



**LUT School of Business and Management**

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

Kansainvälinen liiketoiminta

**Henkilöstöjohtamisen haasteet vuokratyöorganisaatioissa**  
**Challenges of human resource management in temporary work organization**

4.1.2019

Tekijä: Maria Mäkitie

Ohjaaja: Mika Vanhala

## TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä:</b>	Maria Mäkitie
<b>Tutkielman nimi:</b>	Henkilöstöjohtamisen haasteet vuokratyöorganisaatiossa
<b>Akateeminen yksikkö:</b>	School of Business and Management
<b>Koulutusohjelma:</b>	Kauppatiede / Kansainvälinen liiketoiminta
<b>Ohjaaja:</b>	Mika Vanhala
<b>Hakusanat:</b>	henkilöstöjohtaminen, sitouttaminen, vuokratyö, sisäinen viestintä

Tämän kandidaatintutkielman tavoitteena on selvittää vuokratyöorganisaatioiden esimiesten kohtaamia haasteita henkilöstöjohtamisessa. Tutkielmassa esitellään henkilöstöjohtamisen eri näkökulmia ja peilataan niitä eri osa-alueiden toteuttamiseen vuokratyössä. Sisäinen viestintä, sitouttaminen ja rekrytointiprosessi ovat kolme ulottuvuutta, joiden näkökulmista vuokratyöorganisaation toimintaa analysoidaan. Teoriapohjaisen analyysin perusteella saatuja vastauksia tutkimuskysymyksiin käytetään perustana tämän tutkielman johtopäätöksille.

Tutkielma toteutetaan laadullisena tutkimuksena, jonka aineisto kerätään puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden avulla. Teoriaosuus esittelee henkilöstöjohtamisen ja sitouttamisen käsitteet ja niiden toteutumista vuokratyössä. Empirian osuus pohjautuu yrityksen X kolmen esimiestehtävissä työskentelevän henkilön haastatteluihin.

Tutkielman tuloksena voidaan todeta, että henkilöstöjohtamisen ja sitouttamisen haasteet ovat esimiesten työskentelyssä läsnä päivittäin. Sisäistä viestintää pyritään jatkuvasti kehittämään, jotta työntekijöitä saadaan sitoutettua yhä tehokkaammin. Henkilöstöjohtamisen keskiössä ovat rekrytointiprosessiin panostaminen sekä läpinäkyvä sisäinen viestintä esimiehiltä työntekijöille. Johdonmukaisesti toteutettu henkilöstöjohtaminen on perusta menestymiselle liiketoiminnassa.

## **ABSTRACT**

**Author:** Maria Mäkitie  
**Title:** Challenges of Human Resource Management in temporary work organization  
**School:** School of Business and Management  
**Degree programme:** Business Administration / International Business  
**Supervisor:** Mika Vanhala  
**Keywords:** human resource management, commitment, temporary work, internal communication

The aim of this study is to understand challenges of human resource management and a temporary work organization. This research introduces different perspectives of human resource management and understand them in the implementation of various sectors in temporary work. Internal communication, commitment and recruitment process are the three human resource management dimensions that this study focuses on. The answers to the research questions are discussed in the conclusion section.

This research is conducted as qualitative research and data are collected through semi-structured thematic interviews. The theory section covers the definition of human resource management and discusses their implications in the field temporary work. The data of the empirical part of this research is collected through interviews. The interviewees work as middle managers in a company X.

This research implies that challenges of human resource management and commitment have impact on supervisors' work in temporary organizations. It is important to continuously improve recruitment processes and internal communication between supervisors and employees. Important factors of human resource management are improvement of recruitment process and internal communication. These two factors can also be considered as some of the corner stones of successful businesses.

# Sisällysluettelo

1. JOHDANTO.....	1
1.1 <i>Tutkimuksen aihe sekä tavoitteet</i> .....	2
1.2 <i>Tutkimuksen kohde ja rajaukset</i> .....	3
1.3 <i>Teoreettinen viitekehys</i> .....	4
1.4 <i>Tutkimuksen rakenne</i> .....	5
2.  HENKILÖSTÖJOHTAMINEN .....	6
2.1 <i>Henkilöstöjohtamisen moninainen käsite</i> .....	6
2.2 <i>Henkilöstöjohtamisen malli (Ulrichin malli)</i> .....	7
3.  LYHYTAIKAINEN VUOKRATYÖ .....	10
3.1 <i>Vuokratyöorganisaatio</i> .....	10
3.2 <i>Organisaation toiminta</i> .....	12
4.  HENKILÖSTÖJOHTAMINEN VUOKRATYÖSSÄ.....	13
4.1 <i>Työsuhteen kehittäminen ja työntekijän sitouttaminen</i> .....	13
4.2 <i>Sisäinen viestintä</i> .....	14
4.3 <i>Rekrytointiprosessi</i> .....	15
5.  TUTKIMUSMETODOLOGIA .....	17
5.1 <i>Aineiston kuvailu</i> .....	18
5.2 <i>Aineiston keräysmenetelmä ja aineiston analysointi</i> .....	18
5.3 <i>Tutkimuksen luotettavuus</i> .....	20
6.  TUTKIMUSTULOKSET .....	21
6.1 <i>Organisaation vahvuudet</i> .....	21
6.2 <i>Työn haastavuus</i> .....	22
6.3 <i>Työntekijän sitouttaminen</i> .....	24
6.4 <i>Sisäinen viestintä</i> .....	26
7.  YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	29
7.1 <i>Johtopäätökset</i> .....	29
7.2 <i>Käytännön soveltuvuus</i> .....	32
7.3 <i>Jatkotutkimusaiheet</i> .....	32
LÄHTEET: .....	34

## LIITTEET

Liite 1: Haastattelukysymykset

## 1. JOHDANTO

Organisaatioiden liiketoiminnan menestys riippuu kahdesta tekijästä: esimiesten toiminnasta ja työntekijöiden sitoutumisesta. Onnistunut henkilöstöjohtaminen on ydinasia organisaation toimivuuden kannalta. Jos yrityksen johdolla ei ole päämäärää henkilöstön johtamisessa, harvoin liiketoimintakaan itsessään on onnistunutta. Organisaation johtamisesta tekee vielä haastavampaa jatkuvasti muovaantuva liiketoimintaympäristö ja johdettavien muuttuvat tarpeet. Lisäksi alati muuttuvassa ympäristössä työntekijöiden sitoutuminen työsuhteeseen voi vaihdella.

Henkilöstöjohtaminen on moninainen käsite, joka sisältää rekrytoimista, kouluttamista, kehittämistä sekä suorituskyvyn arviointia (Jolliffe & Farnsworth 2003). Käsitteen laaja määritelmä ja sitä kautta työnkuva itsessään tuo jo haasteista, mutta myös työsuhteiden pituuksien vaihtelu sekä työntekijöiden vaihtuvuus ovat tuoneet täysin uuden ulottuvuuden henkilöstöjohtamisen saralle. Työntekijöiden vaihtuvuuden vaikutusta henkilöstöjohtamiseen ja siihen liittyviä haasteita vuokratyössä ei ole juuri tutkittu, mikä puolestaan tekee tämän tutkimuksen toteuttamisesta haasteellista.

Organisaatioissa esimiesten tehtävä on vastata erilaisten yksiköiden, tiimien sekä koko organisaation toimivuudesta. Toimivuus itsessään pitää sisällään mahdolliset ongelmanratkaisutilanteet ja ristiriidat (Järvinen 2001). Esimiehillä on myös vastuu organisaation kehittämisestä, työntekijöiden sitouttamisesta ja hyvän työilmapiirin luomisesta. Tämä kuitenkin vaikeutuu vuokratyösuhteissa, kun työntekijöiden vaihtuvuus on suurta, käyttäjäryitysten tilaukset hyvin erilaisia. Näin ollen työntekijöiden yhtenäisen ilmapiirin luominen voi olla lähes mahdotonta.

Vuokratyöorganisaatioissa (myöhemmin vuokratyöryitys) liiketoimintamalli poikkeaa tavallisesta hierarkisesta organisaatiosta. Tailby et al. (2004) mukaan vuokratyöryitykset toimivat oivana välikätenä työmarkkinoilla, jotta työntekijät löytävät niitä tarvitsevat asiakasyritykset. Mutta miten johtaa työntekijöitä, jotka tekevät työtä kolmannelle osapuolelle? Onko johtaminen edes tarpeellista? Bryant (2003) toteaa johtamisen olevan keskiössä organisaation rakenteesta huolimatta ja hyvin toteutettuna se takaa toiminnan tehokuuden. Tavoitteena tässä työssä on löytää näihin kysymyksiin

tutkimuskysymyksien rinnalla näkökulmia ja selityksiä, viitaten sekä tieteelliseen että empiiriseen tutkimukseen.

### **1.1 Tutkimuksen aihe sekä tavoitteet**

Tässä kandidaatintutkielmassa käsitellään henkilöstöjohtamiseen ja työntekijöiden sitouttamiseen liittyviä haasteita vuokratyössä ja pyritään nostamaan esiin siihen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimus pureutuu myös esimiestyöskentelyn haastavuuteen ja työntekijöiden sitouttamiseen interaktiivisessa työympäristössä.

Organisaatioiden rakenne muuttuu jatkuvasti ja vuokratyötä käytetään suomalaisessa liiketoiminnassa yhä laajemmin. Nykypäivänä on yleistä, että samalla henkilöllä on samanaikaisesti useammassa yrityksessä työsuhde ja tästä johtuen työntekijät saattavat tehdä töitä viikon aikana useaan eri organisaatioon. Perinteiset henkilöstöjohtamisen mallit on perinteisesti luotu toimimaan hierarkisiin organisaatioihin, jolloin niiden käyttö jatkuvasti muuttuviin organisaatioihin ei enää ole niin yksiselitteistä. Tämä tekee tutkielman aiheesta haasteellisen ja samaan aikaan erityisen mielenkiintoisen tutkimuskohteen.

Työn tarkoituksena on avata lukijalle vuokratyöhön sekä henkilöstöjohtamiseen liittyviä teoreettisia näkemyksiä ja siihen liittyviä käsitteitä. Tarkoituksena on ottaa katsaus vuokratyöntekijöiden haasteelliselta tuntuvaan henkilöstöjohtamiseen esimiesten näkökulmasta sekä mahdollisuuksiin kehittää työsuhdetta ja sitouttaa työntekijät. Työssä pohditaan myös sisäisen viestinnän sekä rekrytoinnin tarpeellisuutta ja haastavuutta vuokratyössä. Koko ajan muuttuvat työtehtävät sekä työntekijät tekevät näiden työsuhteiden esimiesten työskentelystä haasteellista, mutta silti mahdollista. Samaan aikaan se antaa uusia mahdollisuuksia niin esimiestyöskentelyyn kuin työntekijän kannalta antaa valinnan varaa työtehtävien suhteen.

## 1.2 Tutkimuksen kohde ja rajaukset

Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään henkilöstöjohtamiseen ja sitouttamiseen liittyviä haasteita ja niiden vaikutusta esimiestyöskentelyyn ja organisointiin vuokratyöorganisaatioissa. Tutkimuksen päätutkimuskysymys kiteyttää tutkittavan ongelman:

*Miten henkilöstöjohtamisen ja sitouttamisen haasteet näkyvät vuokratyöorganisaatioiden esimiesten työssä?*

Tutkimuksessa käytettiin myös kolmea alakysymystä kohdentamaan sekä rajaamaan työn aihealuetta:

- 1. Millainen painoarvo koetaan olevan sisäisellä viestinnällä ja rekrytoinnilla vuokratyössä?*
- 2. Miten vuokratyösuhdetta voidaan kehittää?*
- 3. Millaista lisäarvoa vuokratyö tuo työmarkkinoille?*

Tässä tutkimuksessa on pyritty keskittymään henkilöstöjohtamisessa esimiesten roolin analysointiin peilaamalla tieteellisiä artikkeleita ja muuta kirjallisuutta kyseisestä aiheesta ja haastatteleamalla yritystä X, joka toimii vuokratyönvälityksen toimialalla. Henkilöstöjohtamisen haasteiden rinnalla on otettu huomioon työntekijöiden sitouttamisen, sisäisen viestinnän ja rekrytoinnin haasteellisuus vuokratyöorganisaatioissa. Tutkimusta varten toteutetuista haastatteluista saatu materiaali ei kuitenkaan edusta tieteellistä faktaa, vaan perustuu haastateltavien mielipiteisiin kyseisistä aihealueista.

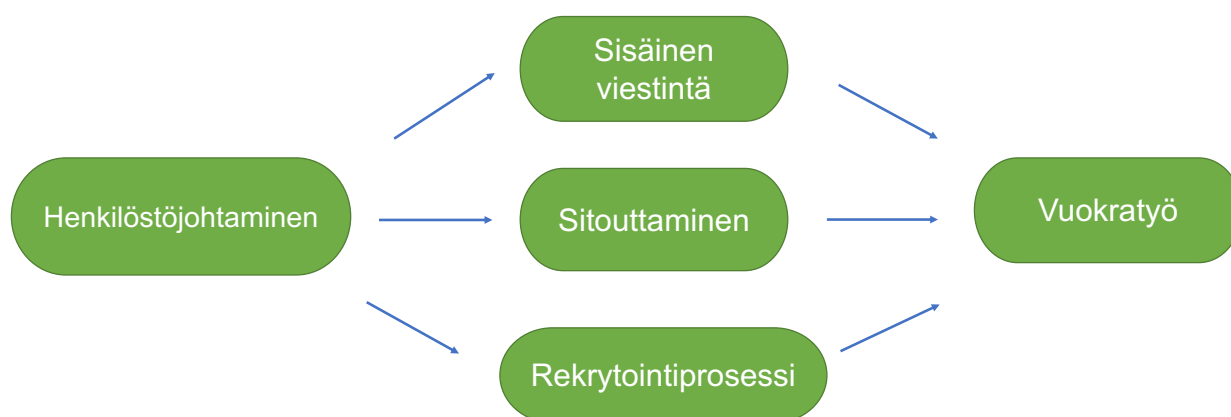
Tässä tutkimuksessa esitellään aikaisempaa kirjallisuutta vuokratyöyrityksen työntekijöiden johtamisesta vuokratyöorganisaatioissa ja niiden sisäistä viestintää sekä sen tärkeyttä. Tutkimuksessa otetaan myös katsaus työsuhteen mahdolliseen kehittämiseen ja työntekijän sitouttamiseen, joka jää usein toissijaiseksi asiaksi vuokratyössä. Kirjallisuutta sitouttamisesta vuokratyöorganisaatioissa on tutkielman

tekohetkellä tarjolla hyvin vähän, joten siinä on pyritty hyödyntämään artikkeleita organisaatioissa yleisesti.

Tutkimuksesta on rajattu ulkopuolelle haastateltavien ikä, sukupuoli, asuinpaikka ja koulutus, jotta tutkimus saadaan rajattua mahdollisimman johdonmukaiseksi ja näkökulma ei ole liian laaja. Myös esimiesten työhistoria tai organisaatioiden toimialoihin liittyvät eroavaisuudet jätetään tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksen teoriaosassa on otettu katsaus kansainvälisiin artikkeleihin, mutta haastattelu tapahtuu vain Suomen markkinoilla toimivassa yrityksessä. Tutkimuksen haastatteluvaiheessa otetaan huomioon haastateltavien työuran pituus kyseisessä organisaatiossa siksi, jotta haastateltavat henkilöt ovat eri vaiheessa työuraansa organisaatiossa X. Tätä kautta pyritään saamaan syvyyttä tutkimuksen tuloksiin.

### 1.3 Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys kuvaa tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ja niiden suhdetta toisiinsa. Viitekehysten muodostaa jo tiedetty informaatio ilmiöstä sekä tutkimusta ohjaava metodologia (Tuomi & Sarasjärvi 2002a). Tutkimuksessa esitellyt teoriat muodostavat tämän työn teoreettisen viitekehksen, kuten kuvio 1. havainnollistaa.



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys



Teoreettinen viitekehys havainnollistaa lukijalle tutkimuksen etenemisen. Tutkimuksen tarkoitus on tutkia sisäisen viestinnän, sitouttamisen ja rekrytointiprosessin osa-alueita henkilöstöjohtamisen näkökulmasta esimiesten puolelta ja sitä kautta sen vaikutusta vuokratyöhön.

#### **1.4 Tutkimuksen rakenne**

Tutkimus rakentuu seitsemästä eri pääluvusta. Ensimmäinen pääluku eli johdanto käsittelee tutkimuksen aihealuetta ja rajaa sen käsiteltävään näkökulmaan. Tutkimuksen teoriaosuus on jaettu kolmeen päälukuun. Ensimmäinen teoriaosuus käsittelee henkilöstöjohtamista, toinen vuokratyötä ja kolmas näitä kahta yhdessä. Näissä kolmessa teoriapääluvussa paneudutaan kirjallisuuskatsauksen avulla tärkeisiin teemoihin, joiden ympärille tutkielma rakentuu.

Teoriaosuuden jälkeen viidennessä pääluvussa esitellään tutkimusmetodologia sekä kuvaillaan tutkittava aineisto. Aineiston esittelyn jälkeen siirrytään aineiston analysointiin, josta muodostuu tutkimuksen empiriaosuus ja kuudes pääluku. Seitsemännessä pääluvussa tehdään yhteenveto työssä käsitellyistä aihealueista ja kootaan yhteen vastaukset tutkimuskysymyksiin. Lopussa esitetään vielä mahdollisia jatkotutkimuskysymyksiä tulevaisuuden tutkimuksia varten.

## 2. HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Henkilöstöjohtaminen on laaja käsite, joka pitää sisällään työvoiman hankinnan ja hallinnan sekä sen koulutuksesta, hyvinvoinnista ja motivaatiosta huolehtimisen. Viitala (2013) jakaa henkilöstöjohtamisen kolmeen pääalueeseen: henkilöstövoimavarojen johtaminen (human resource management), työelämän suhteiden hoitaminen (industrial relations) sekä johtajuus ja esimiestyö (leadership). Tässä kandidaatintyössä keskitytään ainoastaan ensimmäiseen eli henkilöstövoimavarojen johtamiseen, jotta tutkielman rajaus pysyy tarpeeksi suppeana.

### 2.1 Henkilöstöjohtamisen moninainen käsite

Henkilöstövoimavarojen johtaminen juontaa juurensa 1800-luvun puolenvälin tienoille, jolloin teollinen vallankumous tapahtui läntisissä teollisuusmaissa. Tämä nosti esiin ongelmia kouluttamattoman työväen johtamisessa. Myös työntekijöiden hyvinvoinnista pyrittiin huolehtimaan. 1900-luvun alussa henkilöstöjohtaminen oli vielä vapaaehtoista, yritystoiminnan sivuun syntynyttä sosiaalitoimintaa. Läntisissä teollisuusmaissa henkilöstöjohtamisen kehitykseen vaikutti voimakkaasti ensimmäinen maailmansota ja sen vaikutukset. Siitä myös seurasi aiempaa enemmän työntekijöiden hyvinvoinnin huomioon ottamista. 1920- ja 1930-luvuilla keskityttiin enemmän organisaatioiden ja toimintatapojen kehittämiseen. 1960- ja 1970-luvuilla henkilöstöjohtamisessa nousi esille henkilöstövoimavarojen kehittäminen ja tutkiminen. Samoihin aikoihin henkilöstöjohtaminen alkoi olla maailmanlaajuisesti tunnettu ja ymmärretty käsite. Strategista henkilöstöjohtamista alettiin kehittää 1980-luvulla. Samaan aikaan alettiin ymmärtää sen vaikutus organisaation tehokkuuteen ja vahvasti näkyvä rooli organisaatiossa. (Freitas et al. 2011; Puusa et al. 2014) Henkilöstöjohtamisen moniselitteisyys johtuu Sädevirran (2004) mukaan myös siitä, että henkilöstöjohtaminen toteutetaan eri lailla jokaisessa organisaatiossa.

Henkilöstöjohtamisen lähestymistapoja on useita erilaisia, eikä yksiselitteistä määrittelytapaa ole vakiintunut. Yksi lähestymistapa kuvaa henkilöstöjohtamista toiminnallisen tulkinnan kautta. Tämän näkemyksen mukaan henkilöstöjohtaminen voi olla pehmeää tai kovaa, perustuen siihen, kuinka ihmisen työskentely voidaan muuttaa

kilpailueduksi. Pehmeä henkilöstöjohtaminen uskoo, että kilpailuetua työvoiman kautta voidaan saavuttaa hoitamalla ja panostamalla työvoimaa. Tämä ajattelutapa korostaa henkilöstöjohtamisessa osallistamista, kommunikointia sekä motivaatiota. Kova henkilöstöjohtaminen uskoo työvoiman olevan työkalu yrityksen strategian toteuttamiseksi. Sitä hankitaan, käytetään ja hallinnoidaan tarpeiden mukaan. Kovaa henkilöstöjohtamista ohjaa vahva kontrolli sekä kulujen leikkaaminen. (Foot & Hook, 1999; Freitas et al. 2011)

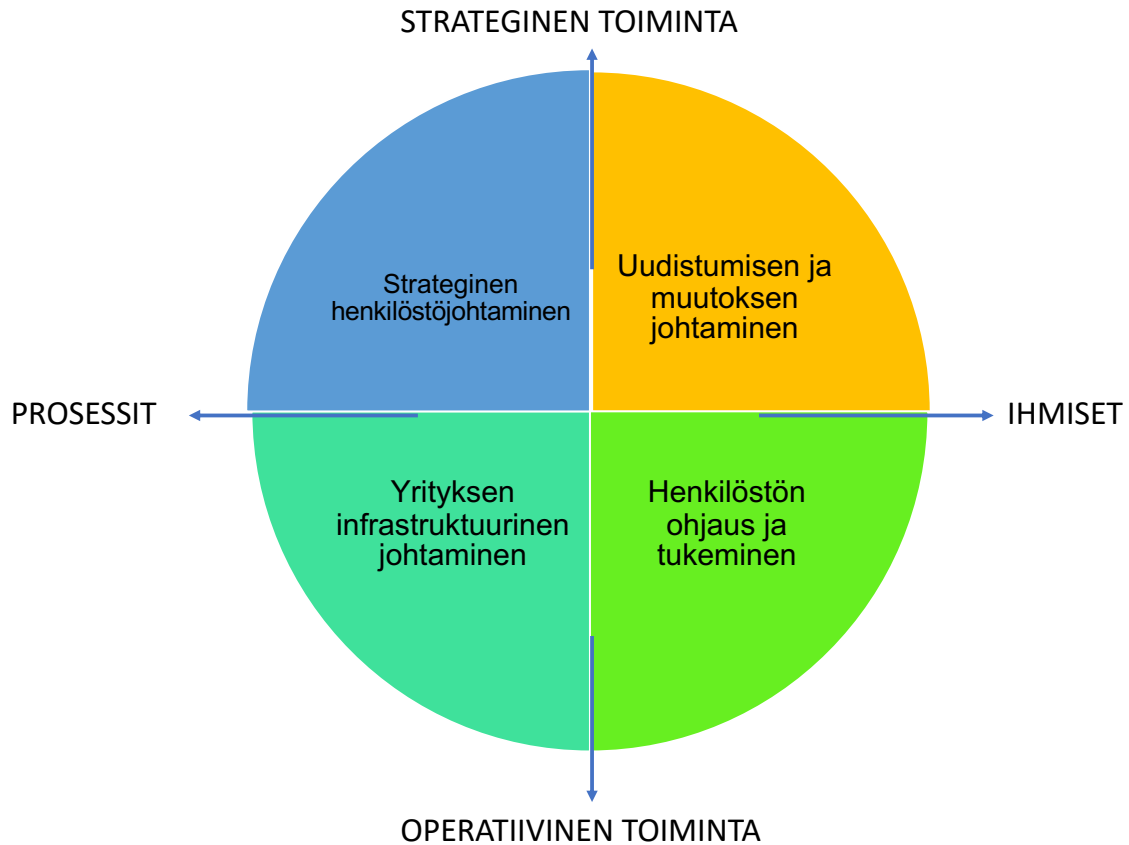
Monilla tutkijoilla on oma näkemyksensä henkilöstöjohtamisesta sekä oma lähestymistapansa sen tutkimiseen. Tästä syystä henkilöstöjohtamiselle ei ole vakiintunutta selitettä, vaikka sitä on tutkittu laajalti. Milesin mukaan henkilöstöjohtaminen toimii mekanismina organisaation muuttujien välillä. Heidän mukaansa henkilöstöjohtamisen tulisi sopiva yhteen organisaation strategian kanssa mahdollisimman hyvin tulosten saavuttamiseksi. (Miles & Snow 1984) Toinen lähestymistapa perinteiseen henkilöstöjohtamiseen on tiedemaailmassa vakiintunut käsite: Harvardin malli (Beer, et al. 1984), jossa on pyritty yhdistämään henkilöstöjohtamisen tutkimukseen organisaatiokäyttäytymisen ja työmarkkinasuhteisiin liittyvä tutkimus. Mallissa nostetaan tärkeäksi sidosryhmien merkitys organisaatiolle. Fombrun et al. (1984) ovat luoneet tutkimuksensa pohjalta Michiganin henkilöstöjohtamisen mallin, joka yhdistää henkilöstöjohtamisen, organisaatiostrategian sekä -rakenteen suotuisilla tavoilla toisiinsa. Keskeisenä heidän mallissaan painottuu suoritusten johtaminen, jossa arvioidaan suoritusta jatkuvasti ja pidetään johtamisen lähteenä. Henkilöstöjohtamisen laajan ja vakiintumattoman määritelmän vuoksi tässä työssä keskitytään syvemmin vain yhteen henkilöstöjohtamisen malliin, joka esitellään seuraavaksi.

## **2.2 Henkilöstöjohtamisen malli (Ulrichin malli)**

Ulrichin henkilöstöjohtamisen malli (1997) pyrkii yhdistämään pitkälle aikavälille luodut strategiset tavoitteet jokapäiväiseen operatiiviseen toimintaan. Ulrich nostaa myös mallissa tärkeäksi ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja henkilöstöjohtamisen systeemit. Mallissa esitetään näille selvä yhteys sekä tärkeys. Mallin tärkein tavoite on saada organisaation kilpailukyky mahdollisimman hyväksi ja sitä kautta luoda lisäarvoa yritystoimintaan. Mallissa henkilöstöjohtaminen on jaettu neljään päärooliin:

strateginen kumppanuus, hallinnollisten toimintojen johtaminen, henkilöstön päivittäinen ohjaaminen sekä muutoksen ja uudistuksen johtaminen. (Ulrich 2007) Kuviossa 2. on havainnollistettu pääroolien merkitystä toisiinsa verrattuna.

**Strategisella kumppanuudella** tarkoitetaan henkilöstöstrategioiden ja käytäntöjen yhteensovittamista liiketoimintastrategiaan. Tulevaisuuden suunnitelmat ja päivittäin tapahtuvilla toiminnoilla tulee olla yhteinen päämäärä. **Hallinnollisten toimintojen johtaminen** tarkoittaa henkilöstöammattilaisten työtehtävien suunnittelua sekä toteutusta mahdollisimman tehokkaasti. Näitä työtehtäviä Ulrichin mukaan ovat palkanmaksuun, kouluttamiseen, työntekijöiden arviointiin, palkitsemiseen ja urakehitykseen liittyvät prosessit ja niiden johtaminen. **Henkilöstön päivittäisellä ohjaamisella** tarkoitetaan esimiesten vastuuta sekä roolia oman organisaation henkilöstön kehittäjänä ja ohjaajana. Esimiehellä on vastuu yrityksen suunnasta työyhteisönä. Myös neljäs päärooli, **muutoksen ja uudistuksen johtaminen** liittyy vahvasti esimiesten rooliin ottaa vastuuta ja näyttää suuntaa muutoksesta ja sen johtamisesta. (Ulrich 2007)



Kuvio 2. Henkilöstöjohtamisen roolit kilpailukykyisen organisaation rakentamisessa (mukaillen Ulrich, 2007)

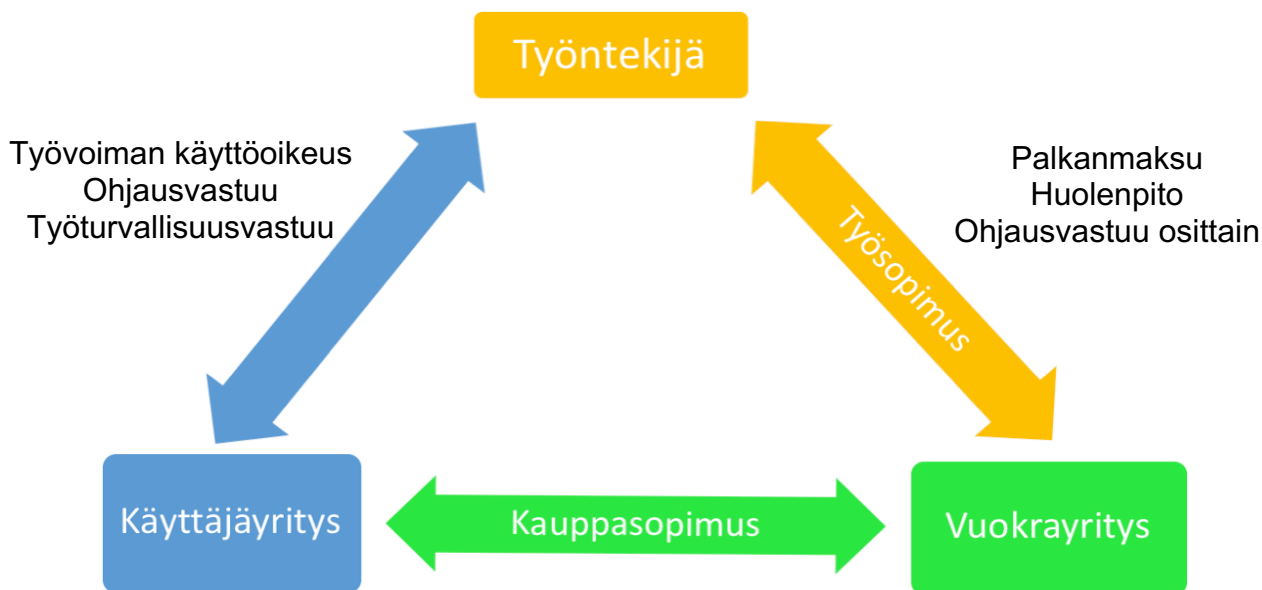
Hyvää henkilöstöjohtamista on johdonmukainen toiminta, jossa eri johtamisvaiheet kehkeytyvät saumattomasti toisiinsa (Kauppinen 2006). Esimiesten kiinnittäessä huomiota tasapuolisesti kaikkien Ulrichin mallin osa-alueiden välillä, muodostuu henkilöstöjohtamisesta mahdollisimman johdonmukaista ja toimivaa.

### 3. LYHYTAIKAINEN VUOKRATYÖ

Lyhyet työsuhteet sekä vuokratyö ovat yleistyneet yhteiskunnassamme ja moni saattaa nykypäivänä työskennellä samanaikaisesti useassa eri yrityksessä samanaikaisesti (osa-aikaisesti tai määräaikaisesti) (Kauhanen 2012). Yhä useampi työntekijä kohtaa myös epävarmuutta työsuhteen jatkuvuudesta. Vuokratyö onkin monelle hyvä ja helppo ratkaisu epävarmaan työtilanteeseen ja samalla mahdollisuus kokeilla uusia haasteita työmaailmassa. Henkilöstöpalveluyritysten liiton teettämässä vuokratyöntekijätutkimuksessa (2018) tuotiin esiin positiivisia ja negatiivisia asioita vuokratyöstä. Vuokratyö koettiin tutkimuksessa helpoksi ja joustavaksi. Tutkimuksen mukaan se tuo monipuolista työkokemusta ja mahdollisesti sitä kautta voisi saada pysyvän työpaikan. Negatiivisiksi asioiksi toisaalta koettiin epäsäännöllinen työ, epätietoisuus työsuhteen jatkumisesta sekä ulkopuoliseksi käyttäjäyrityksen työntekijöiden keskuuteen. Keskiarvoksi vuokratyön mielekkyydestä muodostui koko tutkimuksessa 3.63/5.00. Henkilöstöpalveluyritysten liiton tutkimuksen mukaan vuokratyötä kohtaan asenteet ovat enemmän positiivisia kuin negatiivisia.

#### 3.1 Vuokratyöorganisaatio

Vuokratyö (englanniksi temporary work) määritellään Tilastokeskuksen (2018) mukaan työsuhteena, jossa työntekijä eli palkansaaja työskentelee vuokratyötä välittävän yrityksen kautta toiseen yritykseen. Kuviossa 3. on havainnollistettu vuokratyösuhteen luonnetta.



Kuvio 3. Vuokratyöntekijän työsuhde (Sädevirta 2002, mukailtu)

Vuokratyössä työntekijä sopii työsopimuksen sekä neuvottelee palkan vuokrayrityksen kanssa sen perusteella, millainen kauppasopimus käyttäjäryityksen kanssa on tehty. Vuokrayritys toimii työmarkkinoilla välikätenä ja huolehtii työntekijöilleen mahdollisimman sopivat projektit. Samalla vuokrayritys pyrkii parhaalla mahdollisella tavalla täyttämään käyttäjäryityksen määrittämät kriteerit työvoimaa kohtaan ja ylläpitää itse työntekijän välillä olevaa työsuhdetta.

Perinteinen prosessi vuokratyöorganisaatiossa etenee siis seuraavasti: Käyttäjäryitys havaitsee tarvitsevansa toteutettavaan hankkeeseen X määrän työntekijöitä. Käyttäjäryitys lähettää vuokrayritykselle ostotarjouksen ja kertoo tarpeensa määrän ja työntekijöihin liittyvät kriteerit. Vuokrayritys hyväksyy halutessaan tarjouksen ja samalla sitoutuu hankkimaan X määrän tietynlaisia työntekijöitä käyttäjäryityksen tarvitsemaan käyttötarkoitukseen. Vuokrayritys etsii omasta henkilörekisteristään käyttäjäryitykselle tarvittavat työntekijät ja samalla ottaa välikätenä vastuun omista työntekijöistään. Työntekijä, joka ottaa työtarjouksen vuokrayritykseltä vastaan, sitoutuu vuokrayrityksen palkkaan, työaikoihin ja muihin ehtoihin, jotka vallitsevat hänen ja vuokrayrityksen välillä. Työntekijä menee tilattuun aikaan ja paikkaan X määrän kanssa työntekijöitä, tekee sovitut työtehtävät ja saa työnteosta palkkaa vuokrayritykseltä. Työntekijä tekee siis töitä suoraan käyttäjäryitykselle ja vastuu työntekijästä pysyy koko prosessin ajan vuokrayrityksellä.

### 3.2 Organisaation toiminta

Vuokratyöntekijöitä voidaan lajitella kolmeen eri kategoriaan Mangumin, Mauallin ja Nelsonin mukaan (1985) vuokratyöntekijät voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan: vuokratyötä välittävien yritysten vuokratyöntekijät, pätkätyöläiset ja paikalle soitettavat työntekijät. Tässä tutkielmassa keskitymme kuitenkin rajauksen vuoksi vain vuokratyötä välittäviin organisaatioihin ja heidän esimiesten toimintaan. Syyt vuokratyön käyttämiseen vaihtelevat ja ovat organisaatiokohtaisia. Vuokratyötä käyttäessä pyritään usein kuitenkin helppouteen, kulujen säätämiseen ja henkilöstöhallinnon keveyteen. (Davis-Blake & Uzzi 1993; Foote & Folta 2002)

Vuokratyörytysten toimintaa voidaan myös verrata projektiluonteisiin organisaatioihin. Vuokratyörytys luo käyttäjäryitykselle työntekijöistään ennalta määritellyksi ajaksi projektiin, jota käyttäjärytys johtaa haluamallaan tavalla. Perinteisessä organisaatiossa organisaatio on luotu pysyväksi, päätöksenteko on keskitetty ja tavoitteena on työn jatkuvuus. Projektorganisaatio on taas luotu väliaikaiseksi ratkaisuksi, jonka tavoitteena on nimetyn projektin valmistuminen. Vuorovaikutus on dynaamista ja päätöksenteko on hyvin joustavaa eikä hierarkiaa ole välttämättä edes havaittavissa. (Koskinen & Pihlanto 2008)

Vuokratyöorganisaatiossa rekrytointiprosessi sekä työntekijöiden valinta on usein huomattavasti nopeampaa kuin perinteisissä hierarkisissa organisaatioissa. Työntekijöiltä vaaditaan muuntautumiskykyä ja joustavuutta jatkuvasti muuttuviin työtehtäviin. Työntekijöiden sitoutuminen on myös tärkeä osa-alue, jota tulee ylläpitää esimiesten johdosta. Esimiesten näkökulmasta työntekijöille voi olla vaikeaa sopeutua ja tuntea kuuluvansa osaksi organisaatioita, koska vakituinen työyhteisö puuttuu kokonaan vuokratyösuhteesta. Vuokratyöorganisaatiossa esimiesten rooli on toimivuuden kannalta kulmakivi, koska esimiehet toimivat tiedonvälittäjinä kahden erillisen osapuolen välillä. On myös tärkeää pohtia, miten paljon resursseja halutaan käyttää työntekijöiden kouluttamiseen. (Connell & Burgess 2002)



## 4. HENKILÖSTÖJOHTAMINEN VUOKRATYÖSSÄ

Henkilöstöjohtamista vuokratyöorganisaatioissa on tutkittu historiassa suhteellisen vähän sen jatkuvasta yleistymisestä huolimatta. Mitlacher (2008) on tutkinut vuokratyöntekijöiden työnlaadun eroavaisuuksia verrattuna vakituisissa työsuhteissa oleviin henkilöihin. Hän toteaa työnlaadun vaihtelevan huomattavasti ja sen kontrolloinnin olevan haasteellista verrattuna perinteiseen vakituiseseen työsuhteeseen. Von Hippel et al. (1997) listaavat strategisia syitä organisaation näkökulmasta, miksi vuokratyöntekijöiden käyttäminen työvoimana voi olla tehokkaampaa kuin vakituisten työntekijöiden palkkaaminen.

Burgess ja Conell (2006) ottavat kantaa vuokratyöntekijöiden väliaikaiseen sopeutumiseen ja sen toteuttamisen haasteisiin organisaatioissa. Myös henkilöstöjohtamisen haasteellisuus nousee esille heidän artikkelissa useaan otteeseen. Haasteellisuudelle ei kuitenkaan löydy yksiselitteistä selitystä. Kalleberg (2000) korostaa vuokratyötä välittävien organisaatioiden hyötyjä, tavoitteita ja kontrolloinnin haastavuutta. Artikkelissa ei kuitenkaan oteta huomioon henkilöstöjohtamisen näkökulmaa laajuudesta huolimatta.

### 4.1 Työsuhteen kehittäminen ja työntekijän sitouttaminen

Työsuhteen kehittäminen lähtee työntekijän sitouttamisesta organisaatioon (Meyer & Herscovitch 2001). Penley ja Cloud (1998) toteavat työntekijöiden sitouttamiseen vaikuttavan kaikista eniten esimiesten toimet, joiden avulla pyritään saamaan henkilöstö työskentelemään organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi.

Kaikkein parhaiten työhön sitoutuvat Attridhen (2009) mukaan henkilöt, jotka ovat innoissaan ja intohimoisia omaa työtään kohtaan. Työsuhteen kehittäminen esimiehen puolelta myös motivoi ja auttaa työntekijää sitoutumaan. Jatkuvalla kehittämisellä tarkoitetaan molemminpuoleista vuorovaikutusta ja halua kehittyä niin työntekijänä kuin johtajana. Suurimpana kehitystekijänä Wat sekä Shaffer (2005) pitävät työntekijöiden luottamuksen rakentumista esimiehen kanssa. Työntekijöiden kouluttaminen viestii myös työntekijälle, että esimies välittää alaisistaan ja heidän

menestyksestään. Työntekijöiden kouluttaminen ei aina kuitenkaan tuo lisäarvoa yritykselle (Rusaw 2000) eikä sitä kautta välttämättä kehitä työsuhdetta. Welch (2011) tuo esille sisäisen viestinnän tärkeyden ja huomauttaa sen olevan kaikkein tärkein väline työsuhteen kehitykseen ja työntekijän sitouttamiseen.

Tärkeä osa työyhteisön kehittymistä on esimiehen kiinnostus kehittää toimintaa ja innostaa työntekijöitä tekemään työnsä paremmin (Järvinen 2001). Esimiehen tulee jatkuvasti kyseenalaistaa työskentelytapoja ja sitä kautta pyrkiä löytämään uusia ratkaisuja ja kehittää työntekijöiden tehokkuutta sekä työntekijöiden viihtyvyyttä organisaatiossa. Huonosti sitoutuneet työntekijät voivat aiheuttaa organisaatiolle taloudellisia kustannuksia ja vaikuttaa myös muiden työntekijöiden työskentelyyn sekä heidän tavoitteiden saavuttamiseen (Curtis & Wright 2001)

Vuokratyöryhtymisen kautta työllistyvät henkilöt ovat usein omasta tahdostaan hakeutuneet tähän pisteeseen ja se on usein väliaikainen ratkaisu. Segal ja Sullivan (1997) toteavat tutkimuksessaan, että henkilöt, joilla ei ole vahvaa taloudellista turvaa, hakeutuvat helpommin vuokratyöalalle. He kuitenkin toteavat, että lähes jokainen vuokratyöntekijä tekee itse päätöksensä tehdä vuokratyötä mieluummin kuin olla tekemättä mitään.

## **4.2 Sisäinen viestintä**

Sisäinen viestintä määritellään viestintänä, joka tapahtuu organisaation sisällä. Se muodostuu hiljaisesta sekä virallisesta viestinnästä ja tapahtuu läpi koko organisaation kaikilla tasoilla. (Kalla 2005) Yleisesti sisäisessä viestinnässä ongelmakohtaksi nousee tiedon puutteellisuus sekä epäselvyys (Kesti 2013). Usein kuitenkin viestinnän näkökulmasta asia ei ole näin. Sisäinen viestintä on tiedon määrältä kunnossa, mutta organisaation työntekijöiden väliset suhteet ja työilmapiiri vaikuttavat huomattavasti sisäisen viestinnän laatuun ja tiedon jalkautumiseen organisaatiossa.

2000-luvun alusta saakka yritykset ovat kokeneet jatkuvan muutoksen käsitteen uhkaavana toiminnalleen. Elving (2005) nostaa esille muutosjohtamisen tärkeimpänä elementtinä avoimen viestinnän organisaation sisällä. Myös Kitchen ja Daly (2002) nostavat esiin artikkelissaan sisäisen viestinnän tärkeyden muutoksen aikana. Tässä kohtaa voidaan myös rinnastaa sisäisen viestinnän tärkeys vuokratyö

organisaatioissa, joissa työntekijöiden työtehtävien vaihtuvuus on suurta sekä organisaatiossa vallitsee jatkuva muutoksen aika.

Welch ja Jackson (2005) esittelevät neljä sisäisen viestinnän ulottuvuutta. Ensimmäinen on yrityksen sisällä tapahtuva kaksisuuntainen viestintä esimiesten ja työntekijöiden välillä, pitäen sisällään työntekijöiden roolit organisaatiossa ja muun yleisen keskustelun. Toinen osa-alue on erilaisten työryhmien sisällä tapahtuva viestintä työntekijältä toiselle. Tässä korostuu informaation jakaminen kaikille tasaisesti ja ryhmänä työskentely. Kolmas osa-alue on projekteissa tapahtuva viestintä, tässäkin työntekijältä työntekijälle. Kaikkien projektissa työskentelevien osapuolten tulee olla tietoisia mahdollisista ongelmista ja yhteisistä päämääristä. Neljäs osa-alue on yrityksen yleinen viestintä, joka tapahtuu strategisen johdon toimesta kaikille työntekijöille pitäen sisällään yleiset tavoitteet yrityksenä ja mahdolliset tulevaisuuden muutossuunnat. (Welch & Jackson 2005)

### **4.3 Rekrytointiprosessi**

Rekrytointi on yksi henkilöstöjohtamisen osa-alue esimiestyöskentelyn lisäksi (Healtfield 2018). Rekrytoinnilla ei ole yhtä vakiintunutta määritelmää. Helsilä (2009) määrittelee rekrytoinnin yrityksen toimena, joka tähtää uuden ja mahdollisimman sopivan työvoiman löytämiseen. Kauhasen (2012) mukaan rekrytoinnin voi jakaa ulkoiseen ja sisäiseen henkilöstöhankintaan, riippuen minkälaiset kriteerit prosessille annetaan. Myös rekrytointiprosessin kuvaamisen tapoja on hyvin monenlaisia määritelmän laajuuden johdosta.

Breaught et al. (2008) ovat luoneet oman rekrytointimallinsa, joka esitellään seuraavaksi. Ensimmäisenä vaiheena on tunnistaa rekrytoinnin tarve ja millaisia piirteitä uudelta työntekijältä vaaditaan. Ensimmäisen vaiheen keskiössä on määritellä tarkkaan millaista koulutustaustaa, erikoistaitoja ja aikaisempaa työkokemusta työn hakijalta edellytetään. Nämä kriteerit luovat profiilin etsitylle työntekijälle. Toisena vaiheena Breaugh et al. esittelevät strategisen suunnittelun. On myös tärkeää, ottaa huomioon kuka rekrytointiprosessista on vastuussa yrityksessä, miten se aikataulutetaan ja käytännössä toteutetaan ja kuinka paljon siihen halutaan käyttää

aikaa ja resursseja. Myös teknisten toteutuksien suunnittelu on tärkeää. Kolmannessa vaiheessa laitetaan suunnitelmat täytäntöön ja toteutetaan suunnitellut toimenpiteet. Tähän kohtaan kuuluu ilmoituksen laatiminen eri tiedotuskanaviin ja aktiivinen tiedon levittäminen alkaneesta rekrytointiprosessista. (Breugh et al. 2008).

Neljännessä vaiheessa arvioidaan potentiaalisia kandidaatteja työtä varten, luetaan hakemuksia ja haastatellaan mahdollisuuksien mukaan. Tässä vaiheessa ryhmitellään hakijat tiettyjen kriteerien perusteella ja pyritään löytämään mahdollisimman sopiva uusi työntekijä. Viimeinen vaihe on rekrytointin tulokset, jolloin rekrytointiprosessi on saatu päätökseen ja työtehtävään on löydetty oikeanlainen tekijä. Tähän vaiheeseen kuuluu myös työtarjouksen esittäminen, sen hyväksyminen työnhakijan näkökulmasta ja sitä kautta työsuhteen solmiminen ja uuden työtehtävän aloittaminen. (Breugh et al. 2008).

On monia eri tapoja toteuttaa rekrytointiprosessia, lisäämällä tai poistamalla eri vaiheita yllä esitetystä rekrytointiprosessista (Breugh et al. 2008). Erityisesti neljännen vaiheen toteutustapa on erittäin organisaatiokohtainen. Myös rekrytointiprosessin pituus voi vaihdella muutamasta päivästä jopa vuosiin, riippuen siitä, kuinka nopeasti etsitty työntekijä löytyy ja millä aikataululla rekrytointiprosessi halutaan toteuttaa.

Sosiaalinen media on ollut yhteiskunnallisessa keskiössä jo yli vuosikymmenen, mutta suomalaisessa yrityskulttuurissa sitä ei ole osattu käyttää rekrytointiprosessissa kovinkaan pitkään. Sosiaalinen media on tuonut työtä etsivät henkilöt lähemmäksi yrityksiä, jotka etsivät uusia työntekijöitä riveihinsä. Myös hakemusten lähettäminen työntekijän näkökulmasta on vaivattomampaa, kun lähes kaikki tapahtuu sähköisesti. Sähköisen viestintävälineen ovat tuoneet yritykset ja työnhakijan lähemmäksi toisiaan. Viestintä on helpottunut ja nopeutunut erilaisten sähköisten järjestelmien johdosta. (Kaijala 2016)

## 5. TUTKIMUSMETODOLOGIA

Tämän tutkimuksen aineisto on hankittu kvalitatiivisilla eli laadullisilla tutkimusmenetelmillä. Tutkimuksen teoriaosa perustuu aiheesta jo aikaisemmin tehtyihin tieteellisiin tutkimuksiin, kirjallisuuteen sekä artikkeleihin. Tutkimus on toteutettu teoriaa ohjaavalla aineistoanalyysillä. Tutkimuksen tarkoituksena on saada syvä katsaus laadittuun tutkimusaiheeseen. Kvalitatiivinen tutkimusaineisto voidaan kerätä muun muassa perusteellisilla haastatteluilla, teemahaastatteluilla, havainnoinnilla tai nauhoituksia tulkitsemalla (Tsai et al. 2016).

Tässä tutkielmassa aineisto on kerätty toteutetun teemahaastatteluiden avulla. Haastattelun etuna on joustavuus sekä rento ilmapiiri. Haastatettavalla on mahdollisuus selventää kysyttyä kysymystä ja samalla käydä keskustelua aikaiseksi haastattelijan kanssa. Teemahaastattelun etuihin voidaan myös lukea haastattelijan mahdollisuus tehdä havaintoja haastattelutilanteesta sekä haastatteluun voidaan valita henkilöitä, joilla on tutkittavasta aiheesta tietoa ja mielipiteitä. (Tuomi & Sarajärvi 2002)

Kysymykset (liite 1) haastatteluissa olivat puolistrukturoituja, jotka auttoivat haastattelua pysymään tutkittavassa aiheessa. Avoimet kysymykset antavat vastaajalle vapauden ilmaista oman kantansa aiheeseen, pitäen heidät kuitenkin rajatussa aiheessa. Haastattelutavan hyvänä puolena voidaan pitää avointa ilmapiiriä haastattelijan ja haastateltavan välillä sekä haastateltavalla on mahdollisuus täsmentää kysyttyä kysymystä tarvittaessa.

Tutkimusmenetelmä valikoitui sillä perusteella, miten tutkimuskysymykseen saadaan parhaiten objektiivinen vastaus. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ottaa syvempi katsaus tutkittavaan aiheeseen. Haastatteluun valittiin yhteensä kolme haastateltavaa, riippuen heidän työuransa pituudesta kohdeyrityksessä. Tätä kautta saatiin kokonaisvaltainen katsaus organisaation X tämänhetkisiin henkilöstöjohtamisen haasteisiin.

## 5.1 Aineiston kuvailu

Tämän tutkimuksen empiriaosuus muodostuu kolmen haastattelun pohjalta, jotka toteutettiin kohdeyrityksen X toimistolla. Haastateltavista käytetään jatkossa termejä haastateltava A, B, C heidän yksityisyytensä säilyttämiseksi. Haastateltavat eivät tienneet kysymyksiä ennen haastattelua. Heille ei myöskään kerrottu muiden haastateltavien vastauksia. Kaikki kolme haastateltavaa olivat suoraan annettuja organisaation X toimesta. Heidän yksityisyytensä säilyttämiseksi heidän taustoja ei tässä tutkimuksessa esitellä yksityiskohtaisesti. Kaikki haastateltavat olivat naisia, työskentelevät samassa organisaatiosta ja tekevät päivittäin yhteistyötä keskenään, vaikka heidän työtehtävänsä eroavat hieman haastateltavasta riippuen. Haastateltavat A ja B ovat työskennelleet yrityksessä hieman yli puoli vuotta ja haastateltava C yli kaksi vuotta.

Kaikki haastateltavat työskentelevät organisaatiossa kokopäiväisesti ja jokaisen työhön kuuluu jollakin tavoin esimiesasemassa työskentely. Haastateltavat A ja C toimivat heidän organisaation toimistolla työskentelevien henkilöiden esimiehinä, tosin eri asemassa. Haastateltava B tekee läheisessä yhteistyössä yhden käyttäjäyrityksen kanssa päivittäin, eikä hänellä ole toimistolla erillisiä johdettavia, joiden esimiehenä hän toimisi kuten A ja C. Kaikkien haastateltavien työnkuvaan kuitenkin kuuluu jossakin määrin käyttäjäyrityksille työntekijöiden etsiminen, kouluttaminen ja työvuoron jälkeiset hallinnolliset tehtävät. Haastateltavien työnkuva on hyvin moninainen ja pitää sisällään käyttäjäyritykseen ja työntekijöihin yhteydenpitoa, laskutusta, raportointia ja yleisten asioiden hoitamista riippumatta siitä, millä nimikkeellä he työskentelevät yrityksessä tällä hetkellä. Myös nopeat työnkuvanmuutokset ovat mahdollisia kyseisessä organisaatiossa jatkuvan kasvun toimesta.

## 5.2 Aineiston keräysmenetelmä ja aineiston analysointi

Tutkimusta ei toteutettu toimeksiantona millekään yritykselle, vaan kohdeyritys valikoitui tutkijan omien kontaktien kautta. Tutkimuksen haastattelut toteutettiin yrityksen X toimistolla haastateltavien kanssa kahden kesken. Yrityksen X toimisto toimi erinomaisena paikkana toteuttaa haastattelut. Entuudestaan tuttu ympäristö loi haastattelutilanteesta rennon. Tavoitteena oli saada haastattelu ympäristö

mahdollisimman samanlaiseksi, kuin heidän jokapäiväinen työympäristö on. Haastattelu ympäristö oli neutraali ja eikä ulkoisia häiriötekijöitä ollut. Jokaiseen haastatteluun kului aikaa noin 15-30 minuuttia, alkuvalmistelun huomioiden. Haastateltavat eivät tienneet haastattelukysymyksiä etukäteen. Täten varmistettiin, etteivät he keskustelleet tutkimuksen aihealueesta keskenään ennen haastattelua. Näin saatiin mahdollisimman rehellinen mielipide yrityksen henkilöstöjohtamisen toteuttamisesta haastateltujen esimiesten näkökulmasta.

Haastatteluiden alussa kerrottiin lyhyesti mistä aiheesta tutkimus tehdään, mitä se tulee sisältämään ja miksi haastattelu toteutettiin. Haastateltaville myös kerrottiin, ettei yrityksen tai työntekijöiden nimiä mainita missään vaiheessa ja kaikki haastattelut tapahtuvat anonyymisti. Näin pyrittiin luomaan luottamuksellinen tilanne haastattelulle, jotta siitä saadaan mahdollisimman syvällisiä tuloksia. Haastateltaville kerrottiin haastattelun nauhoittamisesta, jotta sen voi myöhemmin litteroida ja analysointi vaihe onnistuu sujuvammin. Haastattelussa painotettiin, että kaikki haastattelusta saadut materiaalit olivat vain henkilökohtaiseen käyttöön tämän tutkimuksen ajaksi. Haastateltavat allekirjoittivat suostumuksensa haastattelua varten ja lukivat opinnäytetyötä koskevan tietosuojailmoituksen, joka oli laadittu EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen (20016/679) artiklat 13 ja 14 mukaan. Aineiston keräyksen jälkeen haastattelut litteroitiin äänitteiden perusteella ja samalla kaikki mahdolliset tunnistetiedot anonyymisoitiin haastateltavien yksityisyyden säilyttämiseksi. Litteroinnin jälkeen aineisto jäsenneltiin analysointia varten, kuitenkin hävittämättä tai muuttamatta sen sisältämään informaatiota. Sen jälkeen aineistoa analysoitiin sisältöanalyysin menetelmin.

Sisältöanalyysissä tutkittavaa aineistoa vertaillaan tutkimuksen teoriaan, jotta tutkimuksen tutkimuskysymykset saadaan ratkaistua (Kananen 2017). Sisältöanalyysissä voidaan jakaa analysointitavat kolmeen eri luokkaan: aineistolähteinen, teorialähteinen ja teoriaohjaava sisältöanalyysi. Tämän tutkielman empiriaosion analyysi on toteutettu käyttämällä teoriaohjaavaa sisältöanalyysiä. Sen avulla pystyttiin liittämään oma empirinen tutkimus olemassa olevaan teoriaan etenemällä kuitenkin aineiston ehdoilla. (Tuomi & Sarajärvi 2018)

### 5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tieteellisten tutkimusten luotettavuutta on aina syytä arvioida. Laadullisen tutkimuksen perustana on tutkijan subjektiivisuus ja ymmärrys siitä, että tutkija on tutkimuksen keskeinen tutkimusväline. Tutkija pääasiallisesti määrittää itse tutkimuksen luotettavuuden kriteerit ja tätä kautta luotettavuuden arviointi koskee läpikotaisin koko tutkimusprosessia. (Eskola 1998) Tutkimuksen luotettavuuden kriteerejä laadullisessa tutkimuksessa ovat Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan muun muassa uskottavuus, vastaavuus, siirrettävyys ja vakiintuneisuus. Näillä viitataan tutkimuksen kriittiseen arviointiin ja samalla tuloksien luotettavuuteen. Luotettavuuden arvioinnissa on kuitenkin hyvä muistaa, että yksiselitteistä tapaa siihen ei ole kehitetty.

Empiriaosion analysointi perustuu toteutettuihin haastatteluihin ja haastateltavien mielipiteisiin. Empiriaosuuden luotettavuutta on pyritty lisäämään suoria lainauksia haastatteluista. Suorat lainaukset on kirjoitettu tutkimukseen sellaisinaan kuin ne on haastattelussa sanottu, muuttamatta tai poistamatta mitään haastateltavien lausahduksista. Laadullinen tutkimus perustuu haastateltavien mielipiteisiin, joten sen yleistämismahdollisuudet heikkenevät.



## 6. TUTKIMUSTULOKSET

Tässä osiossa esitellään haastatteluista saadut tulokset peilaten niitä aikaisemmin esitettyihin teorioihin ja tieteellisiin artikkeleihin. Osion tarkoitus on esitellä ja analysoida saatuja haastattelutuloksia ja sitä kautta selvittää vastauksia aikaisemmin tutkielmassa esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

### 6.1 Organisaation vahvuudet

Haastateltavat saivat haastattelussa listata heidän mielestään ominaisuuksia ja piirteitä, joilla heidän yritys erottuu muista alalla kilpailijoista Suomessa. Kaikista kolmesta haastattelussa haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että heidän suurin etu on työntekijöille päivittäin tarjottavien työtehtävien suuri määrä. Myös työtehtävien monipuolisuus koetaan isona etuna, vaikka se tuokin omat haasteet esimiesten päivittäiseen työhön. Haastateltava A tuo esiin myös tärkeän vahvuuden:

*”... se, että me ollaan tavoitettavissa koko ajan. Tuohan se meidän päähän kuormitusta, kun pitää olla tavoiteltavista aamusta iltaan.”*

Haastateltava C tuo esille toisen näkökulman yrityksen vahvuuksista:

*”... brändin rakentaminen tietyllä tapaa. Kilpailijoillakin on kivoja töitä, mutta mä koen, että meillä on tosi kivoja asiakkaita, jota kautta miellä on kivoja töitä tarjota... Koen myös, että meillä toimii prosessit... homma toimii, ihmiset saa palkat ja infot ajoissa ja siihen ollaankin panostettu ja pyritty kehittämään.”*

Mielikuvien ja brändin rakentaminen on tärkeää, ja työntekijöiden tyytyväisenä pitäminen on eräänlaista markkinointia ulospäin, sanoo haastateltava C. Kaikille sattuu virheitä satunnaisesti jokapäiväisessä työskentelyssä, mutta kun kaikki menee hyvin ja asiat hoidetaan oikein, jää kaikille osapuolille positiivinen kuva tapahtuneesta ja samalla positiivinen mielikuva yrityksen toiminnasta. Myös haastateltava B kertoo asiakkaiden kanssa avoimen yhteistyön tuovan uusia työntekijöitä vuokratyryykselle ja samalla uusia projekteja organisoitavaksi ja sitä kautta kasvua yrityksen toimintaan. Työntekijät ovatkin tästä syystä erittäin tärkeässä asemassa edustaen

käyttäjäryitykselle vuokratyryitystä, toteaa haastateltava A. Samaa mieltä on myös Attridhe (2009) artikkelissaan, jossa hän toteaa motivoituneimpien työntekijöiden olevan arvokkaimpia yritykselle. Haastatteluissa käy myös ilmi, että ainoastaan hyvät työntekijät eivät ole yrityksen vahvuus vaan työntekijän ja esimiehen välinen sitoutuminen ja luottamus nousee kaikkein tärkeimmäksi tekijäksi. Jokaisella koordinaattorilla on omat ”luottotekijät”, jotka ovat kaikkein sitoutuneimpia ja lyhyelläkin varoitusajalla valmiita lähtemään työvuoroon. Näiden työntekijöiden kanssa on pystytty muodostamaan luottamussuhde jatkuvan viestinnän ansiosta.

Esimiesten vilpittömyyden kiinnostus työhön ja työpäivien monipuolisuus ovat ehdottomasti parhaimmat asiat haastatellun yrityksen esimiesten työssä. Työympäristön positiivista vaikutusta korostetaan jokaisessa haastattelussa. Haastateltava A toteaa:

*”täällä ollaan tavallaan kaikki samalla levelillä, joka on tosi hienoa, koska tuntuu että kaikkialla näin ei ole.”*

Muut haastateltavat ovat samoilla linjoilla haastateltavan A kanssa. Työyhteisön kanssa ei olla ainoastaan tehdä töitä työpaikalla, vaan aikaa tulee vietettyä paljon myös vapaa-ajalla. Läheiset välit tuovatkin motivaatiota työhön, ainutlaatuisen ilmapiirin toimistolle ja auttavat jaksamaan kiireisten päivien keskellä. Vuokratyryityksen esimiesten työskentely ei ole aivan tavallista toimistotyöskentelyä. Pitkiin päiviin mahtuu asioiden hoitamista toimiston ulkopuolella, asiakastapaamisia ja mahdollisia käyttäjäryitysten tapahtumissa vierailua ja viimehetken varmistuksia. Tästä huolimatta esimiesten välillä vaihdetaan tiiviisti viestejä ja pidetään toiset ajan tasalla. Näin tiivis yhteishenki pysyy, vaikka töitä ei tehdäkään koko ajan samasta paikasta.

## **6.2 Työn haastavuus**

Haastatteluissa kaikki kolme haastateltavaa nostivat esille ison työmäärän, joka pitää työpäivät kiireisenä. Myös aikataulutuksen tärkeys ja välillä ajanpuute, jotka heijastuvat työmäärästä, nousevat kaikissa haastatteluissa vahvasti esille keskusteluiden keskiöön. Haastateltava A toteaa: *”...ei ainakaan loppu homma kesken.”* Työkuormaa ei kuitenkaan koeta ainoastaan negatiivisena asiana vaan haastateltavat näkevät siinä myös paljon positiivista. Haastateltava B toteaa:

*”... meillä on paljon asiakkaita(käyttäjäryityksiä), että sitä keikkaa on aika paljon enemmän ... on laidasta laitaan ja (työntekijät) pystyy tekemään niin erilaisia asioita.*

*Tottakai, se tuo oman paineen myös meidän työhön, mutta myös samalla on kilpailuetua muihin verrattuna.”*

Haastateltava B mainitsee myös työkalujen tehottomuudesta, joka ajoittain hidastaa isoja prosesseja ja kasvattaa turhaan ylimääräistä työkuormaa. Hän kuitenkin toteaa, että kokee selviytyvänsä omasta mielestään suhteellisen hyvin. Toisaalta erilaiset prosessit hidastavat työtahtia ja tekevät työpäivistä välillä todella pitkiä. Myös kustannusten minimoiminen ja henkilöstöön liittyvien resurssien puute tuovat omat haastavuudet esimiesten työnkuvaan. Rajallinen aika ja jatkuva pyrkimys laajentaa liiketoimintaa koetaan ajoittain kuormittavana tekijänä työnteossa haastateltavan B mukaan. Jatkuvat laajentumisen ja työmäärän lisääntymisen taustalla on tällä hetkellä positiivisia tekijöitä: nykyiset asiakassuhteet käyttäjäryityksien kanssa on hoidettu hyvin, joka on tuonut lisää käyttäjäryityksiä vuokratyöntekijöiden asiakkaiksi. Haasteelliset tavoitteet saattavat tuntua ajoittain mahdottomilta, mutta se tuo omaa motivaatiota esimiesten työn tehostamiseen. Saman ovat todenneet Whittington et al. (2004) artikkelissaan.

Esimiesten jaksaminen kovan työtahdin alla nousi huolenaiheeksi haastatteluiden aikana. Nopea kasvu tuo myös omat haastavuudet pitkällä aikavälillä yrityksen työntekijöille, jos resursseja on ainoastaan sama määrä käytettävissä. Haastateltava C kertoo:

*”pelottaa, että kaikki on kohta ihan loppuunpalamisen partaalla, ... kuinka paljon pystyy kuormittamaan ihmisiä työllä”*

Haastateltavan A mukaan apua saa pyytää työkuorman kanssa, jos sitä tarvitsee. Avunpyytämistä on painotettu esimiesten puolelta, jotta työnlaatu pystytään pitämään samana kasvusta huolimatta ja kaikki tarvittavat työt tulee tehtyä ajallaan. Lisäkustannukset erilaisissa projekteissa eivät ole kovin toivottuja, mutta tiettyyn pisteeseen asti sallittuja.

Kuten Koskinen ja Pihlanto (2008) argumentoivat, projektiorganisaatio on dynaaminen ja päätöksenteko siinä on usein nopeaa. Tämä tuo omat haasteensa vuokratyöorganisaatioihin ja esimiesten työskentelyyn. Rekrytointiin painottaminen ja oikeiden ihmisten löytäminen helpottavat molempien osapuolien työntekoa. Laadukkaisiin ja pitkäaikaisiin kumppanuuksiin työntekijöiden kanssa tulee panostaa yhtä lailla kuin asiakassuhteisiin käyttäjäyritysten kanssa. Tällä hetkellä yrityksen kasvuvauhti on ollut B:n mukaan esteenä yllä mainittuihin asioihin keskittymiseen. Pieniä askelia on pyritty tekemään, mutta niihin ei pystytä tällä hetkellä keskittymään halutulla tavalla.

### **6.3 Työntekijän sitouttaminen**

Työntekijöiden sitouttaminen ja sitä kautta rekrytointiprosessin tärkeys vuokratyöorganisaatiossa nousivat kaikissa haastatteluissa esille. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että heidän uudistettu rekrytointiprosessinsa tuottaa parempia tuloksia rekrytoinnissa ja on toimivuuden kannalta tärkeässä roolissa. Uudistetussa rekrytointiprosessi kiinnitetään huomiota haastattelun rakenteeseen ja luotetaan omaan ihmistuntemukseen haastattelun aikana. Ennen tätä uudistusta, rekrytointiprosessiin ei juurikaan kiinnitetty huomiota, vaan lähes jokainen halukas otettiin työntekijäksi, toteaa haastateltava A. Haastattelutilanne on haastateltavan C mukaan hyvä ensimmäinen mahdollisuus kertoa yrityksen toiminnasta uudelle potentiaaliselle työntekijälle, eli tärkeä osa prosessia. Resurssien vähyyks nostaa myös rekrytointiprosessin onnistumisen yrityksessä tavallista tärkeämmäksi. Jos palkattu työntekijä ei täytä käytännön työssä haluttuja ominaisuuksia ja häntä ei voida palkata enää uudelleen käyttäjäyrityksille, ovat molemmat osapuolet tuhlanneet hyvin rajallisia resurssejaan yhteistyöhön. Vuokratyöyrityksen esimiehet ovat lisänneet työntekijän yhteystiedot järjestelmiin ja palkkalistoille. Tiedot joudutaan poistamaan, jos työsuhde ei jatku ja tuottaa turhaa työtä esimiehille, toteaa haastateltava C.

Vuokratyöyrityksen toiminta pyörii aktiivisten työntekijöiden ympärillä ja toimivuus on kiinni työntekijöiden sitoutumisesta. Myös käyttäjäyritysten eli haastatelluissa mainitut asiakkaat, arvioivat jatkuvasti vuokraamiansa työntekijöitä ja heidän sopivuuttaan ja pätevyyttään. Vuokratyöyrityksen toimiessa välikätenä prosessissa, tuo oman paineensa

esimiesten työntekoon. Haastateltava B toteaakin, että ihannetilannetta, joka ei ole tällä hetkellä ainakaan organisaatiossa toteutettavissa:

*” Kaikkein ideaalein olisi, että voisi keskittyä siihen rekrytointiprosessiin ja oikeasti löytää ne oikeat ihmiset ja sellaiset ihmiset, jotka olisi sitoutuneita työhön ja pystyy tekemään enemmän tarjottuja vuoroja. Tavallaan, että niitä tekijöitä olisi vähemmän ja mutta ne olisi parempia ja pystyisi tekemään enemmän keikkoja. Mutta aika mahdotonta tällä hetkellä toteuttaa tällaista, kun mekin kasvetaan valtavalla vauhdilla, että me ei oikein edes itse pysytä mukana.”*

Haastateltava A huomauttaa myös työntekijöiden sitoutumisen muuttumisesta työsuhteen eri aikoina. Uudet työntekijät ovat hänen mukaansa lojaalimpia yritykselle, mutta kun työntekijät oppivat yrityksen käytännöt niin joistakin työntekijöistä kuoriutuu välinpitämättömämpiä ja työhön suhtautuminen sekä sitoutuminen rakoilee eri tavoin. Esimerkkinä jo vahvistetut työvuorot saatetaan perua hyvinkin lyhyellä aikataululla ja jos eteen tuleekin muuta mukavampaa menoa. Tämän estäminen on kuitenkin tällä hetkellä mahdotonta, koska yritys ei pysty tarjoamaan jokapäiväistä takuuta työvuoroista omista käytännöistään johtuen. Tästä syystä työntekijöiden sitouttaminen ja luottamuksen rakentuminen ovatkin erittäin keskiössä, toteaa haastateltava B. Päivittäinen yhteydenpito aktiivisiin työntekijöihin, pitää myös työntekijöiden aktiivisina ja halukkaina tehdä tarjottuja töitä. Samaa asiaa Welch (2011) painotti artikkelissaan, jossa sisäisen viestinnän tärkeys ja avoin tiedonkulttu nousi keskiöön. Käyttäjäyrityksien tarpeita on laidasta laitaan, joten työntekijöiden muokkaantumiskyky nousee sitoutumisen lisäksi tärkeäksi piirteeksi työntekijöitä rekrytoidessa.

Toimistolla jokaisella koordinaattorilla on omat käyttäjäyrityksensä, joille he etsivät sopivat työntekijät tarvittaviin työsuhteisiin. Haastateltava C toteaa, että tiettyihin työntekijöihin muodostuu lähempi suhde kuin toisiin, työntekijöiden oman aktiivisuuden johdosta. Samaan johtopäätökseen Wat ja Shaffer (2005) tulivat artikkelissaan. Koordinaattorit usein haluavat lähettää käyttäjäyrityksen työtehtäviin työntekijöitä, joihin he luottavat ja tietävät työn tulevat hoidetuksi vaatimusten mukaan. Samalla sitoutuneet työntekijät ovat äärimmäisen tärkeässä osassa viemässä haastatellusta yrityksestä aitoja mielipiteitä, niin positiivista kuin negatiivista sanomaa eteenpäin. Näihin työntekijöihin kannattaa panostaa resursseja ja aikaa, vaikka se onkin välillä

haasteellista. Haastateltava C toteaa oman työskentelyn tärkeyden ja työntekijöistä huolenpitämisen tärkeäksi osaksi jokapäiväistä työskentelyä ja vaikuttaa molempiin suuntiin työntekijöihin:

*”Eli jos se (viestintä työntekijöiden kanssa) hoidetaan huonosti, se prosessi eli haastattelut ja muut, niin ei paineta alusta loppuun hyvin niin ei me saada sitoutettua ihmisiä ollenkaan.”*

Työntekijän sitoutuminen työsuhteeseen keventää esimiesten työmäärää. Sitoutuneisiin ja aktiivisiin työntekijöihin on helpompi sitoa resursseja, koska tietää sen vievän yritystoimintaa eteenpäin. Työntekijöiden sitouttaminen ja motivointi on vuokratyö-liiketoimintamallissa haastavaa, organisaatiosta riippumatta.

#### **6.4 Sisäinen viestintä**

Sisäisen viestinnän toteuttaminen organisaatiossa ei ole aina yksinkertaista. Kuten Kesti (2013) sanoo, tiedon puutteellisuus on usein isompi ongelma kuin tiedon epäselvyys. Haastateltava C sanoi:

*” Mutta sitten ne ei niin tärkeet mutta tärkeet asiat kuitenkin niin joku pahoittaa mielensä kun ei oo kuullu. Tottakai ollaan sitten pahoillaan (viestin lähettäjä) mutta ihmeissään miten me niin kuin voidaan viestiä, että saadaan kaikille se viesti perille.”*

Sisäinen viestintä koetaan yrityksen esimiesten keskuudessa toiminnan kulmakiveksi. Welch ja Jackson (2005) esittelivät artikkelissaan neljä viestinnän ulottuvuutta, joiden tasapaino ja kaikkien tasojen toimivuus on tärkeää. Sisäisen viestinnän tärkeys nousee erityisen tärkeäksi juuri tällä hetkellä haastateltava C mukaan, kun jatkuvasti pyritään kehittää toimintaa parempaan suuntaan ja sitä kautta jokaisen tulisi olla tietoinen vallitsevista muutoksista. Haastateltava C toteaaakin, että pitää aina huomioida ja varmistaa viestin menneen perille, mitään ei voi automaattisesti olettaa.

Kaikki haastateltavat nostavat esille heille luontevimman tavan kommunikoida: Whatsapp -applikaatiossa olevat ryhmäkeskustelut sekä virallisiin asioihin sähköpostin. Puhelimet ovat nykypäivänä lähes taukoamatta kädessä, joten se

nähdään olevan paras kanava tiedottaa ja pitää yhteyttä. Toisaalta viestien paljous tuo oman haasteen tänä päivänä, toteaa haastateltava A. Viestipaljouden keskeltä tulisi löytää ne tärkeät asiat, jotka koskevat itseä. Tässä onkin haastateltavan B mukaan suuri haaste, että kaikki saavat varmasti tärkeät viestit. Koordinaattorin työ on hyvin paljon kiinni hyvästä kommunikoinnista, aina ei riitä kuitenkaan pelkkä viesti. Parhaiten viestintä tapa on kasvotusten, mutta tähän ei tällä hetkellä ole valitettavasti yrityksessä ole aina mahdollisuutta.

Sisäiseen viestintään panostetaan paljon, koska sen toimivuus on ymmärretty yrityksessä myös työntekijöiden keskuudessa. On paljon helpompi työskennellä, kun tavoittaa oikeat ihmiset oikeaan aikaan ja sitä kautta työt edistyvät ajallaan. Sisäisessä viestinnässä ollaan haluttu yrityksessä pitää huolta siitä, että viesti kulkee niin työntekijöiltä esimiehille kuin toisinkin päin, toteaa haastateltava A. Työntekijät antavat palautetta käyttäjäyrityksen työtehtävien jälkeen, joka auttaa vuokratyöstä kiinnittämään huomioita tärkeisiin seikkoihin ja sitä kautta kehittämään työskentelytapoja. Haastateltava A painottaa myös sitä, että viestintä tulee kulkea joka suuntaan avoimesti, ei vain esimiehiltä alaisille.

Työntekijöiden vaihtuvuus ja jatkuvat käytäntöjen muokkaaminen tekevät sisäisestä viestinnästä vaikeaa. Haastateltava B toteaa, että viestintä on välillä hyvinkin vaikeaa, kun ihmiset vaihtuvat ja kaikki eivät ole tietoisia yrityksen toimintatavoista. Hän toteaa myös, että muutoksiin kuitenkin reagoidaan suhteellisen nopeasti ja pyritään parantamaan toimintatapoja ja sitä kautta kehittymään. Muutoksen keskellä avoin viestintä onkin tärkeässä roolissa, kuten Elving (2005) argumentoi.

Haastateltava C haluaisi kehittää yrityksen sisäistä viestintää ja erityisesti sen läpinäkyvyyttä. Viestejä yrityksessä lähetetään tällä hetkellä niin sisäisesti kuin ulkoisille sidosryhmille todella paljon päivittäisellä tasolla. Hän toivoisi suurempaa viestintää ja sitä kautta tehokkaampia prosesseja, kun asiat tulevat selviksi kerralla, eikä toisen osapuolen vastauksia tarvitse odotella pitkiä aikoja. Tämä kuitenkin vaatisi aktiivisuutta työntekijöiltä sekä käyttäjäyrityksiltä. Asiaan voidaan motivoida, mutta toteuttaminen ei ole yhtä helppoa. Haastateltava C myös painottaa viestinnän monimutkaisuutta:

*”Viestintä on vaan niin hankalaa ja sen kehittämiseen tulee keskittyä. Ihmisten tavoittaminen on tavallaan todella hankalaa, vaikka puhelin on taukoamatta kädessä.”*

Kaikista haasteista huolimatta sisäinen viestintä on organisoitu yrityksessä hyvin ja sen kehittämiseen pyritään päivittäin. Viesti kulkee pääasiallisesti mutkattomasti, vaikka välillä erehdyksiä tapahtuu. Viestinnän tärkeys näkyy esimiesten jokapäiväisessä työskentelyssä: jokaisen haastattelun aikana haastateltavan työpuhelin on täyttynyt lukemattomista viesteistä, joihin piti vastata heti haastattelun päätyttyä.



## 7. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Laaditun tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella henkilöstöjohtamisen ja sitouttamisen haasteita vuokratyöorganisaatiossa esimiesten näkökulmasta. Johtopäätöksiin on päädytty aihealueesta esitellyn teoriakatsauksen sekä toteutettujen haastatteluiden avulla. Tutkimuksessa analysointi on toteutettu esimiesten näkökulmasta. Tutkimuksen empiriaosuus on koottu ja analysoitu haastatteluiden pohjalta, jotka perustuvat haastateltavien henkilökohtaisiin mielipiteisiin.

### 7.1 Johtopäätökset

Tässä työssä on pyritty kertomaan kirjallisuuden ja empiriaosuuden avulla, miten henkilöstöjohtamisen ja sitouttamisen haasteet näkyvät esimiesten jokapäiväisessä työssä. Sekä henkilöstöjohtaminen sekä sitouttaminen ovat molemmat moniulotteisia ilmiöitä ja niiden määrittäminen ei ole yksiselitteistä. Myös vuokratyöorganisaation toiminta on jatkuvasti muuttuvaa ja perinteistä hierarkkista organisaatorakennetta ei ole vahvasti havaittavissa. Perinteiset henkilöstöjohtamisen piirteet ja työntekijöiden sitouttamisen mahdollisuudet on kuitenkin havaittavissa, mutta toteutus ei ole niin yksinkertaista.

#### *1. Millainen painoarvo koetaan olevan sisäisellä viestinnällä ja rekrytoinnilla vuokratyössä?*

Esimiesten työskentelyn yksi tärkein kulmakivi on sisäinen viestintä. Selkeä ja avoin viestintä koetaan tärkeäksi, ja sen jatkuva kehittäminen on lähes välttämätöntä. Rekrytoinnin tärkeys ymmärretään haastattelussa organisaatiossa ja sitä pyritään kehittämään jatkuvasti. Onnistunut rekrytointi helpottaa esimiesten päivittäistä työskentelyä vuokratyöorganisaatiossa. Rekrytointiin ei kuitenkaan pystytä välttämättä käyttämään yhtä paljon resursseja, kun haluttaisiin, koska työntekijöiden tarpeet saattavat tulla hyvinkin nopealla aikataululla. Jokaisessa organisaatiossa toteutetaan rekrytointiprosessi omalla tavalla, eikä siihen ole yhtenäistä sääntöä tai teoriaa. Breugh (2008) toteaa artikkelissaan samaa ja painottaa yritysten tarpeiden eroavaisuuksia rekrytointiprosesseissa. Työntekijöiden vaihtuvuus on suurta vuokratyössä, joka luo vuokratyöyrityksen kannalta hieman ristiriitaisen näkökulman rekrytointiprosessin tärkeydestä ja samalla sen toteuttamisesta.

## *2. Miten vuokratyösuhdetta voidaan kehittää?*

Kuten Meyer ja Herscovitch (2001) toteavat, että työsuhteen kehittäminen lähtee sitouttamisesta. Samaan johtopäätökseen on tultu myös tässä tutkielmassa. Työntekijän sitouttaminen on tärkeää, mutta keskeinen haaste vuokratyöorganisaatiossa. Vuokratyössä työsuhde on kolminainen; työntekijä solmii vuokratyösuhteen kanssa työsuhteen, mutta tekee töitä käyttäjä yritykselle. Vuokratyösuhteeseen on vastuussa työntekijästä viime kädessä. Kolminainen suhde tekee työsuhteen kehittämisestä hankalaa, varsinkin kun työsuhteet ovat erityisen lyhyitä. Tässäkin kohtaa avoin viestintä luo luottamuksen työntekijän ja työnantajan välille. Sitoutuneet työntekijät ovat kannattavimpia vuokratyösuhteelle ja niihin kannattaakin uhrata resursseja. Laajan työntekijäverkoston johdosta, pitää tarkkaan miettiä mitkä työntekijät ovat arvokkaita ja mihin kannattaa voimavaroja keskittää. Laaja verkosto työntekijöitä tuo myös omat etunsa vuokratyösuhteelle. Lähes aina löytyy henkilö, joka on valmis lähtemään työvuoroon tarpeen tullen hyvinkin lyhyellä varoitusaikalla. Tällaiset erittäin joustavat ja muuntautumiskykyiset henkilöt sopivat vuokratyöhön ja yritys pyrkiikin rekrytoimaan muuntautumiskykyisiä henkilöitä palkkalistoilleen.

Vuokratyösuhteen ylläpitäminen on raskasta, mutta välttämätöntä liiketoiminnan kannalta. Sen ylläpitäminen vaatii molempien osapuolien aktiivisuutta ja sen pitää tuoda lisäarvoa molemmille osapuolille. Työntekijällä on mahdollisuus valita, työskenteleekö se yritykselle X, vai mahdollisesti jollekin toiselle vuokratyösuhteelle. Vuokratyösuhteen pitääkin osata nostaa esiin yrityksen vahvuuksia työntekijöille ja sitä kautta saada työntekijät innostumaan ja motivoitua tekemään töitä vieläkin paremmin. Vuokratyösuhteen kehittäminen onkin huomattavasti hankalampaa kuin perinteisen organisaatiossa työskentelevän henkilön työsuhteen kehittäminen, mutta ei mahdotonta.

## *3. Millaista lisäarvoa vuokratyö tuo työmarkkinoille?*

Vuokratyöorganisaatio tuo työmarkkinoille joustavuutta sekä helppoutta. Se vie rekrytoinnin riskiä ja kuluja pois käyttäjäyritykseltä, kun vuokratyösuhteeseen on tehnyt sen työn etsiessään verkostoonsa oikeanlaiset työntekijät. Vuokratyö tuo myös työntekijöille erittäin helpon tavan tutustua työelämään, kokea erilaisia työtehtäviä ja mahdollisesti löytää itseä kiinnostava ala. Myös Davis-Blake & Uzzi (1993) ja Footem & Folta (2002)

toteavat artikkelissaan helppouden nousevan yhdeksi ratkaisevaksi tekijäksi käyttää vuokratyöstä organisaatioiden palkatessa vuokratyövoimaa vakituisten työntekijöiden sijasta. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että vuokratyötä käyttävät yritykset helpottavat omia henkilöstöhallinnollisia tehtäviään käyttämällä vuokratyötä. Vuokratyötä on helppo hyväksikäyttää lyhyisiin projekteihin ja nopeallakin aikataululla tarvittaessa.

Vuokratyötä käyttävillä käyttäjäyrityksillä on usein hyvin erilaiset syyt hyödyntää vuokratyövoimaa. Perinteisin syy on juuri kustannusten ja riskien minimointi. Aina vuokratyö ei kuitenkaan ole edullisin vaihtoehto palkata työntekijöitä. Jokainen käyttäjäyritys arvioi oman tarpeensa tapauskohtaisesti ja tekee sen mukaan päätökset.

*Miten henkilöstöjohtamisen ja sitouttamisen haasteet näkyvät  
vuokratyöorganisaatioiden esimiesten työssä?*

Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että henkilöstöjohtamisen ja sitouttamisen haasteet näkyvät vuokratyöorganisaatioiden esimiesten työskentelyssä päivittäin. Esimiehet kohtaavat päivittäisessä työskentelyssään haasteita sisäisessä viestinnässä, työntekijöiden motivoinnissa ja aikataulussa pysymisessä. Nämä kaikki tekijät heijastuvat henkilöstöjohtamiseen. Haasteet näkyvät heidän työssään pitkinä työpäivinä, henkilökohtaisen jaksamisen ääri rajoilla elämisenä ja välillä epähuomiossa huonona viestintänä. Haasteet eivät kuitenkaan ole ylitsepääsemättömiä, vaan hidastavat käynnissä olevia prosesseja ja ajoittain huonontavat työnlaatua. Työn laadun parantamisen keskiössä ovat sitoutuneet työntekijät ja määrätietoinen henkilöstöjohtaminen. Samaa mieltä olivat Penley ja Cloud (1998) artikkelissaan, jossa painotettiin esimiesten tärkeää roolia työntekijöiden sitouttamisessa. Haastatellussa yrityksessä tiedostetaan sen heikkoudet, ja niihin on pyritty reagoimaan, mutta kehitettäviä asioita on paljon, joten muutos vie aikaa.

Työntekijän sitouttaminen on erittäin vaikeaa, mutta kannattavaa pitkällä aikavälillä. Sitoutuneet työntekijät ovat uskollisia yritykselle ja sitä kautta erinomaisia viestin lähettäjiä markkinoilla vuokratyöyrityksen brändistä. Samalla kun työntekijät työskentelevät käyttäjäyritykselle, he edustavat heille vuokratyöstä ja asiakkaille käyttäjäyritystä.

Sisäinen viestintä koetaan vuokratyrytyksen esimiesten työskentelyn kulmakiveksi ja onnistuneen henkilöstöjohtamisen pohjaksi. Onnistunut viestintä, joka tavoittaa yrityksessä kaikki osapuolet, tekee työskentelystä helppoa ja antaa kaikille esimiehille ja työntekijöille oikean suunnan. Toisaalta jos sisäinen viestintä ei toimi ja viesti ei tavoita oikeita henkilöitä, prosessit alkavat heti hidastumaan ja negatiivinen viesti välittyy työntekijöille. Tätä kautta myös henkilöstöjohtaminen kärsii. Haastateltu organisaatio pyrkii panostamaan ja kehittämään omaa viestintäänsä jatkuvasti ja tietää siinä olevan vielä paljon kehitettävää.

Haastatellun vuokratyöyrityksen esimiehet kokevat kolme seuraavaa asiaa haastavimmiksi heidän työssään tällä hetkellä; työntekijöiden sitouttaminen, motivointi ja viestintä esimiesten sekä työntekijän välillä. Samoja tekijöitä ja nousi esille myös tutkimuksen teoriaosiossa. Tämän tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta työntekijöiden sitoutumisen olevan haastavaa mutta erittäin tärkeää yritystoiminnan kannalta ja siihen kannattaa käyttää resursseja oikeassa suhteessa.

## **7.2 Käytännön soveltuvuus**

Tämä tutkimus on hyödyllinen haastatellulle organisaatiolle, sen ollessa juuri yritystoiminnan laajentamisen keskellä ja yritystoiminnan muutoksista viestiminen on tärkeää heidänkin liiketoiminnan toimivuuden kannalta. Tutkimuksen perusteella vuokratyöorganisaatioiden tulee kiinnittää huomiota henkilöstön motivoimiseen sekä sitouttamiseen yhä enemmän, vaikka liiketoimintamalli eroaa huomattavasti perinteisestä hierarkkisesta organisaatiotoiminnasta. Työntekijöiden vaihtuvuus tuo omat haasteensa, mutta johdonmukaisesti toteutettu henkilöstöjohtaminen on kuitenkin perusta liiketoiminnalle. Tämä tutkimus on myös oiva pohja mahdollisia jatkotutkimuksia varten, liittyen vuokratyöorganisaatioihin ja niiden toimintaan sekä henkilöstöjohtamiseen.

## **7.3 Jatkotutkimusaiheet**

Toteutettu tutkimus ja haastatteluista saadut tulokset ovat hyvin rajoittuneita, koska haastattelu toteutettiin haastatteleamalla vain yhtä henkilöstövuokrausta harjoittavaa yritystä. Toinen rajoittava tekijä oli tiukka aikaraja tutkimuksen toteuttamiseksi. Tästä

johtuen tutkimuksen otos on hyvin kapea, ja tutkimuksen tuloksien yleistämismahdollisuudet heikkenevät. Tutkimus on keskittynyt vain yhteen organisaation ja sen kohtaamiin haasteisiin. Jos aikaa olisi ollut enemmän, olisi tutkimukseen voinut ottaa mukaan myös työntekijöiden sekä ylimmän johdon mielipiteen käsitellystä aihealueesta ja sitä kautta saada syvyyttä tutkimukseen.

Tulevaisuuden kannalta jatkotutkimuksissa, olisi hyvä saada kilpailevia organisaatioita haastateltaviksi ja sitä kautta pystyisi mahdollisesti yleistämään tutkimuksen tuloksia.

Jatkotutkimusta varten voisi pohtia tutkimuksen rajausta ja laajentaa haastatteluiden otosta. Tutkimukseen voisi ottaa mukaan toimialakohtaisia eroja ja laajemman otoksen erilaisista koulutustaustoista olevia henkilöitä. Henkilöstöjohtamisen eri osa-alueita voisi myös tulevaisuudessa ottaa enemmän huomioon ja painottaa jatkotutkimuksissa.

**LÄHTEET:**

Attridge, M. 2009. Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of the Research and Business Literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24(4), pp. 383-398

Beer, M., Spector, B, Lawrence P, Mills, D. & Walton, R. 1984. *Managing human assets. The groundbreaking Harvard Business School program.* New York: The Free Press.

Breaugh, A., Macan, H. & Grambow, M. 2008. Employee recruitment: Current knowledge and directions for future research. In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 23. (pp. 45–82) New York: John Wiley & Sons.

Bryant, E. 2003. The Role of Transformational and Transactional Leadership in Creating, Sharing and Exploiting Organizational Knowledge. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(4), pp. 32-44

Burgess, J. & Connell, J. 2006. Temporary work and human resources management: issues, challenges and responses. *Personnel Review*, 35(2), pp. 129-140

Connell, J., & Burgess, J. 2002. In search of flexibility: implications for temporary agency workers and human resource management. *Australian Bulletin of Labour*, 28(4), pp. 272-283

Curtis, S., & Wright, D. 2001. Retaining employees – the fast track to commitment. *Management Research News*. Vol. 24, No. 8/9, pp. 59-64.

Davis-Blake, A., & Uzzi, B. 1993. Determinants of Employment Externalization: A Study of Temporary Workers and Independent Contractors. *Administrative Science Quarterly*, 38(2), pp. 195-223

Elving, L. 2005. The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2), pp. 129-138

- Eskola, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Fombrun, J., Tichy, M. & Devanna, A. 1984. Strategic human resource management. New York: Wiley.
- Foot, M & Hook, C. 1999. Introducing human resource management. 2. painos, Harlow, Longman.
- Foot, A. & Folta, B. 2002. Temporary workers as real options. Human Resource Management Review, 12(4), pp. 579-597
- Freitas, R. & Wesley, 2011. Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations. Business Strategy Series, 12(5), pp. 226-234
- Heathfield, S. 2018. Beyond Hiring and Firing: What is HR Management? [verkkodokumentti] [Viitattu 29.9.2018] Saatavilla: <https://www.thebalancecareers.com/what-is-human-resource-management-1918143>
- Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Keuruu, Otavan Kirjapaino Oy
- Jolliffe, L. & Farnsworth, R. 2003. Seasonality in tourism employment: human resource challenges. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 15(6), pp. 312-316
- Järvinen, P. 2001. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. 2. painos. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, P. 2001. Esimiestyö ongelmatilanteissa: konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Helsinki: WSOY.
- Kajjala, M. 2016. Rekrytointi: tehtävään vai yhtiöön? Helsinki: Alma Talent.
- Kalleberg, L. 2000. Nonstandard Employment Relations: Part-time, Temporary and Contract Work. Department of Sociology, Annual Reviews.

Kalla, K. 2005. Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), pp. 302-314

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyötä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.-11. painos. Helsinki: Talentum.

Kauppinen, J. 2006. Johtamisen johtaminen: kuinka johtamisesta tehdään kilpailukykyä lisäävä tekijä. Helsinki: Talentum.

Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Finva.

Kitchen, J. & Daly, F. 2002. Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(1), pp. 46-53

Koskinen, U. & Pihlanto, P. 2008. Knowledge management in project-based companies: an organic perspective. New York: Palgrave Macmillan.

Mangum, G., Mayall, D. & Nelson, K. 1985. The Temporary help industry: A response to the dual internal labor market. *Industrial and Labor Relations Review*. Vol. 28.

Meyer, P. & Herscovitch L. 2001. Commitment in the workplace, Towards a general model. London, pp. 299-326

Miles, E. & Snow, C. 1984. Designing strategic human resources systems. *Organizational Dynamics*, 13(1), pp. 36-52

Mitlacher, W. 2008. Job quality and temporary agency work: Challenges for human resource management in triangular employment relations in Germany. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(3), pp. 446-460

Penley, L. & Gould, S. 1988. Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), pp. 43-59.



Puusa, A., Reijonen, H., Juuti P. & Laukkanen, T. 2014. Akatemiasta markkinapaikalle: Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. 4., uud. p. Helsinki: Talentum

Rusaw, C. 2000. Uncovering training resistance. *Journal of Organizational Change Management*, 13(3), pp. 249-263

Segal, M. & Sullivan, D. 1997. The growth of temporary services work. *The journal of economic perspectives*, 11(2), pp. 117-136

Stat.fi, 2018. Vuokratyö | Käsitteet | Tilastokeskus [verkkodokumentti] [Viitattu 24.10.2018] Saatavilla: <https://www.stat.fi/meta/kas/vuokratyo.html>

Sädevirta, J. 2004. Henkilöstöjohtamisen ja sen kehittymisen tutkimuksen kehittyminen. Henkilöstöhallinnollisesta johtamisesta ihmisvoimavarojen strategiseen johtamiseen. Helsinki

Sädevirta, M. 2002. Määräaikaiset työsuhteet ja työvoima. WSOY

Tailby, S., Purcell, K. & Purcell, J. 2004. Temporary Work Agencies: Here Today, Gone Tomorrow? *British Journal of Industrial Relations*, 42(4), pp. 705-725

Tsai, C., Kohrt, A., Matthews, T., Betancourt, S., Lee, K., Papachristos, V., Weiser, D. & Dworkin, L. 2016. Promises and pitfalls of data sharing in qualitative research. *Social Science & Medicine*, 169, pp. 191-198

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002a. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018b. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi

Ulrich, D. 1997. Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results. *Human Resource Management*, 36(3), pp. 303-320

Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Talentum.  
Alkuperäisteos: Human Resource Champions, vuodelta 1997.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 4., uud. p. Helsinki:  
Edita.

Von Hippel, C., Mangum, C., Greenberger, D., Heneman, R. & Skoglund, J. 1997.  
Temporary Employment: Can Organizations and Employees Both Win? The Academy  
of Management Executive (1993-2005), 11(1), pp. 93-104

Wat, D. & Shaffer, A. 2005. Equity and relationship quality influences on organizational  
citizenship behaviors. Personnel Review, 34(4), pp. 406-422

Welch, M. & Jackson, R. 2007. Rethinking internal communication: a stakeholder  
approach. Corporate Communications: An International Journal, 12(2), pp. 177-198

Welch, M. 2011. The evolution of the employee engagement concept. Corporate  
communications, 16(4), pp. 328-346

# LIITTEET

## Liite 1: Haastattelukysymykset

1. Millainen on asemasi organisaatiossa, miten olet päätyt nykyiseen työtehtävään ja kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä työtehtävässäsi?
2. Minkälaiset asiat koet haastavimmiksi työssäsi tällä hetkellä?
3. Miten tärkeänä näet rekrytointiprosessin uusille työntekijöille?
4. Miten koet työntekijöiden eli keikkalaisten sitoutumisen omaan työhönsä näkymisen sinun jokapäiväisessä työssäsi?
5. Millaiset piirteet ja toimintatavat ovat organisaationne yrityksenne vahvuuksia kilpailijoihin verrattuna tällä alalla?
6. Miten sisäinen viestintä esimiesten välillä on hoidettu organisaatiossanne?
7. Millaisia muutoksia tai kehitystoimenpiteitä tekisit henkilöstönjohtamiseen yrityksessänne tulevaisuudessa?