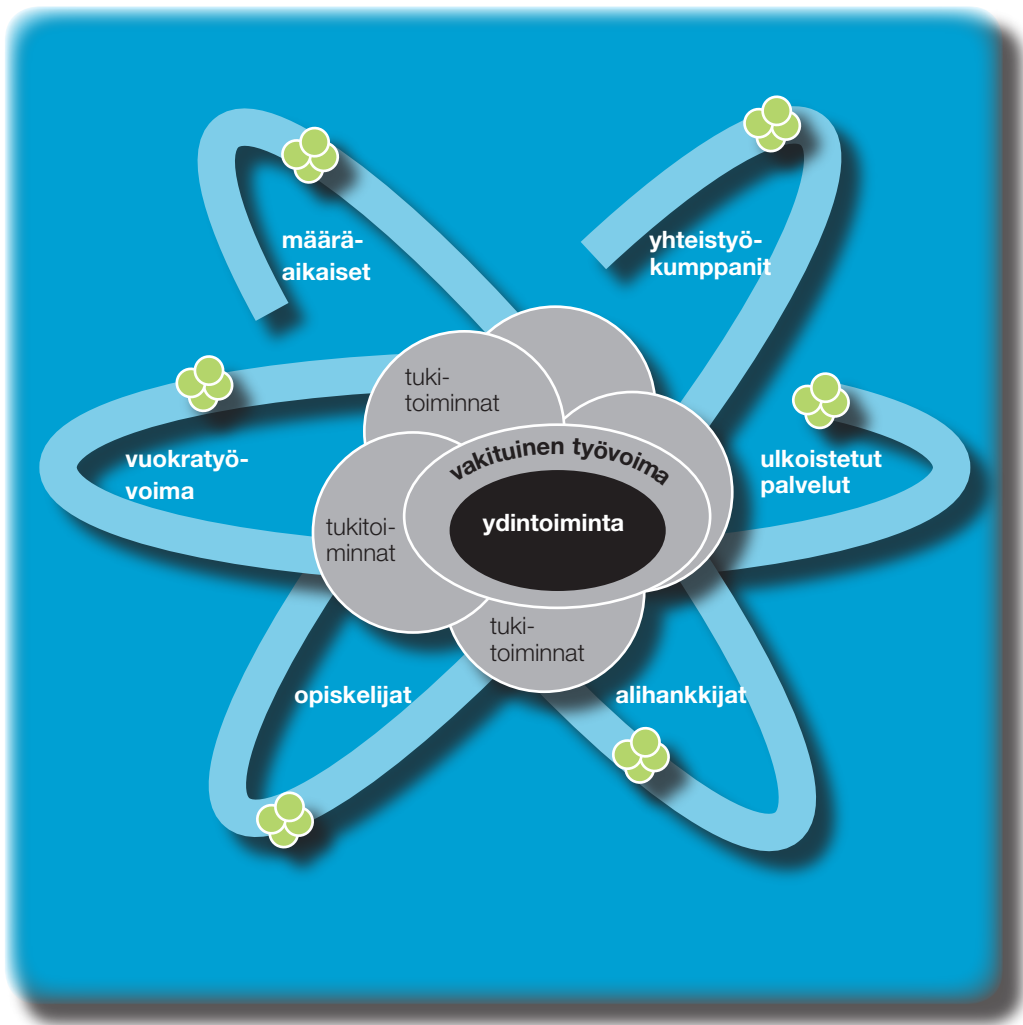


*Timo Pihkala, Tuija Oikarinen, Lea Pulkka-Stone*

# **HENKILÖSTÖJOHTAMISEN HAASTEET VERKOSTOITUNEESSA ORGANISAATIOSSA**



*Timo Pihkala, Tuija Oikarinen, Lea Pulkka-Stone*

# **HENKILÖSTÖJOHTAMISEN HAASTEET VERKOSTOITUNEESSA ORGANISAATIOSSA**

Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu  
Sarja A Tutkimuksia, osa 10  
© Lahden ammattikorkeakoulu ja kirjoittajat

ISSN 1456-6125

ISBN 978-951-827-043-3

Taitto: Lahden ammattikorkeakoulu, Kirsi Kaarna  
Painopaikka: Tampereen yliopistopaino Oy (Juvenes Print)  
Tampere 2007

## ESIPUHE KORJATTUUN PAINOKSEEN

Tämä tutkimusraportti esittelee Lappeenrannan teknillisen yliopiston Lahden yksikön ja Lahden ammattikorkeakoulun yhteisen ESR-osarahoitteen Equal-hankkeen ”Kumppanuudella tuloksiin pk-yrityksissä – OR-BITS” -projektin yhteydessä tehtyjen tutkimusten tuloksia. OR-BITS -hankkeen tavoitteena on kehittää yritysten välisissä rajapinnoissa työskentelevien työntekijöiden taitoja ja valmiuksia sekä tutkia verkostoituneiden liiketoimintojen henkilöstöjohtamisen käytäntöjä.

Uudelle korjatulle painokselle oli kolmenlaista tarvetta. Ensimmäinen raportti on herättänyt yllättävänkin suuren lukijakunnan huomion ja ensimmäinen painos loppui jo alkusyksystä 2006. Toisaalta, alkuperäinen raportti tehtiin verraten tiukalla aikataululla ja sen ilmestymisen jälkeen tulosten merkitysten tarkempi pohdinta on syytä kirjata esiin. Lopulta, ensimmäisen painoksen sivuille jäi myös valitettavia teknisiä virheitä, joiden vuoksi etenkin raportin tieteellisen laadun arviointi oli vaikeaa. Kaikkiin näihin seikkoihin pyrimme saamaan ratkaisun tällä toisella korjatulla painoksella.

Vaikka itse tutkimus- ja kehittämishanke jatkuu vielä, on tämän raportin synty-miseen vaikuttaneita osapuolia syytä kiittää. Kohdejoukkona toimineet yritykset ja erityisesti niiden työntekijät ovat tärkein kiitoksen kohde. Erityisesti haastatteluiden osalta kuormitus oli merkittävä ja meidän onneksemme yritysten, esimiesten ja työntekijöiden sitoutuminen työpaikkojensa kehittämiseen oli korkealla tasolla. Lahden ammattikorkeakoulu on toiminut kehittämiskumppaninamme hankkeessamme. Lamk on mahdollistanut tutkimusaineiston keruuta ja osallistunut yrityksissä tapahtuneisiin palautetilaisuuksiin. Osa tuloksiin liittyvistä huomioista nousee näistä tilaisuuksista. Kvantitatiivisen kyselyaineiston osalta lomakkeen kehittämisessä ja aineiston koodauksessa oli keskeisenä voimavarana DI Suvi Konsti-Laakso. Hänelle suurkiitokset.

Lahdessa 20. joulukuuta 2006

*Timo Pihkala, Tuija Oikarinen ja Lea Pulkka-Stone*

Lappeenrannan teknillinen yliopisto

## **ABSTRACT**

The study focuses on networking and human resources management. The phenomenon of fragmented organization is realized as businesses are outsourcing activities that do not provide strategic advantages for the companies. The outsourced activities are carried out by subcontractors and various organizations providing their client companies with leased work force.

The objective of this study is to analyze the needs, expectations and problems associated with working within fragmented organizations. The study combines quantitative and qualitative methodologies, comparing the working conditions between core businesses, subcontractors and agency temporary workers.

The results suggest that somewhat surprisingly the employees in subcontracting companies seemed the most satisfied and empowered group among the studied sample. Still, the employees both within core businesses and leased labor seemed to face a number of inconveniences. In the core businesses, the general working climate and relationships between employees seemed rather weak. On the other hand, the leased workers seemed to lack information and the basic supportive services that would belong to an established working place. However, their working climate seemed to compensate these problems and especially support from other employees seemed an especially strong motivator among the leased work force. In general, fragmentation of work urges new human resources management practices. There seem to be a need of flexible and quick paced practices – faster ‘clock frequency’ of human resource management requires readjustment in networked and fragmented organizations.

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1. JOHDANTO</b>	<b>7</b>
1.1. Verkostoitumiskehitys	8
1.2. Organisaatorakenteen hajautuminen	9
1.3. Rajapintojen henkilöstön johtamisen haasteet	10
1.4. Työntekijän osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet työssä	12
<b>2. YRITYSTEN VÄLISET JOUSTAVAT YHTEISTYÖMUODOT – ULKOISTAJIEN JA TYÖVOIMAN TARJOAJIEN MARKKINAT SUOMESSA</b>	<b>15</b>
2.1. Ydinyrityksen kehitys	15
2.2. Alihankintaratkaisut	16
2.3. Henkilöstöpalvelut	17
<b>3. HENKILÖSTÖN KOKEMUKSET TYÖOLOISTAAN – VERTAILUNÄKÖKULMA</b>	<b>19</b>
3.1. Kyselytutkimus	19
3.2. Vastaajajoukon tarkastelu	20
3.3. Tyytyväisyys työsuhteeseen	21
3.4. Työpaikka ja työnantaja	23
3.5. Työympäristö ja työkaverit	27
3.6. Kokemukset työstä	31
3.7. Kehittämistoiminta työssä	34
3.8. Yhteenveto	37
<b>4. KOKEMUKSIA YHTEISTYÖSTÄ, TARPEISTA, OSALLISTUMISESTA JA SITOUTUMISESTA – LÄHEMPI TARKASTELU</b>	<b>40</b>
4.1. Haastatteluaineisto	40
4.2. Yritysten välinen yhteistyö	41
4.2.1 Yhteistyösuhteen kehitys	41
4.2.2 Odotukset yhteistyöltä	43
4.3 Henkilöstövoimavarojen johtaminen	45
4.3.1 Rekrytointi ja perehdytys	45
4.3.2 Palkitseminen	47
4.3.3 Tasa-arvoinen kohtelu	48
4.3.4 Yhteyshenkilö	49
4.4. Voimaantuminen	50
4.4.1 Tervetulleeksi kokeminen	50
4.4.2 Vaikutusmahdollisuudet	52
4.4.3 Yhteenkuuluvuus	52
4.4.4 Luottamus ja arvostus	53
4.5. Yhteenveto	54
<b>5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>56</b>
<b>KIRJALLISUUSLUETTELO</b>	<b>58</b>

## KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio	1. Verkostoitunut organisaatio	9
Taulukko	1. Henkilöstöjohtamisen toteuttamiskohteita ja keinoja	11
Taulukko	2. Työvoiman vuokraus –toimialan kehitys 2001-2004	18
Taulukko	3. Vastaajien taustat	20
Taulukko	4. Vastaajien taustamuuttajat työnantajaryityksittäin	21
Taulukko	5. Tyytyväisyys työsuhteeseen työnantajittain	21
Taulukko	6. Työsuhteeseen tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden syitä	22
Taulukko	7. Työpaikkaan ja työnantajaan liittyvät väittämät: keskiarvot koko aineistosta	23
Taulukko	8. Työpaikka ja työnantaja työnantajaryityksittäin	23
Taulukko	9. Työpaikka ja työnantaja ikäluokittain	24
Taulukko	10. Työpaikka ja työnantaja eri sukupuolten mukaan	25
Taulukko	11. Työpaikka ja työnantaja työsuhteen keston mukaan	26
Taulukko	12. Työympäristöön ja työkalvereihin liittyvät väittämät: keskiarvot	27
Taulukko	13. Työympäristöön ja työkalvereihin liittyvät väittämät yritystyypeittäin	28
Taulukko	14. Työympäristöön ja työkalvereihin liittyvät väittämät ikäluokittain	29
Taulukko	15. Työympäristöön ja työkalvereihin liittyvät väittämät sukupuolittain	29
Taulukko	16. Työympäristöön ja työkalvereihin liittyvät väittämät työsuhteen kesto	30
Taulukko	17. Työhön liittyvät väittämät: keskiarvot koko aineistosta	31
Taulukko	18. Työhön liittyvät väittämät yritystyypeittäin	31
Taulukko	19. Työhön liittyvät väittämät ikäluokittain	32
Taulukko	20. Työhön liittyvät väittämät sukupuolittain	33
Taulukko	21. Työhön liittyvät väittämät työsuhteen keston mukaan	34
Taulukko	22. Kehittämistoimintaan työssä liittyvät väittämät: keskiarvot koko aineistosta	34
Taulukko	23. Kehittämistoimintaan työssä liittyvät väittämät yritystyypeittäin	35
Taulukko	24. Kehittämistoimintaan työssä liittyvät väittämät ikäluokittain	36
Taulukko	25. Kehittämistoimintaan työssä liittyvät väittämät sukupuolittain	36
Taulukko	26. Kehittämistoimintaan työssä liittyvät väittämät työsuhteen keston mukaan	37
Kuvio	2. Eroja työnantajaryityksittäin: henkilöstöjohtaminen	37
Kuvio	3. Eroja työnantajaryityksittäin: voimaantuminen	38
Taulukko	27. Haastattelututkimuksen kohdejoukko	41

# 1. JOHDANTO

Työorganisaatioissa ja toimintaympäristöissä rakennemuutokset ovat enemmän sääntö kuin poikkeus. Yrityksiltä vaaditaan joustavuutta ympäristön muutospainisiin vastaamisessa. Joustavuutta haetaan usein verkostoitumalla ja hyödyntämällä erilaisia ns. epätyypillisiä työsuhteita. Perinteinen työyhteisörakenne on näin hajautunut verkostoihin yritysten keskittyessä ydintoimintoihinsa ja ulkoistaessa tukitoimia. Myös työn tekeminen on muuttunut työntekijöiden eriytyessä ydinosajiin ja tukihenkilöstöön ja toisaalta epätyypillisestä työstä on tullut yhä tyypillisempää. Työhön kohdistuvat rakennemuutokset ovat omiaan nostamaan henkilöstöjohtamisen roolia yhä keskeisemmäksi.

Henkilöstön johtamiseen kohdistuu odotuksia, uudenlaisia haasteita ja uudenlaisia sidosryhmiä, joiden luonnetta on syytä tarkastella tarkemmin. Vaikka yritysverkostoja on ilmiönä tutkittu varsin paljon, on tämän tutkimusprojektin kohdeilmiötä – verkostoitumisen myötä hajautunutta työorganisaatiota – henkilöstöjohtamisen ja eri henkilöstöryhmien osallistumisen näkökulmasta tutkittu vähän. Hajautuneen työorganisaation mukanaan tuomiin mahdollisuuksiin tai ongelmiin ei ole systemaattisesti kiinnitetty huomiota myöskään käytännön kehittämistyössä. Sen sijaan henkilöstöjohtamisen tärkeys – sekä ongelmallisuus - verkostoissa on kyllä tunnistettu (mm. Lehto, Lyly-Yrjänäinen & Sutela 2005, Viitala & Mäkipelkola 2005).

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvailla ja vertailla samoilla työpaikoilla, mutta eri työnantajien palveluksessa työskentelevien työntekijöiden odotuksia, tarpeita ja vaatimuksia henkilöstöjohtamiselle. Tutkimuksen pääkysymykset kohdistuvat seuraaviin teemoihin:

1. Miten erilaisissa työtilanteissa toimivien työntekijöiden näkemykset eroavat?
2. Miten yhteistyö sujuu eri organisaatioiden ihmisten välillä - miten vuorovaikutus näkyy kokemuksissa ja näkemyksissä työstä?
3. Miten työntekijöiden voimaantuminen toteutuu yritysten rajapinnoissa?
4. Mitä henkilöstöjohtamiselta odotetaan – mitkä ovat henkilöstöjohtamisen kehittämisen tarpeet?

Tutkimuksen tavoitteena on aukaista ja valottaa uudenlaisten, verkostoituneissa työtilanteissa toimivien työntekijöiden henkilöstöjohtamiseen liittyviä tarpeita. Tarkastelu tapahtuu kahden erilaisen empiirisen aineiston kautta.

## 1.1. Verkostoitumiskehitys

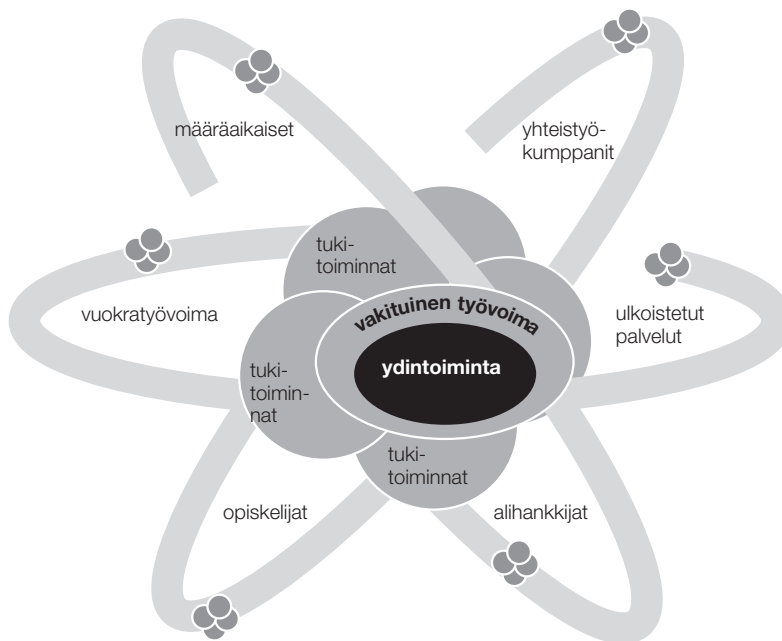
Verkostoituminen on ollut keskeinen liiketoiminnan trendi viimeisen 25 vuoden ajan ja yritysten right-sizing -ajattelu on ollut strategisen kehittämisen kulmakivenä ainakin 1990-luvun alusta alkaen (Quinn et al., 1990). Yritysten kehittämisstrategiana on ollut poistaa lisäarvoa tuottamattomia toimintoja ja lisätä sijoitetun pääoman tuottoa pitämällä sisällään vain ne toiminnot, joilla on joko nyt paras tuottokyky tai joilta sitä odotetaan lähitulevaisuudessa. Keskittymällä ydintoimintoihinsa ja ulkoistamalla tukitoimet yritykset tavoittelevat kustannustehokkuutta ja joustavuutta. Ulkoistetut toiminnot voivat muodostaa toisen organisaation ydintoiminnan näihin toimintoihin keskittyvän yrityksen kehittäessä tehokkuuttaan ja saavuttaessa kilpailuetua. Ulkoistaessaan ydintoimintansa ja keskittäessään hankintansa yhä harvemmille, mutta tärkeämmille kumppaneille muodostuu yritystoiminnasta verkostomaista. Ihannetilanteessa saavutettava verkostokokonaisuus voi muodostua entistä ydinyritystä kilpailukykyisemmäksi.

Yritysten välinen yhteistyö onkin tullut tärkeäksi tutkimuskohteeksi viimeisten 20 vuoden aikana. Termistöltään yritys yhteistyön kenttä on kuitenkin vielä jonkin verran sekava: aihepiiriin liittyviä termejä ovat mm. yritysten väliset suhteet, yritysten välinen yhteistyö, strategiset allianssit tai yleisesti yritysverkostot (Dekker, 2001; Eisenhardt & Schoonhoven, 1996; Varamäki et al., 2003). Erityisesti yritysten kahden välisiin suhteisiin viitataan mm. termeillä kumppani, partneri tai osatoimittaja (Vesalainen 2002). Tässä hankkeessa verkostoituneella organisaatiolla tarkoitetaan kahden tai useamman yrityksen yhteistyömuotoa, joka liiketoiminnallisesti tai organisatorisesti ylittää tavanomaisen markkinaehtoisen suhteen. Verkostoitunut organisaatio pyrkii ydinosaamisensa kehittämiseen, joustavuuteen ja kustannustehokkuuteen hyväksikäyttämällä erilaisia yritysten välisiä yhteistyötapoja, tukipalveluita ulkoistamalla tai erilaisia joustavia työjärjestelyjä hyväksikäyttämällä.

Verkostomaisen toiminnan voidaan katsoa olevan tänä päivänä hyvin yleistä. Teollisuuden ja työnantajien tekemän selvityksen mukaan jopa 90 % metalliteollisuusyrityksissä ilmoittaa olevansa mukana jonkinlaisessa yritysverkostossa (Tsupari, Nissinen & Urrila 2001). Työministeriön selvitys osoitti hieman matalampia lukuja; niiden mukaan noin 70 % teollisuusyrityksistä katsoo toimivansa verkostoyhteistyössä (Työministeriö 2004).

## 1.2. Organisaatorakenteen hajautuminen

Verkostoitumiskehityksen myötä perinteiset työyhteisörakenteet ovat 1990-luvulta alkaen muuttuneet. Hierarkkisista pyramidiorganisaatioista ja matriisiorganisaatioista on siirrytty kohti dynaamisempia ja joustavampia organisaatorakenteita. Kirjallisuudessa näistä joustavammista organisaatiomalleista on käytetty mm. termejä kerrosorganisaatio, virtuaaliorganisaatio, verkosto-organisaatio tai kehäorganisaatio (ks. Davis & Darling 1995). Verkostoitumiskehitys näkyy käytännön tasolla usein siten, että työvaiheiden tekeminen tapahtuu yrityksen oman henkilökunnan sijasta toisen yrityksen henkilökunnan toimesta tai yhteistyössä näiden kahden organisaation ihmisten välillä. Yrityksen henkilöstön hajautumista voidaan tarkastella kuvaamalla organisaatio atominä kuvion 1. mukaisesti.



Kuvio 1. Verkostoitunut organisaatio (mukaellen Miles & Snow 1995)

Keskellä ytimessä on yrityksen ydinosaminen ja ydinosajat. Heidän ammattitaitonsa ja työpanoksensa muodostavat perustan yrityksen kilpailukyvyille ja sen kehittymiselle. Keskikerroksessa ytimen ympärillä on yrityksen vakituinen, oma työvoima. Heidän vastuullaan on yrityksen toiminnan tehokkuus ja rutiinien sujuvuus. Organisaation ulkokerroksessa on organisaation tarpeiden mukaan vaihtuvat työntekijät. Osa heistä on palkattu yritykseen tilapäiseen työsuhteeseen ja osa heistä saa palkkansa toisesta yrityksestä. Palkanmaksajayritys voi olla mm. ulkoistamisen tuloksena syntynyt alihankkija tai palvelun tarjoaja, tavarantoimittaja, asiakas, henkilöstöpalveluyritys, oppilaitos tai muu yhteistyökumppani.

Verkostoituneessa toimintamallissa yhä suurempi osa yritysten lopputuotteiden laadusta, kustannuksista, virheistä, läpimenoajoista, asiakastyytyväisyydestä, tuotekehityksestä jne. on riippuvainen yrityksen yhteistyökumppanien toiminnasta. Tällaisessa toimintaympäristössä yritystason tarkastelu ei enää riitä varmistamaan tuloksellista johtamista. Lopulta hyvän toiminnan varmistus toteutuu aina operatiivisella tasolla. Sen vuoksi keskeistä onkin, miten esimiehen ja alaisen vuorovaikutus toteutuu ja miten yhteistyösuhteiden sisällä henkilöstön perehdyttäminen, motivointi, ohjaus, työsuoritusten arviointi ja palkitseminen sekä kaikkien työntekijöiden mahdollisuudet itsensä, oman työn ja työympäristön kehittämiseen on hoidettu.

Yrityksen johdolle yritysten välistä yhteistyötä liiketoiminnassa hyödyntävä organisaatio on vaativa organisaatiomuoto. Omien resurssien lisäksi on kyettävä hallitsemaan myös yhteistyösuhteiden kautta organisoidut toiminnot. Taustalla ovat kuitenkin perinteiset organisaatioiden rakenteet, joiden yli uudet yhteistyö-, johtamis- ja kehittämiskäytännöt syntyvät. Verkostoituneen liiketoiminnan onnistuminen edellyttääkin organisaatioiden rajapinnoissa työskentelevien ihmisten huomioimista verkoston henkilöstöjohtamisen käytännöissä.

### **1.3. Rajapintojen henkilöstön johtamisen haasteet**

Yrityksen henkilöstöön kohdistuvaa johtamista voidaan määritellä lukemattomin eri tavoin. Ehkä selkein termi tunnistaa on henkilöstöhallinto, jolla normaalisti ymmärretään niitä käytäntöjä ja rutiineja, joita henkilön työsuhteesta seuraa lainsäädännön tai muiden työsuhteita määrittelevien normien kautta. Siten esimerkiksi palkanlasku, työnajanseuranta tai työturvallisuuden kehittäminen ovat tyypillisiä henkilöstöhallinnon tehtäviä.

Henkilöstöhallinto on siis usein – kuten nimikin sanoo – yrityksen hallinnollisten rutiinien kautta toteutettavaa toimintaa. Henkilöstön johtaminen on käsitteenä kuitenkin paljon monisyisempi. Yleisesti voidaan sanoa, että henkilöstöön kohdistuva johtaminen pitää sisällään henkilöstöhallinnon asianmukaisen järjestämisen ohella myös ihmisiin vaikuttamisen. (Kts. taulukko 1). Vaikuttaminen tapahtuu monin tavoin, kuten perehdyttämisellä, työhön liittyvällä motivoinnilla, ohjauksella, työsuoritusten arvioinnilla ja palkitsemisella, urasuunnittelulla, henkilöstön kehittämisellä ja kouluttamisella sekä työkyvyn ylläpitämiseen liittyvien mahdollisuuksien luomisella. Viime vuosina osaamisen johtaminen on noussut yhdeksi keskeisimmistä henkilöstöjohtamisen ja samalla yritysten strategisen johtamisen kehittämistyökaluista. (Viitala, 2002)

Taulukko 1. Henkilöstöjohtamisen toteuttamiskohteita ja keinoja (Suutari, 1996)

Kohde	Toteuttamistapa
1. Työn mahdollistaminen	työntekijöiden työnteon kannalta tarpeellisten asioiden tarjoaminen
2. Tunnustus	hyvän suorituksen huomiointi ja osoittaminen
3. Palkitseminen	hyvän suorituksen palkitseminen ja siihen kannustaminen
4. Arvostelu	huomauttaminen huonosta suorituksesta tai sääntöjen rikkomisesta
5. Huomioon ottaminen	avoin, tukeva ja ystävällinen suhtautuminen alaisiin
6. Yksilöllisyyden huomiointi	kunkin alaisen kohtelevinen yksilönä
7. Päätöksiin osallistaminen	alaisten mielipiteiden huomioon ottaminen päätöksissä
8. Delegointi	alaisten omien päätösten salliminen esim. työtavoista
9. Yhteistyön mahdollistaminen	yhteistyön ja ystävällisyyden edistäminen alaisten keskuudessa
10. Konfliktin johtaminen	auttaminen alaisten välillä esiintyvien konfliktien purkamisessa
11. Roolien kirkastaminen	työryhmien sääntöjen, työnkuvausten ja tehtävien valvonta
12. Tavoitteen asettaminen	tavoitteellisuuden ja yksilöllisten tavoitteiden korostaminen
13. Suunnittelu	suunnitelmallisuuden seuraaminen ja korostaminen
14. Tiedottaminen	suunnitelmien ja työhön liittyvien tietojen välittäminen työntekijöille
15. Koordinointi	koordinoinnin seuranta, korostaminen ja parantaminen
16. Innostaminen	työn arvostuksen ja merkityksen korostaminen
17. Aloitteellisuus	uusien toimintatapojen ideointi ja käyttöön kannustaminen
18. Visioiden välittäminen	oman ja organisaation vision esittäminen työntekijöille

Yrityksen sisäiset henkilöstöhallinnon ja -johtamisen käytännöt yleensä vakiintuvat ja tietoteknistyvät yrityksen koon kasvun myötä. Henkilöstöjohtaminen sen eri muotoineen on myös keskeinen tekijä, kun määritellään yrityksen valtasuhteita. Sen vuoksi verkostoituneet liiketoimintaprosessit, joissa toimii monien yritysten palkkalistoilla olevia työntekijöitä yhdessä, on erityisen haastava ilmiö sekä yritysten johdolle että liiketoiminnan tutkijoille.

Organisaatioiden henkilöstön on todettu olevan yhä selvemmin eriytyvässä pieneen ydinhenkilöstöön ja kasvavaan määrään erilaista tukihenkilöstöä (Palanko-Laaka 2005, Uhmavaara et al. 2005, Viitala & Mäkipelkola 2005). Organisaatioiden näkökulmasta on itsestään selvää huolehtia ydinhenkilöstöstä ja organisaatioiden käyttämät keinot ydintyövoiman kiinnittämiseksi ovat lisääntyneet. Yrityskulttuurin välittämät yhteiset arvot ja toimintamotivaatiot pyrkivät liittämään ydinosajien ja yrityksen menestyksen toisiinsa. (Uhmavaara et al. 2005) Ruuskanen (2003) onkin havainnut, että verkostossa ja ydinyrityksen sisällä luottamus vaihtelee mm. henkilöstöryhmittäin. Verkoston ytimessä ollaan lähinnä tilannetta, jossa sekä rakenteet että henkilösuhteet tukevat luottamusta ja tiedonkulkua. Sen sijaan tukihenkilöitä, jotka usein työskentelevät yritysten välisissä rajapinnoissa, ei aktiivisesti pyritä sitouttamaan verkoston yrityksiin. Heidän ei odoteta tuovan varsinaista lisäarvoa, uutta osaamista tai kehittämisideoita organisaatioihin. Heidän perehdyttämisessä, palkitsemisessä ja osaamisen kehittämisessä on havaittu puutteita (Viitala & Mäkipelkola 2005).

On ilmeistä, että rajapintojen henkilöstön osaamisessa ja työpanoksessa jää resursseja hyödyntämättä. Yritysten näkökulmasta tällainen resurssien vajaakäyttö on tuhlauksena, epärationaalista toimintaa kiristyneessä kilpailussa (McDonald & Makin 2000). Epävarmuuden, luottamuksen puutteen ja tiedonkulun ongelmien on todettu aiheuttavan ylimääräisiä kustannuksia verkostossa (Tsupari, Sisto, Godenhjelm, Oksanen & Urtila, 2004). Verkostoitumiskehityksellä tavoiteltujen joustavuus- ja kustannusetujen saavuttaminen edellyttäisi uusia henkilöstön johtamistapoja ja työn organisointikäytäntöjä.

## **1.4. Työntekijän osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet työssä**

Työntekijän työtyytyväisyyden, motivaation ja työssä pysyvyyden kannalta on todettu tärkeäksi työntekijän vaikutusmahdollisuudet omassa työyhteisössä: mahdollisuus päättää omaan työhönsä liittyvistä asioista sekä osallistua koko organisaatiota koskevaan päätöksentekoon (Alasoini ed. 1997, Batt 2002, Heller et al. 1998, Karasek & Theorell 1990, Spector et al. 2002). Työntekijällä tarvitsee olla motivaatiota, kykyä ja tilaisuuksia oppiakseen organisaatiossa ja lisätäkseen organisaation osaamista (Crossan, Lane & White 1999).

Työhön sitoutumiseen ja työn kehittämisvalmiuksiin läheisesti liittyväksi käsitteeksi voidaan tunnistaa voimaantuminen eli empowerment. Sillä tarkoitetaan työntekijän kykyä toimia vastuullisesti ja itseohjautuvasti, tehdä valintoja ja päätöksiä sekä kykyä neuvotella asioista ja tunnistaa oman, henkilökohtaisen panoksensa merkitys (Siitonen 1999). Voimaantuminen lähtee ihmisestä itsestään, se on henkilökohtainen, mutta myös sosiaalinen prosessi. Johtamisella voidaan tukea työntekijöiden voimaantumista mm. antamalla heille mahdollisuuksia vaikuttaa oman työnsä sisältöön sekä osallistua päätöksentekoon ja tavoitteiden asettamiseen. Työryhmien jäsenten keskinäinen tuki ja yhteistoiminta ryhmän tavoitteiden saavuttamiseksi edistävät sen jäsenten kehitystä. Lisäksi työntekijöiden voimaantumisprosessia tukee työyhteisön avoin ilmapiiri: missä tieto kulkee, työntekijöitä arvostetaan ja heidän aloitteellisuuttaan rohkaistaan. (Siitonen 1999)

Heller et al. (1998, 15) määrittelevät osallistumisen prosessina, joka antaa työntekijöille vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä ja työolosuhteisiinsa. Työyhteisössä työntekijän osallistumista voi tapahtua tavoitteenmäärittelyssä, päätöksenteossa, ongelmanratkaisussa ja muutosten toteuttamisessa (Sashkin 1976). Työntekijän näkökulmasta vaikutusmahdollisuudet parantavat hänen työtyytyväisyyttään, motivaatiotaan ja osaamisen kehittymistä ja organisaatioiden näkökulmasta taas edellytykset kilpailukykyyn kehittymiselle paranevat. Tengblad (2003) on tunnistanut työntekijän osallis-

tumisaktiivisuuteen vaikuttavan ennen kaikkea suhteet työnantajaan, työkavereihin ja omaan työhön. Keskeistä on oman työn arvostaminen, päätöksentekomahdollisuudet omassa työssä, aloitteellisuuden arvostaminen, vastuunoton mahdollisuus sekä luottamus ja hyvät suhteet työkavereihin (Tengblad 2003, Sashkin 1976).

Osallistumismahdollisuuksien luomisessa ja hyväksikäytössä korostetaan johdon ja työntekijöiden yhteistyön merkitystä. Organisaatorakenteella ja työnjaolla vaikutetaan siihen, kuinka työntekijät havaitsevat ja voivat hyväksikäyttää omia vaikutusmahdollisuuksiaan (Blichfeldt 2004). Yhteistyömahdollisuuksia edistää avoimuus liiketoiminnan ja työn tavoitteista. Organisaatioiden toimintatavoissa havaitut kehitystrendit tuotanto- ja tehtäväkeskeisyydestä asiakassuuntautuneisuuteen, tuotoksesta laatuun, kapea-alaisista tehtävistä ja osaamisista laajempiin työrooleihin ja monitaitoisuuteen, yksilösidonnaisista työrooleista tiimeihin ja ohjatuista työsuorituksista kohti itsenäistä toimintaa, edustavat pyrkimystä kohti henkilöstövoimavarojen käytön tehostamista (Uhmavaara et al. 2005). Sen sijaan työsuoritusten osittaminen, tarkat vastuunjaot, kiireät aikataulut, näkemyksen puute koko tuotantoprosessista ja oman työn osuudesta siinä ovat omiaan vähentämään työntekijän vaikutusmahdollisuuksia – tai ainakin heikentämään hänen käsitystään omista vaikutusmahdollisuuksistaan (Blichfeldt 2004).

Työntekijän tarpeet työyhteisöön kuulumisesta, osallistumisesta oman työnsä ja itsensä kehittämiseen eivät riipu työsuhteen laadusta. Työntekijän tunne kuulumisesta yhteisöön muodostaa perustan osallistumis- ja kehittymishalulle (Geyer 1994). Epätyypillisissä työsuhteissa työskentelevien sitoutumisesta ja osallistumishalukkuudesta työpaikkansa kehittämiseen on ristiriitaisia tutkimustuloksia. Määräaikaisten työhön sitoutumisen ja työpanoksen ei aina ole nähty olevan yhtä hyvää kuin vakituisten työntekijöiden (Lehto, Lyly-Yrjänäinen & Sutela 2005). Toisaalta tilapäisten työntekijöiden on havaittu olevan vähintään yhtä sitoutuneita työnantajayritykseen kuin vakituisten työntekijöiden (McDonald & Makin 2000). Puhuttaessa rajapintojen työntekijöistä, jolloin työn teko tapahtuu usein muualla kuin työnantajan tiloissa, ei ole kuitenkaan aina selvää, mihin työntekijä kokee kuuluvansa. Tämä ns. double framing (Vesalainen & Strömmer 1999) tai dual commitment (Benson 1998) ilmiö tunnetaan sekä puhuttaessa ulkoistettujen toimintojen työntekijöistä että henkilöstöpalveluyritysten välittämistä vuokratyöntekijöistä. Tutkimuksissa sitoutumisen kohteen kannalta ratkaisevaksi on havaittu päivittäinen kanssakäyminen. Ulkoistetun toiminnon työntekijöiden havaittiin olevan sitoutuneempia asiakasyritykseen, jonka tiloissa he päivittäin työskentelivät, kuin työnantajayritykseen, joka vastasi palkanmaksusta ja työsuhteen hallinnollisista rutiineista (Benson 1998).

Keskeistä työntekijän osallistumis- ja vaikutushalun sekä -mahdollisuuksien kannalta on yhteistyötä tekevien yritysten johtamiskäytännöt ja niiden yhteensopivuus. Ratkaisevassa asemassa on verkostoitunut organisaatio, joka hyödyntää ulkoistettuja palveluja sekä joustavia työsuhteita, sillä työntekijät haluavat sitoutua siihen yritykseen,

jossa päivittäin töitä tekevät. Myös selviä ongelmia on havaittu: verkostoituneissa organisaatioissa on tunnistettu eriytymistä ja sisäistä eriarvoisuutta. Verkoston liiketoiminnan kehittämisessä välttämättömäksi todetun luottamuksen on nähty ulottuvan vain harvoin ydinosaajista verkoston rajapintoihin asti (Ruuskanen 2003). Toisaalta Työolobarometrissa 2004 työsuhteen tilapäisyys tai osa-aikaisuus osoittautui syrjintää selittäväksi tekijäksi (Ylöstalo 2005). Määräaikaisilla ja vuokratyöntekijöillä on nähty olevan selkeästi erilainen asema työpaikalla: määräaikaisia pyritään kohtelemaan useimmiten kuten vakituksiakin, mutta vuokratyöntekijät koetaan erilliseksi ryhmäksi. Vuokratyöntekijöillä ei aina ole samoja etuja – esim. terveydenhuoltoa, virkistystoimintaa tai tuotantopalkkioita – kuin yrityksen omalla henkilöstöllä. (Lehto, Lyly-Yrjänäinen & Sutela 2005)

Verkostoituneessa organisaatiossa tyypillisenä syynä toimintojen ulkoistamiseen ja joustavien työsuhteiden käyttöön on ollut halu vähentää henkilöstön hallinnollisia rutiineita ja henkilöstöön liittyviä riskejä. Työyhteisöjen muuttuminen verkostoituneiksi ja työn lisääntynyt organisointi tilannekohtaisesti on vähentänyt pysyvien rakenteiden ja hierarkioiden määrää. Nyt näiltä yrityksiltä odotettaisiin kuitenkin panostusta henkilöstön johtamiskäytäntöjen kehittämiseen huomioimaan ulkokerroksen vaihtuvat työntekijät. Keskeisintä olisi löytää toimintatavat, jotka mahdollistavat kaikkien työntekijöiden osallistumisen oman työnsä ja työympäristönsä kehittämiseen.

## **2. YRITYSTEN VÄLISET JOUSTAVAT YHTEISTYÖ- MUODOT – ULKOISTAJIEN JA TYÖVOIMAN TARJOAJIEN MARKKINAT SUOMESSA**

Yritysten keskittyminen ydintehtäviensä teettämiseen omalla henkilökunnalla ja tukitehtäviksi katsottujen töiden teettäminen ulkopuolisella ja/tai epätyypillisellä työvoimalla on luonut kasvavat markkinat erilaisille alihankinta- ja palveluntarjoajayrityksille. Yritysten välisten yhteistyömahdollisuuksien hyödyntäminen todettiin yleisimmäksi tavaksi kehittää työn organisointia (Ylöstalo 2005). Työstä on tullut uudenlainen markkinahyödyke.

### **2.1. Ydinyrityksen kehitys**

Kiristyneen kilpailun ennakoidaan lisäävän edelleen työvoiman joustavuuden tarvetta. Joustavuutta voidaan tarkastella organisaation sisäisenä joustavuutena, mitä voidaan tavoitella esim. työajan, palkan tai työnteon paikan joustavuutena. Myös toiminnallisia joustoja, kuten työntekijöiden osaamisen laajentamista tai töiden uudelleenjärjestelyjä hyödynnetään yrityksissä yleisesti. (Uhmavaara et al. 2005, Ylöstalo 2005)

Työvoiman joustavuutta on haettu hyödyntämällä ns. epätyypillisiä työsuhteita, kuten määrä- ja osa-aikaisia. Osa-aikaisten määrän kasvu näyttäisi kuitenkin olevan hidastumassa. Työntekijöistä osa-aikaisten osuus oli 13,7 % vuonna 2005. Suurin osa eli 42% uusista työsuhteista solmitaan määräaikaiseksi kokoaikatyöksi. (Tilastokeskus 2005) Tulevaisuudessa työsuhteen joustotarpeiden ennakoidaan edelleen säilyvän merkittävänä (Valtioneuvoston ennakointiverkosto 2005).

Työn ostaminen yritykseen ulkopuolisilta yhteistyökumppaneilta on lisääntynyt jatkuvasti. Teollisuusyrityksissä töiden ostamisen lisäys on ollut voimakkaampaa kuin kaupan alan yrityksissä vuosina 1992 - 2003 (Työolobarometri 2003). Ulkoistamisen ja ostopalveluiden kysynnän ennakoidaan kasvavan edelleen (Valtioneuvoston ennakointiverkosto 2005). Etenkin metalli- ja elektroniikkateollisuuden yritykset ovat kertoneet alihankintatyön lisäysaikomuksistaan. Alihankintayritysten palveluksessa olevien työntekijöiden osuus oli teollisuudessa 4,3 % suhteutettuna teollisuusyritysten omaan henkilöstömäärään. (TT Työvoimatiedustelu 2002) On nähtävissä, että kansainvälisen kilpailukyvyyn vaatimukset heijastuvat suoraan suomalaisen työn rakenteen muutoksiksi.

Yksityisen sektorin yritykset suunnittelevat edelleen lisäävänsä myös vuokratyövoiman käyttöä. Vuokratyövoiman osuus suhteutettuna yritysten omaan henkilöstöön on kasvanut 1,2 prosentista vuonna 2001 2,3 prosenttiin vuonna 2004. Vuokratyövoiman määrä on siis yksityisellä sektorilla lähes kaksinkertaistunut kolmessa vuodessa. Etenkin teollisuudessa vuokratyövoiman määrä on kasvanut ja osuus teollisuusyritysten työvoimasta oli 2,1 % vuonna 2004. Rakentamisessa vuokratyövoiman osuus on ollut suurinta jo aikaisemmin ja oli 2004 4,7 %. Palvelualoista vuokratyön käyttö on yleisintä hotelli- ja ravintola-alalla. Palveluissa vuokratyövoiman osuus työvoimasta oli 2,2 % vuonna 2004. (Saukkonen 2005, Tilastokeskus, Palvelualojen toimialakatsaus III/2005)

Ydinyritykset tavoittelevat vuokratyövoiman käytöllä usein sesonkivaihteluiden tasausta sekä pyrkivät vähentämään henkilöstön hallinnollisia rutiineita ja henkilöstöön liittyviä riskejä. Vuokratyöntekijöitä hyödynnetään myös kapea-alaisissa erityisasiantuntijatehtävissä, rekrytointikanavana ja akuuteissa henkilöstötarpeissa. (Lehto, Lyly-Yrjänäinen & Sutela 2005, Taloustutkimus Oy 2005, Viitala & Mäkipelkola 2005)

Tärkeimpiä valintakriteereitä ydinyrityksen valitessa vuokrausyritystä ovat toiminnan luotettavuus ja nopeus. Vuokrausyrityksen henkilöstöasioiden hoito sovussa ammattiliittojen kanssa, käyttäjäyrityksen toimialan ja erityistarpeiden tunteminen sekä palvelun hinta ovat myös merkittäviä. (Taloustutkimus 2005)

## **2.2. Alihankintaratkaisut**

Alihankinnassa ydinyritys on ostanut tyypillisesti tuotteeseensa liittyviä osia, komponentteja tai järjestelmätasoisia kokonaisuuksia alihankkijalta. Alihankinta voidaan kuitenkin ymmärtää myös laajemmin yrityksen toimintaan liittyvänä palveluntarjontana. Alihankintasuhteessa asiakasyritys vastaanottaa alihankintasopimuksen mukaisen suorituksen, eikä asiakkaalla ole työnjohto-oikeutta tai –velvollisuuksia. (Pohjanoksa & Perkkä-Jortikka 2004)

Suurempien ja vakaampien yritysten palveleminen yhteistyötoiminnan kautta on myös mahdollisuus erityisesti pk-yrityksille. Keskittyminen tuottamaan asiakasyrityksille heidän ulkoistamiaan toimintoja tai tehtäviä on keino pienelle yritykselle lähteä kasvu-uralle ja kansainvälisille markkinoille. Verkostorakenteilla on taipumus polarisoi-tua – kehittyä ääripäiden suuntaan. Koska asiakasyrityksillä on valinnan varaa, niillä on mahdollisuus valita toimittajikseen alan parhaat tai heidän kannalta sopivimmat toimijat. Näiden alihankkijoiden tuotteet, prosessit, osaamiset ja strategiat ovat mahdollisimman hyvin sovitettu yhteen asiakasyritystensä kanssa niin, että toiminta kokonaisuudessaan voi muodostaa tehokkaamman ja kilpailukykyisemmän yhdistelmän kuin perinteisen yksittäisen yrityksen tapauksessa.

Verkostoitumisen ja yritysten välisen yhteistyön trendi on ollut voimistuva jo yli kymmenen vuotta. Kehitys on edennyt perinteisestä alihankinnasta, kilpailuttamisesta ja kertaluontoisesta liiketoiminnasta kohti kiinteämpiä yhteistyömuotoja. (Vesalainen 2002) Yritykset integroituvat tavoitteenaan molempien liiketoiminnan edistäminen, prosessien yhtenäistäminen ja osaamisten yhdistäminen. Yhä suurempi määrä yrityksiä liittyy yhteistyötoimintoja käyttävien ja toisaalta yhteistyöstrategiaa noudattavien joukkoon. Kevään 2006 aikana julkaistun Yrittäjyyden tila -raportin mukaan yli puolet eli 56% yrityksistä uskoo verkostoitumisen olevan yksi yrityksen keskeistä kasvukeinoista. Toisaalta vain noin 17% yrityksistä suhtautuu asiaan epäilyksellä. (Kiander, Martikainen, Pihkala & Voipio 2006)

### **2.3. Henkilöstöpalvelut**

Vaikka verkostoitumisilmiö etenee vauhdikkaasti, vielä nopeammin kasvavat henkilöstöpalveluihin erikoistuvat toiminnan muodot. Henkilöstöpalveluyritykset tarjoavat toisille yrityksille henkilöstön hankintaa ja henkilöstöasioiden hoitamista koskevia palveluja, joista keskeisimpiä ovat työvoimanvuokraus ja työnvälitys. Henkilöstöpalveluyritysten perinteinen toiminta kattaa työntekijöiden välittämisen asiakasyrityksen käyttöön. Käyttäjäyrityksen toimeksiannon mukaan henkilöstöpalveluyritys etsii sopivat työntekijät, joista käyttäjäyritys valitsee vuokrattavat tai rekrytoitavat. Henkilöstön vuokraussuhteissa käyttäjäyrityksellä on työnjohto- ja valvontaoikeus työntekijään sekä vastuu työturvallisuudesta. Kesästä 2001 lähtien vuokratyöntekijöiden työsuhteen ehdot ovat pääsääntöisesti määräytyneet käyttäjäyritystä sitovan työehtosopimuksen mukaan. Henkilöstöpalveluyritys toimii työnantajana ja palkanmaksajana. Tyypillisesti henkilöstövuokrausyritys ei järjestä kohdeyritykseen paikallista työnjohtoa, mutta sopimukseen voi kuulua myös työnjohto. Oikeudellisesti alihankinta eroaa monessa suhteessa työvoimanvuokrauksesta. Käytännössä alihankinnan ja työvoimanvuokrauksen välinen ero voi joskus olla melko tulkinnallinen (Palanko-Laaka 2005, Pohjanoksa & Perkka-Jortikka 2004).

Työvoiman vuokraus on voimakkaasti kasvava toimiala. Vuodesta 2001 vuoteen 2004 on alan yritysten liikevaihto sekä maksamat palkat kasvaneet yli 80 prosenttia, henkilöstön määrä yli 50 prosenttia ja yritysten lukumäärä yli 25 prosenttia. Alan työllistävä vaikutus on jo suurempi kuin esimerkiksi koko vakuutusalan, suomalaisen muovi-teollisuuden tai huonekaluvalmistuksen. Yhtä voimakasta ja pitkäjakoista työllisten määrän kasvua ei muilla talouden aloilla ole esiintynyt viime vuosina. (Tilastokeskus, Palvelualojen toimialakatsaus III/2005, Tilastokeskuksen Statfin -tilastot 15.2.2006, EK:n Henkilöstöpalvelujen liiton sivut 15.1.2006)

Taulukko 2. Työvoiman vuokraus –toimialan kehitys 2001-2004 (Tilastokeskus, StatFin, 15.2. 2006)

<b>Yritykset työvoiman vuokraus - toimialalla 2001-2004</b>							
	<b>Yritysten lukumäärä</b>	<i>muutos %</i>	<b>Henkilöstön määrä</b>	<i>muutos %</i>	<b>Liikevaihto 1000 euroa</b>	<i>muutos %</i>	Liikevaihto /yritys
2001	399		10015		292838		733,9
2002	435	9,0	11773	17,6	343467	17,3	789,6
2003	448	3,0	13287	12,9	415243	20,9	926,9
2004	502	12,1	15694	18,1	532688	28,3	1061,1
Muutos v. 2001-04		25,8		56,7		81,9	

Alan liikevaihdon kasvu selittyy palveluiden kysynnän eli volyymin kasvulla. Hinnat ovat pysyneet melko vakaina. Vuoden 2005 kolmannella neljänneksellä hinnat nousivat noin 3 % vuoden takaisesta. Suurimmat, yli 250 henkeä työllistävät yritykset ovat tuottaneet toimialan viimeaikaisesta kasvusta yli puolet. Toimialan yrityksistä on kuitenkin pieniä, alle 5 henkeä työllistäviä lähes 90 %. Niidenkin liikevaihdon kehitys on ollut positiivista. (Tilastokeskus, Palvelualojen toimialakatsaus III/2005)

Vuonna 2002 henkilöstöpalveluyritysten asiakkaina oli lähes 12 000 yritystä, vuokra-työsuhteita solmittiin noin 210 000 ja vuokrattuja työntekijöitä oli noin 47 000 (Työministeriö 2004).

### **3. HENKILÖSTÖN KOKEMUKSET TYÖOLOISTAAN – VERTAILUNÄKÖKULMA**

Tässä tutkimuksessa haluttiin selvittää samaa työtä tekevien, mutta eri työnantajien palveluksessa olevien työntekijöiden työhön liittyviä kokemuksia ja näkemyksiä. Tavoitteena oli tutkia, oliko työnantajayrityksellä vaikutusta työntekijän käsityksiin työstään, työoloistaan ja kehittymismahdollisuuksistaan. Tutkimuksen tavoitteena ei ollut yleistettävien tulosten tuottaminen, vaan tarkoituksena oli kuvata ja lisätä ymmärrystä työntöön ja henkilöstöjohtamisen monimuotoisuudesta ja haasteellisuudesta verkostoituneissa työkonstellatioissa.

#### **3.1. Kyselytutkimus**

Tutkimuskohteena oli viisi tapausta, joista kukin edustaa yhtä ydinyrityksen ympärille muodostunutta yhteistyöverkostoa. Verkostojen ytiminä olivat teollisuusyritykset, jotka olivat sekä ulkoistaneet toimintojaan että käyttivät vuokratyövoimaa. Tässä raportissa ulkoistettujen toimintojen palveluntarjoajia ja alihankkijoita kutsutaan kumppaniyrityksiksi. Kumppaniyrityksiä oli tutkimuksessa mukana yhteensä neljä. Lisäksi tutkimukseen osallistui kolme henkilöstöpalveluyritystä, jotka välittivät vuokratyöntekijöitä joko ydin- tai kumppaniyrityksiin.

Kyselytutkimuksen kohderyhmänä olivat yritysten rajapintojen työntekijät. Näillä tarkoitetaan työntekijöitä, jotka tekevät päivittäin yhteistyötä toisen työnantajan palveluksessa olevien työntekijöiden kanssa. Kohderyhmän saavuttamiseksi kyselylomakkeet jaettiin työnantajayritysten esimiesten välityksellä. Kaikkiaan syksyn ja talven 2005 aikana kyselylomakkeita jaettiin 373 ja niistä palautui 160. Vastausprosentiksi muodostui 43 %.

Kyselytutkimuksella haluttiin selvittää rajapintojen työntekijöiden käsityksiä heidän mahdollisuuksistaan toimia vastuullisesti ja itseohjautuvasti, tehdä valintoja ja päätöksiä, vaikuttaa oman työnsä sisältöön sekä osallistua työyhteisön päätöksentekoon ja tavoitteiden asettamiseen. Työntekijän tunne mahdollisuuksistaan ottaa vastuuta työstään ja osallistua sitä koskevaan päätöksentekoon liittyy vahvasti käsitteeseen voimaantuminen eli empowerment, johon myös kyselytutkimuksen mittaristo pohjautui, nojautuen etenkin Siitosen (1999) esittämään voimaantumisteoriaan.

Kyselytutkimuksessa asenteita mitattiin yhteensä 48 väittämällä, jotka oli ryhmitelty neljään aihepiiriin:

1. Työpaikka ja työnantaja
2. Työympäristö ja työkaverit

3. Oma työ

4. Kehittämistoiminta työssä.

Väittämiin vastattiin Likertin 5-portaisella asteikolla: 1 täysin eri mieltä - 5 täysin samaa mieltä.

## 3.2. Vastaajajoukon tarkastelu

Vastaajat olivat pääsääntöisesti nuoria. Noin 40% vastaajista osui ikäluokkaan 18-25 vuotta, kun taas 41-60 -vuotiaita on vain 25%. Sukupuolijakauman osalta kolme neljästä vastaajasta oli miehiä. Naisten alhainen osuus selittyy parhaiten sillä, että tutkimuskohteina olleissa teollisuusyrityksissä työskenteli pääosin miehiä. Vastaajista 44% oli ilman ammatillista koulutusta ja noin 40% oli käynyt ammattikoulun. Reilu 10% vastaajista työskenteli esimiesasemassa, muiden ollessa työntekijöitä operatiivisissa tehtävissä. Kuten jo aiemmin todettiin, aineisto koostuu kolmesta näkökulmasta – ydinyrityksestä, kumppaniyrityksestä ja henkilöstöpalveluyrityksestä. Ydinyritysten työntekijöitä vastaajien joukossa on 25% samoin kuin kumppaniyritysten työntekijöitä. Noin puolet eli 72 vastaajaa työskenteli henkilöstöpalveluyritysten välittämänä vuokratyöntekijöinä joko ydin- tai kumppaniyrityksissä. Tutkimuksen vastaajajoukko on ollut suhteellisen lyhyen aikaa työsuhteessa nykyiseen työnantajaansa. Noin 65% vastaajista on ollut nykyisessä työsuhteessaan alle vuoden, toisaalta aineistossa on myös 20 vastaajaa, jotka ovat olleet samalla työnantajalla yli 10 vuotta. Yhteenveto vastaajien taustatiedoista on koottuna taulukkoon 3.

Taulukko 3. Vastaajien taustat

Muuttuja	Luokitus	Vastaajia	%
Ikä	18 – 25 v.	63	39,4 %
	26 – 40 v.	56	35,0 %
	41 – 60 v.	41	25,6 %
Sukupuoli	Mies	116	72,5 %
	Nainen	44	27,5 %
Koulutus	Ei ammatillista koulutusta	70	43,8 %
	Ammattik.tai muu 2-asteen	63	39,4 %
	Opisto, amk tai yliopisto	22	13,8 %
Asema	Esimies	17	10,6 %
	Työntekijä	143	89,4 %
Työnantaja	Ydinyritys	41	25,6 %
	Kumppaniyritys	41	25,6 %
	Henkilöstöpalveluyritys	72	45,0 %
Työsuhteen kesto työnantajaan	≤ 3kk	73	45,6 %
	4 kk – 12 kk	33	20,7 %
	1 – 3 v.	15	9,4 %
	4 – 10 v.	19	11,9 %
	> 10 v.	20	12,5 %

Vastaajajoukon rakennetta tarkasteltiin tarkemmin työnantajaryityksittäin (ks. taulukko 4). Vertailtaessa vastaajia havaitaan, että ydinyritysten työntekijät edustavat vastaajista iältään vanhimpia, useimmiten esimiesasemassa, vakituisissa ja pitkäkestoisimmissa työsuhteissa työskenteleviä. Henkilöstöpalveluyritysten välittämät vuokratyöntekijät puolestaan olivat aineiston nuorimpia, useimmiten epätyypillisissä ja lyhytkestoisissa työsuhteissa työskenteleviä. Kumppaniyritysten työntekijöiden profiilit sijoittuvat ydin- ja henkilöstöpalveluyritysten vastaajien profiilien väliin. Näistä vastaajan iän, työsuhteen keston, työsuhteen laadun ja esimiesaseman osalta erot olivat tilastollisesti erittäin merkitsevällä tasolla.

Taulukko 4. Vastaajien taustamuuttujat työnantajaryityksittäin

Taustamuuttujat	Ydinyritys	Kumppani	Henkilöstöpalv.	Yhteensä
Keski-ikä	41 v	31 v.	27 v.	
Naisia	14	3	25	42 vastaajaa
Miehiä	27	38	47	112 vastaajaa
Esimiesasemassa	11 (naisia 3)	6 (ei naisia)	0	17 vastaajaa
Työntekijänä	30	35	72	137 vastaajaa
Vakit.työsuhte	35	36	15	86 vastaajaa
Määräaik.työsuhte	6	2	56	64 vastaajaa
Työsuht. med. kesto	4 – 10 v.	4 – 8 kk	1 – 3 kk	

### 3.3. Tyytyväisyys työsuhteeseen

Kyselytutkimuksessa kartoitettiin vastaajien tyytyväisyyttä omaan työsuhteeseensa. Pääsääntönä voidaan sanoa, että vastaajat olivat tyytyväisiä – lähes 87 % vastaajista kertoi olevansa tyytyväisiä nykyiseen työsuhteeseensa.

Taulukko 5. Tyytyväisyys työsuhteeseen työnantajittain

Työnantaja		tyytyväinen työsuhteeseen		yhteensä
		kyllä	ei	
Ydinyritys	Vastaajia	36	4	40
	% jakauma	90%	10%	100%
Kumppaniyritys	Vastaajia	34	6	40
	% jakauma	85%	15%	100%
Henkilöstöpalveluy.	Vastaajia	60	10	70
	% jakauma	85%	14%	100%
Yhteensä	Vastaajia	130	20	150
	% jakauma	87%	13%	100

Taulukossa 5 näkyvät vastausten jakautumat työnantajittain. Taulukosta voidaan nähdä, että joka kymmenes ydinyrityksen työntekijä oli tyytymätön työsuhteeseensa. Toisaalta henkilöstöpalveluyrityksissä ja kumppaniyrityksissä työskentelevien joukossa

tyytymättömiä oli jonkin verran enemmän. Henkilöstöpalveluyrityksienkin osalta tyytymättömiä oli 10 eli noin 14 % vastaajista, kun kumppaniyrityksissä vastaava osuus oli 15 %.

Tyytyväisyyttä työsuhteeseen tarkasteltiin myös muiden taustamuuttujien suhteen. Tilastollisesti merkitseviä eroja oli ainoastaan vastaajan iän mukaan. Työsuhteeseensa tyytymättömiä olivat 26 – 40 -vuotiaat ja tyytyväisimpiä yli 41-vuotiaat.

Taulukko 6. Työsuhteeseen tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden syitä

Mainitut syyt	Tyytyväinen työsuhteeseen	
	kyllä	ei
Palkka	18	10
Työ itsessään	19	0
Työajat sopivat	10	0
Ilmapiiri	9	0
Työkaverit	8	0
Ongelmaton työsuhde	7	0
Vakituinen työsuhde	7	0
Vaihteleva työ	6	0
Työympäristö	6	0
Sopivuus työhön	6	0
Työmatka	5	0
Yhteyshenkilö	4	0
Parempi kuin ei mitään	4	0
Palkkaus suoritusperusteinen	3	0
Joustava työsuhde	2	1
Ikä painaa	1	1
Ongelmia suhteessa	1	2
Fyysisesti raskas työ	0	2
Määräaikaisuus	0	2
Työsuhteen epävarmuus	0	5

Vastaajat saivat perustella tyytyväisyyttään tai tyytymättömyyttään työsuhteeseen omin sanoin (ks. taulukko 6). Avoimen kysymyksen vastaukset luokiteltiin, ja useimmiten mainittu syy tyytyväisyyteen oli työ itsessään, joka sai yhteensä 19 mainintaa. Palkka aiheutti sekä tyytyväisyyttä että tyytymättömyyttä - tyytyväisyyden mainintoja tuli 18 ja tyytymättömyyden mainintoja 10. Työaikojen sopivuudella tyytyväisyyttä perusteli 10. Hyvä ilmapiiri (9 mainintaa) ja mukavat työkaverit (8 mainintaa) koettiin myös tärkeiksi. Tyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät olivat korkea ikä, raskas työ, työsuhteen ongelmallisuus, palkan pienuus tai työsuhteen epävarmuus.

### 3.4. Työpaikka ja työnantaja

Työpaikkaan ja työnantajaan liittyviä mielipiteitä, asenteita ja kokemuksia kartoitettiin 11 väittämällä. Taulukossa 7 väittämät ovat lajiteltuina kaikkien vastausten keskiarvojen mukaan. Työsuhteeseen liittyvät hallinnolliset ja lakisäätöiset asiat olivat vastaajien mielestä keskimäärin kunnossa. Samoin uusien työntekijöiden vastaanotto näytti muuten olevan hyvin hoidettu, heidän tulostaan vaan ei muistettu aina kertoa etukäteen. Tiedonkulussa näyttäisikin vielä olevan kehitettävää myös työnantajan tavoitteiden ja vision sekä liiketoiminnan kehityksen osalta.

Taulukko 7. Työpaikkaan ja työnantajaan liittyvät väittämät: keskiarvot koko aineistosta

	K-arvo	hajonta
Tiedän, kenen kanssa voin keskustella työsuhteeseeni liittyvistä asioista	4,43	0,82
Työpaikallani kiinnitetään huomiota työturvallisuuteen	3,72	1,06
Mielestäni uudet työntekijät kokevat itsensä tervetulleeksi	3,67	0,92
Mielestäni työpaikallani uudet työntekijät perehdytetään riittävän hyvin	3,42	1,10
Työskentelen päivittäin eri työnantajien palveluksessa olevien henkilöiden kanssa	3,33	1,55
Mielestäni työntekijät joutuvat aina joustamaan työjärjestelyjä koskeissa asioissa	3,21	1,03
Työpaikkani tiedotustilaisuuksiin kutsutaan kaikki siellä työskentelevät henkilöt	3,19	1,37
Tunnen työnantajani tavoitteet ja vision	3,15	1,30
Työpaikallani minulle kerrotaan säännöllisesti liiketoiminnan kehityksestä	2,78	1,32
Uusien työntekijöiden saapumisesta kerrotaan etukäteen	2,76	1,26
Vakituista henkilökuntaa valvotaan tarkemmin kuin muita	2,63	1,02

Varianssianalyysin avulla tutkittiin, oliko vastauksissa havaittavissa eroja taustamuuttajaryhmien välillä.

Taulukko 8. Työpaikka ja työnantaja työnantajaryhtymäittäin

Väittämä	Ydin	Kumpp.	H-palv.	F-arvo
Tiedän, kenen kanssa voin keskustella työsuhteeseeni liittyvistä asioista	4,34	4,55	4,41	,68
Työpaikkani tiedotustilaisuuksiin kutsutaan kaikki siellä työskentelevät henkilöt	3,63	3,33	2,87	4,46**
Tunnen työnantajani tavoitteet ja vision	3,60	3,56	2,68	10,3***
Työpaikallani kiinnitetään huomiota työturvallisuuteen	3,59	3,85	3,66	,69
Työskentelen päivittäin eri työnantajien palveluksessa olevien henkilöiden kanssa	3,58	3,56	3,01	2,40*
Mielestäni uudet työntekijät kokevat itsensä tervetulleeksi	3,54	3,83	3,62	1,10
Mielestäni työntekijät joutuvat aina joustamaan työjärjestelyjä koskeissa asioissa	3,44	3,15	3,10	1,40
Työpaikallani minulle kerrotaan säännöllisesti liiketoiminnan kehityksestä	3,39	2,85	2,33	9,08***
Mielestäni työpaikallani uudet työntekijät perehdytetään riittävän hyvin	3,13	3,80	3,34	4,20**
Uusien työntekijöiden saapumisesta kerrotaan etukäteen	2,79	3,05	2,57	1,86
Vakituista henkilökuntaa valvotaan tarkemmin kuin muita	2,49	2,73	2,61	,56

ANOVA sign. \*p<0,05; \*\*p<0,01; \*\*\*p<0,001

Työnantajaryityksittäin tarkasteltuna (taulukko 8) oli eroa, koettiinko kaikki työpaikalla työskentelevät kutsuttavan mukaan tiedotustilaisuuksiin. Vuokratyöntekijät epäilivät, ettei työpaikan tiedotustilaisuuksiin aina kutsuta kaikkia siellä työskenteleviä. Ydin- ja kumppaniyritysten työntekijät sen sijaan kokivat useammin, että kaikki tulevat kutsutuiksi. Samoin työnantajan tavoitteiden ja vision tunteminen poikkesi tilastollisesti erittäin merkittävästi työnantajittain tarkasteltuna. Ydin- ja kumppaniyritysten työntekijät tunsivat tavoitteet ja vision parhaiten, keskiarvo molemmilla ryhmillä oli 3,6. Sen sijaan vuokratyöntekijät eivät tunteneet työnantajan tavoitteita niin hyvin. Tilastollisesti erittäin merkittävä ero oli myös liiketoiminnan kehityksestä säännöllisesti kertomisessa työnantajaryityksittäin. Parhaiten kehityksestä kerrottiin ydinyrityksissä. Kumppaniyritysten työntekijät eivät oikein ottaneet kantaa tiedotuksen säännöllisyyteen, mutta vuokratyöntekijöinä työskentelevät kokivat saavansa tietoa työpaikan liiketoiminnan kehityksestä melko epäsäännöllisesti. Uuden työntekijän perehdyttämisessä oli havaittavissa eroja työnantajittain tarkasteltaessa. Kumppaniyrityksissä perehdytystä pidettiin useimmiten riittävän hyvänä ja vuokratyöntekijöissäkin kohtuullisena. Ydinyrityksen työntekijät eivät sen sijaan ottaneet selvää kantaa perehdytykseen. Ehkä ydinyrityksen työntekijöillä ei ole tarkkaa tietoa eikä omakohtaisia muistikuvia perehdytyksestä, työskentelevähän he muita useammin pitkään jatkuneissa työsuhteissa. Tai onhan myös mahdollista, että he kokevat perehdytyksen tosiaan muita puutteellisempina, koska ymmärtävät, mitä kaikkea uusille työntekijöille jää opettamatta.

Taulukko 9. Työpaikka ja työnantaja ikäluokittain

Väittämä	18-25	26-40	41-60	F-arvo
Tiedän, kenen kanssa voin keskustella työsuhteeseeni liittyvistä asioista	4,45	4,36	4,50	,38
Työpaikallani kiinnitetään huomiota työturvallisuuteen	3,85	3,52	3,78	1,59
Mielestäni uudet työntekijät kokevat itsensä tervetulleeksi.	3,71	3,59	3,71	,32
Mielestäni työpaikallani uudet työntekijät perehdytetään riittävän hyvin	3,56	3,28	3,40	,94
Työskentelen päivittäin eri työnantajien palveluksessa olevien henkilöiden kanssa	3,03	3,62	3,41	2,16
Mielestäni työntekijät joutuvat aina joustamaan työjärjestelyjä koskevissa asioissa	3,08	3,20	3,41	1,22
Uusien työntekijöiden saapumisesta kerrotaan etukäteen	2,79	2,47	3,13	3,20**
Työpaikkani tiedotustilaisuuksiin kutsutaan kaikki siellä työskentelevät henkilöt	2,79	3,30	3,67	5,63***
Tunnen työnantajani tavoitteet ja vision	2,78	3,22	3,61	5,57***
Työpaikallani minulle kerrotaan säännöllisesti liiketoiminnan kehityksestä	2,37	2,88	3,28	6,34***
Vakituista henkilöunkuntaa valvotaan tarkemmin kuin muita	2,59	2,76	2,50	,85

ANOVA sign. \*p<0,05; \*\*p<0,01; \*\*\*p<0,001

Vertailtaessa työpaikkaa ja työnantajaa koskevia väittämiä ikäluokissa päähavaintona voidaan todeta erojen olevan tilastollisessa mielessä pieniä (taulukko 9). Joitakin huomioita voidaan kuitenkin tehdä. Kokonaisuudessaan eroja tuottavat kysymykset koskevat tiedonsaantia. Liiketoiminnan kehityksestä säännöllisesti tiedottamisessa sekä vision ja tavoitteiden tuntemisessa oli molemmissa eroja ikäluokittain. Säännöllisimmin tietoa liiketoiminnan kehityksestä kokivat saavansa ja parhaiten työnantajan vision ja tavoitteet tuntevansa vanhimmat eli yli 41-vuotiaat. Kaikkien työntekijöiden kutsumisessa tiedotustilaisuuksiin oli eroa myös vastaajien iän mukaan tarkasteltaessa. Nuorin ikäluokka näki kutsumisessa enemmän puutteita kuin vanhin ikäluokka. Tämä havainto selittyy sillä, että henkilöstöpalveluyritysten henkilökunta oli selvästi nuorinta ja näiden työntekijät olivat jo aiemmassa tarkastelussa osoittautuneet tyytymättömmimmiksi tiedonsaantiin.

Taulukko 10. Työpaikka ja työnantaja eri sukupuolten mukaan

Väittäjä	Naiset	Miehet	F-arvo
Mielestäni työpaikallani uudet työntekijät perehdytetään riittävän hyvin	3,09	3,55	5,66**
Työpaikallani kiinnitetään huomiota työturvallisuuteen	3,52	3,79	2,05
Mielestäni uudet työntekijät kokevat itsensä tervetulleeksi.	3,59	3,70	,430
Tiedän, kenen kanssa voin keskustella työsuhteeseeni liittyvistä asioista.	4,41	4,44	,04
Työpaikallani minulle kerrotaan säännöllisesti liiketoiminnan kehityksestä	2,76	2,79	,01
Uusien työntekijöiden saapumisesta kerrotaan etukäteen	2,65	2,81	,46
Työpaikkani tiedotustilaisuuksiin kutsutaan kaikki siellä työskentelevät henkilöt	3,26	3,17	,15
Tunnen työnantajan tavoitteet ja vision	3,21	3,12	,14
Vakituista henkilökuntaa valvotaan tarkemmin kuin muita	2,54	2,66	,45
Työskentelen päivittäin eri työnantajien palveluksessa olevien henkilöiden kanssa	3,29	3,35	,38
Mielestäni työntekijät joutuvat aina joustamaan työjärjestelyjä koskeissa asioissa.	3,27	3,18	,26

ANOVA sign. \*p<0,05; \*\*p<0,01; \*\*\*p<0,001

Kun työnantajaa ja työpaikkaa käsitteleviä väittämiä analysoitiin sukupuolen mukaan (taulukko 10), yllättävintä oli ehkä se, että eroja ei ollut. Ainoa merkitsevällä tasolla oleva ero löytyi perehdytykseen liittyvän väittämän osalta: miesten mielestä perehdytys oli hoidettu paremmin kuin naisten. Toisaalta taulukosta 10 voidaan havaita tendenssinomainen linja, jossa naisten antamat arviot ovat neljää poikkeusta lukuun ottamatta alempia kuin miesten arviot.

Taulukko 11. Työpaikka ja työnantaja työsuhteen keston mukaan

Väittämä	alle 1v.	yli 1v.	F-arvo
Tiedän, kenen kanssa voin keskustella työsuhteeseeni liittyvistä asioista.	4,43	4,43	,00
Työpaikallani kiinnitetään huomiota työturvallisuuteen	3,75	3,65	,34
Mielestäni uudet työntekijät kokevat itsensä tervetulleeksi.	3,67	3,67	,00
Mielestäni työpaikallani uudet työntekijät perehdytetään riittävän hyvin	3,49	3,27	1,34
Työskentelen päivittäin eri työnantajien palveluksessa olevien henkilöiden kanssa	3,08	3,83	8,60***
Työpaikkani tiedotustilaisuuksiin kutsutaan kaikki siellä työskentelevät henkilöt	3,04	3,48	3,77*
Mielestäni työntekijät joutuvat aina joustamaan työjärjestelyjä koskevilla asioilla.	3,01	3,60	12,12***
Tunnen työnantajani tavoitteet ja vision	2,93	3,57	8,81***
Uusien työntekijöiden saapumisesta kerrotaan etukäteen	2,72	2,85	,34
Vakituista henkilökuntaa valvotaan tarkemmin kuin muita	2,68	2,52	,89
Työpaikallani minulle kerrotaan säännöllisesti liiketoiminnan kehityksestä	2,54	3,25	10,55***

ANOVA sign. \*p&lt;0,05; \*\*p&lt;0,01; \*\*\*p&lt;0,001

Taulukosta 11 käy ilmi, että päivittäisessä yhteistyön tekemisessä eri työnantajien palveluksessa olevien työntekijöiden kanssa oli eroa työsuhteen keston mukaan. Pitkään samassa työsuhteessa olleet työskentelivät useammin eri työnantajien palveluksessa olevien henkilöiden kanssa. Toisaalta tarvetta joustaa työjärjestelyissä kokivat muita enemmän pitkään samassa työsuhteessa työskennelleet. Tämä havainto voidaan tulkita kahdella tavalla: joko joustotarpeet todellisuudessa kohdistuvat erityisesti näihin työntekijöihin, tai työsuhteen vakiintuminen johtaa eräänlaisen mukavuusalueen syntymiseen, jota muutokset häiritsevät. Tietoa uusien työntekijöiden saapumisesta kokivat vastaajat yleensä saavansa melko huonosti, joskin pitempään työsuhteessa olevat työntekijät kokivat saavansa tietoa muita paremmin. Pitempään työsuhteessa toimineet katsoivat tuntevansa työnantajansa tavoitteet sekä kuulevansa liiketoiminnan kehitykseen liittyvää tietoa paremmin kuin lyhyemmän työsuhteen omaavat.

### 3.5. Työympäristö ja työkaverit

Työympäristöön ja työilmapiiriin liittyviä käsityksiä mitattiin 12 väittämällä. Taulukossa 12 väittämät ovat laskevassa keskiarvojärjestyksessä koko aineistosta lasketunna. Vastaajat tuntuivat olevan melko tyytyväisiä työympäristöönsä, työkavereihinsa ja ilmapiiriin työpaikalla. Töihin oli mukava tulla ja työpaikan menestymisestä kannettiin vastuuta. Työkavereiden ammattitaitoon luotettiin ja yhteistyön nähtiin sujuvan kaikkien kesken. Negatiivisimmin vastaajat suhtautuivat yhteenkuuluvaisuuden puutetta ja työnantajien mukaan tapahtuvaa erottelua koskeviin väittämiin. Hieman yllättäen myös toisten työsuhdetta ja etuja koskeva väittäjä sai suhteellisen matalan keskiarvon.

Taulukko 12. Työympäristöön ja työkavereihin liittyvät väittämät: keskiarvot koko aineistosta

	K-arvo	hajonta
Töihin on mukava tulla	3,92	,93
Tunnen vastuuta työpaikkani menestymisestä	3,79	1,07
Voin luottaa työkavereideni ammattitaitoon	3,78	,86
Työntekijöiden kesken yhteistyö toimii hyvin ja kitkatta	3,66	,97
Suosittelisin tätä työpaikkaani ystävälleni	3,56	1,09
Tunnen, että työyhteisö arvostaa työpanostani	3,30	1,03
Työpaikallani puhutaan avoimesti työyhteisöäni koskevista asioista	3,15	1,00
Kaikki työpaikallani työskentelevät henkilöt kutsutaan mukaan yrityksen tapahtumiin. (esim. pikkujoulut)	2,95	1,42
Työympäristön viihtyvyyteen kiinnitetään tarpeeksi huomiota	2,91	1,04
Tiedän, millainen työsuhde ja edut työkavereillani on	2,80	1,26
Työntekijät ovat jakautuneet ryhmiin sen mukaan kuka on kenenkin palveluksessa	2,76	1,17
Mielestäni työpaikallani ei ole yhteenkuuluvaisuuden tunnetta	2,40	1,07

Tarkasteltaessa varianssianalyysin avulla vastausten eroja työnantajayrityksittäin oli vastuun tuntemisessa työpaikan menestymisestä eroja (taulukko 13). Eniten vastuuta työntekijät tunsivat kumppaniyrityksissä. Luonnolliselta tuntuu, että vuokratyöntekijöiden vastuuntunto työpaikan menestymisestä oli matalin. Ydinyritysten työntekijöiden kokemaa vastuuntuntoa asettui näiden väliin. Myös oman työpanoksen kokemisessa arvostetuksi työyhteisössä oli eroa. Ydinyrityksen työntekijät kokivat työpanostaan arvostettavan vähiten. Kumppaniyrityksessä arvostuksen kokeminen oli korkeinta ja vuokratyöntekijöiden arviot sijoittuivat näiden väliin. Tämä tulos on omalla tavallaan yllättävä, sillä ydinyritysten työntekijöiden yleensä odotetaan olevan paremmassa asemassa kuin muiden. Tästä huolimatta he eivät koe saavansa arvostusta samassa mitassa kuin kumppani- tai henkilöstöpalveluyrityksissä. Edelleen, luottamus työkavereiden ammattitaitoon oli ydinyrityksessä heikointa kun taas kumppaniyrityksen ja vuokratyöntekijöiden keskuudessa vahvinta. Ilmapiirin avoimeksi kokeminen erosi myös työnantajayrityksittäin. Ydinyrityksessä avoimuus sai heikoimman arvion. Vuokratyöntekijöiden arviot sijoittuivat keskelle ja kumppaniyrityksissä keskustelukulttuuri arvioitiin avoimimmaksi.

Taulukko 13. Työympäristöön ja työkavereihin liittyvät väittämät yritystyypeittäin

Väittämä	Ydin	Kumpp.	H-palv.	F-arvo
Töihin on mukava tulla	3,76	3,83	4,07	1,78
Tunnen vastuuta työpaikkani menestymisestä	3,93	4,10	3,53	4,29**
Voin luottaa työkavereideni ammattitaitoon	3,51	4,00	3,81	3,49**
Työntekijöiden kesken yhteistyö toimii hyvin ja kitkatta	3,41	3,85	3,69	2,18
Suosittelisin tätä työpaikkaani ystävälleni	3,28	3,46	3,77	2,98+
Tunnen, että työyhteisö arvostaa työpanostani	3,10	3,63	3,22	3,25**
Työpaikallani puhutaan avoimesti työyhteisöäni koskevista asioista	2,98	3,56	3,01	4,98**
Kaikki työpaikallani työskentelevät henkilöt kutsutaan mukaan yrityksen tapahtumiin. (esim. pikkujoulut)	3,08	3,80	2,39	15,6***
Työympäristön viihtyvyyteen kiinnitetään tarpeeksi huomiota	2,73	3,05	2,91	,98
Tiedän, millainen työsuhde ja edut työkavereillani on	2,68	3,25	2,63	3,52**
Työntekijät ovat jakautuneet ryhmiin sen mukaan kuka on kenenkin palveluksessa	2,97	2,73	2,65	,96
Mielestäni työpaikallani ei ole yhteenkuuluvaisuuden tunnetta	2,56	2,24	2,39	,90

ANOVA sign. \*p<0,05; \*\*p<0,01; \*\*\*p<0,001

Kaikkien samassa työpaikassa työskentelevien kutsumisessa mukaan yrityksen tapahtumiin oli tilastollisesti erittäin merkitsevä ero työnantajayrityksittäin. Kumppaniyritysten työntekijät kokivat useimmiten kaikkien tulevan kutsutuiksi, vuokratyöntekijät puolestaan olivat eri mieltä. Ydinyrityksissä ei otettu asiaan kantaa. Työkavereiden työsuhteen ja etujen tunteminen oli pisimmällä kumppaniyrityksissä ja henkilöstövuokratyöryhtymien työntekijöiden keskuudessa toisten asioita ei tunnettu yhtä hyvin. Ydinyrityksen työntekijöiden vastaukset sijoittuivat näiden väliin. Ydinyritysten työntekijöiden vastauksen, että toisten työsuhteisiin ei kiinnitetä huomiota, voi tulkita tasa-arvoisuutta edistävänä. Jos kaikilla on samanväriset haalarit ja lounasta syödään yhdessä samassa kuppilassa, parantaa se todennäköisesti rajapintojen työntekijöiden yhteistyön sujuvuutta.

Taulukko 14. Työympäristöön ja työkavereihin liittyvät väittämät ikäluokittain

Väittämä	18-25	26-40	41-60	Farvo
Töihin on mukava tulla	3,94	3,84	4,05	,60
Tunnen vastuuta työpaikkani menestymisestä	3,62	3,66	4,22	4,71***
Voin luottaa työkavereideni ammattitaitoon	3,94	3,63	3,78	2,02
Työntekijöiden kesken yhteistyö toimii hyvin ja kitkatta	3,73	3,56	3,68	,44
Suosittelisin tätä työpaikkaani ystävälleni	3,68	3,52	3,49	,51
Tunnen, että työyhteisö arvostaa työpanostani	3,32	3,21	3,44	,57
Työpaikallani puhutaan avoimesti työyhteisöäni koskevista asioista	3,14	3,05	3,37	1,17
Kaikki työpaikallani työskentelevät henkilöt kutsutaan mukaan yrityksen tapahtumiin. (esim. pikkujoulut)	2,90	2,84	3,27	1,27
Työympäristön viihtyvyyteen kiinnitetään tarpeeksi huomiota	2,92	2,85	2,95	,12
Tiedän, millainen työsuhde ja edut työkavereillani on	2,89	2,73	2,88	,28
Työntekijät ovat jakautuneet ryhmiin sen mukaan kuka on kenenkin palveluksessa	2,62	2,72	3,12	2,27*
Mielestäni työpaikallani ei ole yhteenkuuluvaisuuden tunnetta	2,22	2,32	2,71	2,82*

ANOVA sign. \*p&lt;0,05; \*\*p&lt;0,01; \*\*\*p&lt;0,001

Pääsääntöisesti iällä ei ole erottelevaa vaikutusta työntekijän näkemyksiin työympäristöstään (taulukko 14). Erot ovat ikäluokkien välillä olemattomia ja jopa tendensien etsiminen on vaikeaa. Kuitenkin joitakin havaintoja voidaan tehdä. Iällä ja vastuuntunnolla on kiinteä yhteys keskenään. Vanhin ikäluokka suhtautui positiivisimmin väittämään vastuuntunnosta työpaikan menestymiseen. Edelleen vanhin ikäluokka näki selvemmin työnantajan mukaan tapahtuvaa ryhmittymistä työpaikalla. Tilastollisesti ero on kuitenkin vain oireellinen. Samoin on yhteenkuuluvaisuuden puutetta koskevan väittämän osalta. Vanhin ikäluokka oli eniten väittämän kanssa yhtä mieltä, kun taas nuoremmat ryhmät näkivät asian positiivisemmin.

Taulukko 15. Työympäristöön ja työkavereihin liittyvät väittämät sukupuolittain

Väittämä	Naiset	Miehet	F-arvo
Töihin on mukava tulla	4,18	3,83	4,55**
Tunnen vastuuta työpaikkani menestymisestä	3,80	3,79	,00
Voin luottaa työkavereideni ammattitaitoon	3,80	3,78	,00
Työntekijöiden kesken yhteistyö toimii hyvin ja kitkatta	3,60	3,68	,19
Suosittelisin tätä työpaikkaani ystävälleni	3,73	3,52	1,19
Tunnen, että työyhteisö arvostaa työpanostani	3,18	3,36	,99
Työpaikallani puhutaan avoimesti työyhteisöäni koskevista asioista	3,16	3,17	,00
Kaikki työpaikallani työskentelevät henkilöt kutsutaan mukaan yrityksen tapahtumiin. (esim. pikkujoulut)	2,53	3,14	5,99**
Työympäristön viihtyvyyteen kiinnitetään tarpeeksi huomiota	2,70	2,98	2,29
Tiedän, millainen työsuhde ja edut työkavereillani on	2,73	2,87	,41
Työntekijät ovat jakautuneet ryhmiin sen mukaan kuka on kenenkin palveluksessa	2,49	2,90	3,72*
Mielestäni työpaikallani ei ole yhteenkuuluvaisuuden tunnetta	2,34	2,40	,09

ANOVA sign. \*p&lt;0,05; \*\*p&lt;0,01; \*\*\*p&lt;0,001

Naisten ja miesten näkemykset työympäristöstään eivät juurikaan eroa toisistaan. Taulukosta 15 käy ilmi, että naiset tulivat töihin mieluummin kuin miehet. Tähän eroon on vaikeaa löytää muita kuin sukupuolten välisissä asennoitumiseroissa olevia syitä. Toisaalta, naiset suhtautuivat miehiä kriittisemmin väittämään kaikkien tasapuolisesta kutsumisesta. Vaikka näin on, naiset näkivät työyhteisönsä yhtenäisempänä, kun miehet suhtautuivat jonkin verran positiivisemmin väittämään työnantajan mukaan tapahtuvasta ryhmittäytymisestä.

Taulukko 16. Työympäristöön ja työkavereihin liittyvät väittämät työsuhteen keston mukaan

Väittäjä	alle 1v.	yli 1v.	F-arvo
Töihin on mukava tulla	4,02	3,76	2,82*
Tunnen vastuuta työpaikkani menestymisestä	3,63	4,09	6,82**
Voin luottaa työkavereideni ammattitaitoon	3,91	3,56	6,28**
Työntekijöiden kesken yhteistyö toimii hyvin ja kitkatta	3,73	3,52	1,72
Suosittelisin tätä työpaikkaani ystävälleni	3,71	3,31	4,88**
Tunnen, että työyhteisö arvostaa työpanostani	3,30	3,33	,03
Työpaikallani puhutaan avoimesti työyhteisöäni koskevista asioista	3,22	3,07	,71
Kaikki työpaikallani työskentelevät henkilöt kutsutaan mukaan yrityksen tapahtumiin. (esim. pikkujoulut)	2,74	3,43	8,99**
Työympäristön viihtyvyyteen kiinnitetään tarpeeksi huomiota	2,93	2,85	,23
Tiedän, millainen työsuhde ja edut työkavereillani on	2,79	2,91	,31
Työntekijät ovat jakautuneet ryhmiin sen mukaan kuka on kenenkin palveluksessa	2,67	3,02	3,12*
Mielestäni työpaikallani ei ole yhteenkuuluvaisuuden tunnetta	2,24	2,67	3,13**

ANOVA sign. \*p<0,05; \*\*p<0,01; \*\*\*p<0,001

Töihin on mukava tulla -väittämään vastasivat uudessa työsuhteessa työskentelevät positiivisemmin kuin jo pidempään samassa työsuhteessa olleet (taulukko 16). Sen sijaan vastuuntunnon ja työsuhteen keston suhde on päinvastainen – pidempään saman työnantajan palveluksessa olleet tunsivat enemmän vastuuta työpaikkansa menestyksestä kuin uudemmat työntekijät. Työsuhteen keston mukaan oli tilastollisesti ero myös luottamuksessa työkavereiden ammattitaitoon. Yli vuoden jatkuneissa työsuhteissa työskentelevät tunsivat vähemmän luottamusta kuin lyhyemmissä työsuhteissa työskentelevät. Vähän aikaa eli alle vuoden työsuhteessa olleet kertoivat suositteliansa työpaikkaansa ystävällensä hieman useammin kuin pitempään työsuhteessa olleet. Erittäin merkitsevä ero oli kaikkien kutsumisessa mukaan yrityksen tapahtumiin. Jo pitempään olleet työntekijät olivat useammin sitä mieltä, että kaikki kutsutaan, kun taas lyhyissä, alle vuoden työsuhteissa työskentelevät eivät katsoneet kaikkien tulevan aina kutsutuiksi. Myös työpaikalla koetussa yhteenkuuluvaisuuden tunteessa löytyi eroa. Lyhimmissä työsuhteissa työskentelevät kokivat työpaikan yhteenkuuluvaisuuden tunteen parempana kuin pitkissä työsuhteissa olevat.

### 3.6. Kokemukset työstä

Työhön liittyviä kokemuksia, asenteita ja käsityksiä mitattiin 14 väittämällä. Nämä ovat taulukossa 17 keskiarvon mukaan laskevassa järjestyksessä. Vastausten perusteella näytävät työkaverit olevan yleensä auttamishaluisia ja työn tavoitteet selviä. Työhön ja työsuhteeseen liittyvien asioiden käsittely ja ongelmanratkaisu vaikuttivat selkeästi järjestetyiltä ja toimivilta. Työstä palkitseminen työn tuloksen perusteella ei sen sijaan liene yleinen käytäntö.

Taulukko 17. Työhön liittyvät väittämät: keskiarvot koko aineistosta

	K-arvo	hajonta
Työkaverini ovat halukkaita auttamaan, jos minulla on ongelmia työssäni	4,06	,94
Tiedän työleni asetetut määrälliset ja laadulliset tavoitteet	4,03	,89
Voin ratkaista työhöni liittyviä ongelmia itse kysymättä esimieheltä	3,68	1,08
Voin hoitaa työhöni ja työsuhteeseeni liittyvät asiat yhden esimiehen kanssa	3,65	1,13
Minulle on annettu selkeät ohjeet miten minun pitää tehdä työni	3,63	1,08
Minun täytyy usein sopeuttaa työni tavoitteet asiakkaan tavoitteita vastaaviksi	3,48	,99
Esimiehet kohtelevat kaikkia alaisiaan samalla tavalla	3,31	1,21
Tunnen, että työpaikkani säilyttääkseni minulla ei ole varaa virheisiin	3,11	1,18
Saan itse vaikuttaa työtehtävieni sisältöön	2,91	1,19
Saan riittävästi palautetta työstäni	2,83	1,16
Epävarmuus työsuhteeni jatkuvuudesta vaikuttaa työsuoritukseeni	2,50	1,34
Saan tuotantopalkkioita tms. bonuksia hyvästä tuloksesta	2,37	1,58
Yliytöjärjestelyt aiheuttavat työpaikallani epäsovua	2,30	1,16
En aina tiedä kenen esimiehen puoleen kääntyä missäkin asiassa	2,28	1,31

Taustamuuttujaryhmien välisiä eroja tarkasteltiin taas varianssianalyysillä, aloittaen tarkastelusta työnantajaryhtyksittäin (taulukko 18).

Taulukko 18. Työhön liittyvät väittämät yritystyyppittäin

Väittämä	Ydin	Kumpp.	H-palv.	F-arvo
Työkaverini ovat halukkaita auttamaan, jos minulla on ongelmia työssäni	3,60	4,01	4,34	8,81***
Tiedän työleni asetetut määrälliset ja laadulliset tavoitteet	3,98	4,27	3,93	2,02
Voin ratkaista työhöni liittyviä ongelmia itse kysymättä esimieheltä	3,76	4,12	3,37	6,84***
Voin hoitaa työhöni ja työsuhteeseeni liittyvät asiat yhden esimiehen kanssa	3,55	4,02	3,49	3,24**
Minulle on annettu selkeät ohjeet miten minun pitää tehdä työni	3,35	3,83	3,67	2,12
Minun täytyy usein sopeuttaa työni tavoitteet asiakkaan tavoitteita vastaaviksi	3,69	3,43	3,39	1,26
Esimiehet kohtelevat kaikkia alaisiaan samalla tavalla	3,02	3,73	3,23	3,95**
Tunnen, että työpaikkani säilyttääkseni minulla ei ole varaa virheisiin	3,15	2,76	3,29	2,76*
Saan itse vaikuttaa työtehtävieni sisältöön	2,93	3,20	2,73	1,99
Saan riittävästi palautetta työstäni	2,61	2,98	2,87	1,12
Epävarmuus työsuhteeni jatkuvuudesta vaikuttaa työsuoritukseeni	2,35	2,37	2,67	1,01
Saan tuotantopalkkioita tms. bonuksia hyvästä tuloksesta	3,00	2,61	1,86	8,05***
Yliytöjärjestelyt aiheuttavat työpaikallani epäsovua	2,53	2,12	2,28	1,24
En aina tiedä kenen esimiehen puoleen kääntyä missäkin asiassa	2,35	1,95	2,42	1,78

ANOVA sign. \*p<0,05; \*\*p<0,01; \*\*\*p<0,001

Omaan työhön liittyvien ongelmien itsenäinen ratkaisumahdollisuus erosi työnantajayrityksittäin. Kumppaniyritysten työntekijät kokivat omaavansa eniten ratkaisuvallata. Vähiten ratkaisumahdollisuuksia oli vuokratyöntekijöillä, joskin myös heidän mielipiteensä kallistui autonomian puolelle. Työkavereiden koetussa auttamishalukkuudessa oli tilastollisesti erittäin merkitsevä ero työnantajayrityksittäin. Vuokratyösuhteessa olevat työntekijät kokivat työkaverinsa kaikista auttamishaluisimpina. Myös kumppaniyrityksissä auttamishalu arvioitiin hyväksi, kun taas matalimman arvion antoivat ydinyrityksen työntekijät. Hyvästä tuloksesta tuotantopalkkioiden ja bonusten saamisessa oli tilastollisesti erittäin merkittävä ero työnantajayrityksittäin. Ydinyrityksissäkin tuotantopalkkiot eivät olleet yleisiä, sillä vastausten keskiarvo jäi neutraaliksi. Kumppaniyritysten työntekijät ja etenkin vuokratyöntekijät pitivät tuotantopalkkioiden saamista varsin epätodennäköisenä. Lisäksi työnantajayrityksellä oli merkitystä asioiden hoitomahdollisuuteen yhden esimiehen kanssa. Kumppaniyritysten työntekijät selvisivät muita useammin yhden esimiehen kanssa keskustelemalla. Ydinyritysten työntekijät ja henkilöstöpalveluyritysten vuokratyöntekijät kallistuivat myös yhden esimiehen kanssa asioinnin puolelle, mutta eivät niin vahvasti. Esimiesten tasapuoliseksi koetussa alaisten kohtelussa oli työnantajayrityksittäin eroa. Kumppaniyrityksissä esimiesten käytös koettiin tasapuolisimmaksi. Vuokratyöntekijät arvioivat esimiesten kohtelun niukasti tasapuolisen puolelle, mutta ydinyrityksien työntekijät eivät osanneet ottaa kantaa.

Taulukko 19. Työhön liittyvät väittämät ikäluokittain

Väittämä	18-25	26-40	41-60	Farvo
Työkaverini ovat halukkaita auttamaan, jos minulla on ongelmia työssäni	4,24	3,96	3,95	1,73
Tiedän työlleni asetetut määrälliset ja laadulliset tavoitteet	4,00	3,95	4,20	1,03
Voin ratkaista työhöni liittyviä ongelmia itse kysymättä esimieheltä	3,65	3,79	3,56	,55
Voin hoitaa työhöni ja työsuhteeseeni liittyvät asiat yhden esimiehen kanssa	3,68	3,66	3,63	,03
Minulle on annettu selkeät ohjeet miten minun pitää tehdä työni	3,70	3,62	3,56	,20
Minun täytyy usein sopeuttaa työni tavoitteet asiakkaan tavoitteita vastaaviksi	3,34	3,53	3,65	1,30
Esimiehet kohtelevat kaikkia alaisiaan samalla tavalla	3,42	3,09	3,39	1,23
Tunnen, että työpaikkani säilyttääkseni minulla ei ole varaa virheisiin	3,10	3,00	3,27	,60
Saan itse vaikuttaa työtehtävieni sisältöön	2,76	3,04	2,85	,79
Saan riittävästi palautetta työstäni	3,03	2,68	2,78	1,46
Epävarmuus työsuhteeni jatkuvuudesta vaikuttaa työsuoritukseeni	2,63	2,54	2,23	1,19
Saan tuotantopalkkioita tms. bonuksia hyvästä tuloksesta	2,11	2,64	2,34	1,65
Ylityöjärjestelyt aiheuttavat työpaikallani epäsuopua	2,49	2,14	2,31	1,36
En aina tiedä kenen esimiehen puoleen kääntyä missäkin asiassa	2,43	2,20	2,18	,63

ANOVA sign. \*p<0,05; \*\*p<0,01; \*\*\*p<0,001

Työtä koskevien väittämien tarkastelu ikäluokittain osoitti, että kokemukset työstä olivat suhteellisen riippumattomia työntekijän iästä (taulukko 19). Ikäluokat eivät eronneet toisistaan yhdenkään työtä koskevan väittämän osalta. Tulos kertoo mm. siitä, että työpaikoilla ei ainakaan tämän aineiston perusteella ole havaittavissa ikään perustuvaa syrjintää tai että työntekijät eivät koe tällaista olevan.

Työntekijän sukupuoli oli tilastollisesti erittäin merkitsevä tarkasteltaessa mahdollisuutta itsenäiseen ongelmanratkaisuun työssä (taulukko 20). Miehet kokivat omaavansa enemmän päätösvaltaa kuin naiset. Mahdollisuudessa vaikuttaa oman työnsä sisältöön oli työntekijän sukupuoli tilastollisesti erittäin merkitsevä. Miehet kokivat enemmän vaikutusmahdollisuuksia työn sisällön suhteen. Naiset eivät sen sijaan juuri uskoneet vaikutusmahdollisuuksiinsa. Mahdollisuuden hoitaa työhön ja työsuhteeseen liittyvät asiat yhden esimiehen kanssa arvioivat miehet naisia korkeammaksi. Palautteen saamisessa naiset olivat miehiä kriittisempiä. Naiset eivät kokeneet saavansa riittävästi palautetta. Miesten mielipiteet jäivät neutraaleiksi.

Taulukko 20. Työhön liittyvät väittämät sukupuolittain

Väittämä	Naiset	Miehet	F-arvo
Työkaverini ovat halukkaita auttamaan, jos minulla on ongelmia työssäni	4,00	4,10	,33
Tiedän työlleni asetetut määrälliset ja laadulliset tavoitteet	4,09	4,01	,29
Voin ratkaista työhöni liittyviä ongelmia itse kysymättä esimieheltä	3,07	3,91	22,4***
Voin hoitaa työhöni ja työsuhteeseeni liittyvät asiat yhden esimiehen kanssa	3,22	3,79	5,78**
Minulle on annettu selkeät ohjeet miten minun pitää tehdä työni	3,42	3,72	2,49
Minun täytyy usein sopeuttaa työni tavoitteet asiakkaan tavoitteita vastaaviksi	3,47	3,49	,02
Esimiehet kohtelevat kaikkia alaisiaan samalla tavalla	3,00	3,41	3,73*
Tunnen, että työpaikkani säilyttääkseni minulla ei ole varaa virheisiin	3,39	3,00	3,42*
Saan itse vaikuttaa työtehtävieni sisältöön	2,28	3,10	16,4***
Saan riittävästi palautetta työstäni	2,52	2,97	4,73**
Epävarmuus työsuhteeni jatkuvuudesta vaikuttaa työsuoritukseeni	2,41	2,53	,26
Saan tuotantopalkkioita tms. bonuksia hyvästä tuloksesta	2,41	2,33	,08
Yli työjärjestelyt aiheuttavat työpaikkallani epäsuopua	2,23	2,36	,41
En aina tiedä kenen esimiehen puoleen kääntyä missäkin asiassa	2,35	2,26	,14

ANOVA sign. \*p<0,05; \*\*p<0,01; \*\*\*p<0,001

Työhön liittyvien ongelmien itsenäisessä ratkaisumahdollisuudessa oli tilastollisesti merkitsevät erot myös työsuhteen keston mukaan. Taulukosta 21 käy ilmi, että pidemmissä ja vakituisissa työsuhteissa työntekijät kokivat enemmän itsenäisyyttä kuin lyhyissä ja määräaikaissa. Työsuhteen pituuden mukaan oli myös eroa työkavereiden koetussa auttamishalussa. Lyhyissä työsuhteissa olevat kokivat työkaverinsa auttamishaluisempina kuin pitkissä työsuhteissa työskentelevät. Auttamishalua arvioitaessa voinee myös vaikuttaa avun tarve: vuokratyöntekijät ja lyhyissä, määräaikaissa työsuhteissa olevat nuoret todennäköisesti tarvitsevat enemmän apua kuin ydinyrityksien vakituiset, jo pitkään samassa työsuhteessa työskennelleet. Työsuhteen keston mukaan oli myös eroja tuotantopalkkioiden ja bonusten saamisessa. Etenkään alle vuoden kes-

täneissä työsuhteissa ei tuotantopalkkioita tunnettu. Työn tavoitteiden sopeuttamisessa asiakkaan tavoitteita vastaaviksi oli eroa työsuhteen keston mukaan. Eniten sopeutus-tarvetta kokivat 9-12 kk työsuhteessa olleet.

Taulukko 21. Työhön liittyvät väittämät työsuhteen keston mukaan

Väittämä	alle 1v.	yli 1v.	F-arvo
Työkaverini ovat halukkaita auttamaan, jos minulla on ongelmia työssäni	4,20	3,81	6,34**
Tiedän työlleni asetetut määrälliset ja laadulliset tavoitteet	3,99	4,11	,67
Voin ratkaista työhöni liittyviä ongelmia itse kysymättä esimieheltä	3,52	3,98	6,98***
Voin hoitaa työhöni ja työsuhteeseeni liittyvät asiat yhden esimiehen kanssa	3,67	3,64	,02
Minulle on annettu selkeät ohjeet miten minun pitää tehdä työni	3,71	3,48	1,67
Minun täytyy usein sopeuttaa työni tavoitteet asiakkaan tavoitteita vastaaviksi	3,37	3,71	4,24**
Esimiehet kohtelevat kaikkia alaisiaan samalla tavalla	3,36	3,19	,70
Tunnen, että työpaikkani säilyttääkseni minulla ei ole varaa virheisiin	3,18	2,96	1,17
Saan itse vaikuttaa työtehtävieni sisältöön	2,76	3,11	3,08*
Saan riittävästi palautetta työstäni	2,87	2,80	,16
Epävarmuus työsuhteeni jatkuvuudesta vaikuttaa työsuoritukseni	2,60	2,28	2,05
Saan tuotantopalkkioita tms. bonuksia hyvästä tuloksesta	2,14	2,76	5,62**
Ylityöjärjestelyt aiheuttavat työpaikallani epäsuoraa	2,35	2,27	,16
En aina tiedä kenen esimiehen puoleen kääntyä missäkin asiassa	2,30	2,26	,02

ANOVA sign. \*p<0,05; \*\*p<0,01; \*\*\*p<0,001

### 3.7. Kehittämistoiminta työssä

Itsensä ja työnsä kehittämismahdollisuuksia tutkittiin 11 asenneväittämällä. Taulukossa 22 väittämät ovat koko aineistosta laskettujen keskiarvojen mukaan laskevassa järjestyksessä. Vastaajien luottamus omaan ammattitaitoon ja osaamiseen oli korkea. Halua oppia uusia työtehtäviä ja uskoa omiin kykyihin selvitä vaativammistakin töistä löytyi. Sen sijaan työnantajan taholta ei juurikaan koettu kannustusta kehittää omaa osaamista. Työtehtävien vaihtomahdollisuuteen suhtauduttiin hieman epäilevästi. Vauruksella suhtauduttiin myös muiden yritysten työntekijöiden mahdollisuuksiin tuoda mukanaan uusia työtapoja.

Taulukko 22. Kehittämistoimintaan työssä liittyvät väittämät: keskiarvot koko aineistosta

	K-arvo	hajonta
Luotan omaan ammattitaitooni ja osaamiseeni	4,24	,76
Haluaisin oppia uusia työtehtäviä	4,14	,87
Minulla olisi osaamista ja taitoja selviytyä vaativammistakin töistä	4,08	,82
Minulla on hyvät mahdollisuudet kehittyä ja oppia uutta työssäni	3,42	1,12
Minulla on mahdollisuus käydä kehityskeskustelu esimieheni kanssa	3,34	1,17
Työpaikallani järjestettävät koulutukset ovat hyödyllisiä	3,26	1,06
Työpaikallani kaikilla on mahdollisuus osallistua koulutuksiin	3,16	1,04
Työpaikallani kannustetaan kehittämään työtehtäviä ja -menetelmiä	2,99	1,19
Muiden yritysten työntekijät tuovat mukanaan uusia työtapoja	2,89	1,03
Jos haluaisin vaihtaa työtehtäviä, uskon sen onnistuvan helposti	2,87	1,09
Työnantajani kannustaa minua kehittämään ammatillista osaamistani	2,78	1,03

Luottamus omaan ammattitaitoon ja osaamiseen oli vastaajien keskuudessa yleensäkin korkealla (taulukko 23). Tarkasteltuna työnantajayrityksittäin oli yritysten välillä eroa. Työntekijöiden itseluottamus oli korkeinta kumppaniyrityksissä. Myös vuokratyöntekijät luottivat omaan osaamiseensa hieman enemmän kuin ydinyritysten työntekijät. Erittäin merkitsevä ero esiintyi myös mahdollisuudessa käydä kehityskeskusteluja. Ydin- ja kumppaniyrityksissä kehityskeskustelut olivat lähes yhtä yleisiä. Sen sijaan vuokratyöntekijät eivät olleet varmoja mahdollisuudestaan kehityskeskusteluun. Työntekijöiden arvioissa mahdollisuuksistaan halutessaan vaihtaa työtehtäviä oli myös tilastollisesti merkitsevä ero työnantajayrityksittäin. Kumppaniyrityksissä uskottiin lievästi vaihtomahdollisuuksiin. Sen sijaan sekä ydin- että henkilöstöpalveluyritysten työntekijät suhtautuivat tehtävien vaihtoon epäillen. Kumppaniyritysten työntekijät kokivat myös muita positiivisempaa työnantajan kannustuksen oman ammatillisen osaamisen kehittämiseen. Sen sijaan ydinyritysten työntekijät ja henkilöstöpalveluyritysten vuokratyöntekijät eivät kokeneet saavansa kannustusta.

Taulukko 23. Kehittämistoimintaan työssä liittyvät väittämät yritystyypeittäin

Väittämä	Ydin	Kumpp.	H-palv.	F-arvo
Luotan omaan ammattitaitooni ja osaamiseen	4,07	4,54	4,15	4,85**
Haluaisin oppia uusia työtehtäviä	4,05	4,27	4,10	,75
Minulla olisi osaamista ja taitoja selviytyä vaativammistakin töistä	3,90	4,10	4,16	1,29
Minulla on hyvät mahdollisuudet kehittyä ja oppia uutta työssäni	3,35	3,61	3,35	,82
Minulla on mahdollisuus käydä kehityskeskustelu esimieheni kanssa	3,71	3,32	2,97	7,46***
Työpaikallani järjestettävät koulutukset ovat hyödyllisiä	3,46	3,24	3,15	1,08
Työpaikallani kaikilla on mahdollisuus osallistua koulutuksiin	3,12	3,27	3,10	,37
Työpaikallani kannustetaan kehittämään työtehtäviä ja –menetelmiä	3,00	3,32	2,78	2,72*
Muiden yritysten työntekijät tuovat mukanaan uusia työtapoja	2,95	2,93	2,83	,20
Jos haluaisin vaihtaa työtehtäviä, uskon sen onnistuvan helposti	2,68	3,32	2,69	5,22**
Työnantajani kannustaa minua kehittämään ammatillista osaamistani	2,74	3,10	2,58	3,38**

ANOVA sign. \*p<0,05; \*\*p<0,01; \*\*\*p<0,001

Kuten aiemmissakin analyysissä, ikäluokittaisella erottelulla ei löytynyt merkittäviä eroja suhtautumisessa väittämiin. Taulukko 24 osoittaa, että kehittämistoiminnan osalta eri ikäluokat vastasivat hyvin samantapaisesti. Ainoat viitteelliset erot löytyivät työpaikalla järjestettävien koulutusten osalta. Vanhin ikäluokka eli 41-60 -vuotiaat vastasivat selvästi positiivisemmin työpaikalla järjestettävän koulutuksen hyödyllisyyteen. Nuorimman ikäluokan eli 18-25-vuotiaiden vastaus sijoittuu neutraalisti vastausvaihtoehtojen puoliväliin, siten he eivät ota kantaa hyötynäkökulmaan. Myös mahdollisuus osallistua koulutuksiin näytti jakavan vastaajia jonkin verran. Jälleen kerran vanhin ikäluokka vastasi väittämään positiivisemmin, kun taas tässä tapauksessa keskimäinen ikäluokka eli 26-40 -vuotiaat vastasivat kielteisimmän. Ero on tilastollisesti vain suuntaa antava.

Taulukko 24. Kehittämistoimintaan työssä liittyvät väittämät ikäluokittain

Väittämä	18-25	26-40	41-60	Farvo
Luotan omaan ammattitaitooni ja osaamiseeni	4,14	4,38	4,20	1,49
Haluaisin oppia uusia työtehtäviä	4,16	4,27	3,93	1,86
Minulla olisi osaamista ja taitoja selviytyä vaativammistakin töistä	4,13	4,16	3,88	1,66
Minulla on hyvät mahdollisuudet kehittyä ja oppia uutta työssäni	3,63	3,31	3,22	2,13
Minulla on mahdollisuus käydä kehityskeskustelu esimieheni kanssa	3,13	3,47	3,49	1,75
Työpaikallani järjestettävät koulutukset ovat hyödyllisiä	3,03	3,36	3,49	2,74*
Työpaikallani kaikilla on mahdollisuus osallistua koulutuksiin	3,19	2,93	3,41	2,72*
Työpaikallani kannustetaan kehittämään työtehtäviä ja –menetelmiä	2,79	3,11	3,15	1,49
Muiden yritysten työntekijät tuovat mukanaan uusia työtapoja	2,98	2,89	2,75	,62
Jos haluaisin vaihtaa työtehtäviä, uskon sen onnistuvan helposti	2,94	2,80	2,88	,21
Työnantajani kannustaa minua kehittämään ammatillista osaamistani	2,79	2,73	2,82	,10

ANOVA sign. \*p&lt;0,05; \*\*p&lt;0,01; \*\*\*p&lt;0,001

Taulukko 25. Kehittämistoimintaan työssä liittyvät väittämät sukupuolittain

Väittämä	Naiset	Miehet	Farvo
Luotan omaan ammattitaitooni ja osaamiseeni	4,02	4,32	5,02**
Haluaisin oppia uusia työtehtäviä	4,20	4,11	,36
Minulla olisi osaamista ja taitoja selviytyä vaativammistakin töistä	4,02	4,10	,24
Minulla on hyvät mahdollisuudet kehittyä ja oppia uutta työssäni	3,27	3,47	,99
Minulla on mahdollisuus käydä kehityskeskustelu esimieheni kanssa	3,20	3,39	,81
Työpaikallani järjestettävät koulutukset ovat hyödyllisiä	3,37	3,22	,61
Työpaikallani kaikilla on mahdollisuus osallistua koulutuksiin	3,07	3,19	,44
Työpaikallani kannustetaan kehittämään työtehtäviä ja –menetelmiä	2,84	3,05	1,00
Muiden yritysten työntekijät tuovat mukanaan uusia työtapoja	2,79	2,93	,57
Jos haluaisin vaihtaa työtehtäviä, uskon sen onnistuvan helposti	2,63	2,97	3,05*
Työnantajani kannustaa minua kehittämään ammatillista osaamistani	2,70	2,81	,34

ANOVA sign. \*p&lt;0,05; \*\*p&lt;0,01; \*\*\*p&lt;0,001

Näkemykset kehittämismahdollisuuksista olivat suhteellisen riippumattomia työntekijöiden sukupuolesta (taulukko 25). Vain luottamuksessa omaan ammattitaitoon oli eroa. Miehet luottivat osaamiseensa naisia enemmän. On kuitenkin huomattava, että molempien ryhmien osalta arvo on sinänsä hyvin korkea ja luottamus omaan ammattitaitoon on vahva sukupuolesta riippumatta.

Pääasiallisesti voidaan sanoa, että työsuhteen kestolla ei ole vaikutusta siihen, miten työntekijät näkevät sekä omat että organisaation tarjoamat kehittämistarpeet ja -mahdollisuudet (taulukko 26). Merkitsevän tason ero löytyy kuitenkin siinä, miten kehityskeskusteluun koetaan olevan mahdollisuuksia. Työsuhteen jatkuessa pidempään mahdollisuus käydä kehityskeskustelu nähtiin todennäköisempänä kuin niiden keskuudessa, jotka olivat olleet vasta lyhyemmän ajan nykyisessä työsuhteessa.

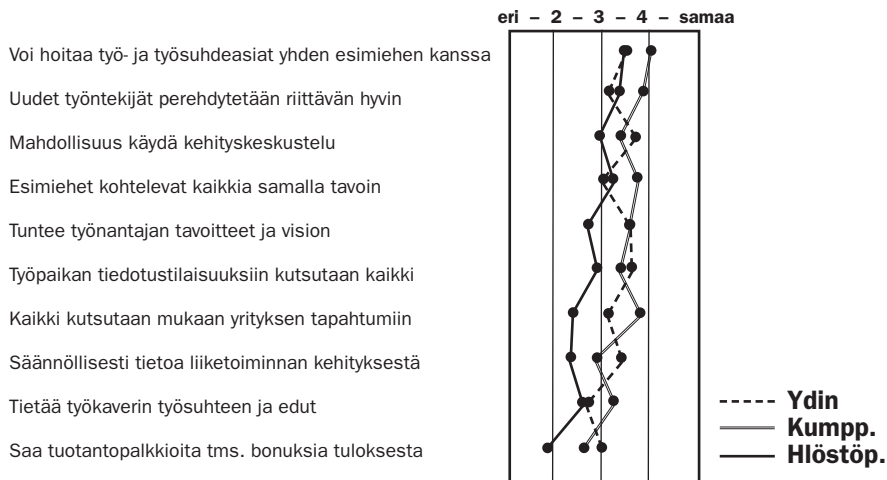
Taulukko 26. Kehittämistoimintaan työssä liittyvät väittämät työsuhteen keston mukaan

Väittämä	alle 1v.	yli 1v.	Farvo
Luotan omaan ammattitaitooni ja osaamiseen	4,24	4,24	,00
Haluaisin oppia uusia työtehtäviä	4,22	3,98	2,64
Minulla olisi osaamista ja taitoja selviytyä vaativammistakin töistä	4,14	3,94	2,14
Minulla on hyvät mahdollisuudet kehittyä ja oppia uutta työssäni	3,49	3,28	1,24
Minulla on mahdollisuus käydä kehityskeskustelu esimieheni kanssa	3,15	3,70	8,31***
Työpaikallani järjestettävät koulutukset ovat hyödyllisiä	3,21	3,37	,92
Työpaikallani kaikilla on mahdollisuus osallistua koulutuksiin	3,11	3,24	,54
Työpaikallani kannustetaan kehittämään työtehtäviä ja –menetelmiä	2,95	3,07	,37
Muiden yritysten työntekijät tuovat mukanaan uusia työtapoja	2,87	2,94	,20
Jos haluaisin vaihtaa työtehtäviä, uskon sen onnistuvan helposti	2,91	2,80	,42
Työnantajani kannustaa minua kehittämään ammatillista osaamistani	2,77	2,78	,00

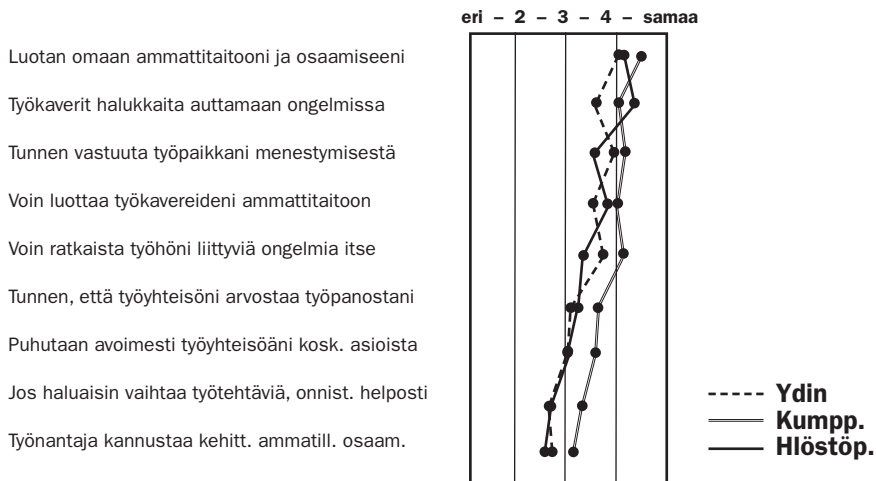
ANOVA sign. \*p<0,05; \*\*p<0,01; \*\*\*p<0,001

### 3.8. Yhteenveto

Kyselyaineiston perusteella voidaan nostaa joitakin keskeisiä huomioita esille. Ensimmäkin, työhön, työnantajaan, työympäristöön ja työssä kehittymiseen liittyvät kokemukset riippuvat erittäin paljon siitä, minkä tyyppisestä työnantajayrityksestä on kyse. Ydinyrityksessä toimivien työntekijöiden kokemukset eroavat selvästi kumppaniyritysten tai henkilöstöpalveluyritysten työntekijöiden kokemuksista ja toisaalta, kumppaniyritysten työntekijät ovat kokemuksiltaan monilta osin hyvin erilaisia verrattuna ydinyritysten tai henkilöstöpalveluyritysten työntekijöihin. Väittämät, joissa oli työnantajayrityksittäin tilastollisesti merkittäviä eroja, on henkilöstöjohtamisen osalta vedetty yhteen kuviossa 2. ja voimaantumisen osalta kuviossa 3.



Kuvio 2. Eroja työnantajayrityksittäin: henkilöstöjohtaminen



Kuvio 3. Eroja työnantajayrityksittäin: voimaantuminen

Analyysin perusteella yksi työpaikka on nousemassa yli muiden. Kumppaniyritysten työntekijät nousevat monilta osin esiin positiivisimpien kantojensa avulla. Kumppaniyritykset ovat pieniä organisaatioita, joissa tieto kulkee ja asioista sovitaan ilman muodollisia johtamiskäytäntöjä: kehityskeskustelut tai tiedotustilaisuudet eivät ole vakiintuneita rutiineita. Esimiehiä on vähän, kaikkia kohdellaan tasapuolisesti ja kaikki tuntevat toisensa. Uusien työntekijöiden perehdytys on hoidettu paremmin kuin muilla. Etenkin henkilöstön voimaantumisen ulottuvuuksissa kumppaniyritykset eroavat muista tutkimuksen työnantajayrityksistä. Työntekijät tuntevat vastuuta työstään. He kokevat olevansa arvostettuja ja tarvittaessa kelpaavansa työmarkkinoilla hyvin. Heillä on eniten autonomiaa omassa työssään, mutta tarvittaessa he voivat kuitenkin luottaa työkavereiden osaamiseen ja auttamishaluun. Ilmapiiri työpaikalla on avoin ja itsensä kehittämiseen kannustava. Ei siis ihme, että kumppaniyritysten työntekijöiden itseluottamuskin on erittäin korkealla tasolla.

Ydinyritysten työntekijöiden tilanne on kaksijakoinen: toisaalta henkilöstöjohtamisen käytännöt, kuten tiedonkulku, toimivat ja monet vakiintuneen, ison organisaation edut kohdistuvat työntekijöihin. Kuitenkaan millään voimaantumisen ulottuvuudella ydinyrityksen työntekijät eivät nouse esiin. Työntekijät kokevat arvostuksensa olevan alhainen. Työilmapiirissä olisi parantamisen varaa ja se näkyy monin tavoin. Tärkeimpinä tekijöinä ovat heikko luottamus muiden työntekijöiden ammattitaitoon ja epäily siitä, että apua tarvittaessa sitä ei olisi työkavereilta saatavissa. Lopulta myös luottamus omaan ammattitaitoon on alhaisin vertailuryhmien joukossa.

Vuokratyöntekijöiden osalta heidän tilanteessaan löytyy monin osin parantamisen varaa. Vuokratyöntekijät kokevat useammin, että henkilöstöjohtamisen käytännöt ja tiedonkulku eivät ulotu heille asti, eivätkä he ole yhtä selvästi mukana muun työyhteisön

toiminnassa. Kehitysmahdollisuuksien aukaisemisessa on ilmeistä parantamistarvetta ja ainakin kehityskeskustelumahdollisuuden luominen olisi yksi tapa edistää asiaa. Toisaalta, työkaverit ovat auttavaisimpia vertailuryhmien joukossa ja töihin on kuitenkin mukava tulla. Mielenkiintoinen havainto on myös se, että ehkä jopa vastoin ennako-oletuksia, vuokratyöntekijöiden tilanne ei ole systemaattisesti huonoin – sekä kumppaniyritysten että erityisesti ydinyritysten työntekijät osoittivat monissa kohdin suurempia kehittämistarpeita kuin vuokratyöntekijät.

Muiden taustamuuttujien osalta voidaan todeta, että pääosin iällä, sukupuolella ja työsuhteen kestolla ei ole systemaattista vaikutusta kokemuksiin työstä, työnantajasta, työympäristöstä ja työssä kehittymisestä. Kuitenkin voidaan mainita, että tasa-arvo ei täysin toteudu työpaikoilla: miesten kokemus työnsä autonomiasta on selvästi korkeampi kuin naisilla.

## **4. KOKEMUKSIA YHTEISTYÖSTÄ, TARPEISTA, OSALLISTUMISESTA JA SITOUTUMISESTA – LÄHEMPI TARKASTELU**

Tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena olevan ilmiön – henkilöstöjohtaminen verkostoituneissa yhteistyötilanteissa – rikkauden hahmottamiseksi hyödynnettiin tutkimuksessa kvantitatiivisten menetelmien lisäksi myös kvalitatiivisia menetelmiä. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on ensinnäkin muodostaa kuvaa verkoston toimijoiden suhteista ja henkilöstöjohtamisen käytännöistä sekä toiseksi vastaajien henkilökohtaisista asenteista, odotuksista, näkemyksistä ja kokemuksista työskentelystä verkostoituneissa yhteistyötilanteissa. Verkoston suhteiden kartoitus on painopisteenä yritysten johdon haastatteluissa ja henkilökohtaisten kokemusten ja näkemysten tunnistaminen työntekijöiden haastatteluissa.

### **4.1. Haastatteluaineisto**

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haluttiin valottaa työskentelyä verkostoituneissa yhteistyösuhteissa eri näkökulmista. Näkökulmien kirjon varmistamiseksi tutkimuskohdeeksi valittiin sekä yritysten johtoa, esimiehiä että työntekijöitä verkostojen ydin-, kumppani- ja henkilöstöpalveluyrityksissä. Kvalitatiivisen tutkimuksen kohteena olivat kvantitatiivisen kyselytutkimuksen kohdeyritysten lisäksi kaksi uutta palvelualan ydinyritystä ja näiden kanssa yhteistyötä tekevät kolme kumppaniyritystä sekä yksi henkilöstöpalveluyritys. Kaikkiaan haastatteluja tehtiin 18 yrityksessä syksyn ja talven 2005 aikana. Haastattelut nauhoitettiin ja niiden kesto vaihteli 20 minuutista reiluun tuntiin. Yhteensä haastattelumateriaalia kertyi lähes 38 tuntia. Haastattelut ovat luokiteltuna haastattelun aseman ja työnantajayrityksen mukaan taulukossa 27. Haastatelluista 20 oli naisia ja 41 miehiä. Osa haastatelluista työntekijöistä on myös vastannut kyselytutkimukseen.

Haastattelut perustuivat teemahaastattelurunkoon, jossa peilattiin voimaantumisen teemoja vapaus, vastuu, arvostus, luottamus, konteksti, ilmapiiri ja myönteisyys. Nämä haastattelu-teemat purettiin abstraktiotasoltaan matalampiin, operationaalisiin kysymyksiin. Esimerkiksi työntekijän haastattelussa teema vapaus voitiin ymmärtää mm. työnantajan valinnan vapautena ja yritysten johdon haastatteluissa yhteistyökumppaneiden valinnan vapautena. Teemahaastatteluissa henkilöstön kanssa käytiin lisäksi läpi taustatietoja, kuten henkilön työsuhteen laatu ja hänen asemansa verkostossa, ts. työskenteleekö hän verkoston ydin- tai kumppaniyrityksen palveluksessa vai henkilöstöpalveluyrityksen kautta asiakasyrityksessä. Sen lisäksi kysyttiin vastaajan koulutustasoa, viikoittaista työtuntimäärää, aiempaa työkokemusta sekä tulevaisuuden

suunnitelmia. Yritysten johdon haastatteluissa kartoitettiin yritysten taustatietoja, kuten omien sekä kumppani- ja/tai henkilöstöpalveluyritysten työntekijöiden lukumäärät, yhteistyön kesto ja syyt yhteistyön aloittamiselle.

Taulukko 27. Haastattelututkimuksen kohdejoukko

Työnantajan asema verkostossa/ oma asema	Ydin- yritys	Kumppani- yritys	Henkilöstö- palveluyritys	Yhteensä
Johto	9	6	1	16
Esimies	15	2	7	24
Työntekijä	11	2	8	21
Yhteensä	35	10	16	61

Seuraavassa haastatteluaineistoa käytetään kuvaamaan yhteistyötilanteita. Tarkastelutasona on yrityksen asema yhteistyöverkostossa – ydin-, kumppani- tai henkilöstöpalveluyritys – ja vastaajan asema yrityksessä – johto, esimies tai työntekijä.

## 4.2. Yritysten välinen yhteistyö

### 4.2.1. Yhteistyösuhteen kehitys

Tutkimukseen osallistuneet yritykset tekivät pääsääntöisesti kirjalliset sopimukset yhteistyön pohjaksi. Toimivan yhteistyön edellytyksenä pidettiin riittävän selkeästi sovitun yhteistyön tapaa, jota kehitettiin edelleen yhdessä neuvotellen tarpeen mukaan. Jonkin verran näkemykset sopimusten tarkkuustasosta vaihtelivat.

*... että ollaan sovittu ne tietyt tavat toimia, pysytään niissä tavoissa toimia eikä sellasia.. tosi nopeita suunnanmuutoksia, ainakaan ihan äkkipikaisesti tehdä vaikka sekin pitää olla mahdollista että tehdään nopeita liikkeitä mutta se ei oo mun mielestä tarkoituksenmukasta ... [Yhteistyösuhteen alkuvaiheessa pitäisi välttää sitä] että lyödään liian tiukat raamit jollekin yhteistyölle. Tehdään ensin mieluummin niin että sovitaan joku tietty yhteinen yhteistyötapa ja tehdään siitä sitten tarkistukset jonkun ajan päästä että onko ne toimineet tai eikö ne oo toimineet, ne otetaan sieltä käytännöstä sitten oikeet asiat pitää puuttua. (Kumppaniyritys AR johto)*

*...Kyllä nämä ihan kirjallisia sopimuksia on. Siellä on niin paljon pieniä asioita, mitä pitää ottaa huomioon, että pitää laittaa paperille kaikki. No onhan se suullinenkin sopimus sopimus, mutta kyllä me halutaan, varmaan se asiakaskin haluaa, että laitetaan ne paperille. (Kumppaniyritys NU johto)*

Yritysten välinen yhteistyö näytti tyypillisesti alkavan markkinaehtoisesta suhteesta. Ydinyritys oli ostajan asemassa ja testasi yhteistyön toimintamallia ja sen soveltuvuutta omiin tarpeisiinsa.

*...peruskuviohan on se että, alukshan ei missään nimessä saa sitoutua pitkäksi aikaa eikä tehdä semmosia kiinteitä sitovia ennen kun sitten näkee, että mihin se oma käyttötarve asettuu, minkälainen hinta-laatusuhde siellä on, minkälaista lisäarvoa se tuottaa...kokeillaan ja se voi olla et se ei jatku ja se ei johdu siitä että se alihankkija olis toiminu millään tavalla väärin mut vaan todetaan et ei se sit kuitenkaan tuota meille siellä loppupäässä semmosta lisäarvoa kun on ajateltu (Ydinyritys Y johto)*

Pitkät yhteistyösuhteet olivat kuitenkin usein tavoitteena, vaikka sitä ei julkilausuttukaan. Yrityksissä yhteistyön kehittämiseen ei välttämättä panostettu resursseja ja edetty suunnitelmallisesti. Tiedonkulku yritysten välillä rajoittui usein ongelmatilanteiden käsittelyyn tai esimerkiksi kerran sesongissa / vuodessa käytävään sopimusneuvotteluun ydinyrityksen lähiajan tarpeista. Yhteistyön jatkuvuutta ei turvattu sopimusrusteisesti, vaan sitä testattiin. Kumppanit haluttiin pitää valppaina ja hereillä, jotta yhteistyön jatkuvuus ansaittiin.

*... Ei sitä niinku oo määritelty [että yrityksen tavoite on pitkäaikaiset kumppanuussuhteet] kyllä se muotoutuu arkikäytännöstä ja sanotaan, että on, jatkuvuus, mun mielestä on parempi kuin pitkäaikaisuus sen takia, että pitkäaikaisuus äkkiä johtaa konservatiivisuuteen ja vakiintuneisiin tapoihin! Kun näissäkinhän täytyy tavallaan tapahtua muutosta näissä suhteissa sitä mukaa kun yhteiskunta muuttuu, tai se pelikenttä millä pelataan niin muuttuu. (Ydinyritys A johto)*

*... täs tapahtuu aika selkeesti heti semmosta luontasta karsintaa et esimerkiksi jos joku lipsuu aikataulusta tai se työn laatu on semmosta et me joudutaan suunnilleen täällä sama työ tekemään uudestaan niin sittenhän vaan niinku et siin ei edes puhuta semmosesta sopimusten irtisanomisesta vaan yksinkertaisesti.. ei tuu sitten uusia.. toimeksiantoja (Ydinyritys A johto)*

Ajan myötä opittiin paremmin tuntemaan toinen osapuoli ja sen odotukset. Yhteistyön onnistuminen ja sujuvuus saattoi olla hyvinkin pienistä tekijöistä kiinni.

*... Sitten mitä meiän työntekijöille että menis sinne paremmalla asenteella on se että me pystyttäs kertomaan mahdollisimman tarkasti siitä työstä koska tälläsii on hirveen vaikee niinku toimistos kertoo et mitä sä tuut tekemään. Hieman helpotti toi et me saatiin asiakasyritykseltä valokuvia et pystytään näyttään et minkänköstä siel on, minkälaista työ mahdollisesti on. Mut siin on viel paljon tekemistä et pystyttäs kertoon tarkemmin etukäteen. (Henkilöstöpalveluyritys LS esimies)*

*... siis aina sen alottaminen jonkun uuden vuokrafirman kanssa niin siin on niin paljon työtä et ei sitä, se pitää olla tosi tavallaan hyvät perusteet sille et lähtee vaihtamaan ja täl hetkel ainakin nää meiän yhteistyökumppanit on vastannu meiän tarpeisiin kyllä niin hyvin että en mä nää, en mä usko et mä mistään muualta saan sen parempaa palvelua. Ja tota... se tavallaan se heiän, tavallaan me ollaan haluttu kehittää myös heiän rekrytointia että he ottaa enemmän ja entistä enemmän huomioon sen et mitä me oikeesti tääl tarvitaan ja mimmosia ihmisiä täälä kannattaa niinku meille tarjota. (Ydinyritys E esimies)*

Tilanteissa, joissa ydinyrityksen entinen työntekijä oli perustanut oman yrityksen ja työskenteli nyt alihankkijasuhteessa ydinyrityksen tiloissa, näyttivät edellytykset luottamukseen perustuvalle yhteistyösuhteelle olevan otollisemmat kuin ulkopuolisen, tuntemattoman yrityksen kanssa yhteistyötä käynnistettäessä.

*...sit jos lähetään tähän yrittäjyyteen, niin siinä pitää olla semmonen hyvin dynaaminen vuorovaikutus päämiehen kanssa, minun ymmärtääkseni, kyl ne asiat sujuu, lomat järjestyy, työajat järjestyy, työtehtävät järjestyy, kun ollaan kumpikin hyvin siinä kemiassa mukana, tajutaan se, mihin me tähdätään, mitkä ne on ne osat millä siihen päästään, ja tähän saakka on mennyt ihan hyvin, lukuunottamatta sitä että niinku nytkin, sanotaan nyt eilen, kun piti tehdä vähän varastoon töitä, niin kyllä siitä se 16 tuntia tuli taas, mutta eihän toi mitään; nyt on taas tällä hetkellä taas niin työt aika hyvin tehtynä ja mä voin keskittyä tähän asiaan, mutta se pitää ymmärtää, että silloin kun työtä on, ne pitää silloin tehdä. (Kumppaniyritys AE johto/yrittäjä)*

## **4.2.2 Odotukset yhteistyöltä**

Yritysten välisellä yhteistyöllä tavoitellaan yleensä kustannusetuja ja joustavuutta, mikä näissäkin haastatteluissa nousi esiin. Ydinyrityksissä alihankintayrityksiltä odotettiin lisäksi uusia ideoita yhteistyön ja tuotantoprosessien edelleen kehittämiseen. Näiden ideoiden läpivienti ydinyrityksissä vaati kuitenkin työtä.

*...No nimenomaan täs alihankkijatapauksessa.. niillähän on toimintaa sitten muuallakin et siin ehkä tulee just sitä kokemuksesta tietoo että.. Et millä tavalla asiat ehkä vois sitten hoitaa eri tavalla ja just sitä kehittää sitä et miten näitä vois soveltaa tänne meiän... (Ydinyritys N johto)*

*...Sillon kun lähtee jonkun asiakkaan kanssa ihan uutena asiana puhumaan sitä että ne vois tehdä asiat jollain muulla tavalla kun itse, silloin on ennakkoluuloa siitä että pystyykö ulkopuolinen tekemään sen asian yhtä tehokkaasti .. Mutta alalla yleisesti niin kyllä on välillä sellanen et joutuu perustelevaan erittäin tarkkaan asiakkaan kannalta sen hyödyn. (Kumppaniyrittäjä AR johto)*

Henkilöstöpalveluyritysten tarjoama palvelu nähtiin ennen kaikkea resurssien antamisena suorittavan työn toteuttamiseen. Henkilöstöpalveluyrityksiltä tai niiden välittämiltä vuokratyöntekijöiltä ei juuri odotettu ideoita tai panostusta yhteistyön, prosessien tai työtapojen kehittämiseen.

*...Vuokratyövoiman lisäarvo nyt varmaan enemmän on siinä et sekin on joustavaa sit sen tilanteen mukaan et niitä voi sit ottaa lähinnä vaan silloin kun tarvii. (Ydinyrittäjä N johto)*

*... kyllä se niin kun rauhoittaa sitten taas vanhoja työntekijöitä sillä lailla kun tulee tätä vuokrahenkilöstöä, että ne paineet vähän hellittää kun saadaan sitten äkkiä tätä vuokratyövoimaa...niin kyllä vuokratyö meille se tuo pikemminkin meille sitten vaan niinku hyvää, että nää vuorosysteemit tulee sitten meille edullisimmaksi, kun sit niihin tarvitaan enemmän niin sellasia vuoroja pystyy pyörittämään. (Ydinyrittäjä E johto)*

Hyvin joustavaksi ja kehityspotentiaalia tarjoavaksi yhteistyökumppaniksi arvostettiin yrittäjinä toimivat freelancerit.

*Kyllähän se selvä kysymys on, että yrittäjät on helppo kun sitä tehdään, niin he suunnittelee itte tavallaan myös loma-ajat, on siinä mukana suunnittelemassa ja sitten puuttuu se työelämän jäykkyys, että työelämähän on kuitenkin aika jäykkää vielä. Jollain on pekkasia, jollain on niitä ja näitä ja hoitovapaita ja kaikkia tällasia, niin sitä keskustelua näiden kans ei tarvi käydä. Käydään vaan keskustelua että hoidetaan tää homma. (Ydinyrittäjä A johto)*

Tutkimuksen kohteena olleissa ydinyrityksissä työnteon hajautuksen määrä kumppani- ja /tai henkilöstöpalveluyritysten vastuulle vaihteli. Vähimmillään tutkituissa ydinyrityksissä oli 10 % henkilöstömäärästä toisen työnantajan palveluksessa ja enimmillään vuokrahenkilökuntaa oli omaan henkilökuntaan nähden kaksinkertainen määrä. Kaikki tutkimukseen osallistuneet yritykset katsoivat, että ulkoistaminen ja henkilöstöpalveluiden käyttö tulee ainakin säilymään nykyisellä tasolla tai lisääntymään tulevaisuudessa. Ydinyrityksen kannalta tasapainon haku – mitä tehdä itse ja mitä teettää muilla – oli keskeistä.

*...Ydin on hyvä pitää itsellä kuitenkin et se on.. Ja siitä tulee sitten niin tolkutoman hajanaista ja itse asiassa epävarmuudet lisääntyvät sitten jos ... (Ydinyritys A esimies)*

Lainsäädännöltäkin toivottiin kehittymistä vastaamaan joustavuuden tarpeisiin.

*Mut sen mä uskon et tää [henkilöstövuokraus] tulee oleen paljon tulevaisuutta. Et tietysti noit yrityksiä on paljon ja sieltä tulee osa tippumaan pois mut yks varmastakin kanava tullaan olemaan. Jos aatellaan et mihin, mitä se on Euroopassa nytten niin meil on vielä paljon kiinni otettavaa et mä uskon et se levii tänne. Mut mun mielest niinku siin ois sitten tultava valtion vastaan. Et moni haluis tehdä niin sanottua osa-aikaistyötä, parii kolmee päivää viikossa tai joskus kuukauden ja sit olla pois mut sit nää järjestelmät kaikki tuet ja Kelat ja muut niin tekee siit niin vaikeeta et se ei oo kannattavaa. Ja on paljon henkilöitä jotka haluis vaan tehdä ihan keikkaluonteisesti sillon tällön päivän pari mut ei se kannata, niin ei ne tee. (Henkilöstöpalveluyritys LS esimies)*

## **4.3. Henkilöstövoimavarojen johtaminen**

### **4.3.1. Rekrytointi ja perehdytys**

Ydinyritysten hankkiessa työvoimaa henkilöstöpalveluyritysten kautta nopeus oli toimintaa leimaava piirre sekä työsuhteen aloittamisessa että lopettamisessa. Rekrytointiprosessiin ydinyritykset halusivat osallistua mahdollisimman vähän. He joko jättivät koko rekrytoinnin henkilöstöpalveluyrityksille tai vastuullisempien tehtävien ollessa kyseessä, osallistuivat prosessiin henkilöstöpalveluyrityksen suorittaman esikarsinnan jälkeen. Etenkin työtehtävissä, joihin ei vaadittu erityistä ammattitaitoa tai osaamista, henkilöstöpalveluyritysten katsottiin keventävän huomattavasti ydinyrityksen rekrytointityötä.

*...Se oikeestaan riippuu ihan siitä työtehtävän vaativuudesta. Et jos on vähänkin vaativampi tai pidempiaikainen työ niin kyl ne haluaa yleensä tehdä haastattelut itse ja tehdä sen valinnan sen perusteella. Mut sit jos on lyhytaikasta ja semmosta mihin periaattees tarvitaan kaks kättä niin riittää et kaverilla on.. no kädet, oikea asenne ja työmotivaatio on se tärkein. (Henkilöstöpalveluyritys LS esimies)*

*...Mä sanon, että mä en olis millään löytänyt millään näin paljon hyviä ihmisiä, jos mun olis pitänyt niitä itse jostain haalia, että ihan siis, en, mulla ei oo mitään moittimista. Meillä on paljon parempia ihmisiä, et muutamia, jota oli tilapäisiä, silloin ennen nykyisiä vuokratyöläisiä ku käytettiin omaa tilapäistä työvoimaa,*

*niin on hirmu työ siinä hakiessa, selvittäessä, soittaessa, papereissa, sama rumba lopputilissä, meillä on kaikki se jäänyt pois. (Ydinyritys L esimies)*

Myös työntekijän näkökulmasta henkilöstöpalveluyrityksen kautta työllistyminen tapahtui erittäin nopeasti.

*...Mä täytin hakemuksen internetissä vuokrafirmalle. Mulle soitettiin sieltä seuraavana päivänä. Seuraavana päivänä mä olin haastattelussa, ja sitten oisko pari päivää siitä, niin mä olin jo töissä. (Henkilöstöpalveluyritys ES työntekijä)*

Riippumatta siitä, kuka hoiti henkilöstön valinnan ja palkkauksen, haluttiin välttää työntekijöiden jatkuvaa vaihtumista. Työsuhteen aloitus koettiin sen verran työllistävänä prosessina.

*...Onkohan kukaan [vuokratyöntekijöistä] ollut alle kuukauttaakaan, kyllä ne on siinä kahta kuukautta, sit heistä on otettu omillekin kirjoille, aika hyvin, oikeastaan nyt tänä aikana ei oo, onkohan yks tai kaks niinku laitettu tai ikäänkuin lopetettu meidän toimesta, se on sitten ollut, että he on saanut esimerkiksi vakituisen työpaikan, lähtenyt armeijaan, opiskelemaan, tai jotain, tai sitten ollaan otettu omille kirjoille... (Ydinyritys H esimies)*

*...Tietysti yks sellanen sanotaan iso ongelma on tietysti poissaolot ja ihmisten vaihtuvuus. Että sitten periaatteella niin, että me on ilmoitettu, että me tarvitaan nyt tonne määrättyihin työvaiheisiin ihmisiä, sillä on kutsuttu heitä tänne, mutta sitten vaikka vuokrafirman puoleltakin on ollu heillä haastattelut ja työnkuvaukset kuvattuna ja työpisteet, niin sieltä tulee kuitenkin harakirejä niin, että ne ihmiset ei sitten halua omasta puolestaan olla niissä työpisteissä, tai sitten se vaihto tulee meidän puolesta. Et niitä on jonkun verran, että tietysti se tekee meille siinä suhteessa hankaluutta, että sitten taas kun keritään muutamaks päiväs joku ihminen siihen opetaan, niin sitten taas parin päivän päästä uus, ja sitten se harjotusaika vie oman aikansa ennen kun siihen pääsee vauhtiin mukaan. (Ydinyritys L esimies)*

Perehdytys herätti runsaasti keskustelua. Riittävän perehdytyksen tärkeydestä oltiin yksimielisiä, mutta käytännössä toteutus ei ollut ongelmatonta. Erityisen haastavia olivat tilanteet, joissa ulkopuolista henkilökuntaa – vuokratyöntekijöitä – otettiin yritykseen töihin helpottamaan akuuttia kiiretilannetta, jolloin perehdytys ei olisi saanut häiritä tehokasta työntekoa.

*...että kumminkin nään että jokaisessa yrityksessä niin meillä kuin muualla, niin pitäis olla sitä riittävä määrä sitä omaa henkilökuntaa, kun nää tulee nää uudet täältä vuokrafirmasta, niin eihän ne tunne yritystä, eikä tiedä sen tapoja eikä sitä työtä, niin pitää olla joku, joka perehdyttää siihen työhön. Ja nyt kun näitä on ollut meillä näin paljon näitä perehdytettäviä, niin tota, siinä kohassa nyt on vähän huono omatunto, että opastus on jäänyt vähän heikolle, kun me ei olla osattu varautua näin isoon määrään. (Ydinyritys L esimies)*

Jos ydinyritys oli ulkoistanut toiminnon kumppaniyrityksen vastuulle, ei ydinyritys ollut kiinnostunut työntekijöistä tai näiden valinnasta, vaikka toimisikin työnteon paikkana.

*...nää asiakkaat, mitkä teettää näitä omia töitään jollain alihankintana, niin tää asiakas kun hän maksaa siitä jotain tälle tekijälle, niin hän ei välttämättä siitä prosessista tiedä yhtään mitään.. Ja näin se noin 99-prosenttisesti on.. ei niitä kiinnosta miten se teknisesti tehdään... Vaan se kiinnostaa vaan, että asiat on oikein. (Ydinyritys A esimies)*

## **4.3.2. Palkitseminen**

Tulospalkkaus oli käytössä muutamissa tutkimuksen kohdeyrityksissä, mutta koski yleensä vain yrityksen omaa henkilökuntaa. Tämä herätti etenkin henkilöstöpalveluyritysten työntekijöissä tunteen, etteivät he saaneet samasta työstä samanlaista kiitosta. Yrityksillä oli tosin käytäntöjä, joissa tulospalkkauksen edellytyksenä oli esim. vähintään vuoden jatkunut työsuhde ennen tulospalkkauksen saamista. Näin ollen ydinyrityksen uudet, omat työntekijät jäivät myös ilman tulospalkkioita. Osalla kumppaniyrityksistä oli omia käytäntöjä tulospalkkauksen suhteen.

Palkitseminen muussa muodossa kuin tulospalkkioina näytti haastattelujen perusteella olevan asia, johon ei selviä käytäntöjä yrityksissä ollut – ei omalle eikä yhteistyöyritysten henkilökunnalle.

*...Siis käytännössä ei oo mitään muuta kun kiitosta ja sitä kiitosta tulee annettua liian vähän. Ja se on, se kiitoksen antaminen monta kertaa loppuu siihen, kun henkilöitä on kiiteltu hyvästä työsuorituksesta joka sinänsä on kehuminen, totta kai se kiitos täytyy viedä sinne tekijälle, että se ei saa jäädä siihen mun pulpetille, kun ei se asiakas tiedä kuka siitä porukasta on sen tehnyt. Kun se soittaa mulle ja mun täytyy ehdottomasti sanoa sille tekijälle kanssa ja kertoo sen asiakkaan välittämät kiitokset mut.. Tää on monta kertaa mennyt semmoseks, että.. ”turhaa sun on tulla kiittämään, että saa palkkaa lisää; ei se lämmitä mua yhtään. (Ydinyritys A esimies)*

Palautetta työstä työntekijät kertoivat saavansa myös muualta kuin esimieheltä. Työkavereilta tai suoraan asiakkailta saatu kiitos hyvästä työstä koettiin tärkeänä.

*No aika paljon ihan tarjoilijat muut että.. muutama poikkeus tietysti lukuun ottamatta niin aika hyvin toimii mun mielestä kuitenkin sellanen että ”kiitos, sä teit hyvin” ja ”hyvä juttu” ja.. Ainakin mun kohalla niin on... (Ydinyritys I työntekijä)*

### 4.3.3. Tasa-arvoinen kohtelu

Yritysten käytännöt muiden työnantajien palveluksessa olevien työntekijöiden kohtelusta vaihtelivat. Useimmissa tutkimuksen ydinyrityksissä ns. ulkopuolisen henkilökunnan tasa-arvoon oli kiinnitetty huomiota: kaikilla oli samanlaiset työasut, kaikki saivat henkilökunnan alennuksia yrityksen tuotteista tai voivat käyttää yrityksen kuntosalia ja saunaosastoa ilmaiseksi. Tasa-arvoisuudessa oli yhdessä ydinyrityksessä menty pisimmälle ja otettu linja, että kumppaniyrityksien ja henkilöstöpalveluyritysten työntekijät olivat täysin rinnastettavissa omaan henkilökuntaan: he saivat osuutensa tulospalkkauksesta, käyttivät samoja talon työvaatteita, olivat oikeutettuja henkilökuntaetuihin ja osallistuivat myös henkilökunnalle järjestettäviin virkistystilaisuuksiin ja koulutuksiin.

Verkostomainen yhteistyömuoto on kuitenkin yrityksissä verraten uusi kuvio. Eri työnantajien työntekijöiden samanarvoiseen kohteluun ei yrityksissä ollut vakiintuneita käytäntöjä. Joskus eriarvoisuutta aiheutettiin tahattomasti, kun kaikkia seikkoja ei vain osattu ottaa huomioon. Ydinyritysten työntekijät itsekkin ihmettelivät eriarvoista kohtelua.

*Sitten meillä on työterveys... tuossa läheisessä terveyskeskuksessa... ja sitten nyt kun siellä on lääkäripulaa, niin saadaan olla kaks päivää ilman lääkärintodistusta, jos on niinku flunssa tai kuumetta. [Vuokratyöntekijät eivät käy siellä] ja niillä ei hyväksytä edes terveyshoitajan sitä todistusta. Ja sitten jos on lapset on kipeenä, niin se tulee aina bumerangina sieltä se lääkärintodistus ja siihen pitää laittaa selitys, miksi isä ei hoida, vaikka ei olis isääkään. Et se on kyllä vähän niinku minusta ihan outo juttu...[Talon omalla henkilökunnalla] ei meillä ole kyllä ollenkaan. (Ydinyritys I työntekijä)*

*Että sinänsähän hirveetä riistokapitalismia on sellanen että miehelle voi tosiaan aamulla, illalla sanoo et ”sua ei huomenna enää tarvita”. Mutta se ei oo sitten meidän päänaiva et vuokrafirma hoitaa sen. Törkeetähän se on mutta.. (Ydinyritys B työntekijä)*

#### 4.3.4. Yhteyshenkilö

Yritysten välisen yhteistyön myötä uutena tehtäväkenttänä ja vastuuna nousi esiin ns. yhteyshenkilö. Yhteyshenkilöllä tarkoitetaan kumppani- tai henkilöstöpalveluyrityksen palveluksessa olevaa työntekijää, joka toimii työn teettäjäyrityksessä käytännön työjohtajana. Yhteyshenkilölle on siis sekä työnantaja- että työn teettäjäyritys delegoinut työnjohdollisia tehtäviä ja vastuita. Lisäksi yhteyshenkilö toimi yritysten välisenä kontaktihenkilönä ja vastaa operationaalisesta tiedonkulusta näiden välillä.

Vakiintunutta tehtävänkuvasta yhteyshenkilön roolista ei ollut, vaan vastuut vaihtelivat yrityksittäin. Haastatelluilla kumppaniyritysten yhteyshenkilöillä olivat valtuudet myös rekrytoida ja irtisanoa työntekijöitä sekä käydä neuvotteluja ydinyrityksen kanssa. Henkilöstöpalvelujen puolella yhteyshenkilö otti vastaan uudet työntekijät, perehdytti heidät ydinyrityksessä tavoille, oli pääosin vastuussa tiedonkulusta, huolehti poissaoloilmoituksista sekä yhteistyön päivittäisestä sujumisesta. Yhteyshenkilö myös kertoi vuokratyöntekijöille, milloin asiakasyritys ei enää tarvinnut heidän työpanostaan. Työntekijöiden rekrytoinnista vastasivat kuitenkin henkilöstöpalveluyritysten henkilöstöpäälliköt.

Haastatellut yhteyshenkilöt olivat noin kolmekymppisiä, jo työelämää hieman nähneitä. Varsinaista koulutusta tehtävään he eivät olleet saaneet, mutta halu kehittyä oli ilmeinen. Yhteyshenkilöt olivat valmiita ylimääräisiin töihin, kuten herätyksiin sunnuntaiamuisin vastaanottamaan ilmoituksia sairastumisista tai korjaamaan virheellisesti tehtyjä tunti- ja vuorokausilistoja rauhallisesti iltapäivän työajan jälkeen. Yhteyshenkilön työssä menestyminen edellytti omaa aktiivisuutta, ahkeruutta ja joustavuutta.

*...tosi hyvin oon saanut kysyä ja mulle vastattu eikä oo naurettu päin naamaa vaikka on ollut tyhmiäkin kysymyksiä...* (Henkilöstöpalveluyritys ES työntekijä)

*...se et tulee kaikkien kans toimeen, on niinku sillai sosiaalinen ja sitten valmis tekemään kaikkee et ei oo et ei toi kuulu mulle, en mä tee... [tekee viikossa töitä] 40 se pitäis olla mut nyt on ehkä ollu lähemmäs 50-60 [työtuntia viikossa].* (Henkilöstöpalveluyritys LS työntekijä)

Yhteyshenkilön työnkuva koettiin vaativaksi, mutta myös palkitsevaksi.

*...[työn parhaita puolia] et kun näkee kauheesti uusia ihmisiä ja sit saa tehdä vähän kaikenlaista et ei oo yhtä ja samaa. Et jos mä tekisin koko aika samaa hommaa niin sit voi olla et mä en välttämättä enää olis täällä...* (Henkilöstöpalveluyritys LS työntekijä)

Työntekijöiden oli yleisesti ottaen helppo lähestyä yhteyshenkilöitä ja selvittää asiat heidän kanssaan. Yhteyshenkilöt saivat sekä työntekijä- että työnantajapuolelta spontaanisti nousseita kehuja työstään. Heidän merkityksensä työn sujumiselle ja yhteistyölle sekä työntekijöiden että organisaatioiden välillä oli ilmeinen. Erityisesti yhteyshenkilön rooli oli helpottanut henkilöstöpalvelu- tai kumppaniyrityksen ja asiakasyrityksen välistä yhteydenpitoa ja tiedonkulkua. Myös henkilöstöpalveluyrityksen henkilöstöpäällikkö kiitteli työtaakkansa kevenemistä.

*..Et se on helpottanu tosi paljon että esimerkiks just nää että se ottaa kaikki sairaslomat vastaan ja mul ei soi puhelin niin paljon, se antaa palautetta siel paikan päällä mikä muuten jos ei tätä yhteyshenkilöä ois niin mä joutusin antamaan sen ja muutenkin ihan yleisii kysymyksiä mitä tulee työntekijälle palkoista tai sairaslomista tai ihan mistä asiast vaan niin meidän yhteyshenkilö osaa hirveen hyvin vastata et se vähentää mun puhelimen sointia tosi paljon. (Henkilöstöpalveluyritys LS esimies)*

## **4.4. Voimaantumisen**

### **4.4.1. Tervetulleeksi kokeminen**

Haastatellut kumppani- ja henkilöstöpalveluyritysten työntekijät kokivat yleensä tulensa melko hyvin vastaanotetuiksi ydinyrityksissä.

*...siinä vaiheessa, kun tultiin niin huomasin, että ei nyt ihan sit tervetuloa huudettu, mutta ei siinä kauan mennyt, viikko, kaks, niin oli homma sitten selvä... kaikki on, tulee keskenään hyvin toimeen, vaikka on eri logo selässä...siellä monesti tehdään vähän toisten työtäkin. Joku on pikkusen sairaslomalla tai jotain, se homma on vaan on saatava toimimaan, niin silloin joustetaan puolin ja toisin...(Kumppaniyritys NU työntekijä)*

*No silloin kun mä tulin niin se oli tosi hyvin otettiin vastaan. Et kun täälä ei oikein kukaan tienny niinku miten tää toimii nää henkilöstövuokraushommat niin tosi hyvin otettiin vastaan mut sit kun meit alko tuleen enemmän ja enemmän niin sit tuli vähän silleen et hittooks noit nyt tänne noin paljon lappaa. Et sit tuli taas sellai notkahdus et oltiin että noi on vuokratyöläisiä ja nää on talon ihmisiä. (Henkilöstöpalveluyritys LS työntekijä)*

Ydinyrityksen työntekijät saattoivat olla huolissaan, vaarantuuko heidän asemansa ulkopuolisten työntekijöiden myötä. Huolta hälvensi, jos ydinyrityksissä tiedotettiin omalle henkilöstölle, miksi ns. vierasta väkeä otettiin oman katon alle töihin. Kun

oman aseman ja työpaikan puolesta ei tarvinnut pelätä, koettiin ulkopuolinen apu pääsääntöisesti positiivisena. Tutkimuksen ydinyrityksissä ei ollut haastatteluhetkellä tilanteita, joissa oman henkilökunnan irtisanomiset olisivat olleet yhteydessä ulkoistamisiin, joskin ydinyrityksen solmimien määräaikaisten työsopimusten määrä oli vähentynyt ulkoistamisien myötä.

Ydinyritykseen menevien toisen yrityksen työntekijöiden sopeutumista auttoi, jos tehtäväkuvaukset, tiedot ydinyrityksestä sekä sopimukset, kuinka ja millaisissa tilanteissa omaan työnantajaan tai ydinyrityksen edustajaan ollaan yhteydessä, olivat etukäteen selvillä. Tyypillisestihän ulkopuolista henkilöstöä haettiin ydinyritykseen tilanteessa, jossa uudet työntekijät tulivat kiireen keskelle, mikä asetti vielä erityisiä vaatimuksia heidän suoriutumiselleen.

Uuden työntekijän oma asenne oli luonnollisesti ratkaiseva, kuinka työyhteisöön sopeutui.

*Mun mielestä asenne on ensimmäinen mikä ratkasee että jos tulee valmiiks naama nurinpäin ja vähän silleen että no eipä kiinnosta niin se on heti ensimmäinen että ei ketään kiinnosta sellasta ruveta sitten opettamaan mihinkään kun heti huomaa että eipä tota paljon kiinnosta. (Ydinyritys I työntekijä)*

Alihankkijan palveluksessa oleva työntekijä koki asemastaan – työskentelystä asiakkaan tiloissa – lisäpainetta. Työkaverit eivät vain olleet työkavereita vaan myös asiakkaan edustajia.

*... Sehän täs nyt on, ettei pysty niinku suoraan rupeen aukoon päätä takasin. Pitää huomioida se, että se on kuitenkin se asiakas. (Kumppaniyritys BP työntekijä)*

Henkilöstöpalveluyrityksen työntekijä puolestaan koki, että työpaikalla oli todistettava ahkeruutensa. Vuokratyöntekijöitä käytetään vain silloin, kun yrityksessä oli runsaasti töitä. Ahkeruudella oli ansaittava työpaikkansa.

*...Täytyy olla kova-, kovin työteliäs. Kovin työteliäs täytyy olla, koska täällä, aina ku tääl ollaan töissä, niin täällä on aina töitä... (Henkilöstöpalveluyritys IT työntekijä)*

## 4.4.2. Vaikutusmahdollisuudet

Kumppaniyritysten työntekijöillä näytti olevan paremmat mahdollisuudet osallistua työnteon ja yhteistyön kehittämiseen kuin vuokratyöntekijöillä.

*...mä on siitäkin iloinen että mä oon saanut joitain ideoitakin läpi, jotka on sitten vaivihkaa toteutunu, tosin ne sitten vaihtuu, mulle tulee ideoita niin paljon, ettei niiden tarvii olla nimettyjä,...se vaan tulee hyödyttämään koko palettia niin mä oon siitä ihan ilonen. (Kumppaniyritys AE työntekijä)*

Vuokratyöntekijöinä työskentelevien oli vaikeampi vaikuttaa työtehtäviensä sisältöön ja kehittää työtään.

*...Et musta ois kauheen kiva kehittää näit kaikkii ideoita eteenpäin täällä. Mut sit kun tääl talos on tehty 30 vuotta näin niin sit tehään edelleen et kauheen silleen et ne ei innostuneesti ota uusia ideoita vastaan. Ne vetoo siihen et kun näin on tehty niin näin tehään...Joo ja sit on vähän että kun on vuokratyöläinen niin sit on vähän alempana et ei niinku kuunnella silleen että ei oteta tosissaan jos me tehään jotain ehdotuksia. (Henkilöstöpalveluyritys LS työntekijä)*

Vuokratyöntekijöistä osa oli hyvin tyytyväisiä mahdollisuudestaan päättää työnteostaan: milloin ja missä haluavat työskennellä.

*...Se sopii mulle hurjan hyvin, että mä elän semmosta elämänvaihetta, että mun ei välttämättä tartte olla sitä viittä, kuutta.. Ja mikä parasta, mun, mä saan itse määrätä, millon mä meen töihin. (Henkilöstöpalveluyritys IT työntekijä)*

## 4.4.3. Yhteenkuuluvuus

Yleiskuvaksi haastattelujen perusteella muodostui, että ns. ulkopuoliset työntekijät olivat pääsääntöisesti sulautuneet hyvin ydinyrityksissä oleviin työyhteisöihin. Sulautuminen tapahtui ajan myötä, ja sitä edisti yhdessä työskentely samoissa tiloissa.

Luonnollisesti ryhmäytymistä työpaikoilla tapahtuu, mutta aineiston perusteella automaattinen ryhmäytymiskriteeri ei ollut työnantajayritys, vaikka tätä tuki myös työntekijöiden ikärakenne: ydinyritysten työntekijät olivat yleisesti vanhempia kuin kumppani- tai henkilöstöpalveluyritysten. Muina ryhmäytymiskriteereinä nousivat esiin mm. tupakointi, ammattiryhmä, kieli tai paikkakunta.

*...Ja tokihan se on sit sillä tavalla, et kun me lahtelaiset, vaikka nyt ollaanki niinku talon omaa väkee, niin kuiteski me ollaan semmonen oma pieni yksikkö, vähän erillinen. Tullaan aina tuolta, niin kannetaan huolta siitä omasta tekemisestä ja osaamisesta ja yritetään pitää se mahdollisimman korkealla se tietotaito. Ja totta kai, ku tulee uus ryhmään mukaan, niin me yritetään se ottaa mahdollisimman niin kun sillä tavalla, et kertoa hänelle ja et hän pääsee helposti jyvälle sitte talon tavoista ja tämmösest, koska sehän on kaikkien etu. (Henkilöstöpalveluyritys IT työntekijä)*

*...No tuota silleen että kuskit nyt ei vietä aikaa paljon muuten kun kahvihuooneessa ja mutta varastomiehet silleen että.. no tietysti tupakkamiehet käy yhtä aikaa tupakalla mutta muuten sitten kun tehhään töitä tuola niin sitten on kaikki yhdessä porukassa että autetaan toista ja. (Kumppaniyritys NO työntekijä)*

*...No se on kyllä enemmän niin, et virolaiset on oman kanssa, ja suomalaiset on oman kanssa. (Kumppaniyritys NU työntekijä)*

#### **4.4.4. Luottamus ja arvostus**

Luottamuksen synnylle ei periaatteessa ollut ehtona, että edusti ydinyritystä, vaan myös kumppani- ja henkilöstöpalveluyritysten työntekijöihin voitiin luottaa. Tärkeimmäksi tekijäksi luottamuksesta puhuttaessa nousi tunteminen, uusiin työntekijöihin ei luotettu niin paljon kuin jo tutuksi tullesiin, vanhoihin työntekijöihin. Se, että ulkopuolisten työntekijöiden kautta leviäisi tietoa kilpailijoille, ei noussut millään tavalla esille haastatteluissa.

*...No kyllähän me aika pitkälle luotetaan sillä tavalla työntekijöihin, että meillä ei oo niinku ihmeellisiä kontrollijärjestelmiä, meillä on aika avointa tiedottaminen ja siis, ei riittävää, mutta sillä tavalla, että.. Me uskalletaan kertoa kaikki tiedot, jos joku kysyy mut ei me osata niitä kertoa. Se on toinen kysymys, osataaks me homma mut et me ei yritetä salaila, julkista intressiä (Ydinyritys A johto)*

Tutkimusaineistossa oli myös esimerkki ns. 'hyvästä kierteestä', jossa työyhteisöön muodostuneen tiimin vahva yhteishenki, osaaminen ja ammattitilpeys johti jatkuvasti hyviin tuloksiin sekä tiimin toiminnassa että uusien työntekijöiden sulauttamisessa. Tiimi ansaitsi omilla näytöillään arvostuksen ja luottamuksen ydinyrityksessä ja sen asiakkaisissa.

*...Joo, täs on – ja nimenomaan tän tiimin ympärillä – on semmonen kupla, jonka mä toivon, et se ei niinku säry, et tää on jääny siitä, niinku positiivisesta mielikuvasta, minkä he on aikanaan saanu ...Ja heillon se mielikuva edelleen onnistuttu säilyttämään. .. ja se on myös sen tekijätiimin sisällä. Heillon äärimmäisen vähän sairaspöissaoloja, tavallaan tukevat toinen toistaan ... itse asias he kokee olevansa jopa vähän parempia ku asiakasyrityksen omat työntekijät. Se on aika harvinaist vuokratyösuhteessa. He saa niin paljon positiivist palautetta. Ja sitte, ku siellähän kuitenkin seurataan näitä ruusuja ja risuja, asiakaspalautteita, siellon usein nimeltä mainittuna meidän työntekijöitä. Heidät on niinku.. luottamuksen, heidät on niinku katsottu luottamuksen arvoiseksi, saa usein tommosii luottamustehtäviä. Eliikkä kun jotain vähän vaativampia tilaisuuksia... niin nimeltä mainitaan, et minä haluan sitten hänet ja hänet sinne tarjoilemaan.. (Henkilöstöpalveluyritys IT esimies)*

## 4.5. Yhteenveto

Haastatteluaineiston perusteella näyttäisi yritysten välinen yhteistyö käynnistyvän varsin markkinaehtoisesti. Aktiivinen osapuoli voi olla ydinyritys, joka kokeilee yhteistyötä joustavuuden ja kustannustehokkuuden parantamiseksi. Vaihtoehtoisesti yhteistyön impulssi voi tulla palveluntarjoajalta – alihankkijalta tai henkilöstöpalveluyritykseltä – joka haluaa laajentaa markkinoitaan. Suhde alkaa tyypillisesti ostaja-myyjä-asetelmasta kokeiluna. Yhteistyön kokeiluun ei haluta panostaa ylimääräisiä resursseja, niinpä suhteen alussa harvoin synkronoidaan yhteistyötä aloittavien yritysten henkilöstöjohtamisen käytäntöjä ja prosesseja yhteen.

Yhteistyön jatkuminen on toistuvasti ansaittava. Kaikki yhteistyön osapuolet näkevät kuitenkin yhteistyön jatkuvuuden ja kehittymisen etujensa mukaisena, mutta etenkin ydinyritykset ovat haluttomia sopimusperusteisesti turvaamaan jatkumisen. Ydinyritykset tuntuvat pelkäävän riippuvuutta ja haluavat varmistaa, että yhteistyöyritys voidaan helposti korvata toisella. Jos yhteistyö jatkuu, voidaan yhteistoimintoja kehittää vähitellen. Etenkin kumppaniyrityksiltä odotetaan ydinyrityksissä ideoita ja panostusta toimintaprosessien ja tuotteiden hiomiseen ja toiminnan uudistamiseen. Ydinyrityksen odotukset henkilöstöpalveluyrityksiltä sen sijaan rajoittuvat yleensä joustavan, nopean ja kustannustehokkaan toiminnan ylläpitoon. Samat yhteistyön odotukset heijastuvat myös työntekijätasolle. Kumppaniyritysten työntekijöiden tuntuu olevan helpompi kehittää omaa työtään ja saada omia ideoitaan läpi työpaikalla. Vuokratyöntekijät kokivat enemminkin olevansa suorittavaa resurssia, jolta ei odotettu ideoita tai kehittämispanosta.

Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta erityisen haastavia olivat toiminnot, jotka eivät selkeästi olleet yhden yrityksen vastuulla, vaan vaativat yritysten käytäntöjen yhteensovittamista ja yhdessä kehittämistä. Esimerkiksi perehdyttämisessä uusi työntekijä tarvitsee opastusta sekä työnantaja- että työn teettäjäyrityksen toimintamalleista ja käytännöistä. Myös työnjohto yritysten välisissä rajapinnoissa oli ikään kuin 'ei kenenkään maalla': osa työnjohdollisista vastuista kuuluu työnantajalle ja osa työn teettäjälle. Yritysten välille onkin syntynyt uusia tehtäväkenttiä. Yhteyshenkilön roolin tarpeellisuus on tunnustettu, mutta toimintamalli on vielä vakiintumaton.

Käytäntöjen ja toimintamallien vakiintumattomuus oli muutenkin leimaa-antavaa henkilöstöjohtamiselle verkostoituneissa yhteistyösuhteissa haastatteluaineiston perusteella. Työnantajat haluavat joustavuutta ja kustannustehokkuutta, mutta myös jatkuvia, pitkäkestoisia yhteistyösuhteita sekä yritysten että työntekijöiden kanssa. Useimmat työntekijätkin pitävät työsuhteen pysyvyyttä ja jatkuvuutta tavoiteltavana. Työntekijöiden kannalta oli myös tärkeää, että on työyhteisö, joka ottaa vastaan, tukee ja opastaa ja mihin kokee kuuluvansa tasa-arvoisena jäsenenä. Yritysverkostojen keinot ja käytännöt rajapintojen työntekijöiden henkilöstöjohtamisessa eivät kuitenkaan tunnu olevan aktiivisen kehittämistyön kohteena, vaan muotoutuvat tarpeen ja esiin nousevien ongelmien myötä.

## 5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvailla ja vertailla samoilla työpaikoilla, mutta eri työnantajien – ydin-, kumppani- tai henkilöstöpalveluyritysten – palveluksessa työskentelevien työntekijöiden odotuksia, tarpeita ja vaatimuksia henkilöstöjohtamiselle. On muistettava, että tulokset eivät ole sellaisenaan yleistettäviä, vaan tarkoituksena on kuvata ilmiön luonnetta ja monimuotoisuutta. Onkin nähtävissä, että työnantajaan, työhön, työympäristöön ja työssä kehittymiseen kohdistuu monenlaisia odotuksia - ja ne eivät ole aina odotetunlaisia. Tuloksina nouseekin osaltaan joitakin 'pieniä yllätyksiä' ja toisaalta toimintatapoihin liittyviä sisällöllisiä tarkennuksia.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan sanoa, että yritysten rajapinnoissa työskentelevien työntekijöiden tilanne on suhteellisen hyvä. Vertailu tuotti mielenkiintoisen näkökulman ydin-, kumppani- ja henkilöstöpalveluyritysten luonteesta työnantajina. Tulokset näyttävät, että kumppaniyritysten työntekijät ovat varsin tyytyväisiä. Työn autonomia, vastuuntunto, esimiestyö sekä oma ja muiden arvostus nostavat kumppaniyritysten työntekijöiden tilanteen yli muiden.

Kumppanuus yritysten välillä ei tarkoita, etteivätkö liiketalouden lait olisi voimassa. Kumppanuus näyttääkin perustuvan lähinnä pitkäaikaiseen toistensa tuntemiseen – mikä ei sekään ole tae tulevasta yhteistyöstä; pitkäaikaisuutta ei edes ole kirjattu ydinyrityksen strategiaan tavoitteisiin. Kuitenkin on selvästi nähtävissä, että ydinyrityksessä kohdistetaan kehittämiseen liittyviä odotuksia erityisesti kumppaniyrityksiin ja niiden työntekijöihin.

Yhtä selvästi tutkimuksessa kävi esille, että ydinyritykset eivät ole mikään 'onnella' ja ainoa tavoiteltava työnantaja. Ydinyritysten työntekijöiden kokemukset työyhteisönsä tilasta olivat huomattavan systemaattisesti synkempiä kuin vertailuryhmillä. On myös selvästi nähtävissä, että ydinyrityksissä muutoksiin suhtauduttiin muita negatiivisemmin. Muutoksia on kuitenkin odotettavissa. Ydinyrityksillä näyttäisi olevan monia haasteita ovelta: kasvavat tehokkuuspaineet, uudet työ- ja johtamistavat, ikääntyvät työntekijät ja 'saavutetut' edut, jäykät rakenteet, traditiot ja totut toimintamallit. Ydinyritykset pyrkivät estämään sen, että joustavampia rakenteita etsimällä ajautuisivat uudenlaisiin riippuvuuksiin, joita olisi vaikea purkaa. Siten yhteistyömallien kehittäminen tapahtuu vain hitaasti ja kokeilujen kautta.

Lopulta, tulosten perusteella vuokratyöntekijät eivät ole niin onnettomia, kuin aiemmat tutkimukset ovat antaneet uskoa. Vuokratyöntekijät on integroitu suhteellisen hyvin työyhteisöön. He kokevat yhteenkuuluvuuden tunnetta, mieltävät voivansa kysyä neuvoa tarvittaessa ja luottavat, että etenkin työkaverit auttavat. On huomattava, että vuokratyöntekijät ovat vertailun nuorimpia ja siten taustalla saattaa olla ikävaikutusta

– esim. että nuoret olisivat vähempään tyytyväisiä. Yhteyshenkilöiden rooli vuokratyöntekijöiden työolosuhteiden parantajina nousi selkeästi esille. Yhteyshenkilöt ovat yhteistyön yleistyessä syntynyt uusi ammattiryhmä, jonka tehtäväkuvana on toimia asiakkaan ja toimittajan välissä, organisoida käytännön työntekoa ja auttaa työntekijöitä heidän pulmatilanteissaan. Ilmeisesti tämä ammattiryhmä on vielä suhteellisen kevyillä valmiuksilla tehtävissään, mutta jo tämän tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että heidän vaikutuksensa on merkittävä vuokratyön mahdollistajana.

Kehittämisen näkökulmasta tutkimuksen tulokset antavat vähemmän mairittelevan kuvan. Vaikka työntekijöiden ammattitaidon kehittymisen tärkeydestä oltaisiin yhtä mieltä, niin henkilöstöjohtaminen ei ole edennyt kehittämisen tielle vielä. Perinteisen koulutuksen lisäksi muita keinoja on käytössä vain rajoitetusti. Kehityskeskustelut eivät ole vahva käytäntö missään. Kannustusta oman osaamisen tai työtehtävien kehittämiseen ei koeta. Työtehtävien vaihtoa ei pidetä kovin mahdollisena, mikä ilmeisesti tarkoittaa sitä, että työnkiertoa tms. työn rikastamisen ja ammattitaidon monipuolistamisen käytäntöjä ei vielä sovelleta. Palautetta ja palkkioita ei juuri tule, eikä toisten yritysten työntekijöiltä odoteta uusia toimintaideoita. Myös perehdytyksessä on kehittämisen varaa.

On ilmeistä, että yritysten välisen yhteistyön aikaansaamia haasteita henkilöstöjohtamiselle ei ole vielä täysin oivallettu. Ydinyritysten näkökulmasta yhteistyön alkukimmoke on usein halu vähentää kustannuksia ja henkilöstöjohtamiseen liittyviä töitä. Yhteistyön käytännöt muovautuvat tapauskohtaisesti, havaittujen ongelmien ja puutteiden korjaamisen myötä. Epäkohdat työoloissa ovat monesti tahattomia uuden tilanteen aikaansaamia lipsahduksia, jotka korjataan, kun ne huomataan. Jos yritysten välisessä yhteistyössä kuitenkin haetaan pidemmälle kantavia tavoitteita kuin tämänhetkisiä kustannussäästöjä ja henkilöstöhallinnollisten rutiinien keventämistä, niin uudet henkilöstöjohtamisen käytännöt ovat tarpeen. Jotta yritykset panostavat perinteisiin henkilöstöön vaikuttamisen keinoihin – perehdytykseen, arviointiin, palkitsemiseen, osaamisen kehittämiseen – edellytyksenä on tyypillisesti työsuhteen pitkäkestoisuus. Erialaisten ns. epätyypillisten työsuhteiden muuttuessa tyypilliseksi nousee tarve löytää uusia henkilöstöjohtamisen keinoja. Miten esimerkiksi motivoida ja palkita työntekijöitä, jotka tekevät ydinyrityksen tuloksen, mutta eivät enää työskentele yrityksessä, kun kerran vuodessa käytävät kehityskeskustelut ja maksettavat tuotantopalkkiot realisoituvat? Joustavia työmuotoja hyödyntävissä organisaatioissa henkilöstöjohtamisen 'kellotaajuutta' ja kohdantoa voisi tarkistaa ja kehittää uusia, nopeasyklisempiä henkilöstöjohtamisen käytäntöjä.

## KIRJALLISUUSLUETTELO

Alasoini, Tuomo, Kyllönen, Mari & Kasvio, Antti (toim.) 1997. Workplace innovations – a way of promoting competitiveness, welfare and employment. National Workplace Development Programme. Reports 3. Yearbook 1997. Helsinki

Batt, R. 2002. Managing customer service: human resource practices, quit rates and sales growth. *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No.3, ss. 587-597

Benson, J. 1998. Dual commitment: contract workers in Australian manufacturing enterprises. *Journal of Management Studies*, Vol. 35, No. 3, ss. 355-375

Blichfeldt, J. 2004. Oppgaverasjonalitet og kunnskapsforståelse. *Nordiske Organisasjonsstudier*, Vol. 6, No. 3, ss.21-48

Crossan, M., Lane, H. & White, R. 1999. An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 3, ss. 522-537

Davis, T.R.V. & Darling, B. L. 1995. How Virtual Corporations Manage the Performance of Contractors: The Super Bakery Case. *Organizational Dynamics*, Summer, ss. 70- 75.

Dekker, H. C. 2001. Control of Interorganizational Relationships. Theoretical framework and an empirical investigation. Working paper. 6.4.2001. Vrije Universiteit Amsterdam, Amsterdam Research Center in Accounting (ARCA).

Eisenhardt, K. M. & Schoonhoven, C. B. 1996. Resource-Based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms. *Organization Science*, Vol. 7, No. 2, ss. 136-150.

Geyer, F. 1994. Alienation, participation and increasing societal complexity. *Kybernetes*, Vol. 23, No. 2, ss. 10-34

Heller, F., Pusic, E., Strauss, G. & Wilpert, B. 1998. Organizational participation, myth and reality. Oxford University Press.

Karasek, R. & Theorell, T. 1990. Healthy work – stress, productivity and the reconstruction of working life. New York, Basic Books Inc.

Kiander, J., Martikainen, M., Pihkala T. & Voipio, I. 2006. Yritysten toimintaympäristö: kyselytutkimuksen tuloksia vuosilta 2002-2005. VATT-Tutkimuksia 123, Valtion taloudellinen tutkimuskeskus, Helsinki.

Lehto, A-M., Lyly-Yrjänäinen, M. & Sutela, H. 2005. Pysyvän työn toivossa – määräaikaisten työsuhteiden käytöstä ja kokemisesta. Työpoliittinen tutkimus 291, Työministeriö.

McDonald, D. & Makin, P. 2000. The psychological contract, organisational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 21, No. 2, ss. 84-91

Miles, R. E. & Snow, C. C. 1995. The New Network Firm: A Spherical Structure Built on a Human Investment Philosophy. *Organizational Dynamics*, Spring, ss. 5- 18

Palanko-Laaka, K. 2005. Määräaikaisen työn yleisyys, käytön lainmukaisuus ja lainsäädännön kehittämistarpeet. *Työhallinnon julkaisu 359*, Työministeriö.

Pohjanoksa, I. & Perkkä-Jortikka, K. 2004. Työvoimanvuokraus uusia mahdollisuuksia yrityksille ja työntekijöille. PT-Palvelutyönantajat Oy

Quinn, J. B., Doorley, T. L. & Paquette, P. C. 1990. Beyond Products: Services-Based Strategy. *Harvard Business Review*, March-April, 58- 68.

Ruuskanen, P. 2003. Verkostotalous ja luottamus. *SoPhi 78*, Jyväskylä.

Sashkin, H. 1976. Changing toward participative management approaches: a model and methods. *Academy of Management Review*. Vol.1, No. 3, ss. 75-86.

Saukkonen, S. 2005. EK:n työvoimatiedustelu: Yritykset pyrkivät monipuoliseen ja joustavaan työvoiman käyttöön.

Siitonen, J. 1999. Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. *Acta Universitatis Ouluensis E 37*, Oulu.

Spector, P. 2002. Locus of control and well-being at work: how generalizable are western findings? *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 2, ss. 453-466

Suutari, Vesa 1996. Comparative studies on leadership beliefs and behavior of European managers. *Acta Wasaensia 50*. Business administration. University of Vaasa.

- Taloustutkimus Oy 2005. Vuokratyötutkimus, Varamiespalvelu-yhtiöt.
- Tengblad, S. 2003. Den myndige medarbetaren – strategier för ett konstruktivt medarbetarskap. Liber.
- Tilastokeskus 2005. Palvelualojen toimialakatsaus III/2005.
- Teollisuuden ja työnantajain keskusliitto 2002. Työvoimatiedustelu.
- Tsupari, P., Nissinen, T. & Urrila, P. 2003. Kohti strategisia yritysverkostoja – osaraportti II Lisäarvoa tuovat verkostot. Helsinki, Teollisuus ja Työnantajat.
- Tsupari, P., Sisto, J., Godenhjelm, P., Oksanen, O-P. & Urrila, P. 2004. Yritysten liiketoimintasuhteet. Selvitys liiketoimintasuhteista ja verkostoitumisesta Suomessa. Helsinki, Tilastokeskus, Katsauksia 2004/6. 73 s.
- Työministeriö. 2004. EU:n työllisyysuuntaviivojen mukainen Suomen työllisyyspolitiikan toimintasuunnitelma 2004. Työhallinnon julkaisu 341, Työministeriö
- Työministeriö. 2003. Työolobarometri 2003
- Uhmavaara, H., Niemelä, J., Melin, H., Mamia, T., Malo, A., Koivumäki, J. & Blom, R. 2005 Joutaako työ? Joustavien työjärjestelyiden mahdollisuudet ja todellisuus. Työpoliittinen tutkimus 277, Työministeriö.
- Valtioneuvoston ennakointiverkosto. 2005. Toimintaympäristökuvaus ministeriöiden tulevaisuuskatsausten taustaksi
- Varamäki, E., Pihkala, T., Vesalainen, J. & Järvenpää, M. 2003. Pk-yritysverkoston kasvu ja suorituskyvyn mittaust: Esiselvitys. Helsinki, Sitra. 67 s.
- Vesalainen, J. 2002. Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Yritysten välisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. MET-julkaisuja 9/2002. Helsinki, Metalliteollisuuden kustannus Oy. 220 s.
- Vesalainen, J. & R. Strömmer. 1999. Yksilön oppimisesta verkoston oppimiseen - Verkostot oppijoina ja oppimisfoorumeina. Kansallinen työelämän kehittämisohjelma. Vuosikirja 1999. Työministeriö.
- Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Acta Wasaensia 109. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasan yliopisto.

Viitala, R. & Mäkipelkola, J. 2005. Työntekijä vuokrattuna – vuokratyövoiman käytön vaikutuksista työyhteisössä. Työpoliittinen tutkimus, Työministeriö. Helsinki

Ylöstalo, P. 2005. Työolobarometri, Lokakuu 2004. Työministeriö TTO-tiimi. Verkko-versio.

Ylöstalo, P. 2005. Työn uudet organisointitavat – käyttö ja käytön esteet yksityisellä ja julkisella sektorilla. Tykes raportteja 39. Työministeriö, Helsinki.

*Timo Pihkala, Tuija Oikarinen, Lea Pulkka-Stone*

## **HENKILÖSTÖJOHTAMISEN HAASTEET VERKOSTOITUNEESSA ORGANISAATIOSSA**

Lappeenrannan teknillisen yliopiston Lahden yksikön tekemässä tutkimuksessa paneudutaan henkilöstöjohtamisen haasteisiin verkostoituneissa organisaatioissa ja vertaillaan verkostoissa toimivia ydin-, kumppani- ja henkilöstöpalveluyrityksiä. Tulokset kertovat henkilöstöjohtamisen käytäntöjen olevan eri yrityksissä varsin erilaisia, mutta operationaalisella tasolla yhteistyö näyttää sujuvan. Mahdollisuuksia yhteistyön parantamiseen tarjoaisi verkostojen yhteisen henkilöstöjohtamisen kehittäminen. Myös uusien, nopeasyklisempien henkilöstöjohtamisen käytäntöjen tarve nousee esiin joustavia työmuotoja hyödyntävissä organisaatioissa.

Tutkimus tehtiin osana Lahden ammattikorkeakoulun ja Lappeenrannan teknillisen yliopiston Lahden yksikön yhdessä toteuttamaa ESR-osarahoitteista Equal-hanketta ”Kumppanuudella tuloksiin pk-yrityksissä – OR-BITS”. Hankkeen tavoitteena on kehittää yritysten rajapinnoilla työskentelevien työntekijöiden taitoja ja valmiuksia sekä tutkia verkostoituneiden liiketoimintojen henkilöstöjohtamisen käytäntöjä.



*Lahden ammattikorkeakoulun julkaisusarjat:*

**A Tutkimuksia**

**B Oppimateriaalia**

**C Artikkelikokoelmat, raportit ja muut ajankohtaiset julkaisut**

ISSN 1456-6125

ISBN 978-951-827-043-3