. Ilmiö on vieläkin marginaalisempi kuin tämän tutkimuksen aihe, mutta tutkimuksen aikana kävi ilmi, että näitä palveluita kohtaan on kiinnostusta erityisesti työnhakijapuolella.

LÄHDELUETTELO

Alasuutari, P. (2011). Laadullinen tutkimus 2.0. 4. p. Tampere, Osuuskunta Vastapaino.

Amadeus-tietokanta (2019). [verkkodokumentti]. [viitattu 14.4.2019]. Saatavilla: <https://amadeus.bvdinfo.com/ip>

Anttila, J., Eranti, V., Jousilahti, J., Koponen, J., Koskinen, M., Leppänen, J., Neuvonen, A., Dufva, M., Halonen, M., Myllyoja, J., Pulkka, V., Annala, M., Hilamo, H., Honkatukia, J., Järvensivu, A., Kari, M., Kuosmanen, J., Malho, M., & Malkamäki, M. (2018) Tulevaisuusselonteon taustaselvitys: Pitkän aikavälinpolitiikalla läpi murroksen – tahotiloja työn tulevaisuudesta. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 34/2018. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 8.12.2018]. Saatavissa: <https://tietokayttoon.fi/documents/10616/6354562/34-2018-Tulevaisuusselonteon+taustaselvitys+Pitka%CC%88n+aikava%CC%88lin+politiikalla+la%CC%88pi+murroksen+tahotettu+270318.pdf/90b0f98a-61cb-45ea-b936-34369037a17b?version=1.0>

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resource management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32, 898–925.

Blaug, M. (1976). The Empirical status of human capital theory: a slightly jaundiced survey. *Journal of Economic Literature*, 14(3), 827-855.

Bratton, J. & Gold, J. 2007. *Human Resource Management: Theory and Practice*. 4. p. Hampshire, Palgrave Macmillian.

Bryant, P. C., & Allen, D. G. (2009). Emerging organizations' characteristics as predictors of human capital employment mode: A theoretical perspective. *Human Resource Management Review*, 19, 347-355.

Cappelli, P., & Keller, J. R. (2013). Classifying work in the new economy. *Academy of Management Review*, 38(4), 575-596.

Chuang, C.-H., Jackson, S. E., & Jiang, Y. (2016). Can knowledge-intensive teamwork be managed? Examining the roles of HRM systems, leadership, and tacit knowledge. *Journal of Management*, 42(2), 524-554.

Clark, I. (2001). The employment relationship and contractual regulation. In: Beardwell, I. & Holden, L. (toim.) *Human Resource Management: A Contemporary Approach*. 3. p. Harlow, Pearson Education Limited.

Connelly, C. E., & Gallagher, D. G. (2004). Emerging trends in contingent work research. *Journal of Management*, 30(6), 959-983.

Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen, D. J., Jr. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *The Journal of Applied Psychology*, 96(3), 443–456.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 2. p. Tampere, Osuuskunta Vastapaino.

Fleming, P. (2017). The human capital hoax: Work, debt and insecurity in the era of uberization. *Organization Studies*, 38(5), 691-709.

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(2), 109–122.

Grönfors, M. 1982. *Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät*. Helsinki, Werner Söderström Osakeyhtiö.

Guest, D. (2004). Flexible employment contracts, the psychological contract and employee outcomes: an analysis and review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 5(1), 1-19.

Guest, D. E., Oakley, P., Clinton, M., & Budjanovcanin, A. (2006). Free or precarious? A comparison of the attitudes of workers in flexible and traditional employment contracts. *Human Resource Management Review*, 16, 107-124.

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

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. 15. p. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hitt, M. A., Biermant, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *The Academy of Management Journal*, 44(1), 13–28.

Huselid, M. A., & Becker, B. E. (2011). Bridging micro and macro domains: workforce differentiation and strategic human resource management. *Journal of Management*, 37(2), 421-428.

Irwin, K., Landay, K., Aaron, J., McDowell, W., Marino, L., & Geho, P. (2018) Entrepreneurial orientation (EO) and human resources outsourcing (HRO): A “HERO” combination for SME performance. *Journal of Business Research*, 90 (2018) 134-140.

Kalleberg, A. L. (2001) Organizing flexibility: The flexible firm in a new century. *British Journal of Industrial Relations*, 39(4), 479-504.

Kang, S.-C., Morris, S. S., & Snell, S. A. (2007) Relational archetypes, organizational learning, and value creation: Extending the human resource architecture. *Academy of Management Review*, 32(1), 236-256.

Kauhanen, A. (2014). *Tulevaisuuden työmarkkinat*. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos (ETLA) raportit. Helsinki, ETLA. ETLA raportit No. 30.

Klaas, B.S., McClendon, J.A., & Gainey, T.W. (1999). HR outsourcing and its impact: The role of transaction costs. *Personnel Psychology*, 52(1), 113–136.

Klaas, B. S., McClendon, J., & Gaine, T. W. (2001). Outsourcing HR: The impact of organizational characteristics. *Human Resource Management*, 40, 125–138.

Klaas, B.S., Gaine, T.W., McClendon, J.A., & Yang, H.(2005). Professional employer organizations and their impact on client satisfaction with human resource outcomes: A field study of human resource outsourcing in small and medium enterprises. *Journal of Management*, 31 (2), 234-254.

Kniivilä, S., Lindblom-Yläne, S., & Mäntynen, A. (2007). Tiede ja teksti: Tehoa ja taitoa tutkielman kirjoittamiseen. Helsinki, WSOY Oppimateriaalit Oy.

Koskinen, I., Alasuutari, P., & Peltonen, T. (2005). Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere, Osuuskunta Vastapaino.

Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19, 64-85.

Lepak, D. P., Bartol, K. M., & Erhardt, N. L. (2005). A contingency framework for the delivery of HR practices. *Human Resource Management Review*, 15 (2), 139-159.

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1998). Virtual HR: Strategic human resource management in the 21st century. *Human Resource Management Review*, 8, 215–234.

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *The Academy of Management Review*, 24, 1, 31–48.

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28, 4, 517–543.

Lepak, D. P., Takeuchi, R., & Snell, S. A. (2003). Employment flexibility and firm performance: examining the interaction effects of employment mode, environmental dynamism, and technological intensity. *Journal of Management*, 29(5), 681-703.

Markoulli, M. P., Lee, C. I. S. G., Byington, E., & Felps, W. A. (2017). Mapping human resource management: reviewing the field and charting future directions. *Human Resource Management Review*, 27, 367-396.

Marler, J. H., Barringer, M. W., & Milkovich, G. T. (2002). Boundaryless and traditional contingent employees: worlds apart. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 425-453

Matusik, S. F., & Hill, C. W. L. (1998). The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 680-697.

Moilanen, J. (2013). Määräaikaiset ja osa-aikaiset työsopimukset. Helsinki, Talentum.

Morf, M., Arnold, A., & Staffelbach, B. (2014). The double psychological contracts of temporary agency workers. *Employee Relations*, 36(6), 708-726.

Muzzolon, C., Spoto, A., & Vidotto, G. (2015). Why choose a temporary employment. *International Journal of Manpower*, 36(8), 1146-1163.

Oksanen, K. (2017) Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 1. osa: Jaettu ymmärrys työn murroksesta. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 13a/2017. [verkkodokumentti]. [Viitattu 8.12.2018]. Saatavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80036/13_17_tulevaisuusselonteko_osa1_FI.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ordanini, A., & Silvestri, G. (2008). Recruitment and selection services: efficiency and competitive reasons in the outsourcing of HR practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(2), 372-391.

Peck, J., Theodore, N., & Ward, K. (2005). Constructing markets for temporary labour: employment liberalization and the internationalization of the staffing industry. *Global Networks*, 5(1), 3-26.

Petäjaniemi, K. (2017) Viisi vuotta työelämässä – vuonna 2011 valmistuneiden kauppatieteiden maisterien tilanne syksyllä 2016. [verkkodokumentti]. [Viitattu 7.12.2018]. Saatavilla <https://ekonomit.emmi.fi/l/8sTLBcRdgtrd>

Ployhart, R. E., & Moliterno, T. P. (2011). Emergence of the human capital resource: A multilevel model. *The Academy of Management Review*, 36(1), 127–150.

Ployhart, R. E., Weekley, J. A., & Ramsey, J. (2009). The consequences of human resource stock and flows: A longitudinal examination of unit service orientation and unit effectiveness. *Academy of Management Journal*, 52, 996–1015.

Ruiner, C., Wilkens, U., & Küpper, M. (2013). Patterns of organizational flexibility in knowledge-intensive firms – Going beyond existing concepts, *Management Revue*, 24(3), 162-178.

Rassuli, A. (2005). Evolution of the Professional Contingent Workforce, *Journal of Labor Research*, 26(4), 689-710.

Saarinen, M. (2005). *Pätkätyöt: Työnantajan ja palkansaajan opas*. Helsinki, Edita Prima Oy.

Su, Z.-X., Wright, P., M., & Ulrich, M., D. (2018). Going beyond the SHRM paradigm: Examining four approaches to governing employees. *Journal of Management*, 44(4), 1598-1619.

Suomen virallinen tilasto (SVT): Työvoimatutkimus [verkkodokumentti]. ISSN=1798-7830. Aikasarjatiedot 2009-2018 (2018). Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 14.4.2019]. saatavissa: http://www.stat.fi/til/tyti/2018/13/tyti_2018_13_2019-04-11_tie_001_fi.html

Tanskanen, A. (2008). Vuokratyö työelämän ääri-ilmiönä: Tutkielma vuokratyöstä ja tämän päivän työelämästä. Palkansaajien tutkimuslaitos. Helsinki, Palkansaajien tutkimuslaitos. Raportteja 14.

Tavory, I. & Timmermans, S. (2014). *Abductive analysis: Theorizing qualitative research*. Chicago, The University of Chicago Press.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

Theodore, N., & Peck, J. (2002). The temporary staffing industry: Growth imperatives and limits to contingency. *Economic Geography*, 78(4), 463-493.

Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089-1121.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi: Uudistettu laitos*. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomi, J. (2007). *Tutki ja lue: Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen*. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työsopimuslaki 26.1.2001/2001/55 [Verkkoaineisto]. [Viitattu 14.4.2019]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>.

Töissä.fi, n.d., *Kauppatieteet: Where do graduates go?* [Verkkosivu]. [Viitattu 7.12.2018]. Saatavissa: <https://toissa.fi/working-life/show/kauppatieteet>.

Wang, H. C., He, J., & Mahoney, J. (2009). Firm-specific knowledge resources and competitive advantage: The roles of economic- and relationship-based employee governance mechanisms. *Strategic Management Journal*, 30, 1265–1285.

Wehner, M. C., Giardini, A., & Kabst, R. (2015). Recruitment process outsourcing and applicant reactions: when does image make a difference? *Human Resource Management*, 54(6), 851-875.

Wilkens, U., Ruiner, C., & Küpper, M. (2013). Flexible arrangements with the highly qualified workforce: antecedents and effects of different contract policies in knowledge-intensive firms. *Journal of Business Economics*, 83, 837-861.

Williamson, O. E. (1986). *Economic Organization: firms, markets and policy control*. Brighton, Wheatsheaf Books Limited.

Zhang, M. M., Bartram, T., McNeil, N., & Dowling, P. J. (2015). Towards a research agenda of the sustainable and socially responsible management of agency workers through a flexicurity model of HRM. *Journal of Business Ethics*, 127, 513-523.

Zhou, Y., Hong, Y., & Liu, J. (2013). Internal commitment or external collaboration? The impact of human resource management system on firm innovation and performance. *Human Resource Management*, 52(2), 263-288.

Hei!

Opiskelen kauppatieteitä laskentatoimen maisteriohjelmassa LUT-yliopistossa ja teen Pro gradu -tutkielmaa kauppatieteiden maistereiden työmahdollisuuksista henkilöstöpalveluyritysten kautta. Tutkimus keskittyy erityisesti siihen, millaisia töitä henkilöstöpalveluyritysten kautta välitetään sekä siihen, millaista osaamista niihin haetaan. Tutkielman ohjaajina toimivat professori Pasi Syrjä ja tutkijaopettaja Helena Sjögrén.

Tutkimus toteutetaan puolistrukturoituina teemahaastatteluina, joiden kesto on arviolta 0,5 - 1 h /haastattelu. Lähetän oheisessa liitteessä haastattelun teemat sekä tarkempia kysymyksiä, jotta ehditte perehtyä niihin ennen varsinaista haastattelua. Kysymykset on tarkoitettu selventämään, millaisia kyseistä teemaa koskevia asioita haastattelu käsittelee. Haastattelutilanteessa teemojen tai kysymysten järjestys ei välttämättä ole sama. Haastattelu nauhoitetaan litterointia varten. Tutkimuksen tekijä tekee litteroinnin nauhoituksista itse.

Haastateltavista kerätään tutkimusta varten tieto tehtävän tasosta organisaatiossa (esim. tietystä toiminnosta vastaava johtaja, päällikkö tai asiantuntija), työkokemuksesta nykyisessä tai senkaltaisessa tehtävässä sekä tehtävän sisällöstä. Tiedot kerätään ainoastaan haastateltavalta itseltään ja ne esitetään lopullisessa työssä siten, ettei niistä pysty tunnistamaan yksittäistä haastateltavaa. Lisäksi haastateltavan organisaatiosta esitetään tutkimuksessa tarkentavana tietona yleinen kuvaus (esim. henkilöstöpalveluyritys tai työntekijäjärjestö) ja liikevaihtoluokka. Näitä tietoja ei voi lopullisessa työssä yhdistää yksittäiseen haastateltavaan. Tutkimuksessa voidaan esittää sitaatteja haastatteluista, mutta ne eivät ole yhdistettävissä yksittäiseen haastateltavaan. Muuten kaikki haastateltavia koskevat tiedot tulevat ainoastaan tutkimuksen tekijän tietoon. Kaikkia haastatteluja koskevia tietoja käsitellään luottamuksellisesti ja ainoastaan tämän tutkimuksen tarkoituksiin. Tietoja ei luovuteta ulkopuolisille. Kiitos osallistumisesta!

Ystävällisin terveisin

Marja Valtonen

e. marja.valtonen@student.lut.fi

Teemat ja tarkentavat kysymykset

Taustatiedot käsitellään tutkimuksessa erillään muista kysymyksistä.

1. Taustatiedot

- Tehtävän taso organisaatiossa
- Kokemus nykyisessä tai samankaltaisessa tehtävässä
- Tehtävän sisältö

Ajatuksena on, että teemat 2-8 käsittelevät kauppatieteiden maistereiden työllistymistä. Tutkimus käsittelee pääasiallisesti valmistuneita kauppatieteiden maistereita, vaikka joidenkin kysymysten kohdalla voi olla vaikea erotella valmistuneita ja tutkintoa suorittavia. Osa kysymyksistä on sellaisia, että vastaukset voisivat olla melko samanlaisia myös muiden työntekijäryhmien kohdalla. Rekrytointipalveluilla tarkoitetaan tässä julkisen ja ei-julkisen rekrytointiprosessin ulkoistusta henkilöstöpalveluyritykselle.

2. Henkilöstöpalveluiden kehitys

- Oletteko havainneet muutoksia työnhakijoiden suhtautumisessa vuokratyöhön tai rekrytointipalveluihin jollain aikavälillä?
- Entä yritysten suhtautumisessa?
- Onko vuokratyön käyttö rekrytointikanavana yleistynyt jollain aikavälillä?
- Tuleeko yleinen HR-toimintojen kehittyminen esiin yritysten rekrytointin ulkoistusratkaisuissa näihin toimintoihin erikoistuneille yrityksille?
- Näkyykö viestintäteknologian kehitys ja muu digitalisaatio, esimerkiksi tekoälyn kehitys, vuokratyön ja/tai rekrytointipalveluiden yleistymisenä jollain aikavälillä?

3. Kauppatieteiden maistereiden työllistyminen henkilöstöpalveluyritysten kautta

- Millaisilla tehtävänimikkeillä kauppatieteiden maisterit tyypillisesti työllistyvät vuokratyösuhteisiin?
- Entä rekrytointipalveluiden kautta?
- Onko tutkinnon suorittaneiden ja tutkintoa suorittavien tehtävänimikkeissä eroa?
- Työllistättekö tyypillisesti vastavalmistuneita tai kokeneempia kauppatieteiden maistereita? Onko tämän suhteen eroa vuokratyössä ja rekrytointipalveluissa?
- Ovatko työtehtävät tyypillisesti koulutusta vastaavia? Onko näissä eroa vuokratyösuhteissa ja rekrytointipalveluissa?
- Onko kauppatieteiden maistereiden työllistymisessä eroja muihin työntekijäryhmiin verrattuna? Jos on, mistä näette tämän johtuvan?

4. Palveluiden käyttöön liittyviä tekijöitä työntekijöillä (-hakijoilla)

- Miten rekrytointi tyypillisesti tapahtuu? Ottavatko työnhakijat teihin yhteyttä vai etsittekö potentiaalisia työnhakijoita erilaisista järjestelmistä kuten LinkedInista? Onko tässä eroa vuokratyön ja rekrytointipalveluiden osalta?
- Paljonko vuokratyöntekijöillä on tyypillisesti aikaisempaa koulutusta vastaavaa työkokemusta? Onko tässä eroa rekrytointipalveluun?
- Tuleeko vuokratyöntekijän vaikeus löytää koulutusta vastaavaa tai muuta työtä esiin?
- Tuleeko työsuhteen joustavuuden tai vapauden tavoittelu esiin vuokratyöntekijöillä?
- Tuleeko vuokratyöntekijöiden halu saada kontakti arvostettuun työnantajaan esiin?
- Entä vuokratyöntekijöiden pyrkimys oman osaamisen kehittämiseen esimerkiksi työskentelemällä erilaisissa työtehtävissä tai eri yrityksissä?
- Onko muita syitä tullut esiin

5. Palveluiden käyttöön liittyviä tekijöitä yrityksillä

- Ovatko käyttäjä- tai toimeksiantajayritykset enemmän suuryrityksiä, Pk-yrityksiä tai muita organisaatioita? Onko näissä vuokratyön ja rekrytointipalveluiden osalta eroa?
- Miten pitkiä vuokratyösuhteet ovat? Ovatko ne alle viikon, alle kuukauden, muutama kuukauden, noin vuoden tai yli vuoden kestäviä? Onko vakituisia työsuhteita? Onko jokin kesto muita yleisempi?
- Korostuuko vuokratyösuhteissa esimerkiksi projektiluontoisuus, sijaisuus tai kysynnän vaihteluun liittyvät asiat?
- Millaisia syitä vuokratyösuhteiden käytön taustalla on? Korostuvatko jotkin toimialat? Liittyvätkö syyt esimerkiksi:
 - Toimialan muutosvoimakkuuteen ja tiedon nopeaan vanhenemiseen?
 - Innovatiivisuuden ja uusien toimintatapojen merkityksen korostumiseen?
 - Toimintaympäristön epävarmuuteen?
 - Kilpailutilanteeseen?
 - Töiden standardimaisuuteen?
 - Kustannuspaineisiin?
 - Puutteisiin HR-osaamisessa esimerkiksi rekrytoinnin osalta?

6. Vuokratyöntekijöiden työtehtävät asiakasyrityksen sisäisessä rakenteessa

- Liittyvätkö työtehtävät enemmän yritysten ydin- tai tukitoimintoihin? Onko näissä eroa esimerkiksi projektiluontoisissa töissä tai sijaisuuksissa, lyhyt- tai pitkäaikaisissa töissä? Onko näissä eroa vuokratyössä ja rekrytointipalveluissa?
- Tuleeko vuokratyösuhteiden käytössä esiin pyrkimys yrityksen sisäisen osaamisen kehittämiseen yrityksen ulkopuolisen työntekijän avulla?
- Millaisia osaamisvaatimuksia vuokratyösuhteissa on?
 - Edellytetäänkö työntekijöiltä yleistä tai erikoistunutta osaamista? Millaista?
 - Haetaanko asiakasyrityksessä harvoin ja lyhytaikaisesti tarvittua erikoisosaamista?
 - Etsitäänkö työntekijöitä, joilla on markkinoilla laajasti saatavissa olevaa tai harvinaista osaamista? Millaisissa tilanteissa?
 - Etsitäänkö ennemmin työntekijöitä, joilla on tarvittavat taidot valmiina vai tarjotaanko yrityskohtaista koulutusta?
- Miten tiivistä ja pitkäaikaista yhteistyö henkilöstöpalveluyrityksen ja tilaajan välillä on? Onko pitkäaikaisia kumppanuuksia?
 - Näkyykö tämä asiakaskohtaisena erityisosaamisena ja hiljaisena tietona?
 - Onko työsuhteissa tiimiperusteisia organisointimalleja?
- Kehitättekö asiakasyrityksen henkilöstöprosesseja yhteistyössä?
- Kehitättekö vuokratyöntekijöiden osaamista yhteistyössä?
- Osallistuvatko vuokratyön käyttäjäyrityksen tai rekrytointipalveluiden toimeksiantajayrityksen edustajat rekrytointiprosessin eri vaiheisiin?

7. Vuokratyöhön liittyviä ongelmia ja kehityskohteita

- Millaisia ongelmia vuokratyösuhteisiin liittyy?
 - Työntekijän kannalta?
 - Asiakasyrityksen kannalta?
 - Henkilöstöpalveluyrityksen kannalta?
- Mitkä näette vuokratyön tärkeimmiksi kehityskohteiksi?

8. Tuleeko teille mieleen muuta aiheeseen liittyvää, mistä haluaisitte kertoa

Teemat ja tarkentavat kysymykset

Taustatiedot käsitellään tutkimuksessa erillään muista kysymyksistä.

1. Taustatiedot

- Tehtävän taso organisaatiossa
- Kokemus nykyisessä tai samankaltaisessa tehtävässä
- Tehtävän sisältö

Teemat 2-8 käsittelevät jäsenistöönne työllistymistä henkilöstöpalveluyritysten kautta. Tutkimus käsittelee pääasiallisesti valmistuneita kauppatieteiden maistereita, vaikka joidenkin kysymysten kohdalla voi olla vaikea erotella valmistuneita ja tutkintoa suorittavia. Rekrytointipalveluilla tarkoitetaan tässä julkisen ja ei-julkisen rekrytointiprosessin ulkoistusta henkilöstöpalveluyritykselle. Jos jotkut aiheista eivät ole tulleet esiin työssänne, siirrytään seuraavaan kysymykseen.

2. Henkilöstöpalveluiden kehitys

- Oletteko havainneet muutoksia työnhakijoiden suhtautumisessa vuokratyöhön tai rekrytointipalveluihin jollain aikavälillä?
- Entä yritysten suhtautumisessa?
- Oletteko havainneet muutoksia kauppatieteiden maistereita työllistävien henkilöstöpalveluyritysten määrässä jollain aikavälillä?
- Oletteko havainneet muutoksia vuokratyösuhteiden määrässä jollain aikavälillä?
- Oletteko havainneet muutoksia rekrytointipalveluiden käytössä jollain aikavälillä?
- Oletteko havainneet muutoksia vuokratyösuhteiden tehtäväkuivissa jollain aikavälillä?
- Onko vuokratyön käyttö rekrytointikanavana yleistynyt jollain aikavälillä?
- Tuleeko yleinen HR-toimintojen kehittyminen esiin yritysten rekrytoinnin ulkoistusratkaisuissa näihin toimintoihin erikoistuneille yrityksille?
- Näkyykö viestintäteknologian kehitys ja muu digitalisaatio, esimerkiksi tekoälyn kehitys, vuokratyön ja/tai rekrytointipalveluiden yleistymisenä jollain aikavälillä?

3. Kauppatieteiden maistereiden työllistyminen henkilöstöpalveluyritysten kautta

- Tuleeko aihe esiin keskusteluissa/yhteydenotoissa jäsenten, henkilöstöpalveluyritysten tai muiden yritysten kanssa?
- Millaisilla tehtävänimikkeillä kauppatieteiden maisterit tyypillisesti työllistyvät vuokratyösuhteisiin? Ovatko nimikkeet samankaltaisia kuin suoraan yrityksiin työllistytessä?
- Entä rekrytointipalveluiden kautta?
- Onko tutkinnon suorittaneiden ja tutkintoa suorittavien tehtävänimikkeissä eroa?
- Työllistyvätkö tyypillisesti vastavalmistuneet tai kokeneemmat kauppatieteiden maisterit henkilöstöpalveluyritysten kautta? Onko tämän suhteen eroa vuokratyössä ja rekrytointipalveluissa?
- Minkälaista osaamista vuokratyösuhteissa edellytetään? Ovatko työtehtävät tyypillisesti koulutusta vastaavia?

4. Palveluiden käyttöön liittyviä tekijöitä työntekijöillä (-hakijoilla)

- Miten rekrytointi tyypillisesti tapahtuu? Ovatko hakijat yhteydessä henkilöstöpalveluyritykseen vai etsitäänkö potentiaalisia työnhakijoita erilaisista järjestelmistä kuten LinkedInista? Onko tässä eroa vuokratyön ja rekrytointipalveluiden osalta?
- Tuleeko vuokratyöntekijän vaikeus löytää koulutusta vastaavaa tai muuta työtä esiin?

- Tuleeko työsuhteen joustavuuden tai vapauden tavoittelu esiin vuokratyöntekijöillä?
 - Tuleeko henkilöstöpalveluyritysten tunnettuus ja hyvä maine esiin halukkuudessa työskennellä niiden kautta?
 - Tuleeko vuokratyöntekijöiden halu saada kontakti arvostettuun työnantajaan henkilöstöpalveluyrityksen kautta esiin?
 - Entä työntekijöiden pyrkimys oman osaamisen kehittämiseen esimerkiksi työskentelemällä erilaisissa työtehtävissä tai eri yrityksissä?
 - Onko muita syitä tullut esiin?
5. Palveluiden käyttöön liittyviä tekijöitä yrityksillä
- Ovatko käyttäjä- tai toimeksiantajayritykset enemmän suuryrityksiä, Pk-yrityksiä tai muita organisaatioita? Onko näissä vuokratyön ja rekrytointipalveluiden osalta eroa?
 - Miten pitkiä vuokratyösuhteet ovat? Ovatko ne alle viikon, alle kuukauden, muutama kuukauden, noin vuoden tai yli vuoden kestäviä? Onko vakituisia työsuhteita? Onko jokin kesto muita yleisempi?
 - Korostuuko vuokratyösuhteissa esimerkiksi projektiluontoisuus, sijaisuus tai kysynnän vaihteluun liittyvät asiat?
 - Millaisia syitä vuokratyösuhteiden käytön taustalla on? Korostuvatko jotkin toimialat? Liittyvätkö syyt esimerkiksi:
 - Toimialan muutosvoimakkuuteen ja tiedon nopeaan vanhenemiseen?
 - Innovatiivisuuden ja uusien toimintatapojen merkityksen korostumiseen?
 - Toimintaympäristön epävarmuuteen?
 - Kilpailutilanteeseen?
 - Töiden standardimaisuuteen?
 - Kustannuspaineisiin?
 - Puutteisiin HR-osaamisessa esimerkiksi rekrytoinnin osalta?
6. Vuokratyöntekijöiden työtehtävät asiakasyrityksen sisäisessä rakenteessa
- Liittyvätkö työtehtävät enemmän yritysten ydin- tai tukitoimintoihin? Onko näissä eroa esimerkiksi projektiluontoisissa töissä tai sijaisuuksissa, lyhyt- tai pitkäaikaisissa töissä? Onko näissä eroa vuokratyössä ja rekrytointipalveluissa?
 - Tuleeko vuokratyösuhteiden käytössä esiin pyrkimys yrityksen sisäisen osaamisen kehittämiseen yrityksen ulkopuolisen työntekijän avulla?
 - Millaisia osaamisvaatimuksia tulee esiin?
 - Edellytetäänkö työntekijöiltä yleistä tai erikoistunutta osaamista? Millaista?
 - Haetaanko harvoin ja lyhytaikaisesti tarvittua erikoisosaamista?
 - Etsitäänkö tyypillisesti työntekijöitä, joilla on markkinoilla laajasti saatavissa olevaa vai harvinaista osaamista?
 - Etsitäänkö ennemmin työntekijöitä, joilla on tarvittavat taidot valmiina vai tarjotaanko yrityskohtaista koulutusta?
7. Vuokratyöhön liittyviä ongelmia ja kehityskohteita
- Millaisia ongelmia vuokratyösuhteista on tullut esiin?
 - Työntekijöiden kannalta?
 - Asiakasyritysten kannalta?
 - Tuleeko muita ongelmia esiin?
 - Mitkä näette vuokratyön tärkeimmiksi kehityskohteiksi?
8. Tuleeko teille mieleen muuta aiheeseen liittyvää, mistä haluaisitte kertoa?