

890.

Jyväskylän yliopisto
Taloustieteellinen tiedekunta

Joustava työvoima henkilöstöstrategisena valintana

Yritysstrategioiden pro gradu -tutkielma
Kevät 2000
Taloustieteellinen tiedekunta
Jyväskylän yliopisto
Katja Helo

TIIVISTELMÄ

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO, taloustieteellinen tiedekunta

Helo Katja

Joustava työvoima henkilöstöstrategisena valintana

Pro gradu -tutkielma, 102 s. ja liitteet 1 s.

Tämä tutkimus tarkastelee joustavaa työvoimaa, henkilöstövuokrausta sekä henkilöstöön liittyvää ulkoistamista osana yrityksen henkilöstöstrategiaa. Tutkimuksessa on pyritty tasapuolisesti valottamaan joustavan työvoiman käyttöön liittyviä vahvuuksia sekä heikkouksia. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on kolmiosainen, joka käsittää joustavan työvoiman-, työelämän muutoksen- ja henkilöstöstrategian käsitteet.

Tutkimuksessa tarkastellaan henkilöstövuokraustoiminnan ja henkilöstöön liittyvän ulkoistamisen mahdollisuuksia, uhkatekijöitä, vahvuuksia ja heikkouksia. Keskeisiä kysymyksiä ovat: näkevätkö asiantuntijat vuokratyövoiman lähinnä lyhytaikaisena huippujen tasaajana ja kiireapuna, pitkäaikaisena henkilöstöratkaisuna vai strategisena ratkaisuna ulkoistamalla tukitoimintoja. Tutkimuksessa selvitetään myös, miten asiantuntijat kokevat toimistoalan henkilöstövuokrauksen ja ulkoistamisen hyödyllisyyden yritysten pyrkiessä saavuttamaan kilpailuetua keskittymällä omaan ydinosaamiseensa. Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan työelämän ja sen vaatimusten muutosta Suomessa.

Tutkimuskohteena olivat työvoiman vuokraukseen ja ulkoistamisratkaisuihin perehtyneet seitsemän henkilöstöalan asiantuntijaa. Empiirinen osa on luonteeltaan deskriptiivinen koostuen asiantuntijoiden kokemuksista ja näkemyksistä joustavaa työvoimaa kohtaan. Empiirinen aineisto hankittiin teemahaastattelun avulla 13. tammikuuta ja 16. helmikuuta välisenä aikana. Viitekehysten tarkoituksena on tukea tutkimuksen empiiristä osuutta ja laajentaa aiheen tarkastelunäkökulmaa.

Henkilöstövuokrausala kokonaisuutena on Suomessa vielä varsin kehittymätöntä. Tutkimus osoittaa, että yritykset eivät vielä ole täysin ymmärtäneet joustavaan työvoimaan liittyviä mahdollisuuksia strategian tasolla. Asiantuntijat kokivat aiheen hyvin mielenkiintoiseksi ja ajankohtaiseksi ja uskoivat vuokratyövoiman ja ulkoistamisen merkityksen kasvavan yhä tärkeämmäksi. Tutkimus vahvisti myös käsitystä siitä, että joustavien työsuhteiden määrän uskotaan lisääntyvän tulevaisuudessa merkittävästi.

Uuden vuosituhatmen menestystekijöinä korostuvat asiakas- ja palvelusuuntautuneisuuden sekä joustavuuden lisäksi yritysten keskittyminen ydinosaamiseensa. Tutkimuksessa ilmeni tarve henkilöstöpalveluja tarjoavan yrityksen toiminnan kehittämiseksi vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita. Esitetty joustavan työvoiman toimintamalli voisi olla seuraava kehitysaskel kohti parempaa avainasiakkaiden ja heidän henkilöstötarpeidensa tuntemusta ja siten kohti laadukkaampaa asiakkaan palvelua. Yrityksen on tunnettava henkilöstönsä, henkilöstörakenteensa, henkilöstön tarpeet ja toiveet sekä yrityksen omat tarpeet nyt ja tulevaisuudessa. Tällöin erityisen kiinnostuksen kohteena ovat ihmiset, joiden avulla menestys on mahdollista. Joustavan työvoiman käyttö on yksi keino lisätä yrityksen joustavuutta työvoiman käytössä, sekä määrällisesti että toiminnallisesti. Henkilöstöstrategian ja -johtamisen kannalta joustava työvoima luo suuria tulevaisuuden haasteita.

Avainsanat: joustavuus, työvoiman vuokraus, ulkoistaminen, henkilöstöstrategia

SISÄLLYS

1 JOHDANTO JOUSTAVAN TYÖVOIMAN LUOMIIN MAHDOLLISUUKSIIN.....	6
1.1 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimusongelma	7
1.2 Tutkimuksen lähtökohta ja aiheen rajaus	9
1.3 Tutkimuksen sijoittuminen tieteen kenttään ja katsaus aihetta käsitteleviin aikaisempiin tutkimuksiin.....	12
2 TUTKIMUKSEN METODOLOGINEN LÄHESTYMISTAPA, TUTKIMUSOTE JA	15
TUTKIMUKSEN LUONNE	15
2.1 Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat	16
2.2 Tutkimuksen strategiset ja eettiset valinnat.....	17
2.3 Laadullinen tutkimus.....	19
2.3.1 Teemahaastattelut kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana.....	20
2.3.2 Tutkimuksen eteneminen ja luotettavuus.....	21
3 MUUTTUVA TYÖELÄMÄ.....	26
3.1 Epätyypillinen työ - vai tyypillinen työ?.....	28
3.2 Joustava työvoima.....	32
3.2.1 Työelämän suhteiden hoitaminen	32
3.2.2 Vuokratyötä koskeva lainsäädäntö	34
3.2.3 Työvoiman vuokraus kansainvälisessä vertailussa.....	36
3.3 Atkinsonin dualistinen työsuhdemalli.....	37
3.4 Vuokratyö joustavuuden lähteenä.....	41
4 STRATEGINEN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN.....	43
4.1 Strateginen ajattelu ja sen kehittyminen.....	43
4.2 Henkilöstötoimintojen luonteen muuttuminen ja kehittyminen	45
4.3 Henkilöstöjohtamisen kenttä	47
4.3.1 Henkilöstöjohtamisen haasteet	49
4.3.2 Henkilöstöön liittyvien muutosten hallinta	51
4.4 Henkilöstöstrategia osana liiketoimintastrategiaa	53
4.5 Ydintoimintoihin keskittyminen.....	57

4.6 SWOT – ulkoisten ja sisäisten tekijöiden vaikutus henkilöstöstrategiaan.....	58
5 ASiantuntijoiden kokemukset ja asenteet joustavaa työvoimaa kohtaan.....	60
5.1 Haastateltavien esittely.....	60
5.2 Joustavan työvoiman monet kasvot.....	62
5.2.1 ”Vuokratyövoiman” herättämiä ajatuksia ennen, nyt ja tulevaisuudessa.....	62
5.2.2 Joustava työvoima lyhytaikaisena huippujen tasaajana ja kiireapuna.....	64
5.2.3 Joustava työvoima pitkäaikaisena henkilöstöratkaisuna.....	67
5.2.4 Joustava työvoima strategisena ratkaisuna ulkoistamalla.....	70
5.2.5 Ympäristön luomat mahdollisuudet ja uhat joustavan työvoiman käytölle.....	72
5.3 Pohdintaa joustavan työvoiman tulevaisuudesta.....	75
6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	83
6.1 Joustava työvoima tämän tutkimuksen ilmentämänä.....	83
6.2 Joustavan työvoiman toimintamalli.....	89
6.3 Tutkimuksen, sen viitekehyksen ja toimintamallin kritisointi.....	92
6.4 Ajatuksia joustavasta työvoimasta, henkilöstöstrategiasta ja työelämän muutoksesta.....	94
6.5 Jatkotutkimuksen aiheita.....	96
6.6 Loppusanat.....	97
LÄHTEET.....	98
LIITE 1. Teemahaastattelurunko.....	103

KUVIOLUETTELO

KUVIO 1. Vuokraustoiminnan osapuolet.....	8
KUVIO 2. Joustavan työvoiman sidosryhmät.....	10
KUVIO 3. Tutkimusasetelma.....	11
KUVIO 4. Yksityisen sektorin neuvottelujärjestelmä.....	33
KUVIO 5. Atkinsonin joustavan yrityksen malli.....	39
KUVIO 6. Henkilöstöjohtamisen kentän klassinen jako.....	49
KUVIO 7. Henkilöstöjohtamisen tehtävät kilpailukykyisen yrityksen kehittämisessä.....	48
KUVIO 8. Henkilöstöjohtaminen osana yrityksen liiketoimintastrategiaa.....	53
KUVIO 9. Henkilöstöresurssien strategisen suunnittelun malli.....	55
KUVIO 10. Joustavan työvoiman hyödyntämisen portaat.....	79
KUVIO 11. Kantahenkilöstöä ympäröi amebamainen joustava työvoima.....	94
KUVIO 12. Joustavan työvoiman ja henkilöstöstrategian Yin & Yang.....	96

TAULUKKOLUETTELO

TAULUKKO 1. Epätyypillisen työnteon ulottuvuuksia.....	28
TAULUKKO 2. Osa-aikatyötä tekevien osuuksia eräissä Euroopan maissa.....	30
TAULUKKO 3. Määräaikaiset palkansaajat ikäryhmittäin.....	31
TAULUKKO 4. Vuokratyö Euroopassa.....	37
TAULUKKO 5. Yrityksen joustostrategiat Atkinsonin mallissa.....	38
TAULUKKO 6. Henkilöstöhallinnon ja Strategic Human Resource Managementin eroja.....	47
TAULUKKO 7. Muutostyypit Nadlerin mukaan	52
TAULUKKO 8. Ympäristön luomat mahdollisuudet ja uhat joustavan työvoiman käytölle.....	84
TAULUKKO 9. Joustavan työvoiman vahvuudet ja heikkoudet lyhytaikaisena suhteena.....	86
TAULUKKO 10. Joustava työvoiman vahvuudet ja heikkoudet pitkäaikaisena henkilöstöratkaisuna.....	87
TAULUKKO 11. Joustava työvoiman vahvuudet ja heikkoudet strategisena ratkaisuna ulkoistamalla.....	88

1 JOHDANTO JOUSTAVAN TYÖVOIMAN LUOMIIN MAHDOLLISUUKSIIN

Nyt, vuosituhanen vaihteessa, henkilöstöstrategian luonne on aivan toinen kuin muutama vuosikymmen sitten. Perinteinen henkilöstöhallinto on laajentunut sisällöltään ja siitä on tullut keskeinen osa yritysten strategiaa. Kuluneen vuosikymmenen aikana myös työvoimapolitiikka on ollut suurten muutosten edessä. Vuosikymmenen alun syvän laman jälkeen on päästy entistä parempaan talous- ja työllisyyskehitykseen ja ennusteiden valossa talouskehitys jatkuu. Yritysten välinen kilpailun kiristyminen ja rakenteiden murtuminen ovat muokkaamassa työmarkkinoita uudelleen. Yritysten menestystekijöinä nykyisessä muuttuvassa toiminta- ja kilpailuympäristössä korostuvat kustannustehokkuus sekä joustavuus. Sengenbergerin (1984, 36-38) mukaan yritykset ovat tässä epävarmassa ympäristössä omaksuneet kaksi päästrategiaa tehokkuuden ja kilpailuaseman turvaamiseksi sekä joustovaatimukseen vastaamiseksi. Yleisin näistä on ollut kustannusten leikkaamisstrategia tuotantoa rationalisoimalla, joka on toteutettu työvoimakustannuksia vähentävillä järjestelyillä tai pääoma- ja työvoimasäästöillä. Toinen, joustavan erikoistumisen strategia, on puolestaan merkinnyt uutta teknologiaa hyväksikäyttäen korkealaatuisten ja asiakaslähtöisten tuotteiden tuottamista. Yritystason strategiat vaikuttavat myös työmarkkinoille ja nyt joustovaateiden eteen ovat joutuneet niin yhteiskunta, yritykset kuin yksilötkin.

Länsimaisesta fordistisesta massa- ja liukuhihnatuotannosta on siirrytty kohti joustavia yritysra-kenteita, jossa työn määrä ja työrytmi joustavat kysynnän mukaan. Vakituiset, kokopäiväiset ja ympärivuotiset työsuhteet ovat vähentyneet, kun taas määräaikaiset, vuokratyövoima ja projektiluonteiset työsuhteet suhteessa lisääntyneet. Työ epätyypillistyy. Vai onko epätyypillinen työ muuttumassa jopa tyypilliseksi?

Joustava työvoima ymmärretään tässä tutkimuksessa yhteisenä käsitteenä vuokratyövoimalle ja ulkoistamiselle. Joustavan työvoiman käyttäminen on meillä edelleen lapsenkengissä. Suomessa on runsaasti työvoimaa määräaika-suhteissa, mutta sen muodot ovat vielä jokseenkin kehittymättömiä. Keski-Euroopassa vuokratyö on olennainen osa työmarkkinoita ja Suomessakin markkinoiden uskotaan kasvavan 20-30 prosentin kasvuvauhdilla. (Kauppalehti 29.8.1999, 19; Newspaper 2/99, 8.) Epätyypillisiä työsuhteita - joina pidetään kaikkia vakituisesta palkkatyöstä poikkeavia työsuhteita - ja ulkoistamista on tutkittu strategianäkökulmasta erityisesti Englannissa, Saksassa ja Yhdysvalloissa. Suomessa epätyypillisiä työsuhteita on tutkittu pääasiassa työntekijöiden näkökulmasta, ammattiliittojen ja työministeriön aloitteesta. (Markkanen 1999, 1.)

Tämä tutkimus keskittyy tarkastelemaan lähinnä alan asiantuntijoiden näkökulmia. Joustavan työvoiman ja ulkoistamisen mahdollisuuksia käsitellään henkilöstöstrategian näkökulmasta.

Joustavan työn kehittämisen kannalta keskeistä on profiloituminen markkinoilla lisäarvon tuottajana. Vuokratyö on yleisesti Suomessa mielletty pitkälti ruuhka-avuksi tai sairaspöissaolojen tuuraukseksi, mutta asenteet ovat pikkuhiljaa muuttuneet ymmärtämään mahdollisuutta laajemmaltikin. Kysymys on siitä, tuottaako vuokratyövoima sitä lisäarvoa, joka tukee yritystä sen strategian toteuttamisessa. Ratkaisevaa on yritysten erikoistuminen ja keskittyminen omaan ydinliiketoimintaansa. Henkilöstöpalvelujen vuokraus tai koko palvelupaketin ulkoistaminen voivat olla keinoja lisätä yrityksen joustavuutta työvoiman käytössä sekä määrällisesti että toiminnallisesti, jolloin yritykset voivat kohdistaa toimintansa ydinosamisalueilleen ja sen myötä saavuttaa voimakasta kilpailuetua.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimusongelma

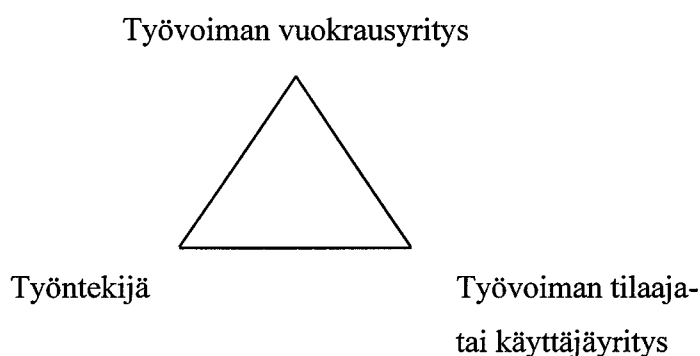
Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata alan asiantuntijoiden näkökulmien vaihtelevia ilmiöitä vuokratyötä ja ulkoistamista kohtaan sekä tehdä tulkintoja niiden taustalla. Tutkimuksen tavoitteena on kokonaisvaltainen kuvaus ilmiön luonteesta, joka konkreettisesti, elävästi ja yksityiskohtaisesti tuodaan esiin raportissa. Tutkimuksella pyritään herättämään kysymyksiä toimistoalan henkilöstövuokrauksen ja ulkoistamisen mahdollisuuksista henkilöstöstrategian näkökulmasta. Työvoiman vuokrausta koskevissa tutkimuksissa on useimmiten lähestytty sitä työvoimapolitiittisena tai työoikeudellisena kysymyksenä. Sitä on tutkittu myös painottaen toimialapalveluyrityksiä ja -yrittäjiä huomioiden franchising -näkökulma. Empiiriset tutkimukset ovat monesti olleet opinnäytetöitä, joissa on painotettu työntekijän näkökulmaa (Bärlund 1991; Korhonen 1991; Lindroos 1985). Tämä tutkimus on toteutettu yritysten henkilöstöasiantuntijoiden näkökulmasta ja on siksi ainutlaatuisella tavalla haastava. Motiivina tämän tutkimuksen tekoon ovat olleet sen yhteiskunnallinen merkitys sekä tutkijan oma mielenkiinto aiheeseen.

Tutkimuksen aiheen valinta on perusteltua erityisesti siitä syystä, että työelämän muutoksen myötä yritykset joutuvat entistä tarkemmin miettimään vaihtoehtoisia ja joustavia henkilöstöratkaisuja. Tutkimusaihe antaa mahdollisuuden tarkastella joustavaan työvoimaan eli henkilöstövuokraukseen ja henkilöstön ulkoistamiseen liittyviä vahvuuksia ja heikkouksia. Mielenkiintoista on tutkia asiantuntijoiden näkemyksiä joustavan työvoiman käytöstä ja tulevaisuuden kehityssuunnasta.

Tutkimuksen tarkoituksena on aluksi esittää sellaisia työelämän muutokseen vaikuttavia tekijöitä, jotka heijastuvat joustavan työvoiman käyttöön. Joustavan työvoiman käyttöä käsitellään sen jälkeen osana suurempaa kontekstia, yrityksen henkilöstöstrategiaa.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys tarkoittaa käytännössä tiettyä, eksplisiittisesti määriteltyä näkökulmaa, josta havaintoja tarkastellaan (Alasuutari 1995, 69). Tämän tutkimuksen viitekehysten muodostaa *joustavan työvoiman* käsite, joka ymmärretään yhteisenä käsitteenä vuokratyövoimalle ja ulkoistamiselle. Joustavaa työvoimaa tarkastellaan SWOT -analyysin kautta. Joustavaan työvoimaan liittyy olennaisesti myös *työelämän muutos*, joka muodostaa toisen, olennaisen teoreettisen näkökulman. Työelämän muutoksella ymmärretään tässä tutkimuksessa kehitystä, joka on työelämässä hitaasti tapahtunut siirryttäessä kohti joustavampia ratkaisuja ja rakenteita. Kolmantena näkökulmana on *henkilöstöstrategia*, jonka avulla ilmennetään joustavan työvoiman käytön mahdollisuuksia osana henkilöstöstrategiaa.

Työvoiman vuokraus on määritelty toimintana, jossa työnantaja asettaa työntekijöitään ulkopuolisen subjektin, tilaajan, käyttöön vastiketta vastaan siten, että tilaaja (käyttäjäyritys) käyttää työn johtoa ja valvontaoikeutta lähinnä työntekoa koskevissa asioissa. Vuokrausyritys vastaa kaikista työnantajavelvoitteista työntekijään nähden. Työvoiman vuokrausyrityksen ja käyttäjäyrityksen välisellä sopimuksella sovitaan keskinäisistä oikeuksista ja velvollisuuksista, jossa ei kuitenkaan voida poiketa työlainsäädännön ohjeista. (Selvitys vuokratyöstä 1998, 1.) Tässä tutkimuksessa käytetään rinnakkain muutamia eri käsitteitä tarkoittaen samaa asiaa, jotta voitaisiin välttää samojen käsitteiden toistuvaa häiriötä. Kun puhutaan asiakkaasta, tarkoitetaan sillä työvoiman tilaaja- tai käyttäjäyritystä. Samoin käsitteitä henkilöstöratkaisuja tarjoava yritys tai palveluntarjoaja on käytetty tarkoittamaan työvoiman vuokrausyritystä. Työntekijälle rinnakkaisia käsitteitä ovat vuokratyöntekijä tai myöhemmin käytettävä sopimustyöntekijä.



KUVIO 1. Vuokraustoiminnan osapuolet

Ulkoistamisen käsitteellä on perinteisesti tarkoitettu alihankintaa tai urakkasuhdetta ja on siksi hie-
man harhaanjohtava tätä tutkimusta ajatellen. Ulkoistamisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa hen-
kilöstöön liittyvää ulkoistamista. Päädyttäessä ulkoistamispalvelun hyödyntämiseen esimerkiksi
aulapalvelujen osalta, asiakkaan ei itse tarvitse huolehtia mistään siihen liittyvästä käytännön toi-
menpiteestä, vaan hän voi keskittyä täysin omaan ydinliiketoimintansa hoitamiseen. Asiakkaalta
vapautuu rajallisia resursseja sinne, missä niitä ehdottomasti tarvitaan kilpailuedun ylläpitämiseksi
ja kehittämiseksi. Tällöin sekä ulkoistamispalveluja tarjoava yritys että asiakasyritys voivat keskit-
tyä omaan ydinosaamiseensa. Ulkoistamisen liittyviä vahvuuksia ja heikkouksia käsitellään tar-
kemmin luvussa viisi.

Tämän tutkimuksen *tutkimusongelman* muodostavat kaksi pääkysymystä, joiden avulla pyritään
vastaamaan myös asetettuihin alakysymyksiin. Tutkimusongelma tiivistyy seuraaviin kysymyksiin:

1. Miten työelämä ja työelämän vaatimukset ovat muuttuneet Suomessa?
 - mitkä ympäristötekijöistä voidaan nähdä edistävän joustavan työvoiman mah-
dollisuuksia ja mitkä uhkia?
2. Mitkä tekijät henkilöstöalan asiantuntijat kokevat henkilöstövuokrauksen ja hen-
kilöstöön liittyvän ulkoistamisen vahvuuksiksi ja heikkouksiksi yritysten pyrkiessä
saavuttamaan kilpailuetua?
 - miten ilmiön uskotaan kehittyvän tulevaisuudessa?

1.2 Tutkimuksen lähtökohta ja aiheen rajaus

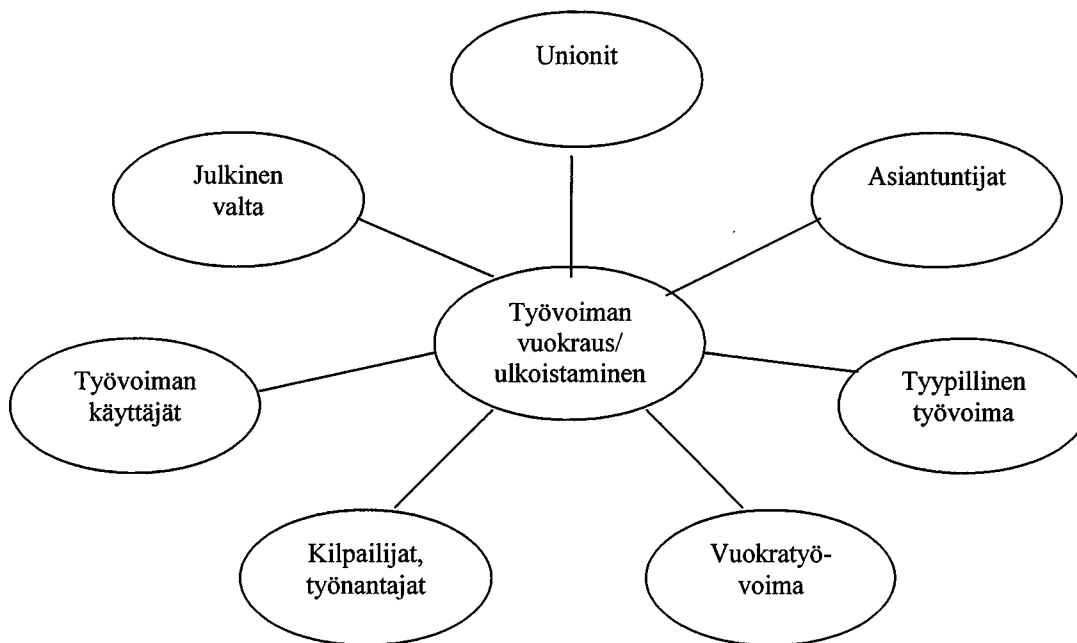
Tämä opinnäytetyö on yrityselämän alullepanema toimeksiantotutkimus. Näin ollen eteenpäin
työntävänä voimana toimii kolmaskin osapuoli, Manpower Oy, tutkijan ja opinnäytetyön ohjaajien
lisäksi. Huolimatta siitä, että aiheoivomus tuli ulkopuoliselta tilaajalta, annettiin tutkijalle kuitenkin
täysi vapaus tutkia sitä mielenkiintoiseksi katsomastaan tutkimusnäkökulmasta.

Työvoiman vuokrausyrityksellä on monia sidosryhmiä, jotka kaikki osaltaan ovat vaikuttamassa
yrityksen toimintaan. Tutkimusaihetta voitaisiin lähestyä monista eri näkökulmista, kuten projekti-
henkilöiden, potentiaalisen työvoiman, kilpailijoiden, työvoiman käyttäjien, julkisen vallan, unioni-
en tai alan asiantuntijoiden näkökulmasta.

Tässä tutkimuksessa halutaan tarkastella henkilöstöalan asiantuntijoiden ja työvoiman käyttäjien näkökulmaa. Tavoitteena on selvittää näkevätkö he joustavan työvoiman lähinnä

- 1) lyhytaikaisena huippujen tasaajana ja kiireapuna,
- 2) pitkäaikaisena strategisena henkilöstöratkaisuna vai
- 3) strategisena ratkaisuna ulkoistamalla jonkin toiminnon.

Ruuhka-avulla tässä tutkimuksessa ymmärretään tilapäiset määräaikaaisuudet ja osa-aikaaisuudet, joiden kesto on muutamista päivistä muutamiin kuukausiin. Esimerkiksi juhlapyhät sekä erilaiset kampanjat luovat tarvetta määräaikaisen työvoiman käytölle. Joustava työvoima pitkäaikaisena henkilöstöratkaisuna puolestaan käsittää tässä tutkimuksessa muutamista kuukausista jopa vuosiin kestävät vuokratyösuhteet.

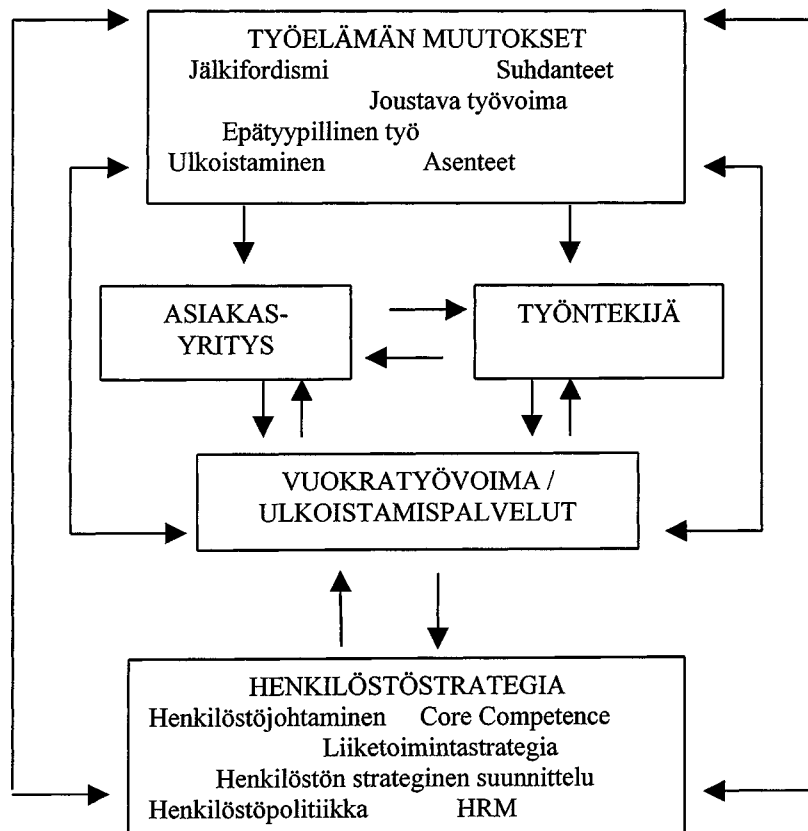


KUVIO 2. Joustavan työvoiman sidosryhmät

Erityisen mielenkiintoista on tarkastella haastateltavien erilaisia kokemuksia ja tulevaisuuden näkemyksiä ja keskustella työvoiman vuokrauksen ja ulkoistamisen kehityssuunnista. Kolmea edellä mainittua joustavan työvoiman ulottuvuutta tarkastellaan SWOT -analyysin avulla. Porterin (1980, 149) mukaan kilpailustrategian laatiminen käsittää laajimmalla tasollaan neljän avaintekijän tarkastelun: vahvuudet ja heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat, avainasemassa olevien päätöksentekijöiden henkilökohtaiset arvot ja laajemmat yhteiskunnalliset odotukset.

Nämä avaintekijät voidaan jakaa yritysten sisäisiin ja ulkopuolisiin tekijöihin. Sisäisiä tekijöitä ovat sekä yritysten vahvuudet ja heikkoudet että avainasemassa olevien päätöksentekijöiden henkilökohtaiset arvot. Yrityksen vahvuudet ja heikkoudet muodostuvat yrityksen resursseista ja valmiuksista suhteessa kilpailijoihin. Alan mahdollisuudet, uhat ja laajemmat yhteiskunnalliset odotukset puolestaan ovat yrityksen ulkopuolisia tekijöitä.

Kuvio 3. ilmentää tämän tutkimuksen asetelmaa. Tutkimuksen taustalla on työelämän muutokset ja niiden vaikutukset joustavan työvoiman merkityksen kasvuun. Tutkimuksen pääpaino ei ole työelämän muutossyiden tutkimisessa, vaan yleisen suuntauksen ja laajemman kontekstin luomisessa koko tutkimukselle. Tämä on hyödyllistä, koska nämä taloudelliset ja yhteiskunnalliset taustavaikeudet ovat kytkettävissä sekä yritysten että yhteiskunnan rakennemuutoksiin, joustavaan työvoiman käyttöön, yksilön käyttäytymiseen ja asenteisiin sekä työvoiman vuokraukseen. Tutkimuksessa pohditaan, miten henkilöstöalan asiantuntijat kokevat henkilöstöstrategian muuttuvan tulevaisuudessa vuokratyövoiman ja henkilöstöön liittyvän ulkoistamisen merkityksen kasvun myötä.



KUVIO 3. Tutkimusasetelma

Tutkimuskohteena ovat työvoiman vuokraukseen ja henkilöstön ulkoistamiseen perehtyneet asiantuntijat. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla seitsemän asiantuntijaa pääkaupunkiseudulla. Kohdeyrityksiksi valittiin suurten yritysten edustajia, sillä organisaation koolla on todettu olevan merkittävä vaikutus työaikavariaatioiden yleisyyteen. Suuret toimipaikat ovat yleensä joustavampia kuin pienet (Antila 1998, 24). Monet alat, kuten muun muassa viihdeala, hotelli- ja ravintola-ala sekä terveydenhoitoala käyttävät joustavaa työvoimaa. Tässä tutkimuksessa keskitytään kuitenkin toimistoalalle, koska viime vuosikymmeninä tapahtuneet työpaikka- ja ammattirakenteiden sekä teknologisen kehityksen myötä muutos on koskettanut voimakkaasti toimistoalan vuokraustoimintaa. Tutkimuksessa haastateltiin seuraavia asiantuntijoita:

Johanna Saarinen, henkilöstön kehittämispäällikkö / IBM

Juha Pentti, henkilöstöjohtaja / Sonera

Christel Berghäll, henkilöstöpäällikkö / Nokia

Anne Haggrén, henkilöstöjohtaja / ICL

Eeva-Liisa Inkeroinen, työmarkkinajohtaja / Palvelutyönantajat

Fredrik Karlsson, toimitusjohtaja / Manpower

Riitta Strömmer, professori / Vaasan yliopisto

1.3 Tutkimuksen sijoittuminen tieteen kenttään ja katsaus aihetta käsitteleviin aikaisempiin tutkimuksiin

Tieteen kenttään sijoitettuna tämä tutkimus edustaa lähinnä henkilöstöjohtamisen ja henkilöstöstrategian tutkimusta. Beaumontin (1993, 4) mukaan kirjallisuudessa Human Resource Managementia käsitellään yleensä yhdessä liiketoimintastrategian kanssa, koska nämä kaksi tärkeää osa-aluetta ovat linkittyneet kiinteästi toisiinsa. Yritysstrategian ja sen suunnittelun sekä henkilöstöstrategian ja sen suunnittelun välillä on kaksisuuntainen suhde. Tämä tutkimus rakentuu neljän keskeisen käsitteen ympärille, jotka samalla muodostavat teoreettisen viitekehyksen. Nämä käsitteet ovat joustava työvoima, henkilöstöstrategia sekä työelämän muutos.

Tutkimuksen keskeistä käsitettä, joustavaa työvoimaa, on Suomessa käsitelleet muun muassa seuraavat tutkijat: Minna Tiainen (1994) ”Vuokratyövoiman käyttö yrityksissä”, Leila Kaivanto (1998) ”Työvoiman vuokraus franchising-liiketoimintana”, Marjatta Peltokorpi (1999) ”TILA-housekeep toiminnassa: Tiimien kehittämällä laatua hotellien toimintaan”, Sari Kajaani (1990) ”Työvoiman vuokraus”, Jyrki Laaksonen (1999) ”Palvelualan palkansaajien kokemukset määräaikaisten työntekijöiden johtamisesta ja työoloista” sekä Jukka Markkanen (1999) ” Epätyypillisiä työsuhteet strategisena kilpailukeinona terveydenhuollon atk-ohjelmistomarkkinoilla”.

Tiainen (1994) on tutkielmassaan ”Vuokratyövoiman käyttö yrityksissä” tarkastellut työvoiman vuokrausta pääasiassa vuokraustoimintaa harjoittavan yrityksen näkökulmasta. Hänen tutkimuksensa selvitti yritysten motiiveja ja tarpeita vuokratyövoimaa kohtaan. Työvoiman vuokrausta on tutkinut myös Kaivanto (1998), joka lähestyi aihetta franchising-näkökulmasta. Peltokorpi (1999) on tutkinut vuokratyön organisointia ja johtamista. Hän toteaaakin käsiteviidakon alalla olevan melkoinen ja itse mieluiten käyttää vuokratyöstä termiä ”vaihtoehtoinen työ”. Peltokorven (1999) mukaan lähtökohtana vaihtoehtoisen työvoiman käyttöön on kaksi toisilleen vastakaista peruseriaa; määrällinen ja funktionaalinen joustavuus. Suomalaisissa yrityksissä toimitaan edelleen hyvin pitkälle määrällisen joustavuuden ehdoin ja nykyisestä henkilöstöstä otetaan maksimaalinen hyöty irti. Funktionaalisessa joustavuudessa keskitytään henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja itseohjautuvuuteen. Peltokorven (1999) mukaan vaihtoehtoisissa työsuhteissa tulevat esiin erityisesti työn johtamisen ongelmat.

Kajaani (1990) puolestaan on tarkastellut tutkimuksessaan työvoiman vuokrausta lähinnä vuokrausliikkeen näkökulmasta. Hän selostaa työvoiman vuokrauksesta annetun asetuksen perusteella siihen liittyvää lupakäytäntöä sekä tarkastelee vuokraustoiminnan harjoittamiselle säädettyjä edellytyksiä ja vuokratyövoiman käyttämisen ehtoja. Laaksonen (1999) on laatinut raportin, joka käsittelee erityisesti palkansaajien kokemuksia, jotka koskevat määräaikaisten työntekijöiden johtamista ja työoloja. Laaksonen tutkimus liittyy keskusteluun työelämän joustojen lisäämisestä ja on jatkoa vuonna 1998 valmistuneelle esitutkimukselle ”joustavampi työ - vaativampi johtaminen”. Markkanen (1999) tutkimus tarkastelee epätyypillisiä työsuhteita ja ulkoistamista strategisena kilpailukeinona terveydenhuollon atk-ohjelmistomarkkinoilla. Markkanen uskoo epätyypillisten työsuhteiden olevan yksi yrityksen tärkeimmistä joustotekijöistä, jolla voidaan ratkaista yritysten resurssien kohdentamisongelmia.

Henkilöstöstrategia on tutkimuksen toinen keskeinen käsite. Henkilöstöstrategiaa on tutkittu hämmästyttävän vähän ja siksi sitä käsittelevät teokset ovat usein oppikirjamaisia. Suomalaisista kirjoittajista henkilöstöstrategiaa ovat käsitelleet muun muassa Strömmer (1999) teoksessaan ”Henkilöstöjohtaminen”, Vanhala, Laukkanen ja Koskinen (1997) teoksessaan ”Liiketoiminta ja johtaminen” sekä Heinonen ja Järvinen (1997) teoksessaan ”Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä”. He ovat tarkastelleet aihetta monipuolisesti huomioiden myös joustavan työvoiman käsitteen. Ulkomaisista tutkijoista Beaumont (1993) on tarkastellut henkilöstöstrategiaa ja -johtamista teoksessaan ” Human Resource Management”. Myös Hendry ja Pettigrew (1986) sekä Nkomo (1988) ovat käsitelleet henkilöstöstrategiaa ja strategista suunnittelua. Tässä tutkimuksessa paneudutaan henkilöstöstrategian käsitteeseen muun muassa edellä mainittujen tutkijoiden näkökulmien kautta.

Kolmatta tutkimuksen keskeistä käsitettä, työelämän muutosta, lähestytään Atkinsonin (1987) dualistisen työsuhdemallin avulla. Hänen mukaansa työvoiman joustava käyttö on osa yrityksen joustavuusstrategiaa. Mallin ajatuksena on, että työvoiman käyttöä pyritään joustavoittamaan sekä segmentoimalla että työvoimapalveluja ulkoistamalla. Kimmo Kevätsalo julkaisi Helsingin yliopistossa helmikuussa 1999 väitöskirjatutkimuksen ”Jäykät joustot ja tuhlatut resurssit”, jossa hän kuvaa 1990-luvun työelämän muutoksia. Tutkimus osoittaa, että työntekijät jakaantuvat kahteen osaan, ydinhenkilöstöön ja kapasiteettihenkilöstöön, jota on noin 40 prosenttia työvoimasta. Hänen mukaansa monien työpaikkojen ongelmana on edelleen liika jäykkyys eli tiukka työnjako, tarkat käsilyvaltasuhteet ja byrokratia. Jäykkyyden takia myös työelämän muutos ja kehitys tapahtuu hitaasti. Yritysten tulisi pitkäjänteisesti kehittää toimintojaan ja toimintatapojaan.

2 TUTKIMUKSEN METODOLOGINEN LÄHESTYMISTAPA, TUTKIMUSOTE JA TUTKIMUKSEN LUONNE

Tieteenfilosofialla tarkoitetaan filosofisen metodin soveltamista tieteeseen, tutkimustoimintaan ja sen tuloksiin (Niiniluoto 1997, 21). Metodin tutkimus puolestaan on metodologiaa (Hirsjärvi, Remes, Liikanen & Sajavaara 1998, 183). Jotta aineistosta esiin tulevat havainnot voitaisiin erottaa tutkimuksen tuloksista, tarvitaan selkeä ja tarkasti määritelty metodi eli tutkimusote. Metodi koostuu sellaisista käytännöistä ja toimenpiteistä, joiden avulla tutkija voi tuottaa havaintoja, edelleen muokata ja tulkita niiden merkitystä johtolankoina. (Alasuutari 1995, 72-73.) Metodin jäljitettävyyden on avain ”tulkinnan” luotettavuuteen eli tarkistettavuuteen, miten työ on tehty (Mäkelä 1990, 33). Metodin tehtävänä on vastata siihen, miten tietoa saadaan ja menetelmän puolestaan siihen, kuinka se toteutetaan. Metodin kannalta on keskeistä pohtia, mitä ajatellaan tiedon hankinnan kohteesta eli todellisuudesta. (Tamminen 1993, 52.) Menetelmä on sarja toimintoja, joilla pyritään toteuttamaan metodin määrittämä tehtävä ja aikaansaamaan tietämisen tila (Tamminen 1993, 53).

Tieteenfilosofia on määritelty filosofisen metodin soveltamisena tieteeseen, tutkimustoimintaan ja sen tuloksiin. Tieteenfilosofian yleisesti hyväksytyjä piirteitä ovat Niiniluodon (1997, 22; Mäkelä 1990, 38-39) mukaan muun muassa ajatustottumusten ja itsestään selvinä pidettyjen lähtökohtien problematisointi. Tällä tarkoitetaan sitä, että nostetaan esiin ongelmia, jotka pyrkivät kyseenalais-tamaan erilaisia tieteenkäsityksiä. Toisena filosofisena tehtävänä voidaan nähdä olevan epäselvien näkemysten selkeäksi tekeminen, erittely sekä muotoilu. Kolmas filosofinen piirre on argumentaatio, joka puolestaan pyrkii perustelemaan näkemyksiä siitä, millaista tieteen pitäisi olla tai millaista sen ei tulisi olla. (Niiniluoto 1997, 22.) Tutkija on vastuussa sekä itselleen että tiedeyhteisölle kyvystä esittää tuloksensa pätevästi argumentoituna ja tieteellisesti uskottavana (Mäkelä 1990, 39).

Tieteellistä tutkimusta tehtäessä tutkija on aina päätynyt joihinkin etukäteisratkaisuihin ja uskomuksiin. Hänen tulee olla selvillä ratkaisujensa luonteesta ja kyettävä ne perustelemaan. (Varto 1992, 18.) Tässä tutkimuksessa esimerkiksi tutkija oletti joustavaa työvoimaa kohtaan kohdistuvien asenteiden nousevan keskeiseksi teemaksi, mutta ne nousivat vielä odotettua voimakkaammin keskustelun kohteeksi. Tärkeää on tiedon tarkistettavuuden lisäksi myös perustelujen tarkistettavuus (Mäkelä 1990, 33). Jos metodi ole riittävän tarkasti määritelty, muuttuu tutkimus helposti tutkijan omien ennakkokäsitysten empiiriseksi todisteluksi (Alasuutari 1995, 72-73). Metodin on kuitenkin oltava sellainen, että se antaa aineistolle yllätysmahdollisuuden (Alasuutari 1995, 73).

Tämän tutkimuksen osalta esimerkiksi tuli vahvasti esiin pelko tai uskomus joustavan työvoiman ja etenkin vuokratyöntekijöiden sitoutumattomuudesta, jota tutkija ei ollut osannut ennalta ottaa huomioon. Metodien tulee myös olla yhteensopiva teoreettisen viitekehyksen kanssa. Kun aineisto koostuu pienehköstä joukosta yksilöhaastatteluja, ei sen pohjalta kannata tehdä liian laajoja yleistäyksiä. Kun tulkitaan merkityssuhteita siitä, miten haastateltavat kokevat ja jäsentävät erilaisia asioita, kuten tässä tutkimuksessa tehtiin, tulee aineistona olla tekstiä, jossa he saavat itse kertoa vapaasti ja omin sanoin mielenkiinnon kohteena olevasta asiasta. (Alasuutari 1995, 73.)

2.1 Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat

Jotta tutkimustyö olisi tieteellistä, on sille asetettu monia vaatimuksia. Tieteellisen tutkimuksen edellytyksenä on selvittää ja valikoida tutkimustavat, jotka tukevat kyseenomaisen tutkimuksen tutkimista. Tutkijan on tehtävä myös lähtökohtaselvityksiä, jotta tutkimuksella voitaisiin tutkia juuri sitä kohdetta, jota on tarkoituskin tutkia. Koko tutkimisprosessin ajan on kyettävä arvioimaan omaa toimintaa ja valintoja, käytettyjä menetelmiä sekä saavutettuja tuloksia. Tieteelliselle tutkimukselle on ominaista myös alttius julkiselle kritiikille. Raportoinnissa on tuotava esiin kaikki tutkimukselle tarpeellinen tieto, jotta lukija kykenee arvioimaan sen tutkimustuloksia ja luotettavuutta. (Varto, 1992, 12.) Tutkimuksen on oltava myös arvovapaata, jolla tarkoitetaan sitä, että tutkimustulokset eivät saa olla riippuvaisia tutkijasta (Varto 1992, 18).

Koska tutkija on itse tutkimuksen keskeisin tutkimusväline, tulee raporttiin sisällyttää tietoja, joiden voidaan olettaa vaikuttavan aineiston keräämiseen, analyysiin tai tulkintaan. Koska sekä tutkittavana että tutkijana on ihminen, nousee kysymys tutkimuksen lähtökohdista keskeiseksi. Tutkijan on lähes mahdotonta kyetä tutkimaan aihettaan täysin objektiivisesti, koska hänen ennakoajatuksensa, tapansa ja kykynsä ymmärtää tutkimuskohdettaan vaikuttavat tutkimuksen tuloksiin. Tutkittavat ja tutkija voivat myös nähdä ja kokea ympäröivän maailman ja merkitykset hyvin erilaisesti, mikä osaltaan vaikuttaa tutkimusprosessiin ja lopputulokseen. Siksi tutkija on pyrkinyt tiedostamaan eroavaisuudet maailmankäsityksissä sekä selvittänyt prosessin kulkua raportissaan mahdollisimman perusteellisesti. Tutkija tekee tutkimusta omine subjektiivisine kokemuksineen, mutta hänen toivonsa tai ennakkoluulonsa eivät saa vaikuttaa tutkimustuloksiin. Tutkijan objektiivisuuteen voidaan ajatella vaikuttavan myös hänen työsuhteensa tutkimuksen toimeksiantajaan. Tämä on kuitenkin tiedostettu koko tutkimusprosessin ajan ja siten pyritty ehkäisemään vääränlaista subjektiivisuutta.

Tieteellisellä viitekehyksellä tarkoitetaan metodologista ajattelutapaa, joka ymmärretään yleensä parhaana mahdollisena tutkimuksen lähtökohtana ja joka asettaa standardit tutkimustyölle (Varto 1992, 28). Tieteellisessä tutkimuksessa empiirisen tutkimuksen havaintoja ei tule pitää valmiina tuloksina, vaan havaintoja pidetään vain johtolankoina, joita tulkitsemalla voidaan saavuttaa havaintojen syvempi ymmärrys. Yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa aineiston empiirisiä havaintoja on toisinaan vaikea erottaa tutkimustuloksista, koska havainnot ovat usein sellaisenaankin kiinnostavia ja merkityksellisiä. Tutkimuksessa havaintoja voidaan tarkastella johtolankoina siten, että niitä tarkastellaan vain ja ainoastaan tietyistä, ennalta määritellyistä näkökulmista. Tällaista erityistä näkökulmaa nimitetään teoreettiseksi viitekehyyksi. (Alasuutari 1995, 68-69.) Teoreettinen viitekehys siis määrittää sen, millaista aineistoa kannattaa kerätä ja millä menetelmällä voidaan saavuttaa tutkimukselle asetetut tavoitteet (Alasuutari 1995, 74).

Tieteellisessä filosofiassa keskeistä on päättely. Kolme tunnettua päättelymuotoa ovat deduktiivinen, induktiivinen ja abduktiivinen päättely. Näistä ensimmäinen, deduktiivinen päättely, lähtee liikkeelle yleisistä tunnetuista tosiasioista ja etenee kohti yksityiskohtaisempaa tarkastelua. Induktiivinen päättely puolestaan lähtee liikkeelle aineistosta ja päättyy määrittelemään ilmiötä koskevaa teoriaa. Kolmas päättelymuoto, abduktiivinen päättely, yhdistää käytännön ajattelun ja toiminnan päättelyprosessiin. (Grönfors 1982, 27-39.)

Tämä tutkimus edustaa lähinnä abduktiivista päättelyä. Abduktiivinen päättely lähtee oletuksesta, jolloin tutkijan on mahdollista tehdä uusia tieteellisiä löytöjä ja teorioita vain silloin, kun havaintojen muodostamiseen liittyy jokin johtoajatusta eli johtolanka. Tällainen johtoajatusta voi olla luonteeltaan hyvin epämääräinen intuitiivinen oletus tai se voi olla pidemmälle viety hypoteesi. Tutkijalla on siis jonkinlainen esiyymmärrys ilmiöstä. Johtoajatuksen avulla voidaan keskittyä havaintojen pohjalta saatuihin tärkeisiin seikkoihin tai olosuhteisiin, joiden uskotaan tuottavan uusia käsityksiä ja teoriaa tutkittavasta ilmiöstä. Abduktiivinen logiikka perustuu siihen, että kokemus on aina loogista, eikä sitä voida asettaa epäilyn alaiseksi. Kokemuksen esittäminen yleisellä tasolla sen sijaan voidaan kyseenalaistaa. (Grönfors 1982, 33-36.)

2.2 Tutkimuksen strategiset ja eettiset valinnat

Koska tutkimuksen tarkoituksena on kuvailla asiantuntijoiden kokemuksia, mielipiteitä ja arvostuksia, on kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän käyttö perusteltua. Laadullisen tutkimusotteen avulla voidaan ilmiötä tarkastella ja ymmärtää syvällisemmin kuin tilastollisten menetelmien avulla.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastateltavien on mahdollista itse vaikuttaa haastattelun kulkuun kertomalla tärkeiksi kokemistaan tuntemuksistaan ja kokemuksistaan. Tutkijan tulee suhtautua hienotunteisesti ja ymmärtävästi tutkittavia ja heidän mielipiteitään kohtaan. Kvalitatiivista tutkimusta luonnehditaan pehmeäksi, joustavaksi, subjektiiviseksi, induktiiviseksi sekä relatiiviseksi tutkimustavaksi, jossa tutkijan ja tutkittavien suhteen voidaan nähdä olevan melko läheinen. (Hirsjärvi et al. 1998, 131.)

Tutkimusstrategialla tarkoitetaan tutkimuksen menetelmiin kohdistuvien ratkaisujen kokonaisuutta ja se perustuu tutkijan yhdenmukaisiin valintoihin (Hirsjärvi et al. 1998, 126). Tutkimuksen tarkoitus ohjaa tutkimuksen strategisia valintoja (Hirsjärvi et al. 1998, 134). Tämä tutkimus on luonteeltaan kuvailevaa ja vastaa kysymykseen mitä tai miten. Kuvailevan tutkimuksen tarkoitus voi olla jonkin ilmiön, tilanteen tai tapahtuman luonteen, yleisyyden, historiallisen kehityksen tai muiden tunnuspiirteiden kuvaaminen (Uusitalo 1991, 62-63). Tällaisessa deskriptiivisessä tutkimusasetelmassa pyritään kuvaamaan jonkin systeemin nykyistä tilaa tai historiaa (Niiniluoto 1997, 26). Tässä tutkimuksessa keskitytään lähinnä nykyisen tilan kuvaamiseen. Laadullisessa analyysissä aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena ja sen uskotaan valottavan ja selkeyttävän ilmiön kokonaisuuden rakennetta.

Tässä tutkimuksessa aineiston hankinta on avointa ja puolistrukturoitua, koska tutkija on kiinnostunut siitä, miten tutkittavat itse jäsentävät oman maailmansa ja kokemuksiaan siitä. Oletuksena on, että haastateltavat kertovat asenteistaan ja arvostuksistaan vapaasti, mikä voi tuoda esiin jotain merkittävää myös laajemmasta kokonaisuudesta. Ilmiöstä dokumentoidaan tutkimuksen kannalta esiin nousseita keskeisiä ja kiinnostavia piirteitä. Raportissa käsitellään myös ilmiön voimakkaimmin esiin tulleista tapahtumista, käyttäytymismalleista, uskomuksista sekä prosesseista.

Kvalitatiivisen aineiston käsittelytapa voi olla joko tutkimuksen heikkous tai sen vahvuus. Hyvin esitetty aineistokäsittely ja -kuvaus antaa uskottavan kuvan tutkimuksen etenemisestä ja perustelee tutkimusaineistoon perustuvat tulkinnat. Analyysin tavat ovat vahvasti aineistosidonnaisia ja aineiston analysoinnissa yhdistyvät analyysi ja synteesi. (Grönfors 1982, 145-146). Analysoinnilla tarkoitetaan jonkin kokonaisuuden hajottamista osiin, jolloin osia on helpompi hallita kuin kokonaisuuksia. Synteesi on analyysin vastakohta ja tarkoittaa puolestaan eri osien yhdistelemistä. (Uusitalo 1991, 23.) Grönfors käyttää nimitystä abstrahointi tarkoittamaan empiirisen aineiston analysointia ja tulkintaa, jolloin sen perusteella tehdyt johtopäätökset voidaan irrottaa yksittäisistä henkilöistä ja lausumista niin, että pystytään löytämään aineistosta yleisiäkin piirteitä.

Analysointia tapahtuu koko tutkimuksen teon ajan. Kvalitatiivisin menetelmin tehdyssä tutkimuksessa käytetään sekä deduktiivista että induktiivista logiikkaa. Analysoinnin ensimmäinen vaihe on abstraktin mielikuvan muodostaminen kohderyhmästä, sen luonteesta sekä aineistonlähestymisstrategioista. Tämän jälkeen järjestetään empiirinen tutkimusaineisto ja suoritetaan yksityiskohtainen tarkastelu edellisen pohjalta. Lopuksi tehdään tilannekohtainen analyysi eli yhdistetään käsitteellinen ja kokemusperäinen toisiinsa loogiseksi kokonaisuudeksi. (Grönfors 1982, 145-146.)

Tutkimuksen etiikalla tarkoitetaan tutkimusmoraalia eli sitä, mitä tutkijalla on lupa tehdä ja mitä ei. Tämä tutkimus on pyritty tekemään hyvää tutkimusmoraalia noudattaen ja eettiset seikat koko tutkimusprosessin ajan huomioiden. Koska moraalikysymykset ovat pitkälti tutkijakohtaisia, voidaan ne ratkaista ainakin osittain henkilökohtaisella tasolla ja siksi rehellisyyden ja luottamuksen periaatteet on huomioitu. Tutkijalla on eettinen vastuu tutkimusprosessistaan kolmelle eri etupiirille: tieteelle, kanssaihmisille sekä tutkimuskohteille. Tieteellisellä vastuulla tarkoitetaan sitä, että tutkijan tulee välttää sellaisia toimenpiteitä, jotka vääristävät tutkimuksen tuloksia tai muuten häiritsevät tieteen kehitystä. Tutkijan eettinen vastuu kanssaihmisille merkitsee sitä, että hänen ei tule käyttää asemaansa tai tutkimustuloksia hyödyntämään omaa asemaansa tai vaikuttaakseen kanssaihmistensä asemaan. Kolmas vastuualue, vastuu tutkimuskohteille, tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että tutkijan tulee kohdella tutkimuskohteitaan ihmisarvoisesti ja kunnioittaen heidän mielipiteitään. Tutkijan ei siis tule ryhtyä sellaisiin toimenpiteisiin, joiden kohteena ei itse suostuisi olemaan, jos tutkimuksen suorittaisi joku muu. (Grönfors 1982, 188-189.) Tieteellisen tutkimuksen edellytyksenä on myös antaa kunnia sille, jolle se kuuluu eli viittaamalla alkuperäiseen lähteeseen, jolloin lukija näkee ajatuksen alkuperän. Tässä tutkimuksessa on pyritty antamaan oikea kuva tutkimuksen tuloksista niitä kaunistelematta. Raportoinnissa on kiinnitetty huomiota rakentavaan kritisointiin tutkimusta kohtaan ja siinä on selkeästi tuotu esiin myös tutkimuksen puutteet. Tieteen keskeisiä normeja on noudatettu tutkimusprosessissa sekä sen raportoinnissa.

2.3 Laadullinen tutkimus

Näsi (1983) on jakanut suomalaisen liiketaloustieteen neljään tutkimusotteeseen; nomoteettiseen, käsiteanalyyttiseen, päätöksenteko-metodologiseen ja toiminta-analyyttiseen tutkimusotteeseen. Tieteenfilosofisten vaihtoehtojen ja tutkimusotevaihtoehtojen välillä vallitsee keskinäinen johdonmukainen yhteys. Nomoteettinen ja päätöksenteko-metodologinen tutkimusote nojaa positivismiin ja toiminta-analyyttinen hermeneutiikkaan.

Käsitteanalyttiselle tutkimusotteelle ei löydy varsinaista yksilöllistä vastapuolta tieteenfilosofisella tasolla, vaan se omaa yhteydet ylemmälle filosofiselle tasolle. Joustavien työsuhteiden strategisten merkitysten tutkiminen on laadullista toiminta-analyyttistä tutkimusta. Toiminta-analyttisessä tutkimuksessa empiriaa pyritään lähestymään kokonaisvaltaisesti (Näsi 1983, 28).

Tammisen (1993) jaottelu on samankaltainen kuin Näsin. Hänen jaottelunsa tutkimusotteiksi ovat käsitetutkimus, kokeellinen tutkimus, kehittämistutkimus sekä tulkitseva tutkimus. Tällä tutkimuksella tavoitellaan tietämistä nimenomaan merkityksistä ja on siten lähinnä tulkitsevää tutkimusta. Tutkimuksessa tulkinta on keskeistä erityisesti silloin, kun tutkitaan ihmisiä ja heidän todellisuuttaan. Sekä tutkijalla että tutkittavalla on molemmilla oma historiansa ja sitä kautta oma todellisuutensa. Ihmisten välinen vuorovaikutus on mahdollista kielen ja tekojen avulla, ja siten on mahdollista ylittää oma todellisuuden raja ja saada tietoa toisen ihmisen todellisuudesta. Tutkijan tehtävänä on mennä tutkittavan todellisuuteen siten, että ensin hän käyttää hyväksi alkeellista ja pinnallista ymmärrystään ja vähäistä yhteistä kieltä, jonka jälkeen hän vähitellen opettelee toisen todellisuutta laajentaen samalla yhteisen kielen aluetta. Tutkijan tulee siis tutkimusprosessin aikana pyrkiä tietoisesti laajentamaan tulkintapotentiaaliaan. Vaikka tulkinnalla ei ole totuusolottuvuutta, joutuu se kuitenkin kriittiseen tarkasteluun. Tulkinta on kyettävä perustelemaan tavalla, jonka tarkoitus on synnyttää lukijan mielessä samanlainen tulkinta. (Tamminen 1993, 83-88.) Tulkitseva tutkimus kuuluu tieteenfilosofisissa suuntauksissa fenomenologisen ja hermeneuttisen tutkimuksen piiriin (Näsi 1983, 40).

2.3.1 Teemahaastattelut kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana

Tässä tutkimuksessa ihminen nähdään tutkimustilanteen subjektina, joten aineistonhankintamenetelmäksi on valittu haastattelu. Haastateltavalle annetaan mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti, sillä ihminen käsitetään tutkimuksessa merkityksiä luovaksi ja aktiiviseksi osapuoleksi. Haastattelu antaa haastateltavalle tilaisuuden kertoa itsestään ja aiheesta laajasti. Vastauksia voidaan tarkentaa ja syventää sekä lisäkysymyksiä esittää tarpeen mukaan. (Hirsjärvi et al. 1998, 201.) Koska tutkimus keskittyy henkilöstöalan asiantuntijoiden näkemyksiin ja kokemuksiin, on perusteltua käyttää haastattelumenetelmää saadakseen tutkimusongelman kannalta oleellista tietoa. Tutkimuksen tarkoituksena ei siten ole selvittää vuokratyövoiman ilmene mistä tai sen vaikutusta käytännössä, vaan haastateltavien subjektiivisia käsityksiä.

Vapaamuotoisissa, syvällisissä keskusteluissa voi tulla esiin asioita, joita tuskin voitaisiin saada selville muilla keinoin (Hirsjärvi & Hurme 1985, 8). Kysymysten asettelu on pyritty pitämään mahdollisimman avoimena kentältä saaduille vaikutteille.

Empiirinen aineisto hankittiin teemahaastattelua käyttäen, koska haastateltaville haluttiin antaa mahdollisuus puhua mahdollisimman luontevasti ilman rajoittavaa kysymysten asettelua. Teemahaastattelun lähtökohtana on ajatus, että haastateltavan tiedetään kokeneen jotain tiettyä, josta tutkijalla on alustavia käsityksiä ja tutkimansa kirjallisuuden sekä elämäkokemuksensa perusteella syntyneitä olettamuksia (Tamminen 1993, 100). Kuvaukset heijastavat luonnollisesti myös vastaajien tapaa havainnoida omaa ja muiden ihmisten käyttäytymistä (Tamminen 1993, 100). Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit on tarkkaan määritelty, mutta menetelmästä puuttuu kuitenkin strukturoidulle haastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Haastattelija käy läpi kaikki tutkimuksen kannalta keskeiset teema-alueet haastateltavan kanssa, mutta niiden laajuus ja järjestys vaihtelee haastattelusta toiseen. (Eskola & Suoranta 1998, 87.) Teemat pyrittiin muotoilemaan siten, että tutkija saa laajasti tietoa haastateltavan kokemuksista. Teemahaastattelussa ei käytetä tarkkoja kysymyksiä, vaan haastattelun tukena on tukilista käsiteltävistä asioista (Eskola & Suoranta 1998, 87). Haastateltavien antamien vihjeiden perusteella tehtiin tarkentavia kysymyksiä, jotta varmistuttiin siitä, että ymmärrettiin koko ajan haastateltavien sanoma.

2.3.2 Tutkimuksen eteneminen ja luotettavuus

Tämä tutkimus etenee yleisestä tarkastelusta yksityiskohtiin. *Ensimmäisessä luvussa* luotiin yleiskuva tutkimuksen taustasta ja tavoitteesta sekä tarkasteltiin tutkimuksen keskeisimpiä käsitteitä. Joustava työvoima jaettiin kolmeen tasoon, joita tarkastellaan yksityiskohtaisesti SWOT –analyysin avulla luvuissa viisi ja kuusi. *Ensimmäisessä luvussa* havainnollistettiin myös tutkimusasetelmaa sekä luotiin katsaus aiheita käsitteleviin aikaisempiin tutkimuksiin. *Toisessa luvussa* tarkastelun kohteena on tutkimuksen metodologia. Aluksi luvussa tarkasteltiin tieteenfilosofian lähtökohtia ja tutkimukselle asetettuja vaatimuksia. Sen jälkeen tarkasteltiin laadulliselle tutkimukselle olennaisia piirteitä sekä aineiston hankinta- ja käsittelytapoja. Toisen luvun lopussa keskustellaan tieteellisestä vastuusta, etiikasta sekä tutkimuksen prosessista.

Kolmannessa luvussa siirrytään tarkastelemaan työelämän muutosta ja sen herättämää joustavuuden tarvetta. Luvussa tarkastellaan epätyypillisten työsuhteiden ulottuvuuksia sekä vertaillaan työsuhteiden kehitystä ja työvoiman vuokrausta kansainvälisesti.

Sen jälkeen pohditaan työelämän pelisääntöjä ja vuokratyötä koskevaa lainsäädäntöä. Kolmannen luvun lopussa esitellään Atkinsonin joustavan työvoiman malli ja tarkastellaan myös joustavan työvoiman sijoittumista siihen. Tutkimuksen *neljännessä luvussa* pohditaan perinteistä henkilöstöhallintoa, henkilöstöstrategiaa ja -johtamista. Luvun alussa luodaan lyhyt katsaus henkilöstötoimintojen luonteen kehittymiseen sekä käsitellään henkilöstöjohtamisen kenttää ja haasteita. Sen jälkeen tarkastellaan henkilöstöstrategian ja liiketoimintastrategian liittymistä toisiinsa sekä joustavan työvoiman käytöllä saatavia kilpailuetuja. Lopuksi keskustellaan yritysten ulkoisten ja sisäisten tekijöiden vaikutuksista henkilöstöstrategiaan.

Luvussa viisi esitellään joustavaan työvoimaan kohdistuneita vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia sekä uhkakuvia tämän tutkimuksen ilmentäminä. Näitä tarkastellaan kolmen joustavan työvoiman tason mukaan, jotka esitettiin ensimmäisessä luvussa. Tuloso-suudessa on käytetty monipuolisesti haastateltavien suoria lainauksia kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä ja siihen liittyviä vivah-teita. Luvun lopussa on vielä yhteenvetomaisesti kerätty tärkeimmät asiat yhteen ja tehty alustavaa pohdintaa tutkimuksessa ilmenneiden epäkohtien ehkäisemiseksi. Tutkimuksen *kuudennessa ja viimeisessä luvussa* vastataan tutkimuskysymyksiin sekä pohditaan kriittisesti tutkimusta, sen viite-kehystä ja tuloksia. Tutkimustuloksia on edelleen pyritty havainnollistamaan ja selkeyttämään tau-lukoiden muodossa. Johtopäätöksissä on esitetty konkreettinen joustavan työvoiman toimintamalli, joka mahdollistaa vuokrausyrityksen ja asiakkaan yhteistyösuhteen kehittymisen ja siten paremman palvelun laadun asiakkaalle. Lopuksi esitetään ajatuksia joustavasta työvoimasta, henkilöstöstrate-giasta ja työelämän muutoksesta sekä pohditaan mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita.

Tutkimuksen prosessi käynnistyi lokakuussa 1999 ja alkoi kirjallisuuden kartoituksella sekä teo-riaosuuden hahmottamisella ja kirjoittamisella. Tutkimusryhmä muodosti vain osan suuresta koko-naisuudesta ja siksi heidät valittiin tarkkaan valikoiden harkitsevaa otantaa hyväksikäyttäen. Asi-antuntijat valittiin lähinnä suurista kansainvälisistä yrityksistä, koska tällaiset yritykset ovat usein olleet enemmän tekemisissä joustavaan työvoimaan liittyvien asioiden kanssa kuin pienet yritykset. Neljä seitsemästä haastateltavasta ovat varsinaisia joustavan työvoiman tutkimuskohteita eli suurten yritysten henkilöstövastaavia ja kolme seitsemästä puolestaan oman alansa asiantuntijoita. Ensिमäinen kolmesta on Manpower Oy:n toimitusjohtaja, jolla on vankka kokemus joustavaan työvoi-maan liittyvistä asioista, toinen Vaasan yliopiston professori, joka on syvällisesti perehtynyt henki-löstöjohtamiseen ja kolmas Palvelutyönantajien edustaja, joka puolestaan on työelämän ja työmark-kinoiden asiantuntija. Haastattelut tehtiin haastateltavien työpaikoilla tammi-helmikuun aikana.

Haastattelupyynnöt esitettiin etukäteen puhelimitse, jolloin kohdehenkilöille pyrittiin osoittamaan haastattelun merkitys ja heille oli mahdollista kertoa, miten keskeinen heidän osuutensa on tutkimuksessa. Haastateltavat olivat yhteistyöhaluisia, joskin hyvin kiireisiä. Siitä syystä sopivien haastatteluajankohtien löytäminen tuotti selviä ongelmia. Haastateltavat suhtautuivat suopeasti ja mielenkiinnolla tutkimusta kohtaan ja toivoivat saavansa lopulliset tutkimuksen luettavakseen, mikä heille tietenkin luvattiin.

Haastateltavien kokemusten ja näkemysten kuunteleminen oli ehdottomasti tutkimusprosessin mielekkäintä ja antoisinta osuutta. Haastattelut kestivät keskimäärin puolitoista tuntia haastateltavaa kohden ja ne nauhoitettiin yhtä lukuun ottamatta asianomaisen haastateltavan pyynnöstä. Nauhuria käytettiin haastatteluiden apuna, jotta pystyttiin paremmin keskittymään itse haastattelutilanteeseen. Täten voitiin varmistaa tiedon pysyminen oikeassa muodossa sekä materiaalin käytön monipuolinen käsittely. Tutkimusaineisto muokattiin yhtenäiseen kirjalliseen muotoon ja jo ennen litterointivaihetta päätettiin, mikä on riittävä ja tarkoituksenmukainen tarkkuusaste. Nauhoissa oleva aineisto purettiin tekstiksi ja puhtaaksikirjoitus tehtiin teema-alueittain. Muuta kuin kielellistä informaatiota kuten taukojen pituuksia, huokauksia tai äänensävyjä ei aineiston puhtaaksikirjoituksessa toistettu. Tekstimassasta pyrittiin ensin löytämään ja erottelemaan tutkimusongelman kannalta olennaiset asiat. Vastauksen konteksti on pyritty säilyttämään, kun se on katsottu tarpeelliseksi oikean tulkinnan ja ymmärtämisen kannalta. Samoin on käytetty harkintaa, milloin dialogi on esitetty sanatar-kasti. Näin on menetelty silloin, kun dialogi kuvaa hyvin jotain tutkimuksen kannalta keskeistä seikkaa tai kun on haluttu säilyttää vastausten vivahteet. Dialogeja on varottu esittämästä liikaa, jotta lukija ei kokisi tutkimustulosten luettavuutta raskaiksi. Haastatteluaineistolla on keskeinen merkitys tutkimuksen suuntaamisessa ja aineiston rajaamisessa, koska tutkimuksella halutaan selvittää nimenomaan kohdeyksilöiden näkemyksiä ja kokemuksia. Aineiston käsittely ja analysointi aloitettiin heti keruuvaiheen jälkeen, jonka jälkeen täydennettiin jälleen teoriaosuutta.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on mietittävä aineiston riittävyttä eri tavoin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Aineiston keruun voi lopettaa, kun uudet tapaukset eivät enää tuo esiin uusia piirteitä. Edellytyksenä tähän on, että tutkijalla on tuntuma aineistoon sen keruuvaiheessa. (Pyörälä 1995, 20; Mäkelä 1990, 52.) Aineistoa ei kannata kerätä liikaa kerralla, vaan on parasta ensin analysoida pienehkö aineisto ja vasta sen jälkeen päättää lisäaineiston keruun tarpeesta (Mäkelä 1990, 52). Suurten kvalitatiivisten aineistojen analyysivaiheen vaarana on tutkijan johtopäätösten pinnallisuus johtuen siitä, että kvalitatiivinen analyysi on erittäin työlästä.

Tässä tutkimuksessa ei ilmennyt tarvetta lisäaineiston keruuseen, vaan viimeiset haastattelut olivat suurelta osin tukemassa aikaisempia haastatteluita.

Laadullisessa tutkimuksessa keskeisin *luotettavuuden* kriteeri on tutkija itse ja siten luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta voidaan tarkastella perinteisestä näkökulmasta tarkastelemalla validiteettia ja reliabiliteettia. (Eskola & Suoranta 1998, 211.) Validiteetilla tarkoitetaan mittarin kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa validiteetti viittaa teoreettisten ja empiiristen määritelmien kytkemiseen. Teoreettisten käsitteiden mittaamisen validius on Uusitalon (1991) mukaan usein arviointikysymys, joka pohjautuu vallitsevaan mielipiteeseen. Kehityksen myötä yleinen mielipide ja validiteetti on kyseenalaistettava. (Uusitalo 1991, 84-86.) Tässä tutkimuksessa tuloksia ei ole irrotettu kysymystavasta, vaan vastaukset on analysoitu kysymyksenasettelu huomioonottaen. Haastattelun kohteiksi on valittu joukko asiantuntijoita, joilla oli kokemusta ja näkemystä tutkittavasta ilmiöstä, koska tällä on haluttu edesauttaa tutkimuksen validiutta. Jos haastateltava asetettaisiin hänelle vieraan ongelman eteen, ei tutkimus välttämättä olisi validi. Grönforsin (1982, 174-175) mukaan validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen. Tutkimus on sisäisesti validi, jos eri teoreettisten ja käsitteellisten määritteiden suhde toisiinsa on looginen. Sisäisen validiteetin tarkistuksen edellytyksenä on siis teoreettisten johtopäätösten, käsitteiden ja mahdollisten hypoteesien tarkistaminen. Ulkoinen validiteetti puolestaan määrittelee teoreettisen aineiston, johtopäätösten sekä empiirisen aineiston välisen suhteen todentamista. (Grönfors 1982, 174-175.) Tutkimuksen validiutta voidaan tarkastella myös todellisen kenttätilanteen ja tutkimusraportin suhteena (Grönfors 1982, 178). Tutkimuksen validiteettia voidaan tarkastella abduktiivisessa päättelyssä hieman toisin kuin tavallisesti. Tällöin ei tarvitse tarkastella sisäistä ja ulkoista validiteettia erikseen, koska abduktiossa tutkimusaineisto on aina validia huolimatta sen mahdollisista ristiriitaisuuksista. Kyseenalaistaa voidaan vain tapa, jolla tutkija hyödyntää ja esittää aineistoa. (Grönfors 1982, 37.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä validiteettiin liittyy läheisesti reliabiliteetin osoittaminen. Pyörälän (1995, 15) mukaan reliabiliteetilla tarkoitetaan aineiston käsittelyn ja analyysin luotettavuutta. Huomiota on tämän tutkimuksen osalta erityisesti kohdistettu vaiheeseen, jossa siirrytään empiirisestä aineistosta analyysin kautta tulkintaan. Tutkimusaineistolla voi olla reliabiliteettia, vaikka sillä ei olisi validiteettia. Päinvastainen tilanne on kuitenkin mahdotonta eli validiteettia ei voi olla ilman reliabiliteettia. (Pyörälän 1995, 15) Tutkimusraportissa reliabiliteettia ollaan pyritty lisäämään toimimalla yhdenmukaisesti ja objektiivisesti tutkimuksen jokaisessa vaiheessa.

Luotettavuutta voidaan tarkastella myös vaihtoehtoisesta näkökulmasta, jolloin tarkastelun painopiste on muun muassa käsitteiden merkityksissä, siirrettävyydessä sekä vahvistuvuudessa. Olennaista ihmistieteellisessä tutkimuksessa on miettiä ja määritellä, mitä milläkin käsitteellä tarkoitetaan. Sanat eivät sinällään ole tärkeitä, vaan tärkeää on se, millainen sisältö niille annetaan. (Eskola & Suoranta 1998, 212-213.) Lincoln ja Guba (1985) ovat esittäneet, että tutkimustulosten yleistämisen sijaan voitaisiin puhua niiden siirrettävyydestä. Tulosten siirrettävyys toiseen kontekstiin riippuu tutkitun ympäristön ja sovellusympäristön samankaltaisuudesta. Tutkija ei yksin voi tehdä johtopäätöstä tutkimuksen siirrettävyydestä, koska hän tuntee ainoastaan tutkimusympäristön. Siksi osa sovellusarvon vastuusta siirtyy tutkimustulosten hyödyntäjälle. Jotta tämä olisi mahdollista, on tutkijan kuvattava aineistonsa ja tutkimuksen kulku riittävän selkeästi ja tarkasti. Luotettavuuden perimmäinen huomio ei siis ole objektiivisuus tai totuuden etsiminen, vaan ennemminkin huomio voidaan kiinnittää tutkijan luotettavuuteen ja rehellisyyteen eli tutkimuksen eettisiin kysymyksiin (Tynjälä 1991, 390.) Tätä tutkimusta ei ole tehty tilastollisesti edustettavaksi, joten siitä ei voida tehdä varmoja erilaisten ilmiöiden yleisyyttä koskevia johtopäätöksiä. Luotettavuuden perusteena voidaan käsitteiden määrittelyn ja siirrettävyyden lisäksi tarkastella myös tutkimuksen vahvistuvuutta. Vahvistuvuudella tarkoitetaan sitä, että tehdyt tulkinnat saavat tukea toisista vastaavaa ilmiötä tarkastelleista tutkimuksista. (Eskola & Suoranta 1998, 212-213.) Luvussa 1.3 esitetyt aikaisemmat tutkimukset vahvistavat ja tukevat tätä tutkimusta monilta osin, joskin tutkimusnäkökulma on niissä varsin erilainen.

Tässä tutkimusraportissa tutkimuksen kulku pyritään kuvaamaan perusteellisesti ja olemaan päätelmissä johdonmukainen. Tutkimusraportissa on pyritty kertomaan yksityiskohtaisesti kaikki, mikä oletetaan helpottavan tutkimuksen arvioimista. Siinä on pyritty myös selvittämään paitsi tutkittavien subjektiivista empiiristä kokemusta sekä myös sitä, miten tutkija siihen liittyy. Tutkimuksen keskeiset käsitteet on pyritty määrittelemään selkeästi ja yksinkertaisesti. Luotettavuutta tarkasteltaessa tässä tutkimuksessa ei ole pyritty etsiä ainoaa oikeaa totuutta, vaan on pyritty esittää erilaisia näkökulmia tutkittavasta ilmiöstä.

3 MUUTTUVUUS TYÖELÄMÄ

Viime vuosikymmeniä voidaan luonnehtia työelämän murroksen aikakaudeksi. Työelämän muutosta on edistänyt Suomen 1990-luvun alun syvä ja sitkeä talouslama sekä yhteiskunnallisten voimien ja rakenteiden muutokset. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1997, 19.) Työsuhdemallien käsite on syntynyt pyrittäessä kokonaisvaltaisemmin ymmärtämään tapaa, jolla työntekijöihin on suhtauduttu ja työsuhteita hoidettu kunakin ajankohtana. Työsuhdemalleihin viitataan muun muassa sellaisilla käsitteillä kuin tayloristinen työsuhdemalli, fordistinen, paternalistinen, byrokraattinen, pluralistinen ja dualistinen työsuhdemalli. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1997, 219.) 1980-luvulla keskeiseksi uudeksi elementiksi muuttui joustavuuden aikaansaaminen työvoiman käytössä. Työvoimaa alettiin sekä segmentoida että ulkoistaa. Segmentoinnilla tarkoitetaan yrityksen henkilöstön jakamista kahteen lohkoon, kantahenkilöstöön (ydinhenkilöstö) ja tukihenkilöstöön (periferinen henkilöstö). Ulkoistaminen puolestaan tarkoittaa työvoimapalvelujen ostamista yrityksen ulkopuolelta. Tämä työsuhdemalli tunnetaan nimellä joustava työsuhdemalli tai dualistinen työsuhdemalli, millä viitataan kahden henkilöstön hallintaan.

Varsinaisen joustavuuskeskustelun aloitti englantilainen John Atkinson (1987) joustavan yrityksen mallillaan. Mallin ideana on, että moderni yritys ei voi enää noudattaa Fordistista tuotantomallia tai tayloristista työn organisointimuotoja, koska ne eivät enää toimi nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1997, 216-21.) Fordismista alettiin itse asiassa luopua 1980-luvun lopulla. Muutos eteni massatuotantomallista kohti joustavaa tuotantomallia. Muutos on hyvin merkittävä ja laaja-alainen ulottuen tekniikan ja tuotannon organisointiin, sosiaalisiin, taloudellisiin ja yhteiskunnallisiin rakenteisiin. Tätä uutta aikaa on alettu kutsua uus- tai jälkifordistiseksi malliksi, jossa teollisuusmaiden rakenteiden on muututtava. Teollisuusmaiden on pitänyt etsiä uudenlaisia kasvun ja sääntelyn malleja, jotka merkitsevät myös työvoiman käyttötapojen merkittävää muutosta. (Alasoini 1990, 10-12.) Työvoimaa koskevia kehityssuuntia ovat olleet muun muassa työmarkkinoiden sääntelymekanismien osittainen purkaminen, työehdoista sopimisen hajauttaminen nykyistä enemmän paikalliselle tasolle, koko palkansaajakunnan työehtojen sisäisen eriytyminen voimistuminen sekä työmarkkinoilta syrjäytyvien määrän lisääntyminen. Muutosta kuvaavat sanat joustavuus, deregulaatio ja segmentaatio. (Alasoini 1990, 12-13.)

Nyt suomalainen yhteiskunta on siirtymässä niin sanottuun jälkiteolliseen joustavaan yhteiskuntaan, jossa joustavuus alkaa koulutuksesta sisältäen jatkuvan koulutuksen idean ja päättyy joustavaan työstä vetäytymiseen kiinteän eläkeiän sijaan.

Edellisten välissä on joustavuutta muun muassa ammatin, uran, tehtävien, työaikojen ja palkan osalta. Työelämässä meneillään oleva muutos on järjestelmätason muutos, jossa yksittäiset muutokset täydentävät ja vahvistavat toisiaan saaden yhdessä koko järjestelmän muuttumaan. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1997, 20.)

Nykyinen yhteiskunnallinen tilanne vaatii uusia ratkaisuja, mutta uudistumisen linjoista ollaan eri mieltä. Onkin pohdittu, löytyykö instituutioissamme (lait, sopimukset, työmarkkinat, julkinen valta, ay-liike) sellaisia rakennevikoja, jotka mahdollisesti voivat edesauttaa laman syntyä tai hidastaa nousuamme ja uudistumistamme. On myös mietitty, onko työajassamme jotain vikaa, kun sitä ei riitä läheskään kaikille. Ovatko työaikamääräykset kenties liian jäykät, josta johtuen emme voi työskennellä oikeassa paikassa ja oikeaan aikaan. Työnantajien ja virallisen talouspolitiikan mukaan monien ristiriitojen taustalla ovat työelämän ja työmarkkinoiden jäykkyydet, joita purkamalla voidaan edistää kansantalouden sekä yritysten kilpailukykyä. (Julkunen & Nätti 1994, 14-15.)

Joustavuuden käsite on ongelmallinen ja epäselvä, koska se on hyvin joustava - jopa liian joustava. Keskustelu joustavuudesta on usein hyvin epämääräistä ja sillä voidaan tarkoittaa periaatteessa mitä tahansa perinteisestä poikkeavaa toimintaa tai muutosta. Joustavuuteen liittyy voimakkaasti arvolutuminen, sillä miellämme joustavuuden hyväksi ja jäykkyyden pahaksi. Jos joustavuus esimerkiksi määritellään kyvyksi muuttaa toimintatapaa vastaamaan paremmin uusiin haasteisiin, niin mielikuva asiasta on positiivinen. Joustavuuteen suhtautuminen riippuu käsitteen määrittelemisestä ja näkökulmasta. (Antila 1998, 22; Julkunen & Nätti 1994, 31-32.)

Työaikojen joustavoittaminen on herättänyt viimeisen vuosikymmenen aikana kiivasta keskustelua useimmissa Euroopan maissa, niin myös meillä Suomessa (Julkunen & Nätti 1994, 9). Työnantajien kannalta taloudellinen epävarmuus synnytti joustavoittamisvaateet. Taloudellisen laman ja joukkotyöttömyyden seurauksena yhteiskuntapoliittinen mielenkiinto joustavoittamiseen rakennemuutoksen välineenä lisääntyi. Työaikojen joustavoittaminen nähtiin keinona talouden elvyttämiseen, työllisyyden parantamiseen sekä taloudellisten rakenteiden uudistamiseen. Työelämän osapuolien käsitykset eroavat suuresti koskien joustoja. Ammattiyhdistyksellä oli ristiriitainen käsitys asiasta ja he olivat sitä mieltä, että työaikasääntöjä väljentämällä vain vähennetään ammattiyhdistysliikkeen vaikutusta, ei niinkään elvytetä taloutta. (Julkunen & Nätti 1994, 46-47.)

Työelämän muutos ja epätyypillisten työsuhteiden yleistyminen antaa aihetta tutkia epätyypillisten työsuhteiden vaikutuksia sekä niitä hyödyntävien yritysten että niissä työskentelevien ihmisten näkökulmista. Ennusteiden mukaan tulevaisuuden työelämä tulee olemaan sellainen, missä normaali työsuhteet (yhden työnantajalle tehty palkkatyö, työnteko työpaikalla, pitkäaikaiset työsuhteet, yksi ammatti, normaali työaika) merkittävästi vähenevät, missä yrittäjämäiset yksilöt saattavat luoda omat työpaikkansa ja myydä jatkuvasti uusiutuvia taitojaan yhä uudelleen, missä kodin ja työpaikan raja sekä työajan ja ei-työajan raja häviää, missä työsuhteet lyhytaikaistuvat, missä kollektiiviset toimijat (ammattijärjestöt) katoavat ja yksilöt kohtaavat yhteiskunnan yksin ja omin avuin. (Julkunen & Nätti 1995, 7.)

3.1 Epätyypillinen työ - vai tyypillinen työ?

Epätyypilliseksi työsuhteeksi voidaan kutsua osa-aikatyötä, tarvittaessa työhön kutsuttavia, määräaikaista työntekijöitä sekä vuokratyövoimaa. (Julkunen & Nätti 1994, 93.) Epätyypilliseksi työntöön muodoiksi kutsutaan uusia, joustavia, vaihtelevia, pätkittäisiä ja yksittäisiä työaikoja ja -suhteita. Käsite kattaa kaikki työsuhteet, jotka poikkeavat vakituisista ja kokoaikaisesta työstä. Epätyypilliset työsuhteet ovat suurimmaksi osaksi osa-aikaisia ja määräaikaista, ja niistä onkin tullut Suomessakin yhä tyypillisempiä. Erilaisten selvitysten mukaan työntekijät itse ovat kiinnostuneita joustavista työaikamahdollisuuksista, jolloin he voisivat sovittaa työaikoihin erilaiset elämäntilanteensa. (Strömmer 1999, 239.) Taulukko 1. havainnollistaa epätyypillisen työntöön ulottuvuuksia suhteessa perinteiseen malliin.

TAULUKKO 1. Epätyypillisen työntöön ulottuvuuksia (Nätti 1991, 94)

Ominaispiirre	Perinteinen malli	Epätyypillinen malli
Työmarkkina-asema	Työnteko toiselle palkkaa vastaan	Yrittäjyys
Työnantaja	Yksi	Useampia -työvoiman vuokraus -alihankinta -freelancing
Työn suoritus	Työnantajan tiloissa	Muualla (kotityö, etätyö)
Työaika	Normaali (kokoaika)	Osa-aikainen
Työsuhde	Normaali (kokoaika)	Määräaikainen

Yritysten selkeänä intressinä on parempi työaikojen sopeutus markkinoiden ja kysynnän vaihteluihin eli työpanoksen kohdentaminen juuri oikeaan tarpeeseen. Samasta kysyntäsopeutuksen logiikasta on kysymys, kun puhutaan kausivaihteluista, suhdanteista tai viikko- ja päivärytmeistä. Kysyntäsopeutettu työaika on osa yrityksen rationalisointiajattelua, jossa korostetaan asiakaslähtöisyyttä, nopeaa markkinoiden tarpeiden reagoitua, varaston ja niihin sidotun pääoman minimointia sekä nopeita toimitusaikoja. Toisaalta tällä tavalla voidaan tehostaa työn tuottavuutta ja laskea työvoimakustannuksia. (Julkunen & Nätti 1994, 92-93.) Varsinkin palveluiden osalta erilaiset työsuhte- ja työaikajärjestelyt kysyntähuippujen sopeuttamiseksi ovat tarpeellisia, koska palveluja ei voi valmistaa varastoon. Lisäksi ne ovat hyvin työvoimaintensiivisiä ja työvoimakustannukset muodostavat huomattavan osan kokonaiskustannuksista. (Julkunen & Nätti 1994, 94.)

Teknologisen kehityksen myötä myös työn luonne on voimakkaasti muuttunut. Tietotekniikkaan perustuvan automaation lisääntymisen myötä teollisuudessa työskentelevien määrä on vähentynyt. Joka kahdeksas työssäkäyvä suomalainen tekee tietotyötä lähes koko työpäivän ja sama määrä vähintään puolet siitä. On ennustettu, että tietotyöntekijöitä on Suomessa yli miljoona vuoteen 2015 mennessä ja tuotantotyöntekijöiden osuus olisi silloin enää noin 600 000 ihmistä. (Strömmer 1999, 47.)

Osa-aikatyö on yleisin ja vakiintunein muoto poiketa normaalityöajasta. Joustojen lisääjänä osa-aikatyötä on Suomessa edelleen käytetty suhteellisen vähän muihin teollisuusmaihin verrattuna. Käsitteenä osa-aikatyö vaihtelee jonkin verran maittain. Suomessa osa-aikatyöntekijät on määritelty henkilöiksi, jotka työskentelevät säännöllisesti alle 30 tuntia viikossa. (Julkunen & Nätti 1994, 123-124.) Suomessa osa-aikatyöntekijöitä on suhteellisen vähän verrattuna muihin pohjoismaihin. Esimerkiksi vuonna 1999 Euroopassa osa-aikatyöllisten osuus oli 17 prosenttia kaikista työllisistä, kun Suomessa vastaava luku oli 11 prosenttia. (www.palvelutyönantajat.fi 14.1.2000.) Osa-aikaisten työntekijöiden työsuhte-edut ovat yleensä samat kuin kokopäiväistä työtä tekevien, mutta ne suhteutetaan työaikaan (Strömmer 1999, 238). Keskeisin vaikutus osa-aikatyön laajenemiseen Skandinaviassa näyttää olleen naisten työssäkäynnin nopea yleistyminen 1960-luvulta lähtien. Suomessa siirtyminen kokoaikaisesta työstä osa-aikaiseen on ollut vähäisempää kuin muissa Pohjoismaissa, mihin on osaltaan vaikuttanut Suomen alhaisempi palkkataso sekä korkeammat asumis- ja elinkustannukset. Suomalaiset myös kokevat työn keskeisemmäksi elämänsisällön antajaksi kuin esimerkiksi ruotsalaiset. Tietyissä elämäntilanteissa, kuten opiskelujen tai lastenhoidon ohella, osa-aikatyö voidaan kokea mielekkäänä vaihtoehtona. (Julkunen & Nätti 1994, 125-127.)

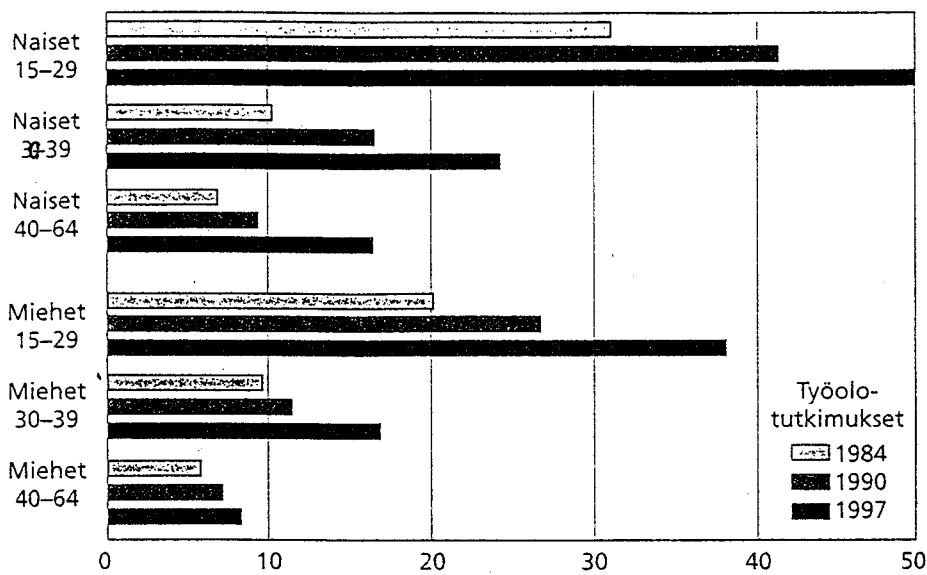
Kansainvälinen vertailu antaa taustan Suomenkin työsuhteiden kehityksen arvioinnille. Taulukko 2. esittää osa-aikatyötä tekevien osuuksia eräissä EU-maissa. Siitä voidaan selvästi nähdä osittain hyvin suuretkin eroavuudet 15 maan kesken. Taulukosta voimme nähdä, että EU-maissa osa-aikaisessa työsuhteessa työskentelee keskimäärin noin 17 prosenttia palkansaajista. Hollanti erottuu selvästi muista maista osa-aikatyön yleisyydessä (38 prosenttia). Hollannin ohella osa-aikaiset työsuhteet ovat yleisiä Ruotsissa, Iso-Britanniassa sekä Tanskassa. Vähiten osa-aikaisia työsuhteita käytetään Välimeren maissa kuten Kreikassa, Portugalissa sekä Italiassa. Suomessa osa-aikaisten työsuhteiden osuus on noin 11 prosenttia, mikä on pienempi kuin EU-maissa keskimäärin.

TAULUKKO 2. Osa-aikatyötä tekevien osuuksia eräissä Euroopan maissa
(www.palvelutyönantajat.fi 14.1.2000)

Maa	Kaikki osa-aikaiset	Osa-aikaiset/teollisuus	Osa-aikaiset/palvelut
Hollanti	38,5	16,2	42,7
Ruotsi	25,6	10,1	31,4
Iso-Britannia	25,0	7,5	31,6
Tanska	22,4	7,7	28,1
EU 15	17,1	6,2	22,0
Saksa	16,7	7,4	22,4
Ranska	16,7	5,4	21,1
Belgia	15,9	4,0	21,0
Itävalta	14,2	6,1	18,4
Irlanti	12,9	4,3	16,9
Suomi	10,9	2,6	14,5
Espanja	7,6	2,2	10,5
Luxemburg	7,6	2,3	9,4
Italia	6,5	3,7	7,6
Portugali	4,7	2,1	5,9
Kreikka	3,7	3,0	3,5

Määräaikaisen työsopimuksen solmimiselle on oltava selkeät perusteet, kuten sijaisuus, harjoittelu tai työn projektiluonteisuus. Määräaikaisuus mahdollistaa myös uuden työntekijän soveltumisen arvioinnin ja kykyjen punninnan ennen toistaiseksi voimassa olevan työsopimuksen solmimista. Nuoret työntekijät on tyypillisimpiä määräaikaisessa työsuhteessa työskenteleviä. Työssäkävivistä alle 25-vuotiaista nuorista noin puolet on määräaikaisessa työsuhteissa, kun vastaava luku yli 45-vuotiaista on vajaa 10 prosenttia. (Strömmer 1999, 240.) Taulukosta 3. voidaan tarkastella määräaikaisia työntekijöitä ikäryhmittäin.

TAULUKKO 3. Määräaikaiset palkansaajat ikäryhmittäin (Strömmer 1999, 141).



3.1.2 Muuttuva työvoiman tarve

Suomen työelämä myötäilee muun läntisen teollisuusmaailman kehitystä, jossa viime vuosina työpaikat ovat lisääntyneet pienyrityksissä ja vastaavasti vähentyneet suurissa yrityksissä. Palvelujen tuotannossa työskentelee peräti 66 prosenttia suomalaisista, kun tuotteiden valmistuksessa vastaava määrä on 28 prosenttia ja alkutuotannossa enää vain kuusi prosenttia. Suurin työllistäjä on yksityinen sektori, joka tarjoaa työtä 71 prosentille, ja loput työskentelevät julkisella sektorilla. Yksityisellä puolella erityinen osuus on viime vuosina ollut kaupan alalla, jolla on ollut suurin työvoiman kasvu. (Strömmer 1999, 48.)

Elinkeinoelämän rakenteiden muuttuessa samaan aikaan voi nopeasti kasvavilla kasvualoilla olla työvoimapulaa kun taantuvilla aloilla on puolestaan ylitarjontaa. Suomessa eniten työvoimapulasta kärsii sähkö- ja elektroniikkateollisuus sekä erityisesti tietotekniikka-ala. Koulutuksen keinoin on pyritty vastaamaan syntyneeseen työvoimatarpeeseen, mutta muutos on ollut niin hidasta, että ongelma säilynee vielä pitkälle tulevaisuuteen. (Strömmer 1999, 49-50.) Suurin työvoiman kysyntä kohdistuu Uudenmaan alueelle, minkä selittää yritysten voimakas keskittyminen Etelä-Suomen alueelle (www.palvelutyönantajat.fi 14.1.2000). Myös henkilöstön ikääntyminen ja nuorten ikäluokkien koon pieneneminen lisäävät työvoiman tarvetta. Työmarkkinoiden halutuin joukko, 25-49 -vuotiaat, supistuu 150 000 hengellä 2000-luvun vaihteessa, joten työnantajien on työllistettävä yhä enemmän yli 50-vuotiaita. Henkilöstön ammattitaidon ja työkyvyn ylläpitäminen onkin nostettu työmarkkinoiden ja koulutusjärjestelmän yhteiseksi haasteeksi. (Strömmer 1999, 49-50.)

Myös joustavaa työvoimaa välittävät yritykset ovat alkaneet entistä enemmän kiinnittää huomiota henkilöstön ammattitaidonkehittämiseen ja koulutukseen.

Nuoret ovat osaltaan edistäneet joustoja Suomen työmarkkinoilla. He vaihtavat työpaikkoja ja etsivät urakehitystä muita helpommin, ja heidän työttömyysjaksonsa ovat muihin verrattuna lyhytaikaisempia. Puolet määräaikaisista ja lähes puolet osa-aikaisista työntekijöistä on alle 30-vuotiaita. Joka kolmas kaikista opiskelijoista käy työssä ja korkeakouluopiskelijoista jopa puolet. Nuoret ovat siis tärkeä lisäresurssi yrityksille. (Strömmer 1999, 44-45.)

3.2 Joustava työvoima

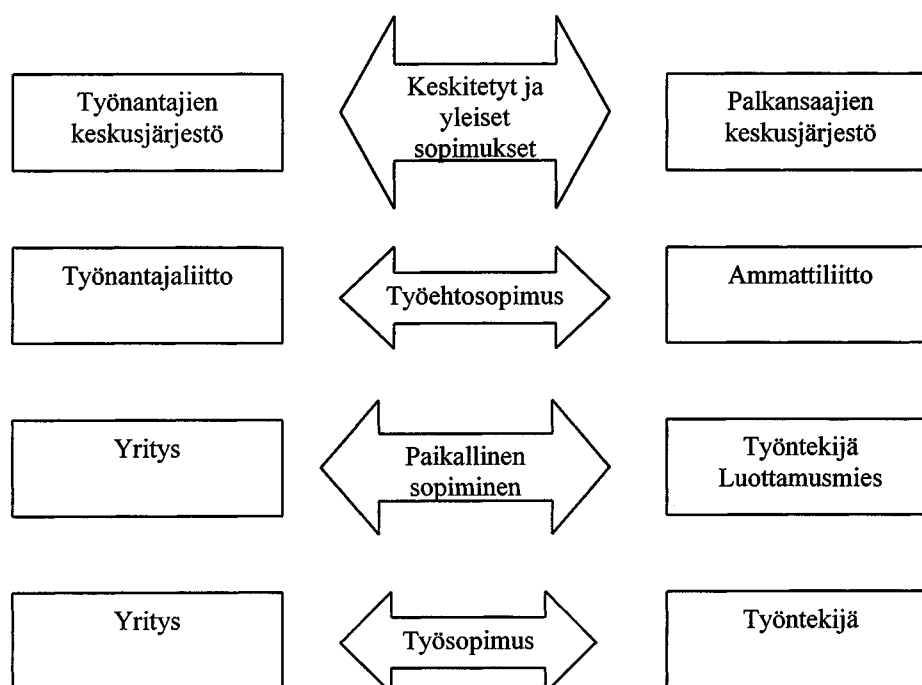
Joustavaa työvoimaa tarkasteltaessa keskeistä on käsitellä myös työelämän pelisääntöjä ja paikallisen sopimisen sekä ammattiyhdistysliikkeen vaikutusta vuokratyövoiman käyttöön. Mielenkiintoista on vertailla vuokratyövoimaa myös kansainvälisesti sekä pohtia tulevaisuuden kehityssuuntaa Suomessa. Seuraavaksi tarkastellaan joustavaan työvoimaan liittyviä työelämän suhteita sekä niiden hoitamista.

3.2.1 Työelämän suhteiden hoitaminen

Suomen työelämän suhteiden järjestelmän tyypillisinä piirteinä pidetään korkeaa järjestäytymisasetta, keskitettyjä tulopoliittisia neuvotteluja, korkeaa järjestäytymisasetta, työehtosopimuksen yleissitovuutta sekä työpaikkakohtaisten työtaistelujen runsautta. Keskitetyssä neuvottelujärjestelmässä keskusjärjestöt neuvottelevat sopimusten raamit, liitot solmivat työehtosopimukset, ja sopimusten soveltamissopimukset puolestaan käydään työpaikkatasolla. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1997, 249.)

Työelämän pelisääntöjä on Suomessa järjestöjen välisissä työmarkkinaneuvotteluissa noudatettu jo 1940-luvulta lähtien. Vuonna 1994 Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK ja Suomen Työntantajain Keskusliitto STK sopivat neuvottelujärjestelmästä, jonka tuloksena vuotta myöhemmin oli ensimmäiset varsinaiset työehtosopimukset. Työsopimusten jälkeen saatiin uusittu työehtosopimuslaki ja yksityiset palvelualat saivat oman yleissopimuksensa vasta vuonna 1970. Yritysten on oltava selvillä alansa työehtosopimuksesta ja noudatettava sitä huolimatta siitä, kuuluuko yritys työntantajajärjestöön tai kuuluvatko työntekijät omiin järjestöihinsä.

Yleissitovia yleisestösopimuksia on Suomessa noin 140. Yleissitovuudella tarkoitetaan veloitetta noudattaa työehtosopimusta, vaikka yritys ei kuuluisikaan työehtosopimukseen sitoutuneeseen työnantajaliittoon. Suomessa on erittäin korkea järjestäytymisaste, sillä noin 80 prosenttia noin 1,8 miljoonasta palkansaajasta kuuluu ammattiliittoihin. (Strömmer 1999, 230-231.) Koko ammattiyhdistysliike ja sen myötä työehtosopimusjärjestelmä ovat tällä hetkellä keskustelun ja arvioinnin kohteena. Yritykset ja toimialat ovat ilmaisseet vahvan tarpeen paikalliselle sopimiselle, jolla tarkoitetaan työehtojen asettamista yritys-, toimipaikka- tai työpaikkatasolla. Keskusjärjestötason sopimuksista ollaan siirtymässä liitto- tai toimipaikkakohtaisiin sopimusneuvotteluihin ja monien alojen työehtosopimuksissa onkin lisätty paikallisen sopimisen mahdollisuutta. Paikalliselle sopimiselle on edelleen olemassa kulttuurisia ja muita esteitä, kuten yrityksen työntekijöiden kuuluminen moniin eri liittoihin, jäykät toimintamallit, huono ilmapiiri sekä yhteishengen puuttuminen. Paikallisen sopimisen onnistumisen edellytyksenä on vahva sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin. Työehtosopimukset antavat mahdollisuuksia sopia esimerkiksi työajoista paikallisesti. Paikallisesti voidaan sopia myös palkkausjärjestelmistä, työn vaativuuden luokituksista ja tulokseen perustuvasta palkkauksesta. Työvoima tulee nähdä yrityksen keskeisenä menestystekijänä ja liiketoimintastrategioiden toteuttajana. (Strömmer 1999, 232-233.)



KUVIO 4. Yksityisen sektorin neuvottelujärjestelmä (Strömmer 1999, 231)

3.2.2 Vuokratyötä koskeva lainsäädäntö

Henkilöstöjohtamisen kenttä on pitkälle säädetty ja henkilöstöasioiden parissa työskentelevien on tunnettava hyvin työelämää säätelevä lainsäädäntö. Säättely tapahtuu kahdelta taholta; lainsäädännöstä ja työehtosopimusjärjestelmästä. Suurin osa tärkeimmistä työelämää säätelevistä laista on 1940- ja 1970-luvuilta, mikä on aiheuttanut ongelmia nopeasti muuttuvassa työelämässä. (Strömmer 1999, 16-19.)

Vuokratyön säättely tapahtuu muiden työsuhteiden tavoin työlainsäädännön nojalla. Ennen työvoiman vuokrausta koskevaa lakimuutosta ja asetusta vuokraustoimintaan sovellettiin yleisen työlainsäädännön ja eri alojen työehtosopimusten määräyksiä. Vuonna 1969 SAK, SAJ ja STK solmivat sopimuksen ulkopuolisen työvoiman käytöstä yrityksissä, jolla tarkoitettiin alihankintaa tai työvoiman vuokrausta. (Jalanko 1991, 104.) Vuonna 1985 työvoiman vuokrausta koskevat määräykset sisällytettiin työnvälityslakiin ja toiminta tuli luvanvaraiseksi seuraavan vuoden alusta lähtien. Lainsäädännöllä ja luvanvaraistamisella pyrittiin erottamaan vuokraustoiminta käsitteellisesti sitä lähellä olevista käsitteistä (työurakka, alirakointi, alihankinta), saattamaan sekä Suomessa harjoitettu että ulkomaille suuntautuva toiminta taloudellisen ja toiminnallisen seurannan ja valvonnan alaiseksi, ehkäisemään työvoimalla keinottelu ja vuokratyövoiman käyttöön liittyvät epäkohdat. (Työvoimanvuokraustyöryhmä 1989, 5.)

Pääministeri Paavo Lipposen hallituksen ohjelmassa sekä valtioneuvoston työllisysohjelmaa koskevassa periaatepäätöksessä tavoitteeksi vuonna 1995 asetettiin epätyypilliseen työhön liittyvän turvattomuuden vähentäminen ja työoikeudellisen aseman parantaminen siten, että työntekijät olisivat suhteellisen samassa asemassa jatkuvassa työsuhteessa olevien työntekijöiden kanssa. Työelämässä tapahtunut muutos on edellyttänyt sekä vuokratyöntekijän aseman selkeyttämistä että vuokrausta harjoittavan yrityksen velvollisuuksien tarkennusta. (Selvitys vuokratyöstä 1998, 1.) Helmikuussa 1997 astui voimaan määräaikaista työsopimuksia koskeva työsopimuslain 2§:n 2 momentin muutos (Laaksonen 1999, 3). Vuokratyöntekijöiden työsuhteissa sovelletaan työlainsäädäntöä samoin edellytyksin kuin muihinkin työsuhteissa oleviin työntekijöihin. Vuokratyösuhteet ovat suu- relta osin määräaikaista ja osittain myös osa-aikaisia. Työnlainsäädännön mukaan vuokratyöntekijät ovat siis samassa asemassa kuin suoraan oman työnantajansa palveluksessa olevat työntekijät. Vuokratyösuhteessa työnantajan työnjohto- ja valvontaoikeus on kuitenkin yrityksellä, jolle vuokratyöntekijän oma työnantaja on työntekijän vuokrannut. Tältä osin vuokratyösuhteet eroavat muista työsuhteista. (Selvitys vuokratyöstä 1998, 2.)

Ammattiyhdistysliike on voimakkaasti vastustanut vuokratyövoiman käyttöä yrityksissä. Palvelutyönantajat epäilee, että ay-liikkeen vaatimukset työvoiman vuokrauksesta voivat olla kansainvälisten säädösten vastaisia. Vaatimukset loukkaavat periaatetta, jonka mukaan työnantajan on kohdeltava yhdenvertaisesti työntekijöitään. Jos työvoiman vuokrausta harjoittavalla yrittäjällä on palveluksessaan esimerkiksi kaksi toimistotyöntekijää, työnantajan on kohdeltava heitä tasapuolisesti. Palkka ei voi määräytyä sen mukaan, minkä alan asiakasyrityksessä he kulloinkin työskentelevät. Ay-liike on kuitenkin vaatinut ja vaatii edelleen, että vuokratyöntekijään on sovellettava asiakasyrityksen työehtoja. Palvelutyönantajien tiedossa ei ole yhtään eurooppalaista maata, jossa vuokrausyrityksen tulisi noudattaa asiakasyritystä sitovaa työehtosopimusta. (www.palvelutyönantajat.fi 14.1.2000). Käytännössä tämä tarkoittaisi sitä, että toimistoalan henkilöstövuokrausta harjoittavan yrityksen tulisi hallita ja käyttää yli 500 työehtosopimusta, mikä tuskin on mahdollista. Uusi lakiesitys työehtosopimuksen yleissitovuuden laajentamisesta on jo valmiiksi vanhentunut, sillä se ei ota huomioon tulevaisuuden työelämän kehitystä tai työnantajien uusia organisaatorakenteita. Esitys on joutunut kovan kiistelyn kohteeksi hallituksessa ja eduskunnassa. Lakiesitystä ovat Suomen Yrittäjien lisäksi arvostelleet muun muassa Palvelutyönantajat, joka vaatii korjausta erityisesti vuokratyövoiman käyttöä koskevaan säätelyyn. (Kauppalehti 16.2.2000, 10.)

Yrityskohtaisten työmarkkinoiden vahvistuminen merkinnee sitä, että yrityskohtaisuus tulee korostamaan sopimustoiminnassa. Työajoista on tullut yrityksille yhä useammin tuotanto- ja rationalisointikysymys. Työajan joustavuuden perusidea on siitä päättäminen paikallisesti. Työnantajat uskovat paikallisen sopimisen ja työehtojen jouston vaikuttavan suoraan tuottavuuden ja tehokkuuden paranemiseen. (Julkunen & Nätti 1994, 193.) Paikallisen sopimuksen voivat tehdä joko yksittäinen työntekijä ja työnantaja tai luottamusmies ja yrityksen edustaja. Sopimiskohteet koskevat ensisijaisesti työaikoja, lomarahaan tai vuosilomapalkkaan liittyviä asioita. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1997, 251.) Paikallisen sopimisen merkitystä ovat korostaneet muun muassa taloudellisen ympäristön nopeat muutokset ja tarve sopeutua niihin joustavasti, yritysten sisäiset työmarkkinat, henkilöstön rakennemuutokset, henkilöstökoulutuksen merkityksen kasvu ja sopiminen uuden teknologian käyttöönotosta. Neuvottelujen sopiminen ja siirtäminen yritysisiin on moniulotteinen asia ja silläkin on kääntöpuolensa. Kriittisimpien näkemysten mukaan sukupuolten tasa-arvo ja solidaariset työehdot eivät enää toteudu hajautetussa sopimisjärjestelmässä. Tämän mukaan työnantajien toive paikallisesta sopimisesta sisältää avoimen pyrkimyksen työehtojen joustamiseen eli vaihteluun yritysten välillä. Suomessa, kuten muuallakin, paikallisen sopimisen kulttuurin ja sääntöjen puuttuminen estää työehtosopimisen hajauttamista.

Paikallisen sopimisen mahdollisuudet riippuvat enemmän yrityksen kulttuurista kuin laista ja työehtosopimusten määräysten sallivuudesta. Kauppisen (1993) mukaan lainsäädännön ja työehtosopimisen suhteet eivät ole ongelma, vaan ongelma on paikallisen sopimisen kehittymättömyys. Paikallisen sopimisen onnistunut toteuttaminen edellyttää avointa ilmapiiriä, sillä autoritaarinen johtaminen, ammattiyhdistysliikkeen vanhanaikainen ja hierarkkinen järjestö rakenne sekä asenteet voivat edistää paikallisen sopimisen vastaista ilmapiiriä. (Julkunen & Nätti 1994, 193-196.) Koska työnantajan ja työntekijän edut ovat samansuuntaisia, niin paikallista sopimista tulisi kehittää. Mitä enemmän paikallista kehittämistoimintaa tulee, sitä enemmän edut samankaltaistuvat. Kehittämistoiminnan myötä työyhteisöön saadaan kehitetyksi voimakkaampi yhteisyyden henki ja myös työyhteisön joustavuushenki paranee. (Laaksonen 1999, 20.)

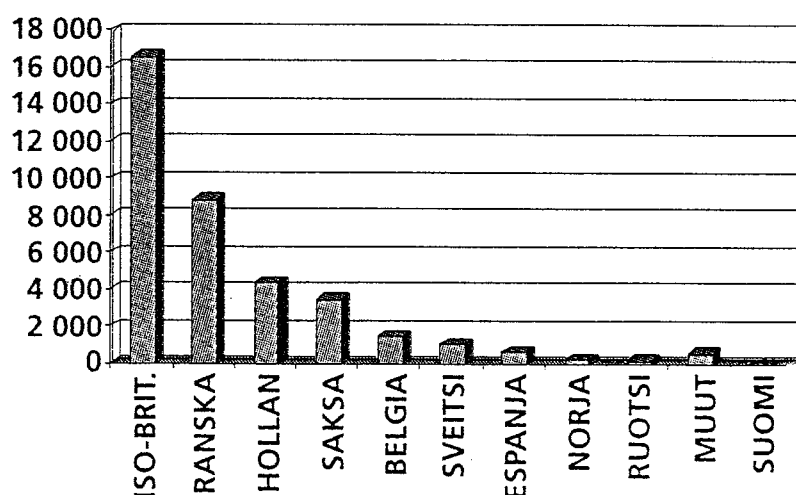
Työntekijöiden palkkaamista koskevat normit ovat aiheuttaneet varovaisuutta palkata uusia työntekijöitä (Strömmer 1999, 227). Keskustelu onkin vilkastunut yritysten toimintaympäristön ja lainsäädännön välisistä ristiriidoista ja odotettavaa onkin, että lainsäädäntöä tullaan uudistamaan vastaamaan paremmin nopeatempoista kehitystä. (Strömmer 1999, 16-19.) Työoikeudellisen sääntelyn kehittäminen ei ole uudistunut työmarkkinoiden joustavuuden lisääntymisen tahdissa (Korhonen 1992, 2).

3.2.3 Työvoiman vuokraus kansainvälisessä vertailussa

Työllisyyden kannalta jäykät työmarkkinat, asenteet ja rakenteelliset työvoiman saatavuusongelmat ovat lähes jokaisen kehittyneen teollisuusmaan ongelmia. Vuokratyö mahdollistaa yhden tavan vastata työelämän haasteisiin kansainväliselläkin tasolla. Suomen osalta vuokratyön osuus on kansainvälisessä vertailussa toistaiseksi vaatimatonta, joskin vakaassa kasvussa. Vuonna 1999 syyskuussa julkaistun Työnantajayhdistyksen selvityksen mukaan vuokratyö työllistää Suomessa arviolta 13 000 työntekijää. Vuokratyön osuus henkilötyövuosista on noin 0,3 prosenttia, kun taas vastaavasti muissa Euroopan maissa se on kymmenen kertaa suurempi. Suomen työvoiman vuokrausmarkkinat kasvavat keskimäärin 20-30 prosentin vauhdilla. Maassamme toimii noin 160 toimistoalan työvoiman vuokrausta tarjoavaa yritystä. Suomen viisi suurinta henkilöstön vuokrausyritystä ovat järjestyksessä Eilakaisla-konserni, Helsingin työvoimapalvelu Oy, Firabeli Oy, Olsten Dataset Oy ja Manpower Oy. (Kauppalehti 29.8.1999, 19; Newspaper 2/99, 8.)

Kun Suomessa vuokratyö on vasta vakiinnuttamassa paikkaansa, niin muualla Euroopan Unionin jäsenmaissa vuokratyöpohjaiset työsuhteet ovat huomattavasti yleisempiä. Esimerkiksi vuokratyöpohjaisia työsuhteita kaikista työsuhteista on eniten Isossa-Britanniassa (4 %), toisella sijalla on Hollanti (3,7 %) ja kolmantena Ranska (2 %). Pohjoismaista Norja (0,7 %) on hieman edellä Ruotsia (0,6 %). Työsopimus pohjaisten työsopimusten osuus kaikista määräaikaistyösuhteista on prosentuaalisesti korkein Isossa-Britanniassa (60 %), sitä seuraavat Hollanti (31 %) ja Belgia (25 %). Euroopan tasolla miestyövuosina mitattuna Iso-Britannia ja Ranska käyttävät eniten vuokratyövoimaa. (Taloussanomien 12.11.1999; Newspaper 2/99, 8) Myös Suomessa vuokratyömarkkinoiden odotetaan kasvavan rajusti lähivuosina. Erityisesti kasvaa atk-alan osaajien vuokraus. Suomessa työvoiman vuokraus on vielä kehittymätöntä ja usein poissaolojen tuurausta. Joustavuudesta tulee tärkeä tekijä ja toiminta kehittyy pitkäjänteiseksi yhteistyöksi asiakasyritysten kanssa. (Taloussanomien 12.11.1999.)

TAULUKKO 4. Vuokratyö Euroopassa (Lähde: CIETT) (Kauppalehti 29.8.1999, 9)



3.3 Atkinsonin dualistinen työsuhdemalli

Dualistisen mallin kehittäjä, John Atkinson, julkaisi vuonna 1987 joustavan yrityksen mallin. Sitä voidaan kutsua myös joustavan työvoiman malliksi, sillä se auttaa ymmärtämään ennen kaikkea työvoiman käytön erilaistumista. Toisaalta nämä kaksi asiaa liittyvät kiinteästi toisiinsa; työvoiman joustava käyttö on osa yrityksen joustavuusstrategiaa. Mallin ajatuksena siis on, että työvoiman käyttöä pyritään joustavoittamaan sekä segmentoimalla, eli jakamalla henkilöstö kanta- ja tukihenkilöstöön, että työvoimapalvelujen ulkoistamisella. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1997, 208-209.)

Joustavuuden käsite on hyvin monimuotoinen ja osittain epämääräinenkin. Yleisesti joustavuudella tarkoitetaan kykyä sopeutua muutokseen. Atkinsonin (1987, 88) mukaan yritysten joustopyrkimyksiä edistävät sekä yleiset että suhdannetekijät. Yleisiä tekijöitä ovat kiristynvä kilpailu, lisääntyvä epävakaus ja epävarmuus sekä teknologian nopea kehittyminen. Suhdannetekijöitä puolestaan ovat korkea työttömyys ja heikentynyt ammattiyhdistysliike. Atkinsonin (1987) mukaan voidaan erottaa kolme joustavoittamiskeinoa, joilla yritykset pyrkivät lisäämään työvoiman käytön pelivaroja. Nämä yritysten joustostrategiat ovat määrällinen jousto, ulkoistaminen sekä toiminnallinen jousto:

1. Määrällinen joustavuus, mikä käsittää työvoiman määrän ja työajan sopeuttamisen kysynnän vaihteluihin edellyttäen, että yritykset voivat vähentää henkilökuntaa yksinkertaisesti ja ilman erityisiä kustannuksia sekä sijoittaa työaikapanosta haluamallaan tavalla
2. Työvoiman liikkuvuus ulkoisilla työmarkkinoilla
3. Teknis-organisatorinen (tai toiminnallinen) joustavuus, jolla tarkoitetaan kykyä sopeuttaa tuoterakenne ja -volyyymi markkinoiden vaihteluihin joustavien valmistusjärjestelmien, teknologian, organisaation sekä monitaitoisen henkilöstön avulla.

Yritykset voivat käyttää vaihtelevia joustostrategioita. Atkinsonin (1987) mukaan yritykset käyttävät eri strategioita henkilökuntansa eri osiin. Mitä pitkäaikaisempaa koulutusta ja kokemusta sekä mitä erityisspesifisempää osaamista työtehtävässä edellytetään, sitä suurempi on toiminnallisen joustavuuden tarve verrattuna määrällisen joustavuuden tarpeeseen (Alasoini 1991, 3; Nätti 1989, 123). Tämä johtaa työvoiman käytön lohkoutumiseen, josta muodostuu yritysten näkökulmasta kolme erilaista työntekijäryhmää; ydintyövoima, perifeerinen työvoima sekä ulkoinen työvoima.

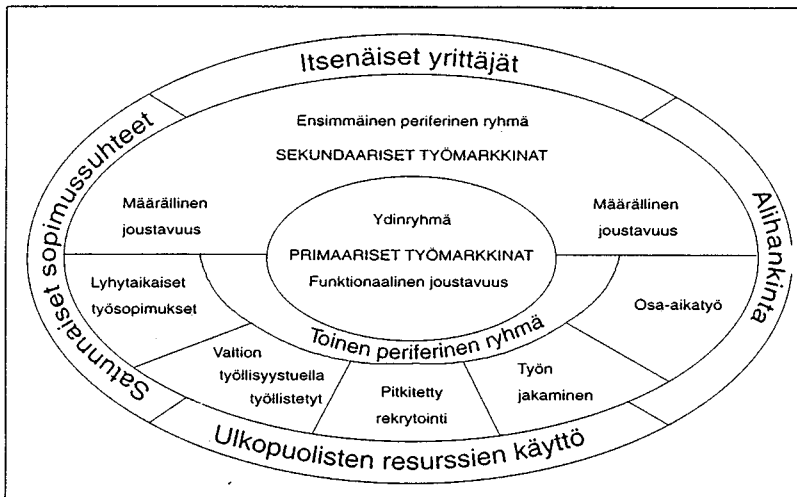
TAULUKKO 5. Yrityksen joustostrategiat Atkinsonin mallissa (Julkunen & Nätti 1995, 108)

Muutosprosessit	Joustostrategiat	Jouston ilmenemismuodot	Jouston kohde
Yleiset tekijät <ul style="list-style-type: none"> • kiristynvä kilpailu • lisääntyvä epävarmuus • teknologinen muutos 	määrällinen jousto	osa-aikatyö määräaikaistyö	reunatyövoima
	toiminnallinen jousto	moniammattitaitoistaminen henkilöstökoulutus sitoutumisen lisääminen	ydintyövoima
Suhdannetekijät <ul style="list-style-type: none"> • joukkotyöttömyys • heikentynyt ay-liike 	ulkoistaminen	alihankinta, ostopalvelut, työvoiman vuokraus	useimmiten reunatyövoima

Ydintyövoimaan kuuluu työntekijät, jotka työskentelevät yrityksen kannalta keskeisillä osaamisalueilla ja ovat siten tärkeimpiä työntekijöitä. Ydintyövoima, mallin mukaan, on luokiteltu yleensä kokoaikaiseksi, pysyväksi sekä miesvaltaiseksi työpaikaksi. Ydintyövoimaa on vaikea korvata ja tällaista erikoisosaamista omaavan työvoiman saatavuus yrityksen ulkopuolelta on usein vaikeaa. (Alasoini 1991, 3; Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1997, 227.) Ydintyövoimalta odotetaan ammattitaidon ja työkuvan laajentamista sekä toiminnallista joustavuutta. Tätä ajatusta tukee teknologinen muutos, joka hämärtää työtehtävien rajoja, sekä työvoiman määrän supistaminen, mikä edellyttää monitaitoisempaa henkilökuntaa ja joustavampia tehtäväkuvia. Ydintyövoimaan sovelletaan tyypillisesti toiminnallista joustavuutta. (Atkinson 1987, 90-91.)

Perifeerinen työvoima eli reunatyövoima muodostuu työntekijöistä, jotka työskentelevät yrityksen kannalta yleensä rutiininomaisemmissa työtehtävissä. Perifeerinen työvoima on ydintyövoimaa useammin naisvaltaista sekä osa- tai määräaikaista työtä. Atkinson jakaa perifeerisen työvoiman kahteen ryhmään, joista ensimmäinen koostuu yritykseen vakituisessa työsuhteessa olevasta työvoimasta. Toisen ryhmän muodostavat lähinnä osa-aikaistyötä tekevät sekä määräaikaaisissa työsuhteissa työskentelevät. Ammattitaitoa on suhteellisen helppo hankkia yrityksen ulkoisilta työmarkkinoilta. (Atkinson 1987, 90-91; Alasoini 1991, 4; Nätti 1989, 123; Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1997, 227.) Reunatyövoiman osalta olennaista on työpanoksen lyhytjänteinen sopeuttaminen suhdannevaihteluiden ja kuormituksen mukaan. Perifeeriseen työvoimaan sovelletaan määrällistä joustavuutta.

Ulkoinen työvoima koostuu työntekijöistä, jotka eivät varsinaisesti ole yrityksen omaa työvoimaa. Yrityksen on mahdollista saavuttaa joustoa myös ostamalla osan tarvitsemistaan palveluista yrityksen ulkopuolelta (alihankinta, ostopalvelut, konsultit, työvoiman vuokraus). Työtehtävien ulkoistaminen tarkoittaa työsuhteiden korvaamista liikesuhteilla. Nämä ulkoistamisstrategiat lisääntyvät, kun yritykset kilpailun kiristyessä näkevät keskittymisen omaan ydinosaan lisäävän kilpailukykyään. (Atkinson 1987, 90-91.) Ulkoistettu työvoima voi olla joko ydin- tai reunatyöntekijöitä, kuten konsultteja tai siivoojia. Atkinsonin (1987) mukaan yleinen siirtymä ei kuulu teknologisoiminnalliseen joustavuuteen, vaan uusi epävarmuus saa yritykset reagoimaan työvoiman eriyttämiseen. (Julkunen & Nätti 1994, 25.)



KUVIO 5. Atkinsonin joustavan yrityksen malli (Atkinson 1987, 94; Vanhala 1993, 12; Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1997, 226)

Atkinson tarkastelee mallissaan lähinnä yrityksen työvoiman sisäistä segmentoitumisprosessia. Erittäin tärkeää on pohtia, kuinka vahvasti työvoiman segmentointi liittyy yritysten strategiaan tavoitteisiin. Yritysten työvoiman käyttöä koskeville päätöksille on vielä pitkälti ominaista inkrementalismi, ”pienien askelten politiikka”. Tällä tarkoitetaan sitä, että yritysten ratkaisut ovat suureksi osaksi jatkuvaa sopeutumista spesifeihin paineisiin, eivät niinkään vielä osa koko yrityksen strategiaa. (Alasoini 1990, 61.) Työelämässä tapahtuvat muutokset eivät etene ilman vastarintaa tai kritiikkiä. Muun muassa ammattijärjestöt ovat pyrkineet toiminnallaan puolustamaan olemassa olevia työpaikkoja yritysten vähentäessään henkilöstöään ja siirtäessään toimintojaan ulkopuolisille. Ammattijärjestöjen ponnistuksista huolimatta toimintaansa rationalisoivat ja laajentamaan pyrkivät yritykset tehostavat jatkuvasti toimintojaan ja etsivät uusia keinoja kyetäkseen paremmin tyydyttämään asiakkaidensa tarpeet. Jos yrityksille ei anneta mahdollisuutta toteuttaa välttämättömiksi osoittautuneita joustavuustoimia, saattavat ne menettää asemansa, minkä niin yritysten henkilöstö kuin myös niitä edustavat ammattijärjestötkin tiedostavat. (Kasvio 1997, 11.)

Yritystasolla joustavuutta on tarkasteltu yritysten keinona sopeutua markkinoiden nopeisiin muutoksiin ja kiristyvään kilpailuun. Työvoiman joustava käyttö voi yritystasolla tapahtua joko ulkoisen strategian (määrällisesti) tai sisäisen strategian keinoin (toiminnallisesti). Määrällisen strategian avulla joustavuutta voidaan lisätä osa-aikatyön, alihankinnan ja tilapäisen työvoiman avulla. (Nätti 1989, 147.) Ulkoisen joustavuuden avulla pyritään alueelliseen liikkuvuuteen, koulutusmahdollisuuksiin, joidenkin maiden työttömyysetujen madaltamiseen, matalapalkkaisen työn verotuksen ja sosiaalimaksujen lieventämiseen sekä irtisanomissuojan heikentämiseen.

Sisäisellä joustavuudella tarkoitetaan monipuolista henkilöstön käyttöä eli irtisanomisen sijaan henkilöstön siirtämistä ja kouluttamista tehtävästä toiseen. Osa-aikatyö ja työn jakaminen ovat myös esimerkkejä sisäisestä joustavuudesta. (Julkunen & Nätti 1994, 19.) Toiminnallinen strategia merkitsee toisin sanoen reagoimista muuttuviin työvoimatarpeisiin esimerkiksi työntekijöiden lisääntyvän koulutuksen ja moniammattitaitoisuuden avulla. Tällaisen strategian merkitys kasvaa työntekijöiden ammattitaidon kasvaessa ja taitojen kehittyessä yritysspesifiteiksi. (Nätti 1989, 147.)

Julkunen ja Nätti (1994, 17) ovat laajentaneet Atkinsonin (1987) mallia ja lisänneet siihen neljännen joustavuuden näkökulman, palkkajoustavuuden. Palkkajoustavuudella tarkoitetaan palkkojen sopeutumista taloudellisiin vaihteluihin ja yrityksen kannattavuuteen sekä palkkahaitarien kasvua.

Huolimatta siitä, että Atkinson (1987) on omaksuttu osaksi liikkeenjohdon kirjallisuutta, on mallia kritisoitu tutkijoiden keskuudessa, koska todistaminen mallin toteuttamisesta tietoisena strategiana on vähäistä. (Julkunen & Nätti 1994, 25). Malli voidaankin nähdä eräänlaisena ideaalituypinä, joka ei sellaisenaan toimi käytännössä, mutta jota voidaan käyttää hyödyksi kuvattaessa yritysten työvoiman käyttöä. Muun muassa mallin oletus suuresta vapaaehtoisesta vaihtuvuudesta on laskusuhdanteen aikana osoittanut vääräksi. (Vanhala 1993, 14.) Mallia on kritisoitu myös siksi, ettei siinä selitetä, miksi naiset automaattisesti kuuluisivat periferiaryhmään ja miehet ydinryhmään. Tyypillisiä alempia toimihenkilötehtäviä, kuten toimistotehtäviä, ei ole myöskään automaattisesti luontevaa nähdä yrityksen kannalta perifeerisinä johtuen työn sosiaalisesta luonteesta. (Alasoini 1991, 5.)

3.4 Vuokratyö joustavuuden lähteenä

Töitä organisoidaan uudelleen monesta eri syystä. Alati muuttuvassa markkina- ja taloustilanteessa yritykset joutuvat arvioimaan henkilöstön määrää, organisaation rakennetta, työnjakoa sekä henkilöiden tehtäviä ja vastuualueita sopeutuakseen uuteen tilanteeseen. Tehtäviä organisoidaan ennakoiden osana organisaation kehittämistoimintaa, jonka tavoitteena on parempi asiakaslähtöisyys, toimivuus ja joustavuus. Työn organisoinnin tieteellinen tarkastelu aloitettiin jo 1900-luvun alkupuolella F.W. Taylorin kehittämästä tieteellisestä liikkeenjohto-opista. 1950-luvulla työnorganisoinnin oppeihin vaikuttivat amerikkalaiset tutkijat Argyris, Maslow, McGregor sekä Herzberg. (Kauhanen 1997, 30.) Kilpailun kiristyminen ja organisaatioiden pyrkimykset joustavaan ja asiakaslähtöiseen toimintaan ovat vaikuttaneet siihen, että työn suunnittelu on edelleen yksi keskeinen keino uusien tavoitteiden saavuttamiseksi ja henkilöstön motivoimiseksi. Työn organisointi on strategisesti merkittävää koko organisaatiolle ja sen menestymiseen kilpailussa. (Kauhanen 1997, 31.)

Yritykset joutuvat arvioimaan henkilöstötarvettaan hyvin kriittisesti johtuen muun muassa lainsäädännön jäykkyydestä, joka hidastaa henkilöstön määrän vähentämistä markkinoiden äkillisissä muutostilanteissa. Ongelmaksi voi muodostua myös epäonnistuneet rekrytoinnit, jos selkeitä perusteluja irtisanomisille ei ole. Tällä hetkellä yrityksillä ei ole käytössään tarpeeksi hyviä keinoja varmistamaan sitä, että henkilöstön määrä ja toiminta-aste vastaisivat joustavasti ja koko ajan toisiaan parhaalla mahdollisella tavalla. Lainsäädäntö suojelee pitkälti työntekijää irtisanomisilta, mutta samalla johtaa jäykkyyteen työnantajan näkökulmasta. Siksi useat yritykset ovat päätyneet minimoimaan vakituisen henkilöstönsä rajalliseen ydinjoukkoon. Tilapäisluonteisia työvoimatarpeita, kuten sesonkeja ja kiirehuippuja, tasoitetaan usein esimerkiksi osa-aikatyöntekijöillä, solmimalla määräaikaista työsopimuksia, vuokraamalla työvoimaa sekä ostamalla palveluja alihankintana. Joustavan henkilöstöhankinnan keinoja käytetään myös silloin, kun kyseenalaista on työvoimatarpeen jatkuvuus tai kesto sekä silloin, kun henkilöstöratkaisut liittyvät tukiprosesseihin. (Strömmer 1999, 237.)

Luvussa kolme on tarkasteltu työelämän muutosta ja sen kehitystä huomioiden joustavan työvoiman näkökulma. Kuten on kerrottu, joustavan työvoiman käyttö tulee lähitulevaisuudessa merkittävästi lisääntymään ja siksi työelämän lainsäädännöllisen kehityksen on kuljettava sopusointuisesti yhdessä työelämän vaatimusten muutosten kanssa. Ammattiyhdistysliikkeen on lopulta muutettava toimintaperiaatteitaan, eikä väkisin taistella yleistä kehitystä vastaan. Todennäköisesti myös paikallinen sopiminen yrityksissä lisääntyy, mikä mahdollistaa vapaamman sopimisen esimerkiksi työajoista. Seuraavassa luvussa joustavaa työvoimaa siirrytään tarkastelemaan laajemmassa kontekstissa henkilöstöstrategian näkökulmasta.

4 STRATEGINEN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Henkilöstöjohtamisen taustan tuntemus auttaa ymmärtämään ilmiötä ja antaa välineitä henkilöstöstrategian ajattelun tueksi. Henkilöstöstrategian näkökanta tuo ymmärrystä vaikeisiin muutostilanteisiin sekä auttaa suhteuttamaan ilmiötä laajempiin yhteyksiin. Yhtenäistä henkilöstöjohtamisen teoriaa tai yhtä sitä selittävää tieteenalaa ei ole olemassa, vaan siihen on vaikuttanut monen eri tieteenalan teorit ja mallit. Tällä hetkellä liiketaloustieteellisessä keskustelussa on vahvasti noussut esiin kiinnostus sellaisten piirteiden löytämiseen, jotka kestävät ja menestyvät toimintaympäristön voimakkaissakin muutoksissa. (Strömmer 1999, 20.) Yritykset ovat alkaneet nähdä henkilöstönsä arvokkaana resurssina, ei vain kustannuksena, sekä voimakkaana strategisena tekijänä ja kilpailuedun lähteenä (Beaumont 1993, 10). Tässä tutkimuksessa painotetaan strategisen henkilöstöjohtamisen ohella myös liikkeenjohdon strategista johtamista, koska nämä osa-alueet liittyvät keskeisesti toisiinsa.

Yksi tutkimuksen aihealueeseen keskeisesti vaikuttanut on keskustelu yrityksen ydinosaamisesta (Core Competence). Siinä on pyritty löytämään osaaminen, jolla yritys menestyy kiristyvässä kilpailussa. Keskeistä ovat olleet ydinosaamisen ja ydinkyvykkyyden rakenne ja sisältö, syntymekanismit ja kehittäminen. Hamel, Heene ja Prahalad ovat olleet alueen tärkeimpiä vaikuttajia. Ydintoiminnoiksi nimitetään niitä toimintoja, jotka ovat lähinnä yrityksen liikeidean toteuttamista. Yhä vaativimmilla markkinoilla menestyy parhaiten sellainen yritys, joka on joustava ja mukautumiskykyinen, kykenee reagoimaan nopeasti, toimii asiakaskeskeisesti ja läheisessä yhteistyössä muiden yksiköiden kanssa ja jolla on kykyä valmistaa yksilöllisiä tuotteita pieninä erinä. (Strömmer 1999, 31-46.)

4.1 Strateginen ajattelu ja sen kehittyminen

Strategisen johtamisen alkuvaiheet ajoittuvat varsinaisesti 1960-luvulle, joskin strategia-ajattelu itsessään on paljon vanhempi käsite (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1997, 67; Kauhanen 1997, 15). Strategian käsite ilmestyi liike-elämän kirjallisuuteen ja kieleen, koska yritykset kokivat yhä tärkeämmäksi vastata ympäristön epäjatkuvuuteen (Ansoff 1984, 52). Vaikka strategisella ajattelulla on johtamiskirjallisuudessa varsin lyhyt elinkaari, on sotilaallisdiplomaattisia strategioita esiintynyt jo esihistorialliselta ajalta lähtien. Strategia tulee sanasta strategos, mikä alun perin liittyi armeijan käskyvallan käyttöön. (Quinn, Minzberg & James 1988, 1.) Sotilaskielen mukaan strategia määriteltiin ”taidoksi ryhmittää sotajoukot taisteluun” (Ansoff 1984, 52).

Sotataidon piiristä strategia-ajattelu siirtyi vähitellen siviilikäyttöön. Strategiakirjallisuudessa strategialla ei kuitenkaan ole olemassa yhtä yksiselitteisesti hyväksyttyä määritelmää, vaan useat alan asiantuntijat ja tiedemiehet ovat tuoneet oman vivahteensa täydentämään strategian käsitettä. Perinteisesti määriteltynä strategia on yrityksen peruslinja, ”punainen lanka”, hyvä tai huono suunnan määrääjä ja tärkeiden asioiden, aikaansaannosten ja ominaisuuksien osoittaja suunnittelussa ja päätöksenteossa. Tällaisessa muodossa strategia vastaa klassista ja uusklassista käsitystä liikkeenjohtamisesta. Strategia on jotain yritysjohtajan mielessä ja sieltä käsin vaikuttaa kaikkeen yrityksen toimintaan. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1997, 69.)

Eri tasoilla organisaatioyksiköillä voi olla omat strategiansa. Usein puhutaan ainakin kolmesta erilaisesta strategiasta. Yhtymästrategia (corporate level) viittaa monialaiseen, useasta liiketoimintayksiköstä (business-unit) muodostuvaan konserniin, strategiaan. Tällöin on päätettävä, mitä liiketoimintoja yhtymä harjoittaa. Liiketoiminta eli kilpailustrategia (business-level) puolestaan määrittelee, miten perusyksikkö, joka voi olla koko yritysikin, kilpailee. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1997, 71.) Porterin (1987) mukaan jokaisella yrityksellä, joka kilpailee jollakin toimialalla, on kilpailustrategia. Kilpailustrategiaa määriteltäessä keskeistä on päättää, mitkä ovat yrityksen tuotteet ja markkinat. Toiminto- eli funktiostrategiat (functional-level) tukevat liiketoimintastrategiaa. Toimintostrategiat ohjaavat esimerkiksi tutkimus- ja kehitystoimea, markkinointia tai rahoitusta yrityksessä. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1997, 71.)

Yleisesti ottaen voidaan siis sanoa, että strategia on yritystä ohjaava näkemys ja toimintasuunnitelma, joka on osaksi tietoisesti ja osaksi vähitellen itsekseen muodostunut. Se koskee yritystä tai muuta laajempaa kokonaisuutta ja ulottuu pitkälle tulevaisuuteen. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1997, 67.) Strategia määrittelee organisaation liiketoiminnan luonteen ja laajuuden perustuen toimintaympäristön tarjoamiin uhkiin ja mahdollisuuksiin. Organisaation taloudelliset ja henkiset voimavarat pyritään kohdistamaan siten, että syntyisi ainutlaatuinen ja kestävä kilpailuasema. (Kauhanen 1997, 15.) Strategiassa yhdeksi kokonaisuudeksi liittyvät peruspäämäärät ja -tavoitteet, toimintaperiaatteet sekä päätoiminta-alueet. Tähän läheisesti liittyy myös yrityksen visio. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1997, 68.) Visio on yrityksen kirkas ja hyväksytty tahtotila, joka halutaan saavuttaa. Visio elää ja muuttuu jatkuvasti toimintaympäristön muuttuessa. Strategialla tarkoitetaan erilaisia valintoja, joiden avulla visio voidaan saavuttaa. Siinä määritellään yrityksen liiketoiminnan sisältö, liiketoimintakonsepti, mukana olevat toimialat sekä maantieteelliset alueet. (Strömmer 1999, 52.) Strategian avulla yrityksen resurssit ja voimavarat pyritään kohdistamaan siten, että siitä syntyy ainutlaatuinen ja kestävä kilpailuasema (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1997, 68).

Strategiaa luotaessa huomioidaan myös yrityksen olemassa olevat ja potentiaaliset voimavarat sekä toimintaympäristössä havaitut mahdollisuudet ja uhat. Aikaisemmin strategisen suunnittelun lähtökohtana olivat tuotteet ja asiakkaat, mutta 1980-luvulta lähtien on alettu kiinnittämään yhä enemmän huomiota resurssilähtöiseen ajatteluun. Ydinosaamisella ja yrityksen inhimillisillä voimavaroilla on suuri merkitys strategian kehittämisessä. (Strömmer 1999, 52.) Yksi keskeisimmistä liiketoimintastrategioista on henkilöstöstrategian luominen, jossa tarkastellaan ja kehitetään liiketoimintastrategioiden edellyttämää osaamista ja työvoimaa. Henkilöstöstrategian ja -politiikan tehtävänä on varmistaa, että henkilöstön määrä ja osaaminen tukevat koko liiketoimintastrategiaa. (Strömmer 1999, 53.)

4.2 Henkilöstötoimintojen luonteen muuttuminen ja kehittyminen

1990-luvun alussa henkilöstötoiminnot olivat vapaaehtoisia ja ne voitiin nähdä lähinnä yrityksen hyväntekeväisyytenä ja sosiaalitoimintona. Työnantajan rooli oli lähinnä holhoava, ja yritysten omistajasuvut järjestivät työntekijöilleen ja heidän perheilleen asuntoja ja kesäsiirtolatoimintaa. Henkilöstöhallinto on aina mielletty osaksi esimiehen työtä. Varsinainen henkilöstöhallinto alkoi kehittyä 1940-luvulla. 1940-luvulla henkilöstötoiminta oli suurimmaksi osaksi työsuhteasiainhallintoa, jonka toiminnalle luotiin sääntöjä ja haettiin uusia muotoja. Työnantajapuoli ja työntekijäpuoli solmivat keskenään sopimuksia, joita yritykset alkoivat noudattaa. (Strömmer 1999, 225.) Henkilöstöhallinnon alkuvaihetta kutsuttiin tällöin sosiaalihuolloksi, myöhemmin sosiaalitoiminnaksi, josta sosiaalipäälliköt ja sosiaalijohtajat olivat vastuussa. Sosiaalitoiminnan painopistealueet olivat varsin erilaisia kuin mitkä ne ovat tänä päivänä. Sosiaalitoiminnassa tärkeää oli henkilöstön auttaminen asuntojen hankinnassa, terveyden- ja sairaanhoito ja tehtaiden yhteyteen perustettiin jopa ammattikouluja. Yritykset antoivat tukea asuntojen vuokrauksessa sekä niiden rakentamisessa. Sodan jälkeen työlainsäädäntö ja työehtosopimusjärjestelmä kehittyivät nopeasti ja työntekijöitä alettiin huomioida entistä enemmän sekä kollektiivisesti että yksilötasolla. Tällöin syntyi perusta luottamusjärjestelmille, yrityskohtaisille neuvottelujärjestelmille ja työsuhdetoiminnan yleiselle hyväksymiselle. Suuriin yrityksiin perustettiin työsuhteasiain osastoja ja koulutustoiminta lisääntyi. Henkilöstöhallinnon termiä alettiin käyttää 1960-70-luvun taitteessa. Erityisesti kansainvälisiin yrityksiin perustettiin henkilöstöosastoja, mutta niiden toiminta oli vielä suhteellisen kehittymätöntä. (Heinonen & Järvinen 1997, 8-9.) Henkilöstöhallinto muuttui esikuntaelimeksi, joka hallinnoi henkilöstöasioita ja otti esimiehiltä tehtäviä itselleen. Johtamisen ja henkilöstöhallinnon eriytyminen koettiin ongelmaksi. (Strömmer 1999, 225.)

Henkilöstöhallinnon kehittymistä tukivat samaan aikaan syntyneet työmarkkinajärjestöjen sopimukset, joilla pyrittiin kehittämään yritysten ja henkilöstön välisiä suhteita. Palm ja Voutilainen (1970) ovat esittäneet, että henkilöstöhallinto oli tällöin hahmoteltu kahdeksaksi osa-alueeksi sisältäen henkilöstösuunnittelun, henkilöstöhallinnon, henkilöstön perehdyttämisen, palkkauksen, henkilöstön kehittämisen, sisäisen tiedotustoiminnan, henkilöstön ohjauksen ja valvonnan sekä henkilöstöpalvelut. 1970-luvulla henkilöstöhallintoa kehitettiin määrittämällä ja täsmentämällä yritysten henkilöstöpolitiikkaa. Vuonna 1979 voimaan tulleella yt-lailla, laki yhteistoiminnasta yrityksissä, antoi vahvan sysäyksen henkilöstöhallinnon kehittymiselle kohti demokraattisempaa toimintatapaa. Henkilöstöosastojen toiminnot irtautuivat omaksi kokonaisuudeksi jopa liiallisesti, eikä yhteyttä varsinaiseen liiketoimintaan ollut riittävästi. 1980-luvun alussa henkilöstöhallinnon suunnittelu ymmärrettiin tärkeäksi osaksi muuta yrityssuunnittelua, yrityksen strategista suunnittelua ja liikeideaajattelua. Näihin aikoihin alettiin puhua henkilöstövoimavarojen johtamisesta ja kehittämisestä. Henkilöstöhallinto lähestyi jälleen kokonaisjohtamista ja esimiehen rooli koettiin toiminnan kehittäjänä yhä merkityksellisemmäksi. (Heinonen & Järvinen 1997, 9-10.) 1990-luvulla henkilöstöjohtaminen nousi strategiseksi kysymykseksi, jossa henkilöstötoimintoihin sisältyvät järjestelmät ja hallinnointi ovat vahvasti olleet mukana henkilöstön osaamisen kehittämisen ja sitouttamisen tukena. (Strömmer 1999, 226.)

Tänä päivänä vakiintuneeksi käsitteeksi on muotoutunut Human Resource Management (HRM), inhimillisten voimavarojen johtaminen, johon keskeisesti kuuluu henkilöstöjohtaminen, leadership. Kaikkien henkilöstöhallinnon osa-alueiden mahdollisimman hyvä hoito on välttämätöntä onnistuneen henkilöstöstrategian varmistamiseksi. Henkilöstö nähdään yhä tärkeämpänä yrityksen menestyksen mahdollistajana ja siksi henkilöstöä ylläpitävät ja tukevat järjestelmät ovat keskeisessä asemassa. Tästä johtuen henkilöstöä on alettu huomioida keskeisenä tekijänä yrityksen strategisessa suunnittelussa ja johtamisessa. Yritysjohdon toiminnassa korostuu yrityskulttuurin toteuttaminen ja kehittäminen tavalla, jossa työntekijöiden kehitystarpeet otetaan huomioon entistä paremmin. Enää ei korosteta niinkään tiukkoja sääntöjä, vaan annetaan henkilöstölle enemmän vastuuta toiminnasta. HRM korostaa toiminnallista joustavuutta sekä yksilöllisempää otetta henkilöstöhallinnossa. (Heinonen & Järvinen 1997, 9-10.) Perinteiset henkilöstöosastot tulevat uudistumaan vuosituhannen vaihteessa monella tavalla, koska henkilöstötoimintojen merkitys kasvaa (Strömmer 1999, 225-226). Guest (1987) on taulukoinut henkilöstöhallinnon ja Strategic Human Resource Managementin eroja, jotka voidaan nähdä taulukosta 6.

TAULUKKO 6. Henkilöstöhallinnon ja Strategic Human Resource Managementin eroja (Guest 1987, 507; Kasvio 1994, 173; Beaumont 1993, 12)

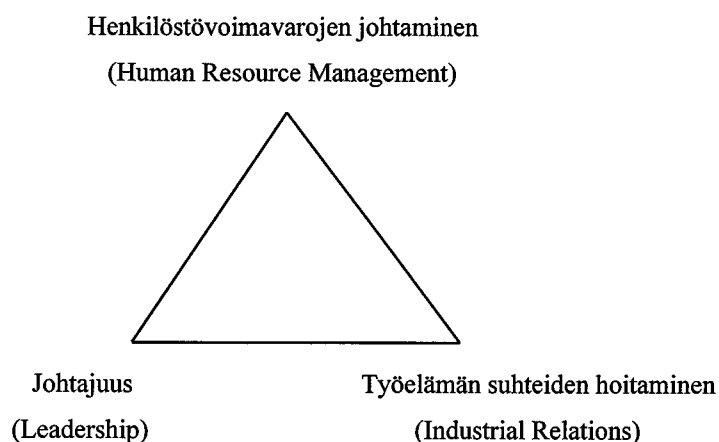
	Henkilöstöhallinto	SHRM
Aika- ja suunnittelu- perspektiivi	Lyhyt aikaväli, reaktiivinen	Pitkä aikaväli, proaktiivinen, strateginen, integroitu
Psykologinen sopimus	Mukautuminen	Sitoutuminen
Kontrollijärjestelmä	Ulkoinen kontrolli	Itsekontrolli
Työsuhteiden kehittämisper- spektiivi	Pluralistinen, kollektiivinen, al- hainen luottamus	Unitaristinen, yksilöllinen, kor- kea luottamus
Ensisijaiset rakenteet/ järjestelmät	Byrokraattinen, keskitetty, muo- dolliset roolit	Orgaaninen, hajautettu, joustavat roolit
Roolit	Erikoistuneet, professionaaliset	Pitkälti integroidut linjajohtoon
Evaluutiotkriteerit	Kustannusten minimointi	Hyödyn maksimointi, henkilös- tövoimavarojen arvioinnit

Keskeistä on pohtia, mikä erottaa strategisen henkilöstövoimavarajohtamisen perinteisestä henki-
löstöhallinnosta. Kysymys on siitä, kuinka kiinteästi yrityksen henkilöstöfunktiot kytkeytyvät yri-
tyksen yleisiin liiketoimintastrategioihin, mutta myös siitä, missä määrin henkilöstöfunktiot itses-
sään muodostavat mielekkään strategisen kokonaisuuden. (Kasvio 1994, 173.)

4.3 Henkilöstöjohtamisen kenttä

Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen eli Strategic Human Resource Management (SHRM) on vakiintunut käsitteenä liiketaloustieteen alan kirjallisuudessa (Strömmer 1999, 10). Strategisessa henkilöstövoimavarajohtamisessa korostetaan voimakkaasti eri henkilöstöfunktioiden liittymistä yhteen laajemmiksi toiminnallisiksi kokonaisuuksiksi (Kasvio 1994, 174). Se perustuu ajatukseen, jonka mukaan yrityksen valitsema kilpailustrategia voi toteutua vain riittävän, motivoi-
tuneen ja osaavan henkilöstön avulla. Henkilöstö on yrityksen tärkein resurssi ja heistä riippuu, mi-
ten hyvin asetetut tavoitteet ja strategiat saavutetaan. Liiketoiminnan strategiset valinnat ja henki-
löstövoimavarojen johtaminen ovat kiinteässä yhteydessä toisiinsa. Henkilöstövoimavarat ovat
lähtökohtana yrityksen strategisille valinnoille. (Strömmer 1999, 10-11.)

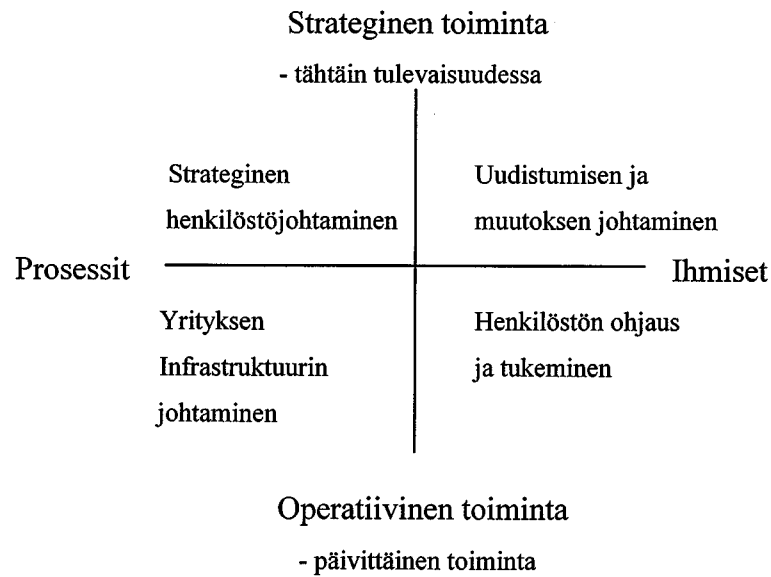
Henkilöstöjohtaminen on liikkeenjohdon tutkimuskentässä perinteisesti jaettu kolmeen osa-alueeseen eli johtajuuteen, työelämän suhteiden hoitamiseen ja henkilöstövoimavarojen johtamiseen.



KUVIO 6. Henkilöstöjohtamisen kentän klassinen jako (Strömmer 1999, 12)

Johtajuuden painopiste on johtamisessa ja esimiestyössä, joka koetaan inhimillisenä ulottuvuutena. Ihmisten avulla ja heidän kauttaan yrityksen muut toiminnot ovat mahdollisia. Johtajat kannustavat, motivoivat ja innostavat henkilöstöään, ohjaavat, arvioivat, kehittävät, neuvovat heitä sekä luovat ja kehittävät yrityskulttuuria. Työelämäsuhteiden hoitaminen puolestaan käsittää työnantajan ja työntekijöiden välisten suhteiden hoitamisen. Sen ydinkysymyksiä ovat työehtosopimusten määräysten hallinta ja noudattaminen, yhteistoiminta, riitojen käsittely ja nykyään yhä useammin myös paikallinen sopiminen työnantaja- ja työntekijäpuolen välillä. Työelämäsuhteet, etenkin työehtosopimusasiat, asettavat yrityksen toiminnalle merkittäviä reunaehtoja. Henkilöstövoimavarojen johtaminen käsittää sellaiset toimenpiteet, joita tarvitaan henkilöstövoimavarojen määrän säätelyyn, henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation ylläpitoon sekä tarvittavan osaamisen varmistamiseen. Käytännön johtamistyössä eri osa-alueet sulautuvat yhteen, eikä niitä täten voida näin selvärajaisesti erottaa. (Strömmer 1999, 12-14.)

Henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa neljään päätehtävään, jotka ovat strateginen toiminta, operatiivinen toiminta, prosessit ja ihmiset. Jakoperusteina voidaan käyttää toiminnan kohdetta, joka vaihtelee henkilöstöjohtamisen prosesseista ihmisiin, ja tarkastelun aikajännettä, joka vaihtelee strategisesta aikajänteestä lyhyen tähtäimen operatiiviseen tarkasteluun. (Ulrich 1997, 151; Strömmer 1999, 15.) Kuvio 7. havainnollistaa henkilöstöjohtamiseen liittyviä osa-alueita.



KUVIO 7. Henkilöstöjohtamisen tehtävät kilpailukykyisen yrityksen kehittämisessä (Ulrich 1997, 151)

4.3.1 Henkilöstöjohtamisen haasteet

Henkilöstöjohtamisen kenttä on viime vuosina ollut suurten muutosten kohteena. Huomion kohteena on ollut sekä henkilöstöjohtamisen uudelleenorganisointi että uusien töiden organisointijärjestelyt. Kilpailun kiristytessä myös henkilöstöjohtamiseen on alettu kiinnittää entistä enemmän huomiota toiminnon kehittämiseksi. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1997, 228.) Myös joustava työvoima asettaa henkilöstöstrategian ja -johtamisen uusien haasteiden eteen. Joustavan työvoiman erityisen luonteen takia perinteiset henkilöstöjohtamisen periaatteet eivät enää sovellu joustavaan työsuhdemalliin.

Yrityksen menestyksen varmistamiseen eivät enää pelkät hyvät tuotteet ja yksinkertaistettu organisaatio riitä. Pitkän aikavälin menestys voidaan saavuttaa vain panostamalla ihmisiin ja heidän osaamisensa kehittämiseen. On siirryttävä perinteisestä hallintomallista, jossa henkilöstöhallinnon roolina on ensisijaisesti sopeuttaa käytettävissä olevat henkiset voimavarat liikestrategiaan, niin sanottuun voimavara-ajatteluun, jossa keskeisiä tekijöitä ovat henkilöstön osaaminen ja sen kehityskykyisyys uusissa liiketoimintatilanteissa. (Heinonen & Järvinen 1997, 20-21.) Varsinkin jos yrityksen toimiala on hyvin nopeasti kehittyvä ja innovointiin perustuva, vaaditaan huomattavia panostuksia henkilöstön tukemiseen ja kehittämiseen liittyviä toimintoja.

Henkilöstötoimintojen luonteeseen vaikuttavat osaltaan myös henkilöstön rakenne, osaamis-, ja koulutustaso, henkilöstön saatavuus sekä yrityksen kilpailuasema työntekijämarkkinoilla. (Strömmer 1999,17.) Esimiesten tulee luoda edellytykset monipuolisen osaamisen kehittämiseen ja kannustettava työntekijöitä siihen. Henkilöstövoimavara-ajattelu on keskeistä etenkin palvelualojen ja huipputekniikan yrityksissä, joissa luovan työpanoksen merkitys korostuu. Investointeja koulutukseen ja kehittämiseen ei enää nähdä pelkästään kuluina, vaan sijoituksina tulevaisuuden menestymiseen. (Heinonen & Järvinen 1997, 20-21.) Henkilöstöjohtamisen etiikan merkitys tulee korostumaan myös, ja etenkin, joustavaan työvoiman kohdalla. On tarkoin mietittävä, millä tavoin vuokra-työntekijät saadaan sitoutumaan ja ponnistelemaan yhteisten tavoitteiden eteen.

Henkilöstöjohtamisen neljä keskeistä roolia ovat strateginen henkilöstöjohtaminen, yrityksen infrastruktuurin johtaminen, henkilöstön ohjaus ja tukeminen, uudistumisen sekä muutoksen johtaminen. Henkilöstöjohtamisen vastuuhenkilöt toimivat strategisen johdon tukena henkilöstöjohtamisen alueella. He toiminnallaan tukevat johtoa saavuttamaan päämääränsä ja lisäävät yrityksen kilpailukykyä. Yrityksen infrastruktuurin johtaminen käsittää järjestelmät ja toimintamallit, joiden varaan organisaatio syntyy ja kehittyy. Tämän edellytyksenä ovat tehokkaat rekrytointi- ja kehittämisprosessit, palkitsemisjärjestelmät, urasuunnitteluprosessit, henkilöstöpalvelujen organisointi sekä johtaminen. Henkilöstön ohjaus ja tukeminen on jokapäiväistä kommunikointia henkilöstön kanssa, jonka tavoitteena on henkilöstön sitoutuminen ja motivaatio työhönsä. Uudistumisen ja muutoksen johtaminen tarkoittaa organisaation kulttuurin muuttamista tarkoituksenmukaisemmaksi sekä muutoksen sujuvuuden ja nopeuden kehittämistä. (Strömmer 1999, 16.)

Henkilöstöjohtamisen organisointi ja tärkeys riippuu monista asioista, kuten yrityksen koosta ja henkilöstömäärästä. Hyvin pienissä yrityksissä erillistä henkilöstötoimintojen yksikköä ei ehkä tarvita ollenkaan, vaan tehtävien hoito on yhdistetty yrittäjän tai johdon muuhun työkokonaisuuteen. Henkilöstöjohtamiseen vaikuttaa lisäksi yritysstrategia ja henkilöstön merkitys prosessin kannalta. (Strömmer 1999, 17.) Henkilöstöjohtamista määriteltäessä on suunniteltava käytännön asioiden hoito monien tehtäväkokonaisuuksien osalta. Henkilöstötoiminnot ovat yrityksen ydinprosessien tukijärjestelmä, joka luo edellytykset ydintoimintoihin keskittymiselle ja niiden toteutumiselle. Jos yrityksen liiketoimintana on esimerkiksi teknologian kehittäminen ja innovointi, henkilöstötoimintojen avulla varmistetaan, että tavoitteet saavutetaan riittävän, motivoituneen ja osaavan työvoiman avulla. Henkilöstötoimintoja ei usein nähdä omaksi kokonaisuudeksi, vaan ne ovat mukana kaikessa yrityksen toiminnassa. (Strömmer 1999, 16-17.)

4.3.2 Henkilöstöön liittyvien muutosten hallinta

Muutokset aiheuttavat usein vastustusta organisaation jäsenten keskuudessa. Ansoff (1984, 246-247) on määritellyt muutosvastarinnan tarkoittavan monimuotoista ilmiötä, joka aiheuttaa strategiseen muutosprosessiin häiriöitä. Tutkimusten ja kokemusten mukaan yksilöt vastustavat muutoksia silloin, kun ne aiheuttavat heissä epävarmuutta tai kun muutos on poikkeava perinteiseen kulttuuriin nähden. Muutosvastarinnan ehkäisemiseksi tulisi kiinnittää huomiota muutosta tukevan ilmapiirin luontiin. Tärkeää on pyrkiä poistamaan väärät käsitykset selvittämällä muutoksen tarpeellisuus koko yrityksessä, niiden luomat mahdollisuudet ja seuraukset. Muutoksesta on kommunikoidava kaikille organisaation jäsenille, mikä vähentää pelkoa ja levottomuutta muutosta kohtaan. (Ansoff 1984, 247-257.) Jotta voidaan onnistua kehitettäessä organisaation järjestelmiä yhä joustavimmiksi, edellytetään henkilöstöltä avointa ja kehitysmuonteista mieltä, sitoutuneisuutta tavoitteisiin sekä yhteistoimintakykyä ja -halua. Henkilöstölle tulisi korostaa muutosprosessin läpiviennissä henkilöstön korkeaa laatua, asiakasläheisen palvelun ylläpitämistä ja kehittämistä hyvin toimivan henkilöstön hankinnan ja jatkuvan koulutuksen avulla. Myös henkilöstön motivaation säilyttäminen ja kehittäminen on ensisijaisen tärkeää. (Näsi 1987, 181-182.)

Ansoff (1984, 16) on esittänyt strategisen johtamisen olevan systemaattinen tapa johtaa yrityksen muutoksia. Muutosten johtaminen voi tapahtua kolmella tavalla; asemoimalla yritys muuttuvaan ympäristöön strategian ja valmiuksien suunnittelun avulla, vastaamalla yllätyksellisiin muutoksiin haasteita johtamalla tai hallitsemalla suunnitelmallisesti strategiseen muutokseen liittyvä vastarinta. Yritys voi pakon sanelemana joutua muuttamaan suuntaa, jolloin vaihtoehdot hätäratkaisujen edessä on usein vähäisemmät kuin yrityksellä, joka kykenee sopeutumaan ympäristön muutoksiin (Heinonen & Järvinen 1997, 213). Ansoffin (1984) mukaan yritysten tulisi lisätä strategista joustavuuttaan myös sisäisesti. Sisäistä joustavuutta voidaan lisätä kehittämällä yrityksen osaamista, resursseja ja valmiuksia siten, että niitä on mahdollista siirtää tarpeen vaatiessa nopeasti ja tehokkaasti toiselta bisnesalueelta toisella. (Ansoff 1984, 100.) Usein vaikeuksiin ajautuneita yrityksiä yhdistää se, että ne näkevät työntekijät ongelmana eikä ratkaisuna. Muutos kuitenkin on ihmisissä. Organisaatio, joka onnistuu sitouttamaan jäsenensä muutostarpeisiin, rakentaa samalla vankkaa tulevaisuuden uskoa työyhteisöönsä. (Heinonen & Järvinen 1997, 213.)

Organisaatiomuutoksissa Nadler (1995, 24) korostaa erityisesti muutoksen laajuutta sekä aikaperspektiiviä. Nelikenttäanalyysissään, joka kuvaa organisaatiomuutoksen perustyyppjä, hän erottaa reagoivan ja ennakoiva muutoksen sekä vähittäisen kehittämismuutoksen ja strategisen muutoksen.

TAULUKKO 7. Muutostyypit Nadlerin (1995) mukaan

	Ennakoiva muutos	Reagoiva muutos
Vähittäinen ns. kehittämismuutos	”Virittäminen” Pyritään lisäämään tehokkuutta: ei välittömiä ongelmia	”Sopeuttaminen” Toimintaa tarkistetaan ulkoisten paineiden takia
Strateginen muutos	”Uudelleen-suuntautuminen” Ulkoisia muutospaineita odotettavissa, ei yhtäkäistä nykyisen järjestelmän muutosta	”Uudelleenluominen” Ulkoiset uhat vaativat radikaalia irrottautumista aikaisemmasta

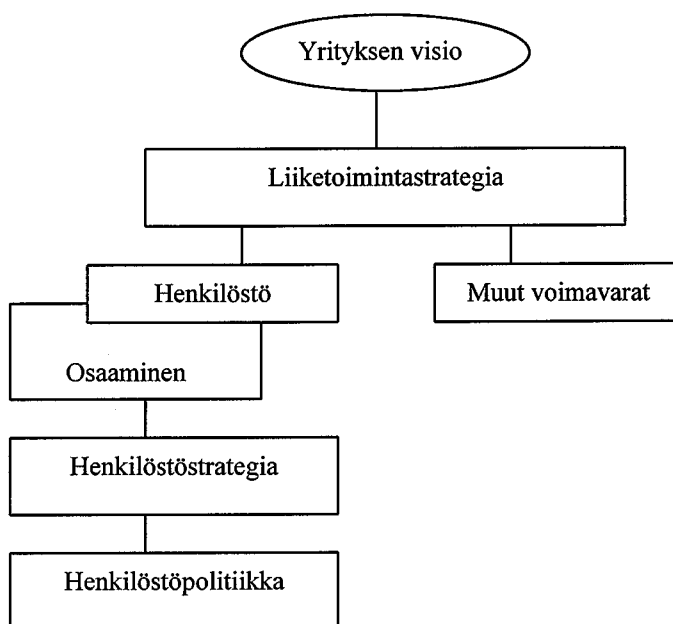
Kehittyvässä organisaatiossa tapahtuu jatkuvasti muutoksia. Hyvin usein muutokset koetaan kuitenkin kielteisinä toimintatapoina. Jotta muutokset olisivat toivotunlaisia, on niiden oltava hallittuja. Muutokset tulee tehdä avoimesti ja luottamuksellisesti yhdessä henkilöstön kanssa, jotta ei syntyisi tarpeetonta epävarmuuden tunnetta ja muutosvastarintaa. Onnistuneiden muutosten toteuttaminen edellyttää perinpohjaista suunnittelua ja yhteistä keskustelua. Ympäristön signaaleihin tulee puuttua mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, jotta muutoksen suuntaan voidaan vielä vaikuttaa. Tiedottaminen muutostilanteissa on erityisen tärkeää, koska se vähentää muutokseen liittyvää epävarmuutta ja pelkoa, nopeuttaa sen toteutumista ja siihen sitoutumista. Organisaation muutoksia ei aina voida toteuttaa ilman irtisanomisia, mutta valtaosa työn uudelleen järjestelyistä voidaan onneksi hoitaa ilman niitä. Tämä edellyttää kuitenkin joustavuutta myös työntekijöiden taholta. Tulevaisuudenusko on yksi merkittävimmistä tekijöistä, joka auttaa muutoksissa menestyneiden yritysten selviytymistä. Tämä vaatii esimieheltä huomattavaa panostusta ja aikaa yhteishengen vahvistamiseksi. (Heinonen & Järvinen 1997, 214-217.)

Vuokratyövoiman käyttöönotto aiheuttaa usein epävarmuutta ja muutosvastarintaa henkilöstön keskuudessa. Tämän ehkäisemiseksi asiakasyrityksen johdon tulisi kiinnittää huomiota ja tehdä toimenpiteitä myönteisen ilmapiirin luomiseksi joustavaa työvoimaa kohtaan ja erityisesti kommunikoida muutoksen tärkeydestä. Viestinnässä tulisi painottaa sitä, mitä positiivisia vaikutuksia ja mahdollisuuksia joustava työvoiman hyödyntäminen tuo mukanaan ja miten se vaikuttaa muiden työntekijöiden työoloihin. Ehkä siten voitaisiin saada väärät käsitykset selvitettyä sekä edistää kehitysmuutosten ilmapiiriä ja yhteishenkeä. Muutosten tulee olla hallittuja, jotta ne onnistuisivat mahdollisimman hyvin.

4.4 Henkilöstöstrategia osana liiketoimintastrategiaa

Handy, Barham, Panter ja Winhard (1989, 13-15; Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1997, 212-213) mukaan henkilöstöresurssien strateginen johtaminen (SHRM) käsittää sekä henkilöstön resurssina että liittyy sen yrityksen strategiaan. Strateginen henkilöstöresurssien johtamisen ajattelu sai alkunsa ajatuksesta, että perinteinen strategia-ajattelu tulisi korvata resurssilähtöisemmällä ajattelulla. Tämän mukaan yrityksen liiketoimintastrategian muotoilun tulisi kiinteästi liittyä olemassa oleviin henkilöstöresursseihin, eikä sitä tulisi rakentaa irrallaan olemassa olevan henkilöstön osaamisesta ja valmiuksista.

Henkilöstöjohtamisen keinoin henkilöstöä tulee selkeästi viedä yhteistä visiota ja pitkän aikavälin päämääriä kohden, jota varten yritys luo oman henkilöstöstrategiansa. Henkilöstöstrategia tukee yrityksen liiketoimintastrategiaa huolehtien siitä, että valittua strategiaa on toteuttamassa ja kehittämässä juuri oikeanlainen henkilöstö. Henkilöstöstrategiaa määriteltäessä määritellään henkilöstöstrategiaa koskevat määrälliset, rakenteelliset ja osaamiseen liittyvät tavoitteet sekä päätetään, millä keinoilla ja aikataululla tavoitteet halutaan saavuttaa. Operatiivisella tasolla strategiaa toteutetaan henkilöstöpolitiikan avulla, joka määrittää käytännön toimenpiteet, vastuut sekä aikataulun. (Strömmer 1999, 13-14.) Kuvioista 8. voidaan nähdä, miten henkilöstöjohtaminen ja siihen olennaisesti liittyvät osa-alueet yhdistyvät yrityksen liiketoimintastrategiaan.



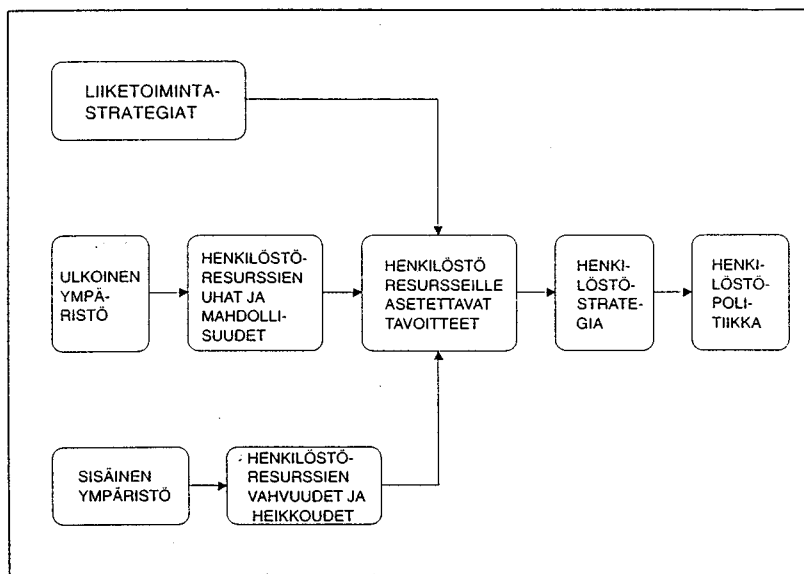
KUVIO 8. Henkilöstöjohtaminen osana yrityksen liiketoimintastrategiaa (Strömmer 1999, 13)

Henkilöstöstrategia on hyvin monimuotoinen ilmiö ja siitä keskusteltaessa on otettava huomioon monia eri tekijöistä. Hendry ja Pettigrew (1986, 4) ovat esittäneet henkilöstöstrategialle neljä kriteeriä:

- 1) suunnittelun käyttö (henkilöstöressurssien strateginen suunnittelu)
- 2) henkilöstöjärjestelmät, jotka perustuvat yrityksen henkilöstöpolitiikkaan ja työvoimastrategiaan (strategiseen työvoiman käyttöön) ja joita yrityksen filosofia tukee
- 3) henkilöstöressurssien toimintojen ja henkilöstöpolitiikkojen sovittaminen yrityksen liiketoimintastrategiaan
- 4) organisaation jäsenten näkeminen strategisena resurssina, josta on yritykselle kilpailuetua.

Henkilöstöstrategiasta tai henkilöstöressurssien strategisesta johtamisesta voidaan puhua silloin, kun henkilöstö mielletään keskeiseksi voimavaraksi, tuotekeskeisestä ajattelusta siirrytään resurssikeskeisempään ajatteluun, ja henkilöstöressurssien strateginen suunnittelu liitetään liiketoiminnan strategiseen suunnitteluun. Siitä voidaan puhua myös silloin, kun henkilöstöpolitiikka ja erilaiset henkilöstöjärjestelmät rakennetaan tukemaan tätä ajattelua. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1997, 214.)

Strateginen suunnittelu on yritysjohton työväline, jonka avulla organisaatio pystyy paremmin vastaamaan tulevaisuuden toimintaympäristön muutoksiin. Strategisen suunnitteluprosessin avulla määritellään organisaation liikeidea, asetetaan tavoitteet sekä allokoidaan resurssit niiden saavuttamiseksi. Henkilöstöressurssien strategisella suunnittelulla puolestaan tarkoitetaan (Nkomo 1988) prosessia, jonka avulla tunnistetaan henkilöstöressursseille asetettavat tavoitteet, kehitetään henkilöstöstrategia tavoitteiden saavuttamiseksi sekä laaditaan henkilöstöpolitiikka henkilöstöhallinnon eri osa-alueille. Henkilöstöressurssien strateginen suunnittelu tuottaa siis tietoa henkilöstötarpeesta, sen määrän ja laadun muutoksista. Tämän avulla voidaan kehittää henkilöstösuunnitelmat tehokkaiksi vastaamaan yrityksen liiketoimintastrategioita ja ympäristön vaatimuksia. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1997, 215.) Henkilöstöressurssien strategista suunnittelua on havainnollistanut Nkomo (1988) kuvion 9. muodossa.



KUVIO 9. Henkilöstöressurssien strategisen suunnittelun malli (Nkomo 1988, 67; Routamaa 1991, 246; Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1997, 216)

Henkilöstön strateginen suunnittelu keskittyy Heinosen ja Järvisen (1997, 25) mukaan sisällöltään seuraaviin osa-alueisiin, jotka ovat vuorovaikutussuhteessa keskenään: strateginen suunnitteluprosessi, strategioiden muuttaminen käytännön toiminnaksi, henkilöstön suunnittelu ja arviointi, henkilöstön osaamisen kehittäminen, henkilöstön arviointi ja tyytyväisyys sekä aikaansaadut tulokset. Yrityksessä tulee olla tehokas tapa järjestelmällisesti hoitaa strategista suunnitteluprosessia ja sen yhteydessä henkilöstöön liittyvää suunnittelua. Henkilöstöstrategisessa tarkastelussa tulee huomioida monia eri seikkoja kuten yrityksen kyky vastata uusiin haasteisiin ja markkinoiden muutoksiin, jotka koskevat henkilöstövoimavaroja, tutkimus- ja tuotekehitystoimintaa, teknologiaa ja toimintaprosesseja. Henkilöstöstrategisessa tarkastelussa esiin nousevat myös kysymykset asiakkaiden odotuksista ja vaatimusten muutoksista, kilpailuympäristön muutostrendeistä, riskien selvittämisestä sekä yhteistoimintastrategioista esimerkiksi alihankkijoiden kanssa. (Heinonen & Järvinen 1997, 25-26.) Tarkastelun kohteeksi on nostettava myös kysymys siitä, miten luodut suunnitelmat ja strategiat voidaan saada organisaation toimintaa ohjaaviksi menestystekijöiksi ja miten yrityksessä arvioidaan ja kehitetään itse suunnitteluprosessia. (Heinonen & Järvinen 1997, 26.)

Henkilöstön suunnittelussa on myös pohdittava, miten käytännössä johdetaan henkilöstöä koskevat suunnitelmat ja arviointimenettelyt yrityksen strategioista ja toimintasuunnitelmista edistään koko henkilökunnan kehittämistä ja hyvinvointia. Strategisen henkilöstösuunnittelun tavoitteet tulee voida pukea käytännön tason toimenpiteiksi, henkilöstöä koskeviksi yksityiskohtaisiksi suunnitelmiksi.

Tällaisia ovat muun muassa muutostoimet yrityksen joustavuuden ja innovatiivisuuden lisäämiseksi, reagoitiherkkyuden parantaminen, osaamisen kehittäminen, henkilöstövoimavarojen suuntaaminen sekä henkilöstöön liittyvän suunnittelun kehittäminen liitäen saumattomasti yrityksen liiketoimintastrategioihin. (Heinonen & Järvinen 1997, 26.)

Yrityksen tulee pyrkiä kehittämään työympäristöstään sellainen, jossa henkilöstö tuntee työyhteisön viihtyisäksi ja omalle toiminnalleen suotuisaksi. Henkilöstön tyytyväisyyttä parantamalla voidaan vaikuttaa myönteisesti myös henkilöstön hyvinvointiin ja lopulta yrityksen tuloskehitykseen. Ihmiset sitoutuvat yritykseen, jolla on hyvä imago ja maine työntekijöidensä hyvinvoinnin, työtyytyväisyyden ja motivoinnin edistäjänä. Organisaation on kyettävä mittaamaan ja seuraamaan työtyytyväisyyden kehitystä erilaisia tunnuslukuja käyttäen, mutta myös kyettävä hyödyntämään niistä saatuja tietoja. (Heinonen & Järvinen 1997, 27.) Organisaation kehittäminen on jatkuvaa toimintaa ja kehityksen seuranta edellyttää toimivaa tietojärjestelmää, jotta kehityksen suuntaan voidaan ajoissa vaikuttaa. Tällaista tietojärjestelmää kutsutaan henkilöstötilinpäätökseksi, jonka avulla voidaan henkilöstön strategista suunnittelua toteuttaa tehokkaasti. (Heinonen & Järvinen 1997, 28.)

Johtamistutkimusten piirissä on kiinnitetty huomiota siihen, että asiantuntijaorganisaatiot voivat päästä hyviin tuloksiin, jos henkilöstö on vahvasti sitoutunut yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen (Kasvio 1994, 68). Buchholz ja Roth (1987) ovat määritelleet sellaisia organisaation piirteitä, joiden he katsovat myötävaikuttavan sitoutuneisuuden positiivisesti. Keskeisimpiä niistä ovat osallistuva johtaminen, jossa keskinäinen riippuvuus luodaan delegoinnin ja toisen palvelemisen kautta, jaettu vastuu, jossa kaikki jäsenet kokevat olevansa yhtäläisesti vastuullisia työyksikön tuloksesta sekä tiedon välittyminen, jossa keskeistä on luottamuksen sekä avoimen ilmapiirin luominen. Keskeistä sitoutuneisuuden lisäämisessä on myös tulevaisuuteen suuntautuneisuus, jossa muutos voidaan nähdä tilaisuutena kasvuun sekä luovat kyvyt, jossa hyödynnetään yksilöllisiä kykyjä ja luovuutta. (Kasvio 1994, 69.) Nämä edellä mainitut tekijät on huomioitava myös keskusteltaessa joustavan työvoiman sitoutuneisuuden kehittämisestä.

Edelleenkin valtaosa yritysten toiminnasta perustuu siihen, että rakennetaan erilaisia liikeideoita ja toimintastrategioita huomioimatta sitä, millä henkisillä resursseilla ne voidaan toteuttaa. Lähtökohdan tulisi olla sellainen, jossa huomioitaisiin ensin, millaiset henkiset resurssit yrityksellä on ja mitä niillä voidaan saada aikaan. Tämä siis edellyttää omien resurssien tuntemista. Henkilöstöresurssien selvitysten hyödyntäminen rajoittuukin usein avainhenkilöihin eli yrityksen johtohahmoihin sekä asiantuntijoihin. Hyvin toimiva järjestelmä kattaa kuitenkin koko henkilöstön.

Henkilöstökysymykset on monesti ratkottu jo tehtyjen liiketoimintastrategisten ratkaisujen jälkeen, jolloin liiketoiminnan strategisessa suunnittelussa ei henkilöstökysymyksillä ole ollut juuri sijaa. Nykyään etenkin suurissa organisaatioissa henkilöstöstrategisia kysymyksiä käsitellään muiden liiketoimintaan vaikuttavien suunnitteluprosessien yhteydessä. Ihanteellinen toimintatapana olisi, että suunniteltaessa tai uudistettaessa liiketoimintoja, tarkasteltaisiin samalla henkisiä voimavaroja. (Heinonen & Järvinen 1997, 19-20.) Henkilöstöstrategiset kysymykset, johon liittyy myös vuokratyövoiman käyttö, tulisi siis johtaa suunnitteilla olevista liiketoimintastrategioista. Yritys voi käyttää vuokratyövoimaa ja henkilöstöön liittyviä ulkoistamispalveluja miettiessään liiketoimintansa kannalta optimaalista henkilöstöratkaisua. Tällöin yritys voi keskittyä täysin omaan ydinliiketoimintastrategiaansa. Henkilöstöstrategiat eivät tällöin ole enää irrallaan suunnitteluprosessista, vaan osana yrityksen koko liiketoimintastrategiaa.

4.5 Ydintoimintoihin keskittyminen

Yritysten toimintaympäristöt ovat käyneet yhä ailahtelevimmiksi ja vaikeammin ennustettaviksi koko 1990-luvun ajan ja kehitys todennäköisesti tulee jatkumaan myös uudella vuosituohannella. Porterin (1980) perinteisten kilpailustrategioiden, kustannusjohtajuuden, differoinnin ja lohkostrategioiden lisäksi yritysten on edelleen kehitettävä kilpailukykyään ja -strategiaansa. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1997, 91). Painotettaessa kilpailua ja kilpailijoihin reagointia laiminlyödään ehkä asiakkaat, heidän tarpeensa ja muutosten luomat uudet mahdollisuudet. Jos keskitytään suojaamaan lähinnä entisiä asemia, unohdetaan tärkein eli uuden luominen ja innovointi. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1997, 91-92.) Siksi strategisen ajattelun painopisteet ovat kovaa vauhtia muuttumassa. Yksi paljon keskustelua herättänyt on kyvykkyysperustainen (*competence based*) strategia-ajattelun malli. Muuttuva ajattelu ei tarkoita sitä, että keskeiset käsitteet kuten toimintaympäristö, markkina-asema ja kilpailuetu eivät olisi enää tärkeitä, vaan ne ovat hyödyllisiä välineitä jäsentää yrityksen strategista tilannetta. Uudet käsitteet mahdollistavat saada käsitteellisesti haltuun muuttuvat ja uudet ongelmat. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1997, 94-95.)

Prahalad ja Hamel (1990) ovat antaneet selityksen sille, miksi eräät kansainväliset yritykset ovat menestyneet. Ydinosaaaminen (*core competence*) on keskeinen kilpailukyvyyn tekijä, joka luonteeltaan liittyy yrityksen toimintaan, ei rakenteisiin. Käsitteenä ydinosaaaminen on koettu ongelmalliseksi, koska saattaa olla vaikea yksiselitteisesti määritellä mitä se kulloinkin tarkoittaa.

Stalk, Evans ja Shulman (1992) ovat esittäneet, että huomio kannattaisi mieluummin kiinnittää yrityksen ydinkyvykkyyteen (*core capability*), millä halutaan viitata kykyyn ylläpitää joukkoa strategisia perusprosesseja ja menestyksen edellyttämiä kriittisiä perussuorituksia. Kyvykkyyssperustaisessa strategisessa lähestymistavassa keskeistä ovat liiketoimintaprosessit, joiden kautta on mahdollista tuottaa ylivoimaista arvoa asiakkaalle. Kyvykkyyks voi perustua esimerkiksi huipputehokkuuteen tietojärjestelmään ja syntyä koordinoitusta yhteistyöstä. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1997, 97-99.) Uudessa strategisessa johtamisessa painotetaan ydinprosessien paikantamista ja kehittämistä pitkällä tähtäimellä. Yrityksen kilpailukyky rakennetaan yhä useammin sisäisille, monesta palasesta syntyville kyvykkyyksille, jolloin niiden jäljittely on yleensä vaikeampaa ja hitaampaa. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1997, 99.)

Ydinosamisen ulkopuolelle jäävät tukitoiminnot yrityksen kannattaa ulkoistaa, jotta yritys voi vapauttaa resurssejaan sinne, missä se niitä eniten tarvitsee. Monissa yrityksissä ulkoistaminen on keskeinen osa koko yritysstrategiaa. Organisaatio voi käyttää myös vuokratyöntekijöitä täydentämään omaa henkilöstöään ja sen osaamista. Tulevaisuudessa joustavan työvoiman hyödyntäminen todennäköisesti lisääntyy, koska yritykset haluavat rationalisoida toimintojaan ja keskittyä olennaiseen, ydinosamisensa.

4.6 SWOT – ulkoisten ja sisäisten tekijöiden vaikutus henkilöstöstrategiaan

Yrityksen sidosten ja toimintaympäristön ymmärtäminen edellyttää erityisesti oman toimialan ja sen kilpailutilanteen tarkastelua ja tuntemusta. Strategisen suunnittelun vieläkin käyttökelpoinen työkalu on niin kutsuttu SWOT -analyysi. Strategiaa voidaan kehittää pohtimalla, miten uusi ja vanha linja sopivat yrityksen vahvuuksiin ja heikkouksiin (*strengths, weaknesses*) ja toisaalta ympäristön luomiin mahdollisuuksiin ja uhkiin (*opportunities, threats*). Menestyvä yritys rakentaa strategiansa yrityksen vahvuuksille, ei ole liian riippuvainen sen heikkouksista, käyttää hyväkseen ulkoiset mahdollisuudet sekä ennakoii ja mahdollisuuksien mukaan välttää uhkatekijät. SWOT -analyysin oikeanlainen määrittely kuulostaa helpommalta kuin se todellisuudessa on ja sen tehtävänä onkin ohjata kysymystenasettelua oikeaan suuntaan. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1997, 81- 82.)

Ulkoiset tekijät voivat luoda yritykselle toimintamahdollisuuksia, mutta ne voivat olla myös uhka, jonka torjumiseksi yrityksen on kehitettävä toimenpiteitä. Ulkoisen ympäristön kartoituksella pyritään selvittämään ja varautumaan ulkoiseen ympäristöön liittyviin mahdollisuuksiin ja uhkiin.

Ulkoinen ympäristö jakautuu useisiin osa-alueisiin, joista henkilöstöressurssien käytön kannalta keskeisimmät ovat taloudellinen, poliittinen, teknologinen ja sosiaalinen ympäristö. Taloudellisessa ympäristössä tapahtuvia muutoksia ennakoitessa kiinnitetään huomiota talouden suhdanteisiin sekä tuotteiden ja palvelujen kysynnän vaihteluihin. Poliittinen ympäristö kattaa kaikki yritystoimintaan liittyvät valtiovallan päätökset ja toimenpiteet, kuten lainsäädännön. Teknologisella ympäristöllä viitataan tuotannossa ja palveluissa käytettäviin välineisiin ja niihin liittyvään tieto- ja taitotasoon. Sosiaalisen ympäristön muutoksia tarkkaillaan arvojen, asenteiden ja uskomusten avulla. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1997, 216-217.) Myös kansalaisten arvomaailma ja siinä tapahtuvat muutokset vaikuttavat lyhyelläkin aikavälillä yhteiskunnan kehittymiseen. Esimerkiksi joustavaan työvoimaan ja määräaikaisiin työsuhteisiin suhtautuminen ovat merkittäviä asioita henkilöstövoimavarojen suunnittelussa. (Kauhanen 1997, 19-20.) Yrityksen ulkoisen ympäristön muutokset vaikuttavat erityisesti yritysten toimintaedellytyksiin ja siten myös henkilöstöressursseihin. Osa vaikutuksista kohdistuu kuitenkin suoraan henkilöstöressursseihin kuten esimerkiksi taloudellinen tilanne työvoiman saatavuuteen, teknologiset muutokset kuten automaation lisääntyminen sekä sosiaalisen ympäristön muutokset vuokratyön tai vapaa-ajan arvostukseen. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1997, 216-217.)

Yrityksen sisäinen ympäristö voidaan jakaa organisaation työvoiman ominaisuuksiin ja organisatorisiin tekijöihin. Selvitettäessä nykyisten henkilöstöressurssien vahvuuksia ja heikkouksia, kohteena ovat seuraavat henkilöstöön liittyvät asiat: henkilöstön määrä ja rakenne, henkilöstön tieto- ja taitotaso, koulutus- ja kokemusrakenne, henkilöstön tuottavuus ja kehityskyky, sitoutuneisuus, tyytyväisyys, asenteet sekä johtamiskyky. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1997, 217-218.) Näitä tekijöitä arvioimalla voidaan paremmin ymmärtää nykyisen henkilöstön mahdollisuudet vastata organisaation tuleviin henkilöstötarpeisiin ja samalla saada arvioitua henkilöstön lisäys-, vähennys tai kehitystarve. (Kauhanen 1997, 21-22.) Henkilöstöstrategiaan vaikuttaa myös organisatoriset tekijät, kuten organisaation koko ja elinkaaren vaihe, organisaation rakenne, ilmapiiri ja yrityskulttuuri, työnmuotoilu sekä nykyisten henkilöstöressurssien toimivuus. Henkilöstöstrategian avulla saadaan eri osa-alueet toimimaan yhteen ja tukemaan liiketoimintastrategiaa. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1997, 217-218.) Yksi tapa vastata edellä mainittuihin sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin on joustavan työvoiman käyttö. Yritysten työvoiman käytössä voidaan havaita selvä strateginen linja, jossa joustot ja epätyypilliset työsuhteet lisääntyvät ja korostuvat (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1997, 218). Luvussa viisi tullaan esittämään joustavaan työvoimaan kohdistuneita vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia sekä haasteita tämän tutkimuksen ilmentäminä.

5 ASIANTUNTIJOIDEN KOKEMUKSET JA ASEENTEET JOUSTAVAA TYÖVOIMAA KOHTAAN

5.1 Haastateltavien esittely

Seuraavaksi lyhyesti esitellään tutkimuskohteina olevat yritykset eli Manpower, Sonera, IBM, ICL, Palvelutyönantajat ja Nokia sekä niissä haastatellut ihmiset.

Manpower on yksi maailman johtavista henkilöstöratkaisujen asiantuntijayrityksistä. Manpower Inc. on perustettu vuonna 1948 Milwaukeeessa, Yhdysvalloissa. Sillä on toimintaa 52 maassa yli kolmessa tuhannessa toimistossa. Asiakasyrityksiä Manpowerilla on yli 250 000 ja se työllistää noin kaksi miljoonaa ihmistä vuodessa. Suomessa toiminta käynnistettiin Helsingissä kesäkuussa 1997 ja nyt toimintaa on myös Espoossa, Tampereella sekä Oulussa. Manpower on erikoistunut neljään eri osaamisalueeseen; taloushallintoon, toimistopalveluihin, IT-alaan sekä tekniikkaan. Palvelukonseptiin kuuluu henkilöstön vuokraus, rekrytointipalvelut, henkilöstön ulkoistamispalvelut sekä henkilöstöön liittyvät konsultointi- ja hallinnointipalvelut. Manpower järjestää työntekijöilleen aktiivisesti erilaisia räätälöityjä koulutustilaisuuksia. Suomen toimitusjohtajana toimii Fredrik Karlsson.

Sonera on Suomen johtava televiestintäyrittäjä, jolla on tytäri- ja osakkuusyhtiöitä 14 maassa. Sonera on kansainvälinen edelläkävijä nopeasti kasvavilla matka-, data- ja mediaviestinnän alueilla. Lisäksi yhtiöllä on kiinteän verkon koti- ja ulkomaanpuhelinpalveluihin, laitemyyntiin sekä muuhun toimintaa keskittyntä liiketoimintaa. Vuonna 1998 Soneran liikevaihto oli 9 648 miljoonaa markkaa ja yhtiön palveluksessa työskenteli silloin noin 9000 henkilöä. (www.sonera.fi/investor_fi/lyhyesti/index.html.) Soneran edustajana oli henkilöstöjohtaja Juha Pentti.

Suomen IBM on osa IBM Corporationia, joka on maailman suurin tietotekniikkayhtiö. IBM tarjoaa Suomessa tietotekniikka-alan palveluita, ratkaisuja, laitteistoja ja ohjelmistoja. IBM:n palvelutarjontaan kuuluu e-business Services, Business Consulting, IT Consulting, Business Transformation, Total Systems Management sekä Strategic Outsourcing. IBM:n liikevaihto oli vuonna 1998 noin 1725 miljoonaa markkaa ja henkilöstöä silloin oli noin 1000. (www.fi.ibm.com/services/portfolios/index.html.)

IBM:n edustajana oli henkilöstön kehittämispäällikkö Johanna Saarinen. Hänen vastuualueinaan on rekrytointien koordinointi, henkilöstön kehittäminen, esimieskoulutuksen järjestäminen sekä korkeakoulusuhteet ja työnantajaimagon kehittäminen.

ICL on tietotekniikan palvelu- ja järjestelmätoimittaja. Suomen ICL on kiinteä osa ICL:n kansainvälistä organisaatiota, joka ulottuu yli 70 maahan. Liikevaihto oli vuonna 1998 noin 2305 miljoonaa markkaa ja Suomessa työskentelee runsaat 2000 asiantuntijaa. ICL:n neljä kansainvälistä palvelu- aluetta ovat perustietotekniikan palvelut, toiminnan ohjaus ja toimialasovellukset, sähköinen asiointi ja kaupankäynti sekä asiakkuuden hallinnan ratkaisut. (www.icl.fi/icl/main.html.) ICL:n edustajana oli henkilöstöjohtaja Anne Haggrén. Hän vastaa ICL:n henkilöstöstrategian laatimisesta ja toteutuksesta, johon kuuluu muun muassa rekrytointi, osaamisen hankinta ja hallinta, henkilöstön kehittäminen, johtaminen ja palkitseminen.

Palvelutyönantajat ry on yksityisten palvelualojen työnantajien keskusjärjestö, johon kuuluu 12 jäsenliittoa. Järjestö valvoo jäsentensä etuja markkina-asioissa, elinkeinopolitiikassa ja yhteiskunnallisessa päätöksenteossa. Palvelutyönantajiin kuuluu noin 8000 jäsenyritystä, joista suurin osa on pieniä yrityksiä. Palvelutyönantajien tärkein tehtävä on luoda jäsenyrityksille edellytykset kannattavaan toimintaan ajamalla jäsenyritystensä etuja työsuhteisiin liittyvissä asioissa. Palvelutyönantajien tehtävänä on neuvotella keskitetyt ratkaisut sekä yleissopimukset. (www.palvelutyonantajat.fi/keskusliitto.ldml.) Palvelutyönantajien edustajana oli markkinajohtaja Eeva-Liisa Inkeroinen. Hänen vastuualueenaan on huolehtia koko sektorin työmarkkinapolitiikasta, sopimustoiminnasta, työläinsäädännön kehittämisestä sekä valtakunnallisesta toiminnasta.

Nokia on maailman johtava matkapuhelinten toimittaja ja yksi johtavista matkapuhelin-, kiinteiden ja IP -verkkojen ja niihin liittyvien asiakaspalveluiden sekä multimediapäätteiden toimittajista. Vuonna 1999 Nokian liikevaihto oli 117,6 miljoonaa markkaa. Yhtiön palveluksessa on noin 55000 henkilöä ja sen osakkeet noteerataan Helsingin, New Yorkin, Tukholman, Lontoon, Frankfurtin sekä Pariisin pörssissä. (www.nokia.fi/lyhyesti/index.html.) Nokian edustajana oli henkilöstöpäällikkö Christel Berghäll. Hänen toimenkuvaansa kuuluu muun muassa henkilöstöhallinto, työsuhteasiat, rekrytointi, palkkaus sekä competence management.

5.2 Joustavan työvoiman monet kasvot

5.2.1 ”Vuokratyövoiman” herättämiä ajatuksia ennen, nyt ja tulevaisuudessa

Käsitteenä vuokratyövoima herätti haastateltavissa hyvin vaihtelevia mielleyhtymiä ja ajatuksia. Useimmat haastateltavista kokivat sen tuovan mieleen konservatiivisia ajatuksia, johtuen sanasta ”vuokra”. Vuokratyövoiman käsite koettiin myös vanhahtavaksi ja jäykäksi, josta johtuen se toi mieleen monille ennemminkin negatiivisia ajatuksia kuin positiivisia. Sinällään käsitettä pidettiin täsmällisenä, koska se on juurtunut kielenkäyttöömme ja jokainen tietää, millaisesta työvoiman muodosta on kyse puhuttaessa vuokratyövoimasta. Tarve uuden terminologian kehittamisestä tuli kuitenkin ilmi haastatteluissa.

”Vuokratyövoima käsitteellisesti tuo mieleen väistämättä negatiivisia tunteita. Siinä on jotain tilapäistä - -. Yleinen asennoituminen ja mielipide suhtautuu aika kriittisesti vuokratyövoimaa kohtaan. Koetaan ehkä, että näin riistetään henkilöitä ja että he ovat pakon edessä joutuneet tähän. - - Mutta niille, jotka käytännössä on ollut enemmän tämän asian kanssa tekemisissä, se tuo todennäköisesti positiivisia ajatuksia. Kun siinä tulee joku positiivisesti valmis henkilö, joku muutosvalmis ja joustava henkilö, tuo se toisaalta hirveen myönteisiä ajatuksia.”

”Se (vuokratyövoima) herättää myönteisiä ajatuksia. Päinvastoin kuin monella muulla suomalaisella, kun aika paljon julkisuudessa on lyöty tähän alaan kielteistä leimaa. Tietysti kun työvoimanvuokrausalan yritykset ovat meidän jäsenyrityksiämme, niin tunnen hyvin heidän ajattelutapaansa ja tiedän, että siellä on kyse erittäin vastuullisista, nykyaikaista modernia bisnestä harjoittavasta yritystoiminnasta ja selvästikin tällainen tarve työvoiman vuokrauspalveluihin myös suomalaisessa työelämässä on olemassa. Nämä yritykset sitä tarvetta täyttää.”

”Ihan hyvä, että sille (vuokratyövoimalle) haetaan uutta nimeä. Sama ongelma joskus oli epätyypillisellä työvoimalla ja itse kieltäydyin sitä käyttämästä ja puhuin työvoiman monimuotoisesta käytöstä. En keksi yhtäkkiä vuokratyövoimalle mitään hyvää nimitystä. - - Siinä voisi olla joillekin kielinikkaroijille hyvä homma, kun miettivät uutta termiä.”

Asenteiden koettiin muuttuneen viime vuosien aikana, joskin hitaasti. Asenteet muuttuvat hitaasti johtuen siitä, että asenteiden muokkaus vuokratyövoimaa kohtaan tapahtuu usein samansuuntaisesti muiden yhteiskunnan asenteiden kanssa. Asenteiden muotoutumiseen ja muutosnopeuteen koettiin vaikuttavan myös yrityksen tilanne, elinkaaren vaihe sekä yrityskulttuuri. Jos yrityksessä joudutaan supistamaan omaa henkilökuntaa, suhtaudutaan vuokratyövoimaa kohtaan luonnollisesti negatiivisesti, koska työntekijät pelkäävät oman asemansa puolesta.

Jos yrityksessä puolestaan eletään kovan kasvun aikaa, pidetään vuokratyövoimaa tervetulleena ilmiönä vähentämään henkilöstön liiallista kuormittamista. Vuokratyövoiman käyttö koettiin tietysti mielessä myös pitkän tähtäimen ajatuksena, sillä yritys voi halutessaan rekrytoida ja sitouttaa hyvän vuokratyöntekijän omaan organisaatioonsa. Tätä tehdään nykyään hyvin paljon eli yritykset käyttävät vuokratyövoimaa osittain myös rekrytointikanavana. Työnantaja voi minimoida riskiä käyttämällä vuokratyövoimaa, sillä jos työntekijään ei olla tyytyväisiä, voidaan työsuhde päättää määräajan päättyessä ilman velvoitteita. Jos työntekijä vastaa yrityksen tarpeita, voidaan hänen työsuhdettaan puolestaan jatkaa tai hänet voidaan palkata yrityksen omaksi työntekijäksi.

Ristiriitaisia asenteellisia käsityksiä heijasti haastateltujen uskomukset vuokratyövoiman pätevydestä. Toiset uskoivat vuokratyövoiman olevan jonkin verran keskimääräistä pätevämpää työvoimaa, sillä he ovat valikoituneet suuresta määrästä hakijoita, ja heidän koettiin olevan päteviä omilla ydinosaamisalueillaan. Toisten asenteista puolestaan näkyi se, että he edelleen uskoivat vuokratyöntekijöiden sopivan parhaiten hyvin rutiininomaisiin työtehtäviin ilman erityisiä pätevyysvaatimuksia. Nykyään on kuitenkin ymmärretty yhä laajempi vuokratyövoiman mahdollisuuden hyödyntäminen vaativienkin tehtävien osalta. Vuokratyövoimaa voidaan käyttää ja käytetään lähes minkälaisissa tehtävissä tahansa puhelinvaihteenhoitajasta aina toimitusjohtajaan asti. Eniten vuokratyövoiman käyttöön vaikuttaa yrityksen henkilöstöpolitiikka ja tapa toimia.

”Epäilen, että on hyvin vaikeaa vetää rajaa siihen, minkälaisiin tehtäviin vuokratyövoima parhaiten so-
pii, sillä olen kuullut, että firmalla on ollut jopa tilapäisesti vuokratoimitusjohtaja. Ei siinä ole mitään rajoituksia. Riippuu siitä, miten firmassa toimitaan sopimustyövoimaa (vuokratyövoimaa) kohtaan.”

Henkilöstövuokrauksen alaa leimaa suhteellisen voimakas kielteinen asennoituminen, johtuen suurelta osin ravintola- ja hotellialan henkilöstövuokrauksen periaatteista, mikä valitettavasti on vaikuttanut kaikkiin henkilöstön vuokraustoimintaa harjoittavien yritysten imagoon. Myös ay-liike on omalta osaltaan vaikuttanut keskusteluilmapiiriin kielteisesti. Usein asenteet johtuvat tietämättömyydestä ja ne liittyvät muutosvastarintaan, epätietoisuuteen sekä muutostilanteen torjumiseen. Nyt trendin uskotaan kääntyneen siten, että pahin alkukriisi on jo ohitettu ja nyt pystytään katsomaan uusien miehitysratkaisujen tarjoamia mahdollisuuksia. Asenteiden uskotaan tulevaisuudessa muuttuvan entistä myönteisemmäksi henkilöstövuokrausta kohtaan. Uuden sukupolven koetaan suhtautuvan joustavammin ja myönteisemmin henkilöstövuokrausta kohtaan ja näkevän sen pikemminkin mahdollisuutena tai ponnahduslautana kuin uhkana.

”Muutos (vuokratyövoimaan suhtautumisessa) on ollut hyvin positiiviseen suuntaan koko ajan. Vuokratyövoiman hyödyntämiseen ollaan menossa koko ajan enemmän ja enemmän, ja siitä tulee paljon itsestään selvempää. Työvoimaa tarvitaan ja tämä on yksi keino pitää työvoiman tarve ja työvoiman tasapaino kunnossa. Koska tarpeet vaihtelee, niin näin niitä pystytään tasaamaan huomattavasti helpommin. Määräaikainen työsuhde ei ole enää kirous ja ei ajatella, että olet b-luokan ihminen, jos olet määräaikaisessa tai vuokratyösuhteessa. Ihmiset suhtautuvat työsuhteisiin huomattavan paljon rennommin, erityisesti nuoret ihmiset.”

Seuraavaksi joustavaa työvoimaa käsitellään kolmella tasolla: lyhytaikaisena huippujen tasaajana ja kiireapuna, pitkäaikaisena strategisena henkilöstöratkaisuna sekä strategisena ratkaisuna henkilöstöä ulkoistamalla. Joustavaa työvoimaa tarkastellaan SWOT -analyysin kautta eli pohditaan, mitkä ovat sen vahvuudet ja heikkoudet eri tasojen suhteen. Ympäristön luomia mahdollisuuksia ja uhkia käsitellään yhtenä kokonaisuutena siitä syystä, että eroavaisuutta ei juurikaan synny eri tasojen suhteen. Painopiste on kuitenkin vahvuuksien ja heikkouksien tarkastelussa.

5.2.2 Joustava työvoima lyhytaikaisena huippujen tasaajana ja kiireapuna

Perinteisesti on ajateltu, että vuokratyövoimaa käytetään ruuhkahuippujen tasaamiseen ja tilapäisiin keikkoihin. Vuokratyövoimaa on ajateltu käytettävän sellaisissa työtehtävissä, joissa ei tarvitse tuntea asiakasyrityksen toimintaperiaatteita kovinkaan syvällisesti. Kaikissa haastatelluissani yrityksissä vuokratyövoimaa oli käytetty niin sanottuna huippujen tasaajana eli kiireapuna esimerkiksi sairaustapauksissa tai jos ihminen on lähtenyt nopeasti yrityksestä. Vuokratyövoimaa on käytetty muun muassa erilaisissa toimisto-, tuotanto- ja asiakaspalvelutehtävissä. Pääasiassa kokemukset ovat olleet positiivisia. Jossain tapauksissa vuokratyöntekijä ei ollut sopinut yritykseen henkilökeinoiltaan eli henkilöstön vuokrausyritys ja asiakasyritys eivät olleet kommunikoineet riittävästi keskenään asiakkaan tarpeista, työntekijän työnkuvasta tai yrityskulttuuriin sopivasta persoonallisuudesta.

”Koska mitään erityistä ei ole kuulunut, niin uskon, ettei meillä juurikaan huonoja kokemuksia ole ollut. Uskon tämän liittyvän myös siihen, että sopimustyövoimaa (vuokratyövoimaa) välittävällä yrityksellä on aina näytön paikka ja siellä työskentelevillä henkilöillä on koko ajan näytön paikka. Todennäköisesti ne ihmiset, jotka ovat valikoituneet sopimustyövoimaa (vuokratyövoimaa) välittäviin yrityksiin, ovat varmasti hyvin valikoituneet. Tästä varmaan johtuu, että lopputuloksena asiakas saa hyviä kokemuksia.”

Vuokratyövoiman vahvuudet ruuhkahuippujen tasaajana

Haastateltavat kokivat vuokratyövoiman käytön tuovan useita vahvuuksia ja etuja. Erityiseksi vahvuudeksi he kokivat, että vuokratyövoima on *joustava tapa* hankkia *osaava ihminen* täyttämään yrityksen tarpeen ja että yritys voi oleellisesti *parantaa reagointikykyään* nopeasti muuttuvissa tilanteissa. Pääosin vuokratyövoiman koettiin olevan myös *edullinen* tapa hankkia työvoimaa verrattuna siihen, että asiakas laittaa työpaikkailmoituksia lehteen ja tekee aikaa vievän hakemusten käsittelyn, haastattelu- ja valintaprosessin itse. Taloudelliseksi vuokratyövoima koettiin myös siksi, että asiakas maksaa vain tehdyistä työtunneista ja hänellä on mahdollisuus lopettaa työsuhte tarpeen niin vaatiessa. Haastateltavat olivat osittain sitä mieltä, että mitä äkillisempi työvoiman tarve sitä kustannustehokkaampaa se on. Osa heistä oli puolestaan sitä mieltä, että pitkäaikaisilla suhteilla vuokrausyrityksen kanssa saavutaan paras kustannustehokkuus, sillä kun henkilöstöpalveluja tarjoava yritys oppii tuntemaan ja ymmärtämään paremmin asiakkaan tarpeita, tehokkuus paranee. Asiakas saa *juuri hänen tarpeeseensa sopivaa osaamista* eli ei yli eikä ali sen tarpeen. Ulkopuolinen vuokratyöntekijä voi tuoda uusia ajatuksia ja näkökulmia yritykseen, joita pidemmän työssä olleet eivät ole välttämättä huomanneet tai tulleet ajatelleeksi. Asiakas voi minimoida riskin vuokraamalla työntekijän määräajaksi, jonka jälkeen asiakas voi miettiä uudelleen tilannettaan. Asiakas voi halutessaan jatkaa vuokratyösuhdetta, lopettaa sen vai palkata henkilön omaksi työntekijäkseen. Siten vuokratyövoiman käyttö on hyvin vaivatonta asiakkaalle.

Muita vahvuusalueita haastateltavien mukaan oli vuokrausalaan erikoistuneen yrityksen *ammattitaito*, jolloin asiantuntijat osaavat valikoida juuri sopivan henkilön täyttämään asiakasyrityksessä syntyneen tarpeen. Vuokratyövoima nähtiin etuna erityisesti tilanteissa, joissa tehtävät olivat muuttuneet niin paljon, ettei oltu osattu mitoittaa henkilöstötarvetta oikein. Tilanteissa, joissa yrityksillä ei ole mahdollisuutta itse palkata lisää henkilöstöä, koettiin tarkoituksenomaiseksi antaa tehtävä luotettavalle ja ammattitaitoiselle ulkopuoliselle kumppanille. Tällainen tilanne voi syntyä, jos yrityksessä on voimassa rekrytointikielto, ei haluta käyttää määräaikaista sopimusta tai jos yrityksellä ei ole mahdollisuuksia ja resursseja itse suorittaa henkilövalintaa. Hyödyntämällä vuokratyövoimaa yrityksellä on parempi mahdollisuus keskittyä omaan *ydinosaamiseensa*.

”Ilman muuta tärkeimpiä tekijöitä (vuokratyövoiman hyödyntämisessä) - on nopeus eli voin itse tehdä omia töitäni ja joku toinen hoitaa osastolle ammattitaitoisen työntekijän. Tärkeätä on voida kertoa vuokrausyritykselle, mitä haluan, minkälaiset ammatilliset valmiudet tällä ihmisellä pitää olla ja saan sitten sellaisen. - - Uusi sihteeri on ollut nyt täällä noin viikon ja on ollut tosi suuri helpotus ja hyvä asia, että sitä kautta saatiin tämä homma hoidettua. Hän on täällä nyt kolme kuukautta ja tuntuu viihtyvän.”

”Erityisesti hektisellä IT -alalla, jossa eletään hieman epävarmassa ja kovassa menossa on vaikea varautua pitkällä tähtäimellä ennakolta ja siksi hyvä, että olemassa on niin sanottuja varapakkeja ja resursseja ulkopuolelta, joita voidaan tarpeen tullen saada vahvistamaan omia voimia. Koska hektisyys, levottomuus ja kova meno tulee jatkumaan, niin uskon myös, että vuokratyövoiman tarve tulee edelleen lisääntymään.”

”Jos yritys osaa jonkin asian oikein hyvin ja haluaa panostaa ydinliiketoimintaansa, niin se ei ehkä pysty itse kehittämään näitä ihmisiä (vuokratyöntekijöitä) ja tukemaan heidän osaamistaan ja yleensäkin kehittämään sitä toimintoa. Sellaisessa tilanteessa voi olla järkevää olla pitkä sopimustyösuhde (vuokratyösuhde), jolloin yritys joka puolestaan on tähän erikoistunut, pystyy kehittämään näitä ihmisiä ja huolehtimaan heidän osaamisensa ylläpidosta. Tällöin sopimustyövoimaa (vuokratyövoimaa) välittävä ja siihen erikoistunut yritys osaa hoitaa nämä asiat paremmin kuin asiakasyritys, joka puolestaan haluaa keskittyä omaan ydinosamiseensa.”

Vuokratyövoiman heikkoudet ruuhkahuippujen tasaajana

Vuokratyövoiman heikkouksiksi koettiin vahvasti työsuhteen *lyhytaikaisuus ja -jänteisyys*, jolloin avoin ja syvällinen suhde työntekijän ja asiakkaan välillä jää usein syntymättä. Myös työvoiman vaihtuvuus koettiin heikkoudeksi siltä osin, että juuri kun ihminen on omaksunut työtehtävänsä, hän lähtee ja *vie osaamisensa mukanaan*. Vuokratyöntekijän osaaminen karttuu monien työtehtävien yhteydessä kokemusten kautta ja siksi haastateltavat kokivat suurena menetyksenä, jos hyvä työntekijä haluaa lähteä pois tai hänet menetetään kilpailijalle. Eräänlainen heikkous tai riskitekijä voi olla myös henkilöstönvuokrausyrityksen *heikko toimintatapa*, sillä jos vuokraustoimintaa harjoittava yritys ei pidä sopimustaan, niin vaarana on, että asiakas ei saa tarvitsemaansa työntekijää. Heikkoutena koettiin myös se, että uusi vuokratyöntekijä *ei tunne yritystä*, sen liiketoimintaa ja toimintatapoja. Tulevaisuudessa näiden tekijöiden merkityksen uskottiin yhä korostuvan eli yhä harvemmin on sellaisia työtehtäviä, joissa työntekijän ei tarvitse tuntea yrityksen liiketoimintaa ja strategiaa.

”- - Mulle valkeni varsin kouriintuntuvasti - - , että on aina vain vaikeampaa löytää sellaisia tehtäviä, joissa visiota ei tarvitsisi tietää ja näitä laajempia kytkentöjä. Se paljastui mulle, kun olin pakkaamossa, jossa oli sellainen 22-vuotias pakkaajatyttö - -. Hän oli ollut vuoden siinä firmassa ja hän pakkasi Venäjälle meneviä lähetyksiä. - - Erityisen vaativat asiakkaat ovat Pietarissa ja ne ovat niin vaativia, että sieltä tulee reklamaatio heti, jos pakkauksessa on hiukankin pölyä. - - Hän oli käynyt niissä tehtaissa ja nähnyt omin silmin, mihin ne tuotteet menee. - - Tämä tyttö kertoi myös, että hän aloitti aikuiskoulutuskeskuksessa venäjän opinnot - -, että hän voi itse lukea ne tilauslaput ja kirjoittaa pakkauksen päälle: tämä puoli ylöspäin, särkyvää tai lakkapinta. Kuvittele, jos hänen tilalleen tulee vuokrahenkilö pakkaamoon - -. On aina tarkemmin funtsattava, mitkä on niitä työtehtäviä, että työntekijän ei tarvitse tajuta mitä organisaatio tekee, mihin se menee ja millä keinoin.”

Keskeisenä heikkoustehtijänä ja riskinä nähtiin työntekijän mahdollinen *sitoutumattomuus*. Varsinkin korkean teknologian yrityksissä riskienhallinta ja liikesalaisuudet ovat erityisen tarkastelun kohteena. Mistään kriittisestä osaamisesta ei saa yrityksen ulkopuolella puhua. Vuokratyövoima koetaan suurempana riskinä sitoutumisen suhteen vakituiseen henkilöstöön verrattuna, sillä yhtäläistä sitoutumista yrityksen arvoihin ja toimintaperiaatteisiin ei välttämättä vuokratyöntekijöiden keskuudessa ole syntynyt. Tutkimuksessa tuli voimakkaasti esiin pelko vuokratyöntekijän sosiaalisesta *irrallisuudesta* ja sen vaikutuksesta yleiseen ilmapiiriin. Tosiasia on, että joissakin yrityksissä vuokratyövoima koetaan uhkana ja siksi heitä ei arvosteta kuten yrityksen omaa väkeä. Osa haastatelluista puolestaan olivat sitä mieltä, ettei vuokratyövoima aiheuta ilmapiiriin huononnusta, vaan pikemminkin systeemit ja byrokratia ovat vuokratyövoiman käyttöä hankaloittavia tekijöitä.

Pidempään talossa olevat ihmiset sulautuvat usein omaan henkilökuntaan, eikä kukaan myöhemmin enää muista mitä kautta he yritykseen ovat tulleet. Useissa yrityksissä, kuten IBM:llä, vuokratyöntekijöihin on erityisesti panostettu ottamalla heidät mukaan esimerkiksi yrityksen henkilökunnan risteilylle, koska vuokratyöntekijät ovat muutenkin mukana yrityksen jokapäiväisessä elämässä. Valitettavan usein heidät kuitenkin jätetään ulos asiakasyrityksen henkilöstöeduista ja siksi vuokratyöntekijät voivat kokea olevansa muita huonommassa asemassa. Tästä syystä vuokratyöntekijöiden oma työnantaja on keskeisessä roolissa huolehtiessaan työntekijöistään. Yhä enemmän myös henkilöstön vuokrausta harjoittavat yritykset, ainakin alan edelläkävijät, ovat lisääntyvin määrin alkaneet panostaa työntekijöidensä hyvinvointiin ja tyytyväisyyteen järjestämällä heille erilaisia yhteishenkeä luovia tapahtumia ja tilaisuuksia. On tärkeää, että vuokratyöntekijätkin saavat tuntea kuuluvansa kiinteästi ainakin yhteen yritykseen, jonka puoleen he voivat kääntyä kaikissa tilanteissa. Henkilöstön vuokrausyritys voi toimia siten työntekijän toisena kotipesänä.

”Monesti vuokratyöihmiset jätetään ulos yrityksen tapahtumista ja juhlista. Teimme päätöksen, että otamme heidät mukaan esimerkiksi firman risteilylle, koska he ovat mukana siinä jokapäiväisessä työssä. Monesti heidät pudotetaan pois henkilöstöeduista. - - Heidän panoksensa on vähintään yhtä tärkeää kuin kenen tahansa.”

5.2.3 Joustava työvoima pitkäaikaisena henkilöstöratkaisuna

Seuraavaksi käsitellään joustavan työvoiman käyttöä pitkäaikaisena henkilöstöratkaisuna. Vahvuuksia ja heikkouksia käsitellään lähinnä sen pohjalta, miten ne eroavat lyhytaikaisista vuokratyösuhteista.

Vuokratyövoimaa voidaan siis hyödyntää myös pidempiaikaisena työvoimana, useita kuukausia, jopa vuosia kestäväenä työvoimana. Useimmat haastatelluista kertoivat käyttäneensä vuokratyövoimaa pidempiaikaisiin projekteihin, määräaikaistöihin tai sijaisuuksiin. Joustavaa työvoimaa pitkäaikaisiin vuokratyösuhteisiin oli käytetty muun muassa sihteerin äitiyslomasijaisuuksiin, muissa toimistopuolen tehtävissä, teknisissä töissä, taloushallinnossa sekä IT-alan työtehtävissä.

Yritykset vuokraavat työntekijöitä pidempiaikaisiin työsuhteisiin silloin, kun ei olla varmoja projektin kestosta tai ei vielä tiedetä, tarvitaanko tehtävään vakituinen työntekijä. Tällöin henkilöstönvuokrausyritys ottaa riskin asiakkaan puolesta hyvän ihmisen löytämiseksi yrityksen muutostilanteessa ja asiakkaan ollessa työntekijään tyytyväinen, on hänellä mahdollisuus palkata hänet vaikkapa vakituiseksi työntekijäkseen. Yrityksen kulttuurista, strategiasta, asenteista ja toimintaperiaatteista riippuen yritykset kartoittavat erilaisia tarpeitaan vuokratyövoimaa kohtaan. Muutamit haastatelluista oli edelleen sitä mieltä, että vuokratyövoimaa käytetään jatkossakin lähinnä tilapäisiin tarpeisiin. Suurin osa haastatelluista kuitenkin näki työvoimavuokrauksen olevan mielekkäintä silloin, kun vuokratyöntekijä on asiakasyrityksessä suhteellisen pitkään. He kokivat merkitykselliseksi kehittää suhteita pidempiaikaisemmiksi ja yhä joustavimmiksi. Joustavaa työvoimaa kohtaan tulisi heidän mukaansa suhtautua nykyistä enemmän normaalina työsuhteena. Painopiste on menossa siihen suuntaan, että ihmisen tulisi pystyä tekemään työtä joustavammin ajasta ja paikasta riippumatta.

”Mitä äkillisempi tarve asiakkaalla on ja mitä lyhyempi kestoinen se on, sitä todennäköisempää on, että käytetään vuokratyövoimaa.”

”Mielekkäintä meille on ottaa vuokratyöntekijöitä mahdollisimman pitkäksi aikaa, ei vain ihan hätäapuun. Ihminen on tärkeää saada taloon oppimaan ja siksi, jos hän on työssä vain pari-kolme kuukautta, niin se ei ole järkevää. Tällöin menetämme hänet juuri, kun hän on oppinut talon tavat ja työtehtävän. Nämä kaikki vievät kuitenkin aikansa. Ehkä vuokratyövoima huippujen tasaajana ei ole meille niinkään tyypillistä vaan se, että saadaan ihminen nopeasti, vähäisin ponnisteluin ja päästään valintaprosessin ohi vaivattomasti. Se tässä on tärkeintä.”

Vuokratyövoiman vahvuudet pitkäaikaisena henkilöstöratkaisuna

Vuokrausyrityksen nopea reagointi ei useimmiten pidemmissä vuokratyösuhteissa ole aivan yhtä olennaista kuin lyhyemmissä vuokraustapauksissa. Pitkäaikaiset vuokratyösuhteet koettiin erinomaiseksi väyläksi saada *ammattitaitoisia työntekijöitä* asiakasyritykseen, jos niitä ei ole kerta kaikkiaan muuten saatavilla.

Rekrytointihalukkuus kasvoi osan haastateltavien mielestä voimakkaasti pitkäaikaisten työsuhteiden myötä, sillä mitä pidemmästä työsuhteesta on kysymys, sitä suuremmaksi kasvaa asiakasyrityksen intressi jatkossakin hyödyntää vuokratyöntekijän ammattitaitoa. Pidempiaikaisten työsuhteiden myötä myös oppiminen ja osaaminen organisaatiossa lisääntyy ja samalla myös työntekijä *sitoutuu* vahvemmin työtehtäväänsä, organisaatioon ja sen visioon sekä siellä toimiviin muihin ihmisiin. Siten lyhytaikaisten työsuhteiden heikkoutena koettu ihmisen *irrallisuus vähenee* tai jopa poistuu kokonaan. Pitkäaikaisten vuokratyösuhteiden myötä vähenee myös jatkuva työhön *perehdyttämisen* tarve, koska työntekijät eivät vaihdu yhtä usein kuin lyhytaikaisissa vuokratyösuhteissa.

Haastateltavat kokivat lisäarvoksi ja kilpailukykyään kasvattavaksi sen, jos henkilöstövuokrausta harjoittava yritys pystyy tarjoamaan vuokrauspalveluiden lisäksi henkilöstöön liittyvää konsultointi- ja rekrytointipalvelua. Koska rekrytointipäätös on yrityksille aina suuri päätös, he haluavat antaa esimerkiksi erityistä osaamista vaativien tehtävien hoito siihen erikoistuneelle henkilöstön miehitysratkaisuja tarjoavalle yritykselle tai yrityksille. Monet henkilöstövuokrausalan yritykset ovatkin laajentaneet palvelupakettiaan tarjoamalla myös näitä lisäpalveluja. Tuntemusta asiakkaan rekrytointi- ja konsultointitarpeista ei kuitenkaan voida jakaa kymmenille henkilöstöalan yrityksille, eikä kenelläkään siihen tuskin ole aikaa eikä haluakaan. Tällöin palveluntarjoajalla on oltava erinomainen *asiakkaan tuntemus*, jotta yhteistyö toimisi mahdollisimman hyvin ja jotta asiakas saisi sellaista työvoimaa, joka sopii yrityksen kulttuuriin ja tarpeisiin sekä ammattitaidoltaan että henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan. Henkilöstön vuokraus ja rekrytointi ovat ihan oman lajinsa osaamista ja siksi asiakkaat usein luottavat henkilöstöpalveluja tarjoaviin yrityksiin.

Vuokratyövoiman heikkoudet pitkäaikaisena henkilöstöratkaisuna

Heikkouksia pitkäaikaisia vuokratyösuhteita kohtaan ilmeni huomattavasti vähemmän kuin vahvuuksia. Jokainen haastatelluista koki heikkoutena *menettää* pitkään talossa ollut *ammattitaitoinen työntekijä*, koska osaamista ja kokemusta hänen kohdallaan on tapahtunut jo paljon. Usein on käynyt niin, että koska asiakasyritys ei ole pystynyt lupaamaan työsuhteen kestolle jatkoa, niin projektityöntekijä on itse aktiivisesti hakenut jonkin toisen työpaikan.

5.2.4 Joustava työvoima strategisena ratkaisuna ulkoistamalla

Monet suuret yritykset kuten Nokia, IBM ja Sonera ovat laajasti ulkoistaneet toimintojaan. Nämä yritykset ovat joko kokonaan tai osittain ulkoistaneet toimintoja kuten aulapalvelut, puhelinkeskus, tekninen tuki, mainonta, viestintä, lakiasiat, henkilöstötestaukset sekä siivous-, kiinteistö-, terveydenhoito- ja ravintolapalvelut. Haastateltavilla oli ulkoistamisesta hyvin erilaisia kokemuksia. Monessa suhteessa kokemukset ovat olleet hyviä, mutta myös monia epäkohtia tuli ilmi. Ulkoistamalla yritykset pyrkivät *tehostamaan* omaa toimintaansa vapauttamalla resurssejaan ydinbisneksensä kehittämiseen. Ulkoistamisen suuntaan ollaan koko ajan menossa. Kilpailukykyiset ja tehokkaat yritykset haluavat keskittyä omaan ydinosaan ja ulkoistaa sellaiset palvelut, jotka eivät suoraan kuulu omaan liiketoimintaan. Ulkoistaminen ei usein kannata sellaisten toimintojen osalta, joilla on vahva linkki ydinbisnekseen. Asiakasyrityksen tilanteesta, strategiasta ja visiosta riippuu, miten laajasti kannattaa eri toimintoja ulkoistaa.

Ulkoistaminen voidaan jakaa eri tasoihin kuten insourcingiin ja outsourcingiin. Useimmille haastateltaville outsourcing ja insourcing olivat suhteellisen vieraita käsitteitä ja siksi niiden käsittely tuotti vaikeuksia tarkasteltaessa niitä erikseen. Siksi ulkoistamista käsitellään pääosin yhtenä kokonaisuutena. Insourcingilla ymmärretään sen tyyppinen toiminta, jossa asiakasyritys on ulkoistanut täysin jonkin toiminnon, mutta työ tehdään kuitenkin hänen välineillään ja tiloissaan. Hyvä esimerkki tästä on aulapalvelujen ulkoistaminen. Palveluntarjoaja hoitaa kaiken aulapalveluihin liittyvän, myös aulapalvelujen miehityksen, mutta työ edelleen tehdään asiakasyrityksen omissa tiloissa. Outsourcingilla puolestaan tarkoitetaan perinteistä ulkoistamista, alihankinta- tai urakkasuhdetta.

Suhde ulkoistamispalveluja tarjoavan ja asiakkaan välillä tulee olla hyvin luottamuksellista, jopa vielä luottamuksellisempaa kuin pelkän vuokratyövoiman käytössä, koska kyseessä yleensä on vuosia kestävä yhteistyösuhde. Palveluntarjoajan on tunnettava hyvin syvällisesti asiakkaan tavoitteet ja todelliset tarpeet. Jotta yhteistyö olisi tuloksekasta pitäisi palveluntarjoajan olla kiinnostunut asiakkaan liiketoiminnan kokonaisuudesta sekä tuntea asiakasyrityksen arvot. *Jatkuva yhteistyö ja yhteydenpito* on äärimmäisen tärkeää. Yrityksen ulkoistaessaan toimintojaan ”shoppailu” palveluntarjoajien välillä on vaikeampaa ja asiakasyritys on usein aika riippuvainen palvelujen tarjoajasta. Yhteistyön on oltava mutkatonta ja tiivistä, jotta palveluntarjoaja tuntisi mahdollisimman hyvin asiakkaansa tarpeet, osaisi niihin vastata ja jopa kehittää niitä. Face to face -tyyppinen kontakti ja läheisyys ovat hyvin tärkeitä asioita, koska niiden puuttuminen vaikeuttaa oleellisesti kommunikointia ja informaation kulkua, jolloin väärinkäsitysten riski lisääntyy.

Tähän asiaan monen yrityksen tulisi kohdentaa enemmän huomiotaan, jotta ulkoistamisesta voitaisiin saavuttaa maksimaalinen hyöty. Nämä tekijät ovat molempien osapuolten kehittämisaalueita ja niin sanottuja oppimispaikkoja.

Joustavan työvoiman vahvuudet henkilöstön ulkoistamisessa

Ulkoistaminen koettiin monelta kannalta kannattavaksi. Sen nähtiin tuovan enemmän *joustoja*, *kustannussäästöjä* ja mittakaavaetuja keskittäessä tietoa ja taitoa yhteen. Ulkoistamisratkaisu on myös hyvin *vaivatonta* asiakkaalle. Jos yhteistyökumppani on luotettava, uskottiin ulkoistamalla voitavan parantaa *palvelun laatua* samalla kun yritys voi keskittyä tehokkaammin omaan liiketoimintaansa. Kustannussyyt koettiin erittäin keskeiseksi tekijäksi harkittaessa ulkoistamisen mahdollisuutta ja usein juuri siitä syystä päädytäänkin ulkoistamisratkaisuun. *Keskittäminen* vain tiettyihin ja harvoihin yrityksiin nähtiin mielekkääksi, jotta ”se ei leviä pitkin maita ja mantuja”. Ulkoistamispalveluja tarjoavan yhteistyökumppanin on oltava niin kokenut, että se kykenee huolehtimaan sekä tehtävän että ihmisten toiminnan kehittämisestä. Työntekijöiden fyysisen läsnäolon koettiin lisäävän läheisyyden tuntua, sillä jos ollaan asiakasyrityksen tiloissa, ihmiset tuntevat toisensa ja kommunikointi tällöin helpottuu. Sillä ei koettu olevan kovin suurta merkitystä, ovatko esimerkiksi aulapalvelussa työskentelevät ihmiset yrityksen omaa henkilökuntaa vai ovatko he tulleet asiakasyritykseen toisen yrityksen kautta. Merkityksellisempää on se, työskentelevätkö he fyysisesti asiakasyrityksessä vai jossain muualla.

Keskeisintä ulkoistamisessa on kuitenkin asiakastyytyväisyys ja laatu huolimatta siitä, onko ulkoistaminen hoidettu insourcingina tai outsourcingina. Ulkoistaminen mahdollistaa sen, että jokainen keskittyy omaan *ydintoimintaansa* eli se tekee, kumpi osaa jonkin toiminnon paremmin. Näin asiakasyritykselle jää enemmän voimavaroja oman toimintansa kehittämiseen. Sellaiset tukitoiminnot, jotka eivät niinkään asiakasyritystä kiinnosta tai jotka eivät liity läheisesti ydintoimintaan, voidaan antaa ulkopuolisen, juuri siihen toimintoon erikoistuneen, yrityksen hoidettavaksi. Ulkoistamisen varsinaiset hyödyt tulee siitä, että jokainen henkilö asiakasyrityksessä pystyy täysin keskittymään omaan toimenkuvaansa. Yhteistyötä ulkoistamispalveluja tarjoavan yrityksen ja asiakkaan välillä on kehitettävä kokonaisuutena. Asiakasyritys voi irrottautua esimerkiksi kiinteistöpalvelujen tai aulapalvelujen hoidosta ja hallinnasta, eikä sen näin ollen tarvitse huolehtia ulkoistetusta toiminnasta. Yrityksen tulee voida luottaa siihen, että ulkoistettu toiminto hoidetaan tehokkaasti, tehokkaammin kuin mitä se itse pystyisi toiminnon hoitamaan.

Ulkoistamispalveluihin erikoistunut yritys takaa sen, että heidän ammattitaitoiset työntekijänsä huolehtivat ulkoistetuista ihmisistä sekä heidän osaamisensa ja toimintansa kehittämisestä. Tällöin toimintaa voidaan kehittää myös kustannuksien osalta tehokkaammaksi.

Joustavan työvoiman heikkoudet henkilöstön ulkoistamisessa

Yhdeksi suurimmista heikkouksista haastateltavat mainitsivat työntekijän mahdollisen *sitoutumattomuuden* työhönsä ja asiakasyrityksen organisaatioon, mikä liittyy läheisesti henkilön tuntemaan irrallisuuteen organisaatiosta ja muusta henkilökunnasta. Jos ulkoistaminen toteutetaan sen jälkeen, kun työntekijä on ollut pitkän aikaa jonkin organisaation palveluksessa, voi toiminnon ja henkilöstön ulkoistaminen tuoda mukanaan monia ristiriitoja. Työntekijä ei ehkä tunne enää kuuluvansa entisen työnantajansa eli nykyisen asiakasyrityksen organisaatioon eikä välttämättä myöskään uuden työnantajansa eli ulkoistamispalveluja tarjoavan yrityksen organisaatioon. Työntekijä on ehkä halunnut tulla töihin nimenomaan johonkin tiettyyn yritykseen, joka on viestinyt imagollaan niitä asioita, jotka myös työntekijä on tuntenut tärkeiksi. Hän on sisäistänyt entisen työnantajaorganisaation arvot ja toimintatavat ja tuntee siten epämiellyttäväksi tai vastenmieliseksi tilanteen, jossa hän joutuu muuttamaan jonkin toisen työnantajan palvelukseen. Työntekijä voi kokea olevansa jonkinlaista kauppatavaraa. Helpoiten ulkoistaminen tapahtuu silloin, kun vanhoja tai vakituisia työntekijöitä ei tarvitse siirtää ulkoistamisratkaisun yhteydessä jonkin muun yrityksen palvelukseen. Jos ulkoistettava toiminto tai työntekijät on uusia, ulkoistamiseen tuskin liittyy näitä kasvukipuja.

”Esimerkiksi jos ajatellaan lakimiespalveluja, ennen ihminen fyysisesti istui IBM:llä ja oli IBM:läinen, sittemmin hän kävi täällä ajoittain. Nytemmin hän irtisanoutui ja paljolti juuri ulkoistamisen johdosta. Hän koki, ettei ollut enää tämän yrityksen ihminen kuten oli ennen. Hän joutui jakamaan itseään useampaan suuntaan, (haastateltavan omia päätelmiä eli puhuu omalla suullaan) ja tähän liittyi tietynlainen irrallisuus ja sosiaalinen eristäytyminen organisaatiosta. Hän koki, että tavallaan ”ostomentaliteetti” ei enää motivoinut.”

5.2.5 Ympäristön luomat mahdollisuudet ja uhat joustavan työvoiman käytölle

Ulkoisen ympäristön kartoituksella pyritään selvittämään ulkoiseen ympäristöön liittyviä mahdollisuuksia ja uhkakuvia. Kuten SWOT –analyysiä käsittelevässä teoriaosuudessa kerrottiin, tärkeimpiä ulkoiseen ympäristöön vaikuttavia tekijöitä ovat taloudellinen, poliittinen, teknologinen sekä sosiaalinen ympäristö.

Ympäristön luomat mahdollisuudet joustavan työvoiman käytölle

Tämän tutkimuksen ilmentäminä edellä mainituista tekijöistä mahdollisuuksia tarkastelevassa kapaleessa käsitellään lähinnä *taloudellista ja teknologista ympäristöä*. Hyvä ja vakaa taloudellinen tilanne sekä tavaroiden ja palvelujen korkea kysyntä ovat mahdollistavia tekijöitä joustavan työvoiman suhteen. Yrityksen kannattaa käyttää joustavaa työvoimaa etenkin toimiessaan alalla, jossa on suuret *suhdanteiden* vaihtelut. Tällöin yrityksen ei ole ehkä järkevää palkata työntekijöitä omaksi henkilökunnakseen. Heikossakin taloudellisessa tilanteessa vuokratyövoiman käyttö on perusteltua, sillä jos yritys ei voi rekrytoida uusia työntekijöitä, voi yritys aina vuokrata henkilöstöä väliaikaisesti. Jos asiakasyritys on joutunut lomauttamaan omaa henkilöstöään, vuokratyövoiman käyttö ei ehkä ole perusteltua tai edes tarpeellista. Myös työmarkkinoiden kysyntä ja tarjonta vaikuttavat kullakin toimialalla sekä työvoiman saantiin että sen vaihtuvuuteen. Lisäksi *Euroopan yhdentymisen* saattaa avata työmarkkinamme ulkomaisille osaajille, joita asiakasyritysten on mahdollista ja kannattavaa hyödyntää.

Teknologinen ympäristö voidaan samoin nähdä vuokratyövoiman mahdollistajana. Teknologian kehityksen ollessa ennakoitua nopeampaa, ovat yritykset joutuneet kohtaamaan vaikeuksia henkilöstön osaamisen tarpeen uudelleenarvioinnissa. Tällaisissa tilanteissa yritys voi käyttää vuokratyövoimaa joko tilapäisesti tai pitkäaikaisina työsuhteina. Tieto-aidon jatkuva kehittäminen ja ylläpito on ensiarvoisen tärkeää kaikkien työntekijöiden keskuudessa. Myös hyvät *tietotekniikkayhteydet* tulevat tulevaisuudessa mahdollistamaan yhä joustavamman tavan työskennellä ajasta ja paikasta riippumatta. Joustavan työvoiman käyttö ja ulkoistamisen hyödyntäminen voivat olla asiakasyritykselle kannattavaa myös tässä suhteessa. Myös poliittinen tilanne ainakin osittain mahdollistaa joustavan työvoiman käytön. Suomessa on hyvin liberaalinen *lainsäädäntö*, eikä lainsäädäntö aseta rajoitteita vuokratyövoiman tai ulkoistamisen käytölle.

”Se (joustavan työvoiman käyttö) on mahdollistaja ja yritysten vapaasti päätettävissä, eikä lainsäädäntö sinänsä anna sille esteitä. Suomessa aika hyvin ymmärretään se, että tämä elinkeinorakenteen muutos on aivan välttämätöntä. Toisaalta haetaan voimaa keskittämällä ja toisaalta haetaan voimaa hajauttamalla. Hyvin erisuuntaista samanaikaista ilmiötä on meneillään.”

Ympäristön luomat uhat joustavan työvoiman käytölle

Tämän tutkimuksen mukaan uhkiin sijoittui voimakkaimmin *sosiaalinen ympäristö*, jolla tarkoitetaan lähinnä arvoja, asenteita ja uskomuksia vuokratyövoimaa kohtaan. *Asenteet* koettiin suurimpana vuokratyövoiman käyttöä rajoittavana uhkatekijänä. Työnantajien asenteiden uskottiin yleisesti olevan muutokselle ja joustavuudelle avoimia, joskin heidänkin asenteensa ovat osittain vielä aika konservatiivisia joustavaa työvoimaa kohtaan. Kansalaisten arvomaailma ja siinä tapahtuvat muutokset vaikuttavat yhteiskunnan asenteiden kehittymiseen ja toisinpäin. Ihmisten negatiiviset asenteet pohjautuvat kuitenkin usein ihmisten pelkoihin ja muutosvastarintaan, jota uusi ajattelumalli vääjäämättä tuo mukanaan.

Myös poliittinen tilanne vaikuttaa siihen, onko työelämän lainsäädäntö muutoksen kohteena. Kuten sanottu, lainsäädännöllisesti ei vuokratyövoiman tai henkilöstön ulkoistamisen käytölle ole esteitä. *Ammattiyhdistysliikkeet* sen sijaan ovat vieläkin usein vuokratyövoimaa vastaan ja siten jarruttavat työvoiman joustavaa kehitystä. Vahvimpana uhkatekijänä tutkimuksessa ilmeni *työehtosopimukset*. Joidenkin alojen sopimukset rajoittavat, jopa estävät vuokratyövoiman käytön kuten esimerkiksi metsäteollisuudessa. Ammattiyhdistysliike vaatii sellaista muutosta, että henkilöstöalan vuokrausyrityksen olisi noudatettava jokaisen asiakkaansa työehtosopimusta. Vuokrausyritysten olisi myös lähes mahdotonta hallita yli 500 työehtosopimusta, jos sen tulisi noudattaa jokaisen asiakasyrityksensä omaa työehtosopimusta. Tulee olemaan mielenkiintoista nähdä, mihin rajanveto työehtosopimusten osalta laitetaan.

”Ay-liikkeen pitäisi tehdä täydellinen uudelleen arviointi omassa asennoitumisessaan. Tämä on ehkä ay-liikkeen äärikonservatiivisuuden pahin ilmentymä, joka olleessaan pahimmillaan pari vuotta sitten uhkasi työllisyyttä ja suomalaista yritystoimintaa. Mielestäni uudelleen arviointi ay-liikkeen piirissä on jo aloitettu. Sopeutuminen muutokseen ilman, että koetaan sitä aaltoa vastustaa epätoivon vimalla, pitäisi olla paljon enemmän. Pitäisi nähdä se, että ollaan menossa kohti ihan erilaista maailmaa kuin mihin ollaan totuttu staattisessa suomen rajojen sisäisessä toiminnassa, jota on ylhäältä tulevilla määräyksillä ja ohjeilla ohjattu.”

Paikallisen sopimisen avulla pyritään lisäämään joustavuutta. Paikallinen sopiminen parantaa ihmisten motivaatiota ja viihtymistä, koska ihmiset ovat yleensä sitä onnellisempia mitä enemmän he voivat vaikuttaa asioihin.

Paikallisen sopimisen tulisi perustua työnantajien ja työntekijöiden yhteistyöhön, ei työnantajien päätösvaltaan. Tällaisten yhteiskunnallisten asioiden muutos ja kehitys on usein hyvin hidasta.

”Siitä (paikallisesta sopimisesta) on paljon etua sekä yritykselle että henkilöstölle. Maailma muuttuu niin valtavaa vauhtia ja yritysten pitää pysyä kilpailukykyisinä, olla nopeita, sopeutua markkinoille ja kansainvälisyyteen, kehittää omaa osaamistaan ja hakea erottautumista kilpailijoista. Me ei voida ohjata tätä toimintaa enää kovin pitkään lainsäädännöllä ja työehtosopimuksilla, vaan meidän pitää vapauttaa näitä järjestelmiä niin, että henkilöstö ja työnantaja yhdessä hoitavat yhdessä asiat parhaimmalla mahdollisella tavalla. Sillä tarkoitan tällöin sopimista eikä yrityksen sanelua ja käskyttämistä. Sen pitää olla aitoa henkilöstön mukaan ottamista ja yrityksen toiminnasta päättämiseen.”

5.3 Pohdintaa joustavan työvoiman tulevaisuudesta

Nyt olemme käsitelleet joustavaan työvoimaan liittyviä vahvuuksia ja heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Yhteenvetona voidaan sanoa, että haastateltavat kokivat yritysten voivan parantaa kilpailukykyään merkittävästi joustavan työvoiman avulla. Asenteellisten tekijöiden nähtiin kuitenkin olevan pitkälti syynä siihen, että vuokratyövoiman käyttö on vielä vähäistä Suomessa. Ajatukseen vuokratyövoiman käytöstä ei olla vielä täysin totuttu eikä sen mahdollisuuksia huomattu, kuten muualla maailmalla.

Sellaisille yrityksille, jotka käyttävät vuokratyövoimaa vain hätäapuna ja suhdanteiden vaihteluissa, on usein tärkeintä uuden vuokratyöntekijän hyvin nopea saatavuus sekä hinta. Sellaisille yrityksille puolestaan, jotka hyödyntävät vuokratyövoimaa pidempiaikaisissa, jopa vuosia kestävässä projekteissa, tärkeimpinä tekijöinä korostuivat työntekijöiden ammattitaito ja sopivuus tehtävään, henkilöstökonsulttien ammattitaito sekä pitkäaikaisen suhteen kehittäminen vuokratyönantajan ja asiakkaan välillä. Henkilöstövuokrausta harjoittavan yrityksen ja asiakasyrityksen yhteistyön onnistumiseksi on ehdottomasti kaikkein tärkeintä *molemminpuolinen luottamus* ja erinomainen *asiakkaan tuntemus*. Vuokratyönantajan on tunnettava asiakkaan tarpeet ja asiat, jotka asiakkaan odotuksissa ja ajatuksissa on tärkeitä. Asiakkaan syvällinen tuntemus on elintärkeää ja sen tulee olla face to face -tasolla. Tämä tarkoittaa sitä, että yhteistyön tulee perustua jatkuvaan henkilökohtaiseen kontaktiin henkilöstökonsultin ja asiakasyrityksen edustajan tai edustajien kesken. Vuokratyönantajan pitää tuntea myös asiakasyrityksen ainutlaatuinen liiketoiminta, sen arvot, kulttuuri ja päämäärät. Asiakas olisi tunnettava niin hyvin, että vuokratyönantajan olisi mahdollista ennakoida muutokset asiakkaan henkilöstötarpeissa.

”Kaikkein tärkeintä on laatu ja luotettavuus. Se on ihan ilman muuta ykkösasia, että voi luottaa siihen, että hommat pelaa ja se on ammattitaitoista ja he osaavat kehittää sitä toimintaa. Sen jälkeen hinta yritetään suhteuttaa siihen laatutasoon. Hinta voi olla huomattavasti korkeampikin kuin millä jokin toinen yritys voisi palvelujaan tarjota. On hyvin vähän sellaisia tehtäviä, joissa kannattaa teettää sen perusteella, kuka halvimmalla tekee. - - Voi olla aikamoiset voimavarat käytössä, jos on hyvä ja luotettava kumppani työvoiman osalta.”

Tutkimuksessa ilmeni, että joissakin tapauksissa vaarana on, että vuokratyöntekijät voivat tuntea itsensä ulkopuoliseksi organisaatiossa, jossa he päivittäin työskentelevät. Henkilöstövuokrausyrityksen ja asiakasyrityksen tulisi huomioida kehittäessään yhteistyötä myös tämä riski ja pyrkiä ehkäisemään tällaisen ylä- ja alakerroksen väen syntyä. Henkilöstövuokrausyrityksen tulee olla motivoitunut aidosti *huolehtimaan työntekijöistään* ja tekemään *uusia luovia ratkaisuja*, sillä henkilöstövuokrausta harjoittava yritys on todellisuudessa vuokratyöntekijän työnantaja. Henkilöstökonsultin tulee aktiivisesti ylläpitää kontaktia myös vuokratyöntekijän suuntaan ja vastata häntä askarruttaviin henkilöstöhallintoon, työsuhteeseen tai muuhun liittyviin kysymyksiin. Konsultin on oltava koko vuokrasuhteen ajan yhteydessä myös asiakasyritykseen, josta hän saa tarpeellista tietoa työntekijän viihtyvyydestä, sopeutumisesta tai mahdollisista kehitysalueista, jotta vuokrausyritys osaisi paremmin järjestää *koulutustilaisuuksia* vastaamaan asiakkaan tarpeita ja tukemaan työntekijän erikoisosaamista. Koulutusta voitaisiin järjestää esimerkiksi seuraaviin osaamisalueisiin; kielitaidon ylläpito ja edistämiskurssit, taloushallinnon osaajille suunnatut täydennyskurssit, kurseja erilaisiin vaativiin asiakaspalvelutilanteisiin ja tietotekniikkataitoja täydentäviä kurseja. Pitkällä tähtäimellä tästä hyötyvät kaikki osapuolet. Työntekijä saa mahdollisuuden oppia uutta, ylläpitää osaamistaan ja kehittyä tehtävässään. Asiakasyritys puolestaan saa ammattitaitoisia ja kehityskykyisiä työntekijöitä ja vuokrausyritys tyytyväisiä työntekijöitä sekä asiakkaita. Henkilöstövuokrausyrityksen ja henkilöstökonsultin tulee pitää huoli siitä, että säännöllisin väliajoin, esimerkiksi kaksi kertaa vuodessa, järjestetään työntekijää koskeva kehityskeskustelu. Näin konsultti ja työntekijä voivat yhdessä miettiä työntekijän urasuunnittelua, toiveita ja muita työhön liittyviä asioita. Lisäksi henkilöstövuokrausyrityksen on hyvä järjestää erilaisia virkistystilaisuuksia ja tapahtumia, joissa työntekijöiden on mahdollista tutustua toisiinsa ja jakaa kokemuksiaan keskenään. Tällöin vuokratyöntekijätkin tuntevat vahvasti kuuluvansa ainakin yhteen yhteisöön.

Kokonaislisäarvoja ajatellen voi asiakasyritykselle usein olla kannattavaa keskittää henkilöstöön liittyvät toiminnot yhdelle yhteistyökumppanille. Tämän edellytyksenä tietenkin on luottamus siitä, että yksi kokenut toimittaja pystyy hoitamaan kaikki tarvittavat työvoimatarpeet kuten henkilöstövuokrauksen, rekrytoinnin sekä henkilöstöön liittyvän konsultoinnin.

Tämä on ollut suuntauksena yritys-elämässä jo pitkään. Ulkoistettaessa toimintoja voi vaarana joissakin tapauksissa olla niiden ohjattavuuden heikkeneminen, koska silloin siirtyy ainakin osa jonkin toiminnon päätöksenteon valtuudesta ulkopuoliselle toimittajalle. Tällaisen ulkoistamis-suhteen onnistuminen edellyttää *seuranta ja mittauksia*, jollaisia meillä Suomessa ei vielä juurikaan ole. Asiakastytyväisyyttä ja työilmapiiriä tulisikin mitata ulkoistamisosapuolten välillä tasaisin väliajoin, vähintään kaksi kertaa vuodessa, jotta oltaisiin selvillä asiakkaan muuttuvista tarpeista, osattaisiin ennakoida niitä ja kehittää palveluja. Vaikeutena ulkoistamisratkaisua tehtäessä on määrittellä konkreettisesti markkamääräinen etu ja hyöty, jota ulkoistamisen avulla voidaan saavuttaa. Jotta ulkoistamisen avulla saatava strateginen hyöty saataisiin selville, tulisi kehittää ulkoistamisen tehokkuutta ja muita hyötyjä, kuten vaivattomuutta ja ajan säästöä, kuvaava mittari. Sen avulla pystyttäisiin tilannekohtaisesti selvittää yrityksen siitä saamat hyödyt ja mahdollisuudet. Mittari voisi tukea yrityksiä ulkoistamiseen liittyvässä päätöksenteossa. Usein investointipäätöksiä tehdessä ei mukaan lasketa esimerkiksi henkilöstön hankintaan liittyvää vaivattomuutta tai ajallisesti säästettyä aikaa, vaan päätökset tehdään pitkälti perustuen pelkästään kustannustekijöihin.

Monet haastateltavista olivat sitä mieltä, että kaikkia ulkoistamisen mahdollisuuksia ei vielä olla hyödynnetty. Hyvin monet, elleivät kaikki, ylläpito- ja tukitoiminnot olisi mahdollista ulkoistaa. Useat haastateltavista olivat sitä mieltä, että heidän yrityksissään ulkoistaminen on keskeinen osa koko yritysstrategiaa. Yleisenä käsityksenä uskottiin ulkoistamisen tuovan kustannusetujen lisäksi myös hyvin monia muita etuja. Suomessa ei kuitenkaan olla kehitetty tarpeellisia ja asianmukaisia mittareita myöskään ulkoistamisen osalta, joilla voitaisiin suoraan mitata ulkoistamisen kannattavuutta kokonaisuutena.

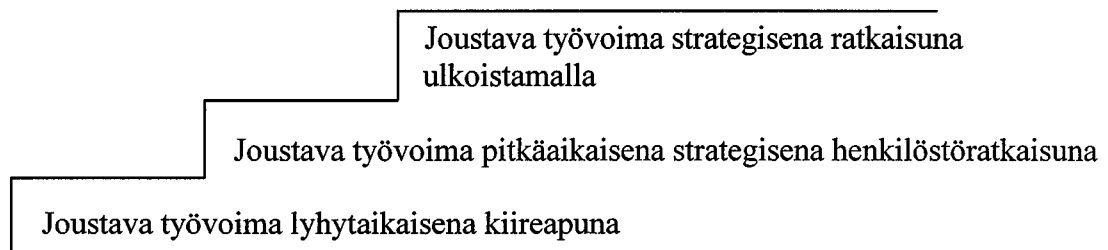
Yrityskulttuurin ja asiakkaan toivomusten ja tarpeiden tunteminen ulkoistamispalveluja tarjoavalle on äärimmäisen tärkeää. Palveluntarjoajan tulee tietää millaiset ihmiset siellä viihtyy, menestyy ja sitoutuu työhönsä. Läheinen ja jatkuva *yhteistyö ja kommunikointi* asiakkaan ja palvelun tarjoajan kesken vähentää oleellisesti väärinkäsitysten syntyä ja edesauttaa ulkoistamismahdollisuuksien maksimaalisen hyödyn saavuttamista. Tiivis kommunikointi ja viestintä ovat edellytyksenä ulkoistamisen onnistumiseksi. Korkean teknologia-alan ulkoistamiseen voi liittyä ehkä myös pelkoa tietosuojaan osalta, mikä saattaa vaikeuttaa kilpailuttamista eri yritysten kesken.

”Työprofiilin laatiminen ja siitä kommunikoiminen on todella tärkeää. Pitäisi enemmän kommunikoida vuokratyöntantajien kanssa siitä, mitä työ pitää sisällään, mitä se vaatii ihmiseltä ja mitä asiakkaalla on tarjota sille. Se on hirveän tärkeää. Enemmän vuorovaikutusta, sitä ei varmaan voi olla koskaan liikaa”

Asiakasyritys on suhteellisen riippuvainen palvelujen tarjoajasta. Jos ulkoistamispalvelut ovat liian monen palveluntarjoajan vastuulla, voi syntyä tilanne, jolloin kukaan ei pysty tarpeeksi vahvasti hallitsemaan tilannetta. Kun toiminta ei ole omissa käsissä, saattaa tulla eteen tilanteita ja yllättäviä muutoksia, joihin asiakasyritys ei ole voinut ennalta vaikuttaa. Asiakasyritys ei ehkä enää pysty vastamaan omille asiakkailleen palvelun laadusta, jos ulkoistaminen on liian pitkälle hajautettu. Siksi on monessa tapauksessa perusteltua, että palvelut keskitetään suurelta osin harvoille palveluntarjoajille. Mitä paremmin yksi palveluntarjoaja tuntee asiakkaansa, sen tarpeet ja olosuhteet, sitä parempia työntekijöitä se pystyy löytämään asiakasyrityksen tarpeisiin. Yhteistyösuhteen tärkein kulmakivi on luottamus, joka on ansaittava joka päivä uudestaan. Tarkoin valittujen palveluntarjoajien on oltava luotettavia kumppaneita, joilla on laajaa näkemystä ja kokemusta ulkoistamisesta. Toisaalta jos palveluntarjoajan ja asiakasyrityksen välille tulee toiminta- tai hintanäkemyseroja, voi asiakas olla liiankin riippuvainen yhdestä toimittajasta. Jos ulkoistamiskohde on liian lähellä asiakkaan ydinliiketoimintaa, ongelmia ja ristiriitoja voi syntyä helpommin, kuin jos ulkoistamiskohde on erillään liiketoiminnan ytimeistä. Laadun jatkuvuus on kaikissa tilanteissa äärimmäisen tärkeää.

Varmistaakseen sen, että yhteistyö toimii mahdollisimman hyvin ja edullisesti, voi asiakas hankkia pienen *omistusosuuden* henkilöstöpalveluja tarjoavasta yrityksestä. Näin voidaan varmistaa, ettei toimittaja tee liikaa tulosta tai jos tekee, niin asiakasyritys saa siitä osuutensa. Myös strateginen allianssi yhteistyökumppanin kanssa antaa mahdollisuuden valvoa henkilöstöpalvelujen toimittajaa. Ulkoistaminen voi siis tapahtua myös tällaisen välimuodon, Joint Venturen tai yhteisyrityksen, kautta. Omistussuhde antaa valtaa ohjata henkilöstöalan yrityksen toimintaa ja se luo kumppanille myös turvallisuutta. Jos toimittaja on hyvin pieni tai asiakas ei voi täysin luottaa siihen, että henkilöstöpalveluja tarjoava yritys pystyy palvelemaan asiakasta laadukkaasti kaikissa olosuhteissa, kannattaa silloin ylläpitää kahta eri lähdettä. Toinen on tällöin yleensä päälähde, mutta varmuudeksi asiakas voi käyttää myös toista varalähteenä. Löytääkseen mahdollisimman ammattitaitoisen ja laadukkaan toimittajan tai toimittajat, on asiakkaan tehtävä riskianalyysi mahdollisille henkilöstöpalveluja tarjoaville yrityksille.

Ulkoistaminen nähtiin kannattavaksi erityisesti silloin, kun yritys ei enää itse halua harjoittaa jotain toimintaa, eikä halua jatkaa jonkin osa-alueen tieto-taidon ylläpitämistä. Ei ole myöskään järkevää ylläpitää toimintoja, jotka eivät ole tehokkaita. Ulkoistaminen kannattaa silloin, kun yritys haluaa keskittyä omiin ydintoimintoihinsa ja vapauttaa resursseja muihin toimintoihin. Ainakin tällä hetkellä ollaan vielä aika varovaisia suurissa ulkoistamispäätöksissä varsinkin, jos kohde läheisesti liittyy tietoon ja tiedon hallintaan. Jos sama palvelu voidaan kevyesti ostaa ulkopuolelta, on se kannattavaa. Myös silloin, kun työvoiman tarve on hyvin epäsäännöllistä, työvoiman määrä epäselvää tai investoinnin kustannus suuri, voi ulkoistaminen olla järkevä ja varteenotettava vaihtoehto. Vuokratyövoiman ja ulkoistamisen kannattavuus on aina tilanne- ja yrityskohtaista. Vuokratyövoiman hyödyntäminen voidaan nähdä eräänlaisena *väliaskeleena* ennen ulkoistamisratkaisua. Vuokratyövoiman kautta asiakasyritys voi tutustua henkilöstöratkaisuja tarjoavaan kumppaniinsa, arvioida voiko palvelun tarjoajaan luottaa ja pystyykö se vastaamaan asiakasyrityksen tulevaisuuden tarpeisiin ja haasteisiin.



KUVIO 10. Joustavan työvoiman hyödyntämisen portaat

Ulkoistaminen luo meille tulevaisuuden joustomahdollisuuden ja sen käyttö tulee todennäköisesti edelleen lisääntymään. Sitä ei tule toteuttaa pelkästään työnantajan ehdoilla vaan yhteistyössä työntekijöiden kanssa, koska tulevaisuudessa joudutaan yhä enemmän pohtimaan uusia henkilöstöä koskevia ratkaisuja. Ulkoistamisen uhkana tulevaisuudessakin on sopiminen ammattijärjestöjen kanssa, koska osa ammattijärjestöistä ovat hyvin joustamattomia asenteiltaan. Ehkä yksi suurimmista uhkakuvista on yritysten siirtäminen toimintansa johonkin joustavampaan maahan kuten Viroon. Jollei joustavan työvoiman käytöstä voida joustavasti sopia Suomessa, niin silloin investoinnit kohdistuvat aikaisempaa enemmän ulkomaille. Jos yritys päättää perustaa toimipisteen esimerkiksi Viroon hakiessaan joustavampia työmarkkinoita, niin se ei tee sitä siitä syystä, että siellä olisi paremmat rakenteelliset edellytykset harrastaa komponenttituotantoa.

Se ei lähde sinne myöskään siitä syystä, että siellä olisi valmiit toimitilat, eikä siitä syystä, että siellä olisi hyvät kuljetus- ja logistiikkayhteydet. Myöskään alhainen palkkataso tai paremmin koulutettu työntekijät eivät ole perusteena toimintojen siirtämiseen. Usein ainoa syy tällaiseen ratkaisuun on se, että mahdollisista investointikulujen kasvusta huolimatta joustava työvoima lisää yrityksen kannattavuutta. Yritykset voivat pakon edessä joutua kokeilemaan uudentyyppisiä ratkaisuja joustavammilla työmarkkinoilla, koska niiden on kyettävä säilyttääkseen kilpailukykyänsä vähentämään ja lisäämään työvoimaa kysynnän mukaan.

Kaikki henkilöstöratkaisut, kuten ulkoistaminen ja henkilöstövuokraus, ovat osa yritysten tulevaisuuden henkilöstöpolitiikkaa ja strategiaa. Tätä konseptia tulee vielä kehittää, jotta yritykset voisivat nähdä uusien henkilöstöratkaisujen luomat mahdollisuudet. Kaikkien kolmen osapuolen eli henkilöstövuokrausyrityksen, asiakasyrityksen ja projektihenkilön kesken on synnyttävä luottamusta ja sitoutumista, jotta yhteistyö kaikkien osapuolten kesken olisi onnistunutta. Sen on kyettävä pidemmällä tähtäimellä osoittamaan, että tämä voi olla sekä työntekijöille että työnantajille järkevä ja mielekäs ratkaisu. Uusien miehitysratkaisujen avulla voidaan työtehtäviä jakaa mielekkäämmällä tavalla, mikä puolestaan vaikuttaa muun muassa sairauspoissaoloihin vähentävästi ja työtyytyväisyyttä lisäävästi. Sekä henkilöstönvuokraus- että ulkoistamisratkaisuissa on tiettyjä uhkakuvia näkyvissä, jollei niitä kyetä hoitamaan oikein. Henkilöstöpalveluja tarjoavan yrityksen on lunastettava luottamus joka päivä uudestaan.

Tähän saakka medioissa esiintynyt viestintä vuokratyövoimaa kohtaan on ollut usein negatiivispiannoitteista. Tutkimuksessa ilmeni myös, että edelleen uskotaan vuokratyöntekijöiden tekevän tilapäisiä rutiininomaisia tehtäviä, joissa ei tarvita erityistä pätevyyttä. Tämä ei enää nykypäivänä pidä paikkaansa, vaan vuokratyöntekijöillä on usein oltava korkea osaamistaso jollakin erityisosaamisalueella. Nyt pitäisi alkaa voimakkaammin herättämään keskustelua niistä lisäarvoista, joita sekä työnantaja että työntekijä voivat saada. Tärkeää on siten kehittää joustavan työvoiman ja henkilöstövuokrauspalveluja tarjoavien yritysten *imagoa sekä mainetta*. Imagoa voidaan parantaa avoimella ja aktiivisella viestinnällä kohdistuen sekä sidosryhmiin että mediaan, mutta maine syntyy vuosien myötä kantaen mukanaan yrityksen tekemiset ja tekemättä jättämiset.

Vuokratyövoiman kohdalla lopullisesta käytännön johtamisesta vastaa asiakasyritys, jossa vuokratyöntekijä päivittäin työskentelee. *Johtamistyyli* haastateltavien mukaan tulisi olla samanlainen kuin omankin henkilöstön suhteen.

Toisaalta huomiota tulisi kiinnittää siihen, että mahdollisia ristiriitoja pyrittäisiin ehkäisemään jo ennalta, ja että yhteishenkeä sekä yrityksessä vallitsevaa työilmapiiriä pystyttäisiin parantamaan. Työntekijöiden samanarvoinen kohtelu koettiin erittäin tärkeäksi. Kaikki henkilöstöjohtamisen periaatteet ovat molemmissa tapauksissa samat. Myös henkilöstövuokrausta harjoittavalla yrityksellä on tärkeä rooli työntekijöidensä viihtyvyydessä ja osaamisen kehittämisessä, tulevaisuudessa ehdottomasti vielä nykyistä tärkeämpi. Henkilöstöpalvelualan yritykset kehittävät kilpailuetuaan kilpailijoihin nähden juuri kehittämällä tätä toimintaa. Näin vuokrausalan yrityksen parantavat imagoaan ja houkuttelevat hyviä työntekijöitä palkkalistoilleen. Alan edelläkävijät ovat näin jo tehneet. Henkilöstön vuokrausyrityksen tulee aidosti panostaa omiin työntekijöihinsä järjestämällä heille erilaisia yhteisiä virkistystapahtumia, erityisosaamista ylläpitäviä ja kehittäviä koulutustilaisuuksia, henkilöstöetuksia, uralla etenemiskonsultointia ja niin edelleen. Nämä luovat vuokratyöntekijöiden keskuuteen yhteishenkeä ja vuokrausyritys toimii joko ensisijaisena tai toissijaisena ”kotipesänä” työntekijöilleen, riippuen asiakasyrityksestä ja sen toimintatavasta. Useissa asiakasyrityksissä, joissa vuokratyöntekijät päivittäin työskentelevät, vuokratyöntekijöitä kohdellaan kuten omaa henkilökuntaa ja heidät otetaan samalla tavoin mukaan yrityksen yhteisiin vapaa-ajanviettoihin.

Joustava työvoima tuo helpotusta moniin asiakasyrityksen ongelmiin ja sen käyttö tulee varmasti tulevaisuudessa voimakkaasti lisääntymään. Toimistopalveluissa joustavan työvoiman käyttö on jo pitkään käytetty työvoiman muoto, mutta monella sektorilla se on vielä aika uusi asia. Todennäköisesti yritykset tulevat pitämään suorassa työsuhteessa yrityksen ydinjoukon myös tulevaisuudessa. Vuokratyöntekijöitä tullaan edelleen käyttämään nopeissa tilapäisissä henkilöstötarpeissa. Suurin muutos tulee tapahtumaan kuitenkin luultavasti pitkäaikaisissa vuokratyösuhteissa. Seuraava suora lainaus kuvastaa hyvin niitä uskomuksia, joita vuokratyövoimaa kohtaan edelleen on.

”Kun ajattelee työelämän muutosta, ammattitaitovaatimuksia ja tätä vauhtia, jolla yritykset joutuvat kilpailutilanteisiin sopeutumaan, niin kyllä tietysti oma henkilöstö on avainasemassa. Se pystyy omaa henkilökuntaansa kouluttamaan, pitämään heidät ajan tasalla, sitouttamaan yrityksen omiin toimintamalleihin. Siinä suhteessa vuokratyö ei täytä niitä tarpeita, jonka eteen firmat joutuvat. Näkisin, että edelleenkin tulevaisuudessa vuokratyö on kuitenkin ns. hätäavun tyylistä eli sellaisia ennakoimattomia tilanteita varten, hyvin joustava ja suorastaan helpottava tapa asiakkaalle saada ihminen töihin.”

Jos vuokrausyritykset haluavat päästä eroon pelkästä vuokratyövoimaan liittyvän hätäavun tyylistä toiminnasta, tulee niiden oleellisesti muuttaa ja kehittää toimintatapojaan.

Henkilöstömiehitysratkaisuja tarjoavien yritysten tulee ottaa enemmän vastuuta vuokratyöntekijöiden kouluttamisesta ja kehittämisestä uuteen tehtävään. Vuokrausyrityksen tulee tuntea yhteistyökumppaninsa, sen arvot, kulttuurin, liiketoiminnan ja strategian niin hyvin, että se osaa vastata asiakkaansa henkilöstötarpeisiin ja jopa ennakoida niitä. Kumppanuussuhde täytyy olla syvällistä ja luottamuksellista. Vuokrausyrityksen on siis päästävä parempiin suorituksiin ja tuloksiin kuin mihin asiakas itse pääsisi. Tämä tulee varmasti olemaan kehityksen suunta varsinkin, jos on kysymys asiakkaan kannalta kriittisestä osaamisesta.

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen johtopäätösosuuudessa kerrataan lyhyesti tutkimuksen rakenne ja tutkimuskysymyksiin antamat vastaukset sekä pohditaan kriittisesti tutkimusta, sen viitekehystä ja tuloksia. Tutkimuksessa on pyritty tasapuolisesti valottamaan joustavan työvoiman käyttöön liittyviä vahvuuksia sekä heikkouksia. Keskustelu joustavasta työvoimasta on ollut usein hyvin negatiivispainotteista ja tällä tutkimuksella onkin haluttu herättää myös positiivista keskustelua ja tuomaan esille niitä lisäarvoja tuovia asioita, jotka liittyvät joustavan työvoiman hyödyntämiseen.

Tässä tutkimuksessa on tutkittu asiantuntijoiden kokemuksia joustavaa työvoimaa, henkilöstövuokrausta ja henkilöstöön liittyvää ulkoistamista kohtaan osana yritysten henkilöstöstrategiaa. Metodologia osuuden jälkeen on käyty läpi tutkimuksen teoreettinen viitekehys, joka käsittää joustavan työvoiman-, työelämän muutoksen- ja henkilöstöstrategian käsitteet. Joustava työvoima jaettiin kolmeen tasoon ja niitä tarkasteltiin lyhytaikaisena kiireapuna, pitkäaikaisena strategisena henkilöstöratkaisuna ja strategisena ratkaisuna ulkoistamalla. Näitä kolmea tasoa havainnollistettiin SWOT -analyysin avulla. Viitekehysten kautta on esitetty Yin & Yang -malli, joka havainnollistaa joustavan työvoiman ja henkilöstöstrategian balanssia. Varsinaisena johtopäätöksenä on esitetty konkreettinen toimintamalli, joka mahdollistaa paremman asiakkaan palvelun laadun ja syvemmän yhteistyösuhteen kehittymisen.

6.1 Joustava työvoima tämän tutkimuksen ilmentämänä

Yritysten toimintaympäristö ja siten myös niiden toimintaperiaatteet elävät jatkuvan muutoksen aikaa, jonka suuntaa on hyvin vaikea ennustaa. Muutokset vaikuttavat syvällisesti yritysten toimintaan ja joustavuudesta onkin tullut niille elinehto. (Strömmer 1999, 42.) Teknologisten, taloudellisten ja institutionaalisten järjestelmien muutokset ovat olleet merkittäviä ja osoittaneet vanhojen järjestelmien jäykkyyden ja sopimattomuuden uuteen muuttuneeseen ympäristöön. Tämä vaatii entistä nopeampaa ja tehokkaampaa muuntautumiskykyä niin yksilöiltä kuin instituutioiltakin. (Korhonen 1992, 1.) Työelämässä meneillään oleva muutos on järjestelmätason muutos, jossa yksittäiset muutokset täydentävät ja vahvistavat toisiaan saaden yhdessä koko järjestelmän muuttumaan. Joustavuus ja nopeus yrityksen kilpailukytekijöinä merkitsee suurta haastetta johtamiselle, toimintamalleille sekä rakenteille. (Strömmer 1999, 42.)

Nopea teknologian kehittyminen, kiristynyt kotimainen ja kansainvälinen kilpailu sekä rakenteellinen työvoimapula ovat asettaneet yritykset puntaroimaan uusia ratkaisuja. Yritysten kansainvälistyminen merkitsee osaamistason kasvua ja huipputekniikka puolestaan vaatii älykästä ja joustavaa toimintaa. Rutiinitehtävät tulevat vähenemään olennaisesti. Uuden tekniikan kehittäminen ja ylläpito vaatii osaavaa henkilöstöä ja siksi jatkuva henkilöstön kouluttaminen ja kehittäminen on äärimmäisen tärkeää. Tämä vaatii myös joustavaa työvoimaa välittävien yritysten huomion kiinnittämistä entistä enemmän työntekijöidensä räätälöityyn koulutukseen, jotta vuokratyöntekijöiden osaaminen pysyisi kilpailukykyisenä. Taulukossa 8. on yhteenvedona esitetty tutkimuksessa ilmenneiden joustavan työvoiman käytön mahdollisuuksia ja etuja. Kuten tulososuudessa kerrottiin, mahdollisuuksia edistää muun muassa hyvä kansantaloudellinen tilanne, Euroopan yhdentymisen sekä paikallisen sopimisen yleistymisen. Joustavan työvoiman uhkina voidaan puolestaan pitää asenteiden hidasta muuttumista, ammattiyhdistysliikkeen jäykkää toimintaa sekä mahdollisesti myös uusia työehtosopimuksia.

TAULUKKO 8. Ympäristön luomat mahdollisuudet ja uhat joustavan työvoiman käytölle

Joustavan työvoiman mahdollisuudet ja uhat	
Mahdollisuudet	Uhat
- taloudellinen ja teknologinen ympäristö	- sosiaalinen ja poliittinen ympäristö
- suhdannevaihteluiden tasaaminen	- asenteiden hidas muuttuminen
- EU	- ay-liike
- tietotekniikkayhteydet	- työehtosopimukset
- lainsäädäntö	
- paikallinen sopiminen	

Vilkasta keskustelua on käyty yritysten toimintaympäristön ja lainsäädännön välisistä ristiriidoista. Ammattiyhdistysliike on voimakkaasti vastustanut vuokratyövoiman käyttöä yrityksissä ja se tulee vääjäämättä tilanteen eteen, jolloin sen on muutettava strategiaansa ja etsittävä uusia työvoiman käytön pelisääntöjä. Odotettavaa on, että lainsäädäntöä tullaan uudistamaan, jotta se vastaisi paremmin yhä nopeammin tapahtuvaa ympäristön muutosta ja kehitystä. Myös paikallisella sopimisella pyritään lisäämään joustavuutta. Työehtojen joustojen eteen on vielä tehtävä paljon, joskin jotkut työehtosopimukset antavat jo liikkumavaraa. Työelämän ja työmarkkinoiden jäykkyyksiä purkamalla voidaan edistää yritysten ja koko kansantalouden kilpailukykyä.

Tutkimuksessa keskityttiin ympäristön luomien mahdollisuuksien ja uhkakuvien lisäksi henkilöstövuokrauksen sekä henkilöstöön liittyvän ulkoistamisen vahvuuksiin ja heikkouksiin. Seuraavaksi on havainnollistettu yhteenvetomaisesti kolmen taulukon avulla joustavan työvoiman eri tasojen tärkeimmät vahvuudet ja heikkoudet.

Lyhytaikaisissa vuokratyösuhteissa korostui joustavuuden tavoittelu, nopea reagointikyky sekä vaihtavuus asiakkaalle. Työntekijöiden vuokraus on yrityksille vaivatonta ja vuokranantajayritys vastaa kaikista työntekijään liittyvistä työnantajanvelvollisuuksista, hallinnollisista tehtävistä sekä hoitaa tarvittaessa myös sijaisjärjestelyt. Vuokranantajayritys vastaa siten muun muassa työntekijän koulutuksesta, terveydenhuollosta ja urakehityksestä. Pääosin vuokratyövoiman koettiin myös edulliseksi tavaksi hankkia työvoimaa suhteessa siihen, että asiakas itse hoitaa aikaa ja rahaa vievän valintaprosessin. Näin asiakas välttää myös työnantajan velvollisuudet sekä minimoi henkilöstövalintariskin. Asiakkaalle on tärkeää saada juuri hänen tarpeeseensa sopivaa osaamista ja juuri oikeaan aikaan. Vuokratyövoiman myötä myös tehokkuus kasvaa. Jos toimenkuva halutaan vakinaistaa, on asiakkaalla aina mahdollisuus rekrytoida työntekijä omaan yritykseensä. Jotta asiakas saisi maksimaalisen hyödyn vuokratyövoimasta, on yhteistyökumppanin oltava ehdottoman luotettava ja pätevä.

Tutkimuksessa ilmennyt suurin heikkous oli vuokratyövoimaa kohtaan olevat vanhoilliset asenteet. Aenteet ovat kuitenkin muuttuneet huomattavasti positiivisemmaksi viime vuosina ja niin niiden uskotaan edelleen muuttuvan yhä myönteisemmiksi. Vuokratyön heikkoudeksi koettiin myös työsuhteen lyhytaikaisuus ja lyhytjänteisyys, jolloin avoin ja syvällinen suhde työntekijän ja asiakkaan välillä jää usein syntymättä. Työntekijä ei ehdi tutustumaan riittävän perusteellisesti asiakkaan liiketoimintaan, eikä siten automaattisesti osaa toimia asiakasyrityksen vision ja tavoitteiden suuntaisesti. Vuokratyöntekijällä on usein laaja kokemustausta monipuolisista työtehtävistä sekä yrityksistä ja hän vie aina osaamista mukanaan asiakasyrityksestä lähtiessään. Työntekijä voi kokea myös sosiaalista irrallisuutta, jos häntä kohdellaan hyvin eriarvoisesti asiakasyrityksen omaan henkilökuntaan nähden. Yksi suurimmista heikkouksista on kuitenkin vuokratyöntekijän sitoutumattomuus lyhytaikaisissa työsuhteissa, sillä sitoutumista työyhteisön arvoihin ja toimintaperiaatteisiin ei vuokratyöntekijöiden keskuudessa ehdi välttämättä syntyä. Sosiaalinen irrallisuus ja sitoutumattomuus voivat vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin sitä heikentävästi, jos näitä asioita ei ole oikealla tavalla kyetty ehkäisemään.

Tutkimuksen myötä syntyi sosiaalinen tilaus ”vuokratyövoiman” käsitteen muuttamiseksi. Käsitteen koettiin olevan hyvin vanhoillinen, konservatiivinen ja negatiivisia tunteita herättävä. Toisaalta se on juurtunut kielemme, täsmällinen ja jokainen tietää millaisesta työvoiman muodosta on kyse puhuttaessa vuokratyövoimasta. Haastateltavat antoivat muutamia mielenkiintoisia vuokratyövoimaa korvaavia termiehdotuksia; ajallistyövoima, projektityövoima ja moderni täsmätyövoima. Nämä ehdotukset eivät kuitenkaan täysin vakuuttaneet edes ehdotuksen antajaa. Haastateltavilta kysyttiin, mitä mieltä he ovat termistä sopimustyövoima, jota jo eräät yritykset käyttävät, ja se saikin eniten kannatusta. Sopimustyövoiman heikkoutena on kuitenkin se, että se ei aivan heti avaudu kuuntelijalle. Termi joudutaan ensin määrittelemään, jonka jälkeen asiasta voidaan keskustella. Sopimustyövoima käsitteenä hyvin kuvastaa työn sopimuksellista puolta, eikä siinä ole mukana negatiivista latausta. Sopimustyövoima on itse asiassa varsin neutraali käsite. Osa haastateltavista käytti termiä varsin luonnollisesti ja automaattisesti sen jälkeen, kun haastattelija oli käyttänyt sopimustyövoiman käsitettä osittain vuokratyövoiman sijaan. Uuden termin juurruttaminen kielemme ei ole helppoa, mutta pikkuhiljaa sen saadessa enemmän jalansijaa voisi siitä tulla korvaava käsite vuokratyövoimalle. Tästä eteenpäin vuokratyövoiman sijaan käytetään käsitettä *sopimustyövoima*.

TAULUKKO 9. Joustavan työvoiman vahvuudet ja heikkoudet lyhytaikaisena suhteena

Joustava työvoima lyhytaikaisena kiireapuna	
Vahvuudet	Heikkoudet
- joustavuus	- hitaasti muuttuvat asenteet
- vaivattomuus	- jäykkä ”vuokratyövoiman” käsite
- nopea reagointi	- työsuhteen lyhytaikaisuus ja lyhytjänteisyys
- juuri oikeaan tarpeeseen	- työntekijä ei tunne asiakasyritystä
- edullisuus	- työntekijä vie osaamisensa mukanaan
- riskin minimointi	- sosiaalinen irrallisuus
- tehokkuus	- sitoutumattomuus
- monipuoliset osaajat	- vaikutukset ilmapiiriin
- käyttö rekrytointikanavana	
- luotettava yhteistyökumppani	

Joustavan työvoiman osalta vahvuudet ja heikkoudet erosivat sen suhteen, onko kyseessä lyhyt- vai pitkäaikainen sopimustyösuhde. Suurin osa haastatelluista näki sopimustyövoiman käytön olevan mielekkäintä silloin, kun työntekijä työskentelee asiakasyrityksessä suhteellisen pitkään.

Pitempiaikainen sopimustyösuhde koettiin erinomaiseksi rekrytointiväyläksi silloin, kun ammattitaitoisia työntekijöitä ei kerta kaikkiaan ole muuten saatavilla. Pitkäaikaisten työsuhteiden myötä työntekijä sitoutuvat vahvemmin työtehtäväänsä, asiakasyrityksen organisaatioon, sen visioon ja siellä toimiviin muihin työntekijöihin. Lyhytaikaisten sopimustyösuhteiden heikkoutena koettu työntekijän kokemaa irrallisuuden tunne vähenee tai jopa poistuu kokonaan. Myös jatkuvan perehdyttämisen tarve oleellisesti vähenee työsuhteen pidentyessä. Pitkäaikaisen sopimustyösuhteen heikkoutena puolestaan korostui työntekijän osaamisen menetys hänen lähtiessään asiakasyrityksestä.

Pitkäaikaisten sopimustyösuhteiden käyttö on perusteltua etenkin silloin, kun asiakas on epävarma tarvitaanko johonkin toimenkuvaan lyhytaikaista apua vai halutaanko tehtävä vakinaistaa. Pitkäaikaiset sopimussuhteet kannattavat myös silloin, jos yrityksessä on voimassa rekrytointikielto tai asiakas ei jostain muusta syystä halua lisätä vakituisten henkilöstön lukumäärää. Pitkäaikaisten sopimustyösuhteiden uskottiin merkittävästi lisääntyvän tulevaisuudessa, mikä asettaa vaatimuksia asiakasyrityksen ja henkilöstöyrityksen suhteen kehittämiseksi. Asiakkaiden oppiessa luottamaan henkilöstöalan vuokrausyrityksiin, heidän vaatimuksensa kasvavat. Vaativampien toimeksiantojen myötä henkilöstöyritysten tulee kyetä paremmin vastaamaan asiakkaiden luomiin uusiin haasteisiin ja niiden tulee kehittää asiakkaalle todellista lisäarvoa tuovia palveluja.

TAULUKKO 10. Joustavan työvoiman vahvuudet ja heikkoudet pitkäaikaisena henkilöstöratkaisuna

Joustava työvoima pitkäaikaisena henkilöstöratkaisuna	
Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> - joustavuuden lisääntyminen - yhteistyösuhteen kehittyminen - asiakkaan tuntemuksen ja palvelun laadun paraneminen - ammattitaitoiset työntekijät - jatkuvan perehdyttämisen tarve vähenee - työntekijän irrallisuus vähenee - työntekijän sitoutuminen lisääntyy 	<ul style="list-style-type: none"> - työntekijän osaamisen menetys hänen lähtiessään

Viimeinen joustavan työvoiman taso käsittelee henkilöstön ulkoistamiseen liittyviä vahvuuksia sekä heikkouksia. Ulkoistaminen koettiin voimakkaimpana tulevaisuuden trendinä. Tukitoimintojaan ulkoistamalla yritykset pyrkivät tehostamaan omaa toimintaansa vapauttamalla resurssejaan ydinosaamisensa kehittämiseen. Ulkoistaminen koettiin monelta kannalta kannattavaksi ja sen vahvuudeksi koettiin muun muassa joustavuuden lisääntyminen, vaivattomuus sekä kustannustehokkuus.

Ulkoa ostettujen palveluiden eduksi on huomattu asiakasyrityksen toiminnan haavoittuvuuden väheneminen, koska sijais- ja tilapäistyövoimajärjestelyt jäävät palveluntarjoajan huoleksi. Myös osaamisen taso näillä alueilla voidaan taata paremmin, kun palvelua tarjoava yritys huolehtii työntekijöiden osaamisen kehittämisestä. Palvelua ostavalle yritykselle olisi eduksi pitää huolta alihankkijoidensa osaamisesta ja näin varmistaa sen kehittyminen samassa tahdissa kuin oman yrityksen tarpeet muuttuvat. Onnistuneen ulkoistamisen edellytys on yhteistyökumppanin luotettavuus, kokemus sekä yhteistyökyky. Ulkoistamisratkaisuja tarjoavan yrityksen on tunnettava syvällisesti asiakkaan tarpeet sekä tavoitteet ja yhteistyötä on kehitettävä kokonaisuutena. Varmistaakseen sen, että yhteistyö toimii mahdollisimman hyvin ja asiakkaalle edullisesti, voi asiakas hankkia pienen omistusosuuden henkilöstöpalveluja tarjoavasta yrityksestä. Yhteistyösuhteen luonteesta johtuen henkilöstöyritysten jatkuva kilpailuttaminen on vaikeaa ja asiakas on suhteellisen riippuvainen toimittajasta. Jos asiakas ei voi täysin luottaa siihen, että henkilöstöpalveluja tarjoava yritys kykenee palvelemaan asiakasta laadukkaasti kaikissa tilanteissa, voi se halutessaan pitää toista palveluyritystä varalähteenä.

TAULUKKO 11. Joustavan työvoiman vahvuudet ja heikkoudet strategisena ratkaisuna ulkoistamalla

Joustava työvoima strategisena ratkaisuna ulkoistamalla	
Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> - vaivattomuus - omaan ydinosaamiseen keskittyminen - pitkäaikainen partneruus-suhde - asiakkaan tarpeiden hyvä tuntemus - kustannussäästöt - joustavuus - räätälöidyt ulkoistamisratkaisut - omistusosuus toimittajasta 	<ul style="list-style-type: none"> - ”shoppailu” vaikeaa - liika riippuvuus toimittajasta - langat ei enää omissa käsissä - ristiriitoja ”vanhojen työntekijöiden” siirtyessä alihankkijan palvelukseen - tehokkuutta kuvaavien mittareiden puuttuminen

Joustavan työvoiman käyttö aiheuttaa yrityksessä muutoksen samoin kuin esimerkiksi aikoinaan tietotekniikan käyttöönotto. Muutos tuo esille monia käytäntöön liittyviä asioita, sekä piilossa olleita ongelmia että myös vahvuuksia. Sopimustyövoima asettaa erityisiä vaatimuksia asiakasorganisaation ja henkilöstöyrityksen yhteistyövaatimuksille.

6.2 Joustavan työvoiman toimintamalli

Tämän päivän kasvavien yritysten kriittisimpiä kilpailutekijöitä ovat henkilöstö ja sen osaaminen. Ihmisistä osaaminen siirtyy yrityksen järjestelmiin, toimintamalleihin ja jopa strategioihin saakka. Organisaatio voidaan nähdä nelitasoisena kokonaisuutena. Ylimpänä on verkostotaso, joka käsittää eri yritykset. Seuraavana on organisaatio- eli yritystaso, jonka alapuolella on ryhmien ja tiimien taso. Alimmalla tasolla on vielä yksilötaso. Joka ainoan ihmisen osaamisen määrä ja laatu on merkittävää, koska yksilön osaaminen siirtyy ryhmä- ja tiimitasolle. Sieltä se edelleen siirtyy organisaation systeemiksi, toimintamalleiksi tai järjestelmiksi. Osaamisen ohella merkityksellistä on yksilön sitoutuminen työtehtävään ja koko työyhteisöön. Ei riitä, että yksilöllä on osaamista, vaan keskeistä on kuinka sitoutuneesti hän haluaa kartuttaa omaa osaamistaan ja viedä sitä eteenpäin organisaatiossa. Erityisesti tätä tulee henkilöstövuokrausyritysten miettiä, sillä ei ole itsestään selvää, että kaikki sopimustyöntekijät ovat täydellisen sitoutuneita antamaan parastaan hyvin lyhytaikaisissa sopimustyösuhteissa. Vaatii suurta kyvykkyyttä luoda joustavaa työvoimaa välittävälle yrityksille sellainen henkilöstöstrategia ja -politiikka, jossa myös lyhytaikaiset työsuhteet kannustaisivat ja motivoisivat työntekijää pidemmällä tähtäimellä.

Joustavia henkilöstöratkaisuja tarjoava yritys ja asiakasyritys voisivat lähteä rakentamaan yhteistyösuhdettaan perustuen aivan erilaiselle toimintatavalle kuin tänä päivänä. Molemmille osapuolille, sekä asiakasyritykselle että henkilöstöyritykselle, on eduksi pitkäaikainen yhteistyösuhde, sillä molempien osapuolien sitoutuessa toisiinsa, on kumppanuutta helpompi kehittää samalla kuin asiakastytyväisyys paranee. Todellista kumppanuussuhdetta ei voida kuitenkaan aikaansaada, jos toimintatapaa ei muuteta. Tutkimuksessa ilmenneiden epäkohtien vähentämiseksi ja välttämiseksi voidaan esittää uusi joustavan henkilöstön toimintasuunnitelma.

Henkilöstöratkaisuja tarjoava yritys voisi nimetä asiakasvastaavan henkilöstökonsultin, joka vastaisi kyseisen asiakkaan henkilöstöpalveluista. Hän olisi tiiviissä yhteistyössä asiakasyritykseen ainakin kuukausitasolla ja osallistuisi henkilöstöasioiden kannalta keskeisempiin neuvotteluihin. Neuvottelut olisivat jatkuvaa yhdessä suunnittelua, kehittämistä ja konsultointia.

Face to face –tyyppinen kontakti ja läheisyys ovat molemmille osapuolille erittäin tärkeää ja tiiviin yhteydenpidon avulla voidaan parantaa kommunikointia ja informaation kulkua sekä ehkäistä mahdollisia väärinkäsityksiä. Henkilöstökonsultin tehtävänä ei siis olisi enää pelkästään henkilöstön hankinta, vaan yhteistyötä voitaisiin kehittää pidemmälle. Nykyään tällaista toimintaperiaatetta ei ole, vaan henkilöstökonsultit fyysisesti työskentelevät tiiviisti omassa toimipisteessään ja palvelevat kymmeniä eri asiakkaitaan sieltä käsin. Joillakin yrityksillä ja henkilöstökonsulteilla on tapana käydä asiakkaan luona tutustumassa yritykseen saadessaan uuden toimeksiannon. Usein tutustumiskäynti on kuitenkin kertaluonteista. Jotta henkilöstökonsultti tuntisi asiakkaan todelliset henkilöstötarpeet, tulee hänen osallistua lähemmin myös asiakkaan toimintaan. Henkilöstökonsultin on tärkeää tuntea asiakasyrityksessä toimivat ihmiset, yrityskulttuuri, yhteisön arvot ja ilmapiiri, liiketoiminnan periaatteet, visio, strategiat sekä tulevaisuuden tavoitteet. Konsultin on ymmärrettävä edellä mainittujen tekijöiden merkitys kyetäkseen paremmin vastaamaan asiakasyrityksen toiveisiin ja kyetäkseen kehittämään työyhteisöä valitsemalla ja kouluttamalla työntekijöitä, jotka osaamisellaan vahvistavat koko yrityksen osaamista. Henkilöstökonsultin tulisi osata myös ennakoida asiakkaan muuttuvia tarpeita sekä työntekijöiden koulutustarpeita. Jos asiakas on ulkoistanut jonkin toiminnon esimerkiksi aulapalvelut tai puhelinkeskuksen, tulee henkilöstöyrityksen keskittyä henkilöstön jatkuvan kehittämisen lisäksi myös toiminnon kehittämiseen ja järjeistämiseen, jotta tehtävien hoito sujuisi tehokkaasti ja vaivattomasti.

Varmaa on, että myös tulevaisuudessa tulee säilymään tarve vastata asiakkaan nopeisiin ja lyhytaikaisiin henkilöstötarpeisiin. Asiakas voi tilanteen mukaan päättää millaista palvelua se tarvitsee juuri tietyllä hetkellä; lyhytaikaista sopimustyövoimaa, pidempiaikaisia strategisia henkilöstöratkaisuja vai strategisia ulkoistamispalveluja. Henkilöstökonsultilla voisi olla hoidettavanaan esimerkiksi yhdestä viiteen suuren asiakkaan henkilöstöasiat riippuen tietenkin asiakkaan toiminnon luonteesta ja henkilöstömäärän tarpeista. Henkilöstökonsulttien toimenkuvaa voitaisiin erilaistaa ja kehittää siten, että osa konsulteista hoitaisi entiseen tapaan useiden asiakkaiden tilapäisiä henkilöstötarpeita, osa taas olisi erikoistunut muutamien asiakasyritysten lisäarvoja tuottaviin palveluihin tarjoamalla pidempiaikaista kumppanuussuhdetta sekä henkilöstöratkaisuja. Loput konsulteista voisivat olla niin sanottuja ulkoistamisvastaavia eli he olisivat vastuussa asiakkaan strategisesta henkilöstön ulkoistamisratkaisusta. Nämä henkilöstöpalvelut ovat myös toisiaan tukevia ja asiakas voi turvautua tilanteensa ja tarpeidensa mukaan eniten lisäarvoa tuovaan ratkaisuun tai niiden yhdistelmään. Henkilöstöyrityksen toiminnan tulee olla asiakaslähtöistä ja toiminnan kehittämisen tulee lähteä asiakkaan tarpeiden tyydyttämisestä.

Alan edelläkävijöiden on tärkeää kehittää uusia ja luovia henkilöstöratkaisuja, jotka pikkuhiljaa muuttavat yleisiä asenteita ja uskomuksia joustavaa työvoimaa kohtaan.

Käytännössä henkilöstöratkaisuja tarjoava yritys on sopimustyöntekijöidensä työnantaja, vaikka työntekijät työskentelevätkin päivittäin asiakasyrityksessä. Joissakin tapauksissa on ilmennyt risti-riitoja ja eriarvoisuutta sen suhteen, ketkä ovat asiakasyrityksen omaa henkilökuntaa ja ketkä ulkopuolista työvoimaa. Yrityksen ulkoistaessaan jonkin toiminnon ja halutessaan siirtää työntekijänsä kokonaan alihankkijan alaisuuteen ovat yritykset kohdanneet vastustusta yrityksen ”vanhojen” työntekijöiden keskuudessa. Jos tähän ratkaisuun päädytään, yksi ratkaisu on henkilöstön vähittäinen siirtäminen uuden työnantajan palvelukseen siten, että vanhat työntekijät pysyvät niin halutessaan entisen työnantajan palkkalistoilla ja uudet työntekijät siirtyisivät automaattisesti henkilöstöasioista vastaavan yrityksen työntekijöiksi. Täten voitaisiin lieventää muutokseen liittyvää vastarintaa ja antaa vanhoille työntekijöille valinnan vapaus siitä, kumman työnantajan palvelukseen he haluavat ensisijaisesti kuulua. Näin henkilöstö voitaisiin vähitellen siirtää kokonaan henkilöstöyrityksen palvelukseen. Tällaisessa tilanteessa henkilöstöyrityksen tulee kiinnittää huomiota entistä enemmän työsuhte-etuihin ja yhdenvertaistaa niitä asiakasyritysten etujen kanssa, jotta sopimustyöntekijä saisi samat henkilöstöedut kuin muuallakin työskennellessään. Pitkäaikaisten sopimustyöntekijöiden henkilöstöetuuksia voitaisiin kehittää myös yhdessä asiakasyrityksen kanssa. Henkilöstöetuja voitaisiin lisätä työsuhteen keston myötä, mikä edistäisi työntekijän sitoutumista työnantajayritykseen. Usein on myös kannattavaa, että pitkäaikaiset sopimustyöntekijät ovat toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa henkilöstöyritykseen, mikä lisää varmuutta ja turvallisuuden tunnetta työntekijän kannalta.

Esitetty toimintamalli voisi olla tarkoituksenmukainen ratkaisu suurille yrityksille, jotka haluavat keskittyä ydinosaamiseensa ja jättää eri tukitoimintojen miehityksen tai jonkin toiminnon ulkoistamisen siihen erikoistuneen yrityksen hoidettavaksi. Perusteltu vaihtoehto se voisi olla myös pienelle tai keskisuurelle yritykselle, jolla ei ole omaa henkilöstöosastoa tai edes henkilöstöasioista vastaavaa ihmistä. Tällaisia ovat usein esimerkiksi uusmedia-alan yritykset, joilla ei ole osaamista henkilöstöasioiden hoidosta, vaan ne ovat keskittyneet täysin oman ydinbisneksensä kehittämiseen. Hyvin usein tällaisissa pienissä yrityksissä toimitusjohtaja vastaa liiketoiminnan lisäksi myös muun muassa henkilöstöasioista. Yritykselle, jolla ei ole henkilöstöasioiden osaamista, olisi edullista palkata osa-aikainen henkilöstökonsultti, jonka kanssa yhdessä kehitettäisiin henkilöstöhallintoa ja –strategiaa. Konsultti lopulta vastaisi siten kaikista henkilöstöhallintoon liittyvistä asioista.

Konsultin eteen voi tulla tilanne, jolloin asiakasyritys haluaa palkata konsultin kokonaan osaksi omaa henkilökuntaansa. Asiakasyritys saa kuitenkin huomattavaa lisäarvoa, kun konsultilla on mahdollisuus käyttää henkilöstöpalveluyrityksen valtavaa hakijamäärää, tietokantoja ja sitä tietämystä, jota henkilöstöyrityksellä on. Asiakkaan ei siis kannata palkata konsulttia itselleen, vaan hyödyntää niitä taustavoimia ja kokemuksia, joita henkilöstökonsultilta löytyy. Myös toinen seikka on huomioitava tätä toimintamallia tarkastellessa. Jos henkilöstökonsultti hoitaa esimerkiksi kolmen kanta-asiakkaansa henkilöstöasioita, voi asiakkaat pelätä jonkin keskeisen tiedon siirtymisen kilpailijoiden tietoon tai he voivat pelätä joutuvansa kilpailemaan parhaista työntekijöistä kilpailijoidensa kanssa. Tämä voitaisiin ehkäistä siten, että henkilöstökonsultilla ei saisi olla samalla alalla olevia yrityksiä asiakkaanaan, vaan hänellä voisi olla esimerkiksi yksi lääkealan yritys, yksi korkean teknologian yritys sekä yksi teollisuusyritys. Kriteerinä siis olisi, että konsultti ei voisi hoitaa keskenään kilpailevien yritysten henkilöstöasioita. Henkilöstökonsultilla on suuri eettinen vastuu ja vaitiolovelvollisuus. Konsultin on ehdottomasti huomioitava edellä mainitut tekijät ja edistettävä luottamuksen syntyä asiakasyritysten kanssa. Etuna tällaisesta toimintatavasta voisi olla se, että eri alalla toimivien yritysten henkilöstöasioiden hoidosta voitaisiin saada kokemuksen myötä ideoita, joita voidaan siirtää myös eri alalla toimivien yritysten hyödynnettäviksi.

Tutkimuksessa ilmeni tarve henkilöstöpalveluja tarjoavan yrityksen toiminnan kehittämiseksi paremmin vastaamaan asiakkaiden tarpeita. Esitetty joustavan työvoiman toimintamalli voisi olla seuraava kehitysaskel kohti parempaa avainasiakkaiden ja heidän henkilöstötarpeidensa tuntemusta ja siten kohti laadukkaampaa asiakkaan palvelua.

6.3 Tutkimuksen, sen viitekehyksen ja toimintamallin kritisointi

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin henkilöstöasiantuntijoiden kokemuksia ja näkemyksiä joustavan työvoiman käytöstä nyt ja tulevaisuudessa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on mietittävä aineiston riittävyttä erilaisesti kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tutkimuksen kohderyhmä on lukumääräisesti suppeahko, joskin riittävä pro gradu –tason tutkimukseen. Aineiston keruun voi lopettaa, kun uudet tapaukset eivät enää tuo esiin uusia piirteitä. Tällöin tutkijalla on oltava tuntuma aineistoon jo sen keruuvaiheessa. Haastatteluaineistot olivat hyvin pitkälti toisiaan tukevia ja useamman haastattelun suorittaminen tuskin olisi tuonut merkittävää lisäarvoa tutkimuksen tuloksiin. Haastattelut pyrittiin alun alkaen toteuttamaan siten, että niillä saatiin mahdollisimman syvällistä tietoa kohderyhmän asenteista ja kokemuksista.

Kuten jo aiemmin tutkimuksen metodologiaosuudessa on todettu, tulee tuloksia analysoitaessa huomioida, tutkimuksen kvalitatiivisesta luonteesta johtuen, tutkijan merkitys. Tutkittavilla ja tutkijalla on molemmilla oma historiansa ja sen myötä oma todellisuutensa. Tutkija on pyrkinyt vuorovaikutuksen avulla menemään tutkittavien maailmaan, tulkinnan ja ymmärryksen lisäämiseksi. Tutkija joutuu aina hyvin subjektiivisista lähtökohdista tulkitsemaan haastateltavien sanomaa. Johtopäätökset on kuitenkin pyritty tekemään tämä seikka koko ajan huomioiden.

Tarkasteltaessa tutkimuksen viitekehystä kriittisesti, tulee huomioida viitekehukseen valittujen teorioiden suhde käytäntöön. Atkinsonin (1987) joustavan yrityksen mallia on kritisoitu, koska todistaminen mallin toteutuksesta tietoisena strategiana on vähäistä. Atkinsonin malli voi kuulostaa aluksi suhteellisen kovalta mallilta, joskin huomionarvoista on, että se on kehitetty jo vuonna 1987, jolloin yritysten toimintamallit, periaatteet sekä arvomaailma olivat varsin erilaisia kuin tänä päivänä. Atkinsonin malli on periaatteiltaan edelleen hyvin käyttökelpoinen, mutta se tulisi sopeuttaa nyky päivän arvomaailmaan. Jokaisen organisaatiossa työskentelevän motivaatio, osaaminen ja sitoutuminen ovat yritykselle ratkaisevan tärkeitä asioita ja yrityksen menestyksen elinehto. Erityisen tärkeää yritysten on myös pohtia, miten voimakkaasti eri joustostrategiat liittyvät strategiaan tavoitteisiin vai onko niiden toiminta edelleenkin sopeutumista ympäristön paineisiin.

Tutkimuksessa esitettyä joustavan työvoiman toimintamallia voidaan koko tutkimuksen ja teoreettisen sen viitekehysten tavoin tarkastella kriittisesti. Toimintamallin yleisyys on perusteltavissa tutkimuksen yleisyyden kautta. Tällä tarkoitetaan sitä, että toimintamallia ei voida pitää kaikenkattavana toimintasuunnitelmana, minkä luomiseen tällä tutkimuksella ei alun perin pyrittykään. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole tehdä laajoja yleistyksiä, vaan tutkia rajatun kohderyhmän kokemuksia. Tutkimuksen siirrettävyys toiseen kontekstiin riippuu tutkitun ympäristön ja sovellusympäristön samankaltaisuudesta. Tutkija ei itse voi tehdä johtopäätöksien siirrettävyydestä, koska hän tuntee vain tutkimusympäristön. Siksi osa sovellusarvon vastuusta siirtyy tutkimustulosten hyödyntäjälle, minkä vuoksi tutkija on pyrkinyt esittämään aineiston sekä tutkimuksen kulun riittävän selkeästi ja tarkasti. Tutkimusraportissa on pyritty kertomaan yksityiskohtaisesti kaikki, minkä oletetaan helpottavan tutkimuksen arvioimista.

6.4 Ajatuksia joustavasta työvoimasta, henkilöstöstrategiasta ja työelämän muutoksesta

Yritysten toimintaympäristöt ovat käyneet yhä ailahtelevimmiksi ja vaikeammin ennustettaviksi koko 1990-luvun ajan ja samansuuntainen kehitys todennäköisesti tulee jatkumaan myös uudella vuosituhanella. Yritysten ei tulisi pelkästään sopeutua hektiseen ympäristöön, vaan ennakoida muutoksia ja vastata yllätyksellisiin muutoksiin haasteita johtamalla. Näihin haasteisiin yritykset pyrkivät etsimään ratkaisuja muun muassa keskittymällä ydinosaamiseensa joustavan yritysmallin avulla. Joustavan työvoiman avulla yritykset pystyvät paremmin keskittämään resurssinsa sinne, missä niitä voidaan tehokkaimmin käyttää hyödyksi. Siten yrityksen on mahdollista tehostaa työn tuottavuutta sekä parantaa kilpailukykyään.

Tämä tutkimus on vahvistanut käsitystä siitä, että joustavien työsuhteiden ja ulkoistamisen uskotaan lisääntyvän tulevaisuudessa merkittävästi. Vaikka edelleen sopimustyövoiman käytön syissä korostuvat asiakkaiden äkilliset ja tilapäiset tarpeet, muuttuu sopimustyövoiman käyttö tulevaisuudessa todennäköisesti entistä suunnitelmalliseksi ja pidempiaikaiseksi. Yritykset ovat alkaneet varovaisemmin sitoa yrityksiin pysyvää henkilöstöä johtuen juuri joustavuuden tavoittelusta. Vakituisiin työsuhteisiin palkataan yhä useammin vain sellaisia työntekijöitä, jotka ovat ydintehtävien takia yrityksille välttämättömiä. Yritysten ja työyhteisöjen rajat hämärtyvät ja ulkopuolisten resurssien käyttö yrityksissä yleistyy kovalla vauhdilla. Sellaisillakin aloilla, joissa on aikaisemmin vahvasti toteutettu pitkäaikaisia ja vakaita työsuhteita, tulee lyhytaikaiset työsuhteet yleistymään. Henkilöstön ulkoistaminen lisääntyy todennäköisesti vielä merkittävämmiin kuin sopimustyö, sillä asenteet ulkoistamista kohtaan ovat suotuisammat.

Samassa yrityksessä voidaan käyttää sekä pitkiä työsuhteita että määrällistä joustavuutta mahdollistavia järjestelmiä. Se, missä suhteessa yritys niitä käyttää, riippuu toimintaympäristön asettamista vaatimuksista sekä yritysjohton valitsemasta henkilöstöstrategiasta. Satunnaisia tai toiminnan tehostamistarpeita varten yritykset voivat käyttää joustavaa työvoimaa. Kuvio 11. havainnollistaa kantahenkilöstöä ympäröivää joustavaa työvoimaa.

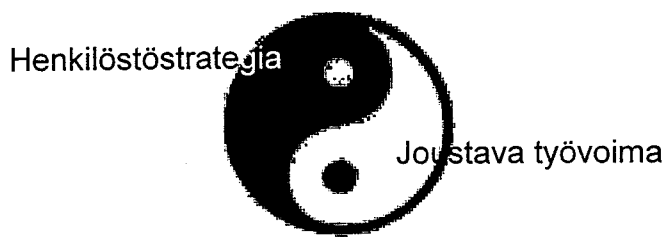


KUVIO 11. Kantahenkilöstöä ympäröivää joustavaa työvoimaa

Toimintaympäristön ja kilpailuvaatimusten muutos merkitsee olennaisia muutoksia myös yritysten henkilöstöstrategioihin. Nykyaikaisessa osaamisyhteiskunnassa vaaditaan sekä uudenlaisia organisaation toimintatapoja että uutta otetta henkilöstöjohtamiseen. Ihmiset toimivat joustavissa organisaatioverkostoissa, mikä edellyttää esimiehiltä joustavampia johtamismalleja. Johtajan tai esimiehen tehtävänä on valvonnan sijaan osattava muodostaa joustavia työryhmiä kulloisenkin tarpeen mukaan. Henkilöstöasiantuntijoiden tulee kyetä hallitsemaan tulevaisuuden muutosilanteita ja osattava vastata muun muassa henkilöstökysymyksiin kuten mistä, milloin ja miten hankitaan puuttuvaa osaamista tai miten sopeutetaan henkilöstöstrategia yrityksen ympäristön muutoksiin.

Selkeät toimenkuvat ja hyvin hoidettu henkilöstöstrategia helpottavat sopimustyöntekijän työhön perehtymistä ja oppimista. Henkilöstöstrategialla voidaan vaikuttaa siihen, miten tilapäisen työvoiman käyttämisestä asiakasyrityksissä tiedotetaan, miten hänet perehdytetään työtehtäväänsä ja miten sopimustyöntekijä hyväksytään osaksi henkilökuntaa. Asiakasyrityksen johdolta ja henkilökunnalta edellytetään ennakkoluulotonta suhtautumista ja yrityksen ulkopuolisen työntekijän ammattitaidon arvostamista. Tulevaisuudessa ydinorganisaatioiden jäsenten on hyväksyttävä sopimustyövoima ja työskenneltävä joustavasti ja tehokkaasti edistäen heidän kanssaan. Tulosta tehdään lisääntyvässä määrin ihmisten osaamisella, mikä tarkoittaa sitä, että henkilöstöä täytyy kehittää jatkuvasti ja henkilöstön hyvinvoinnista tulee huolehtia. Henkilöstön ja henkilöstöasioiden hoitamisen merkitys yrityksen menestymisessä tulee entistä tärkeämmäksi. Tämä luo uusia haasteita lähivuosien henkilöstöjohtamiselle, jonka on osaltaan tuettava joustavuuden tavoitetta. Henkilöstöjohtamisessa etiikan ja arvojen merkitys tulee korostumaan.

Yrityksen on tunnettava henkilöstönsä, henkilöstörakenteensa, heidän toiveensa ja tarpeensa sekä omat tarpeensa nyt ja tulevaisuudessa. Henkilöstöidean avulla yritys voi ylläpitää tai kehittää henkilöstörakennettaan liiketoiminnallisen tilanteen edellyttämällä tavalla. Johdon tulee määrittää minkälaista henkilöstöä yritys tarvitsee, minkälaista koulutusta he kulloinkin tarvitsevat sekä millainen yrityskulttuuri tukee yritys- ja henkilöstöstrategiaa. Määriteltävä on myös, miten henkilöstön määrää voidaan lisätä tai vähentää tarvittaessa ja minkälaisella johtamisfilosofialla voidaan päästä menestyksekkäisiin tuloksiin. Kuvio 12. havainnollistaa joustavan henkilöstön ja henkilöstöstrategian välistä yhteensopivuuden tarvetta. Näiden kahden keskeisen osa-alueen on tuettava toisiaan ja oltava tasapainossa keskenään. Kuvion taustalla on työelämän muutos, mikä vaikuttaa sekä henkilöstöstrategian että joustavan työvoiman muotoutumiseen ja kehittymiseen. Henkilöstöstrategian ja johtamisen kannalta joustava työvoima luo suuria haasteita.



KUVIO 12. Joustavan työvoiman ja henkilöstöstrategian Yin & Yang

2000-luvulla työelämään kohdistuvat muutospaineet jatkuvat ja todennäköisesti voimistuvat. Joustavuus säilyy keskeisenä vaatimuksena työmarkkinoiden kehittämiseksi. Joustava työvoiman käyttö tarjoaa erään ratkaisun yksilöllisyyttä ja monipuolisuutta hakevalle työntekijälle ja työnantajalle. Useimmat tekevät lukuisia eri töitä eri työnantajille työhistoriansa aikana. Työntekijöiden kannalta tämä merkitsee useita jaksottaisia työsuhteita, joiden kautta he voivat tutustua hyvin erilaisiin yrityksiin ja työtehtäviin. Työnantajan kannalta tämä merkitsee monipuolisten osaajien ja rikkaan kokemuskentän omaavien työntekijöiden saatavuutta. Henkilöstöyrityksellä on näin ollen kaksi tärkeää tavoitetta: vastata sopimustyöntekijän odotuksiin ja tarpeisiin sekä pyrkiä samalla täyttämään asiakasyritysten odotukset sekä lisäksi sovittaa yhteen molempien osapuolten intressit.

6.5 Jatkotutkimuksen aiheita

Tämä tutkimus on selventänyt joustavaan työvoimaan liittyvää problematiikkaa ja esittänyt toimintamalliehdotuksen kumppanuusosapuolien yhteistyösuhteen kehittämiseksi. Moniulotteinen aihealue antaa kuitenkin edelleen lisää mahdollisuuksia ja aiheita jatkotutkimukselle. Potentiaalisia aihealueita voisivat esimerkiksi olla joustavan työvoiman tutkiminen eri sidosryhmien näkökulmasta käsin. Mielenkiintoista olisi myös tutkia ja kehittää joustavan työvoiman ja ulkoistamisen vahvuuksia ja heikkouksia, mahdollisuuksia sekä uhkia kuvaava mittari, jolla saataisiin selville niiden strateginen hyöty. Tärkeää olisi kehittää mittari, joka mittaisi joustavan työvoiman ja ulkoistamisen tehokkuutta ja muita hyötyjä, kuten vaivattomuutta ja ajan säästöä. Mittari toimisi investointipäätöksiä tehdessä päätöksenteon tukena. Lisäksi jatkotutkimuksen aiheena voisi olla joustavan työvoiman toimintamallin toteutuksen seuraaminen käytännön kokemuksen kautta ja sen edelleen kehittäminen.

6.6 Loppusanat

Tämä tutkimus on lisännyt tutkijan tietoutta ja ymmärrystä niin tutkimuskohteista kuin tutkimuskäsitteistäkin. Kaikille henkilöstöalan ammattilaisille eli Johanna Saariselle, Eeva-Liisa Inkeröiselle, Christel Berghällille, Anne Haggrénille, Juha Pentille sekä Fredrik Karlssonille haluan välittää lämpimän kiitoksen. Jokaisen heidän panostuksensa oli tutkimukselle erittäin merkittävää ja opettavaa, ehdottomasti tutkimuksen parasta antia. Kiitokset haluan esittää myös valtiotieteen tohtori, tutkija Esa Pohjanheimolle sekä professori Riitta Strömmerille, jotka jaksoivat antaa erinomaisia kehitysehdotuksia pitkin tutkimusta.

LÄHTEET

- Alasoini, T. 1990. Tuotannolliset rationalisoinnit ja teollisuuden käyttötapojen muutos: tutkimus viidestä modernista suomalaisesta konepajateollisuuden, kevyen sähköteknisen teollisuuden ja paperiteollisuuden yksiköstä. Helsinki: Työministeriö.
- Alasoini, T. & Pekkola, J. (toim.) 1991. Puheenvuoroja työelämän rakennemuutoksesta. Työhallinnon julkaisu; 11. Työministeriö. Helsinki: Kirjapaino Oy Edita Ab.
- Alasuutari, P. 1995. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.
- Ansoff, H. I. 1984. Strateginen johtaminen. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset.
- Antila, J. 1998. Muuttuva yritys –muuttuvat työajat. Työpoliittinen tutkimus 187. Helsinki: Työministeriö.
- Atkinson, J. 1987. Flexibility or Fragmentation? The United Kingdom labour market in the eighties. *Labour and Society*, 12 (1), 87-105.
- Beaumont, P. 1993. Human Resource Management. Key Concepts and Skills. London: Sage Publications.
- Buchholz, R. 1987. Creating the High-Performance Team. New York: Wiley.
- Bärlund, H. 1991. Tilapäistyötä tekevän vuokratyövoiman työtyytyväisyys ja motiivit. Vaasan yliopisto. Pro gradu –tutkielma.
- Eco, U. 1989. Oppineisuuden osoittaminen eli miten tutkielma tehdään. Suom. P. Mänttari. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Grönfors, M. 1982. Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät. Porvoo: WSOY.
- Guest, D. 1987. Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, 24 (5), September 1987, 504.
- Handy, L., Barham, K., Panter, S., & Winhard, A. 1989. Beyond the Personnel Function: The Strategic Management of Human Resources. *Journal of European Industrial Training* 13:1, 13-18.
- Heinonen, J & Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Hendry, C. & Pettigrew, A. 1986. The Practice of Strategic Human Resource Management. *Personnel Review*, Vol 15, No 5, 3-8.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1985. Teemahaastattelu. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Liikanen, P. & Sajavaara, P. 1998. Tutki ja kirjoita. Tampere: Tammer-Paino Oy.

- IBM Palvelutarjontamme. 2000. Saatavilla www-muodossa:
<URL: <http://www.fi.ibm.com/services/portfolios/index.html>>. 11.4.2000
- ICL Suomessa. 2000. Saatavilla www-muodossa: <URL: <http://www.icl.fi/icl/main.html>>. 14.1.2000
- Jalanko, R. 1991. Määräaikainen työsopimus. Helsinki: Lakimiesliiton kustannus.
- Julkunen, R. & Nätti, J. 1994. Joustavaan työaikaan vai työajan uusjakoon. Tampere: Vastapaino.
- Julkunen, R. & Nätti, J. 1995. Muuttuvat työajat ja työsuhteet. Työministeriön työaikamuotojen tutkimus- ja kehittämissuunnitelman I vaihe. Työpoliittinen tutkimus 104. Helsinki: Työministeriö.
- Kaivanto, L. 1998. Työvoiman vuokraus franchising-liiketoimintana. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteen laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Kajaani, S. 1990. Työvoiman vuokraus. Yritystoiminnan tutkimuskeskuksen julkaisusarja nro 11. Turku. Turun kauppakorkeakoulu.
- Kasvio, A. 1994. Uusi työn yhteiskunta. Suomalaisen työelämän muutokset ja kehittymismahdollisuudet. Jyväskylä: Gaudeamus.
- Kasvio, A. 1997. Kuusi esseetä työn ja työyhteiskunnan tulevaisuudesta. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.
- Kauhanen, J. 1997. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Juva: WSOY.
- Kevätsalo, K. 1999. Jäykät joustot ja tuhlatut resurssit. Helsingin yliopisto. Lisensiaatintyö.
- Korhonen, R. 1991. Toimistoalan vuokratyö –vaihtoehtoinen elämäntapa? Jyväskylän yliopisto. Yhteiskuntapolitiikan opinnäytetyö.
- Korhonen, R. 1992. Toimistotyövoiman vuokraus yritystoimintana. Jyväskylä. Jyväskylän yliopiston työelämän tutkimusyksikön julkaisuja.
- Laaksonen, J. 1999. Palvelualan palkansaajien kokemukset määräaikaisten työntekijöiden johtamisesta ja työoloista. Työpoliittinen tutkimus 210. Helsinki: Työministeriö.
- Lincoln, Y. & Guba, E. 1985. Naturalistic inquiry. Beverly Hills. CA: Sage.
- Lindroos, E. 1985. Tilapäistyövoima työmarkkinoilla. Helsingin kauppakorkeakoulu. Pro gradu -tutkielma.
- Markkanen, J. 1999. Epätavalliset työsuhteet strategisena kilpailukeinona terveydenhuollon atk-ohjelmistomarkkinoilla. Taloustieteellinen laitos. Jyväskylän yliopisto. Pro gradu -tutkielma.
- Mäkelä, K. (toim.) 1990. Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Gaudeamus.
- Nadler, D., Shaw, R., Walton, A & Associates. 1995. Discontinuous Change. Leading Organizational Transformation. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Sahiluoma, V. 1999. Työvoiman vuokraus yhä vaatimatonta –asenteet ja jäykät työmarkkinat jarruttavat kehitystä. Kauppalehti 29.8.1999, 19.

Sengenberger, W. 1984. What has happened to the labour market? Employment policies of firms and governments in the periods of prosperity and economic crisis. Teoksessa Koistinen, P. & Tainio, R. (toim.). Työ, työvoiman käyttö ja sosiologia. Keskustelualoitteita N:o 1., 20-40. Joensuun yliopisto.

Sonera lyhyesti. 2000. Saatavilla www-muodossa:
<URL: http://www.sonera.fi/investor_fi/lyhyesti/index.html>. 13.1.2000

Stalk, G. Evans, P & Shulman, L.E. 1992. Competing on Capabilities: New Rules of Corporate Strategy. Harvard Review, March-April.

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Tamminen, R. 1993. Tiedettä tekemään. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tiainen, M. 1994. Vuokratyövoiman käyttö yrityksissä. Hallinnon laitos. Helsingin kauppakorkeakoulu. Pro gradu –tutkielma.

Tynjälä, P. 1991. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. Suomen kasvatustieteellinen aikakauskirja Kasvatus 22, 5-6, 387-398.

Työministeriö. 1998. Selvitys vuokratyöstä. Neuvottelumuistio. Helsinki: Työhallinnon julkaisu.

Työsopimuslakikiista poliitikkojen käsiteltäväksi. 2000. Kauppalehti 16.2.2000, 10.

Ulrich, D., Losey, M.R. & Lake, G. 1997. Tomorrow's HR Management: 48 Thought Leaders Call for Change. New York: Wiley.

Uusitalo, H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Juva: WSOY.

Vanhala, S. (toim.) 1993. Yritysten työvoiman käyttö 1990-luvun alun lamassa. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja D-180.

Vanhala, S., Laukkanen, M., Koskinen, A. 1997. Liiketoiminta ja johtaminen. Keuruu: Otava.

Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Muut lähteet

Berghäll Christel, henkilöstöpäällikkö (Nokia) haastattelu 8.2.2000.

Haggrén Anne, henkilöstöjohtaja (ICL) haastattelu 26.1.2000.

Inkeroinen Eeva-Liisa, työmarkkinajohtaja (Palvelutyönantajat) haastattelu 20.1.2000.

Karlsson Fredrik, toimitusjohtaja (Manpower) haastattelu 27.1.2000.

Pentti Juha, henkilöstöjohtaja (Sonera) haastattelu 13.1.2000.

Saarinen Johanna, henkilöstön kehittämisspäällikkö (IBM) haastattelu 16.2.2000.

Strömmer Riitta, professori (Vaasan yliopisto) haastattelu 8.2.2000.

LIITE 1. Teemahaastattelurunko

- Millaisia ajatuksia herättää käsite vuokratyövoima
 - Ovatko asenteet sopimustyövoimaa (=vuokratyövoima) kohtaan muuttuneet
 - Mitkä tekijät ovat tärkeitä halutessanne käyttöön sopimustyövoimaa
 - Minkälaisiin tehtäviin ja mille aloille sopimustyövoima sopii parhaiten
1. **Sopimustyövoima (=vuokratyövoima) huippujen tasaajana** (satunnainen kiireapu, kausivaihtelujen tasaaminen yms.)
 - Oletteko käyttänyt, miten paljon, millaisissa tilanteissa /työtehtävissä?
 - Millaisia kokemuksia ja miksi
 - SWOT – (painottaen tulevaisuutta, lähivuosia, ei vain tätä päivää)
 - vahvuudet ja heikkoudet
 - mahdollisuudet ja uhat
 2. **Sopimustyövoima osana henkilöstöä** (pitkät määräaikaissuudet/sijaisuudet ja projektit)
 - Oletteko käyttänyt
 - Millaisia kokemuksia ja miksi
 - SWOT
 - vahvuudet ja heikkoudet
 - mahdollisuudet ja uhat
 - Lisäpalvelut
 - Voidaanko yritysten kilpailukykyä parantaa sopimustyövoiman avulla ja miksi
 3. **Insourcing** (henkilöstön ulkoistaminen; työskentely tapahtuu asiakkaan tiloissa ja asiakkaan välineillä, mutta palveluyritys hoitaa kaikki henkilöstöön liittyvät tehtävät –esimerkiksi jonkin yksikön, kuten aulapalveluiden, henkilöstön ulkoistaminen)
 - Oletteko käyttänyt
 - Millaisia kokemuksia ja miksi
 - SWOT
 - vahvuudet ja heikkoudet
 - mahdollisuudet ja uhat
 4. **Outsourcing;** (henkilöstöön liittyvät palvelut ulkoistamisen muodossa, yrityksen keskittyminen omaan ydinliiketoimintaansa)
 - Oletteko käyttänyt
 - SWOT
 - vahvuudet ja heikkoudet
 - mahdollisuudet ja uhat
 - Outsourcingin onnistumisen edellytykset
 - Mitä vaaditaan, jotta ulkoistaminen voisi toimia hyvin asiakkaan ja palvelujen tarjoajan välillä
 - Millaisissa tilanteissa ulkoistaminen kannattaa
 - Voidaanko ulkoistamisella saavuttaa kilpailuetua ja miksi
 5. Loppukeskustelunaiheita
 - paikallinen sopiminen, ammattiyhdistysliike
 - parempi termi vuokratyövoimalle