

**JOHTAMINEN VUOKRATYÖN VIIDAKOSSA - LAA-
DULLINEN JA KARTOITTAVA TUTKIMUS VUOK-
RAUSYRITYSTEN JOHTAMISTYÖN ILMIÖPIIRIN
HAASTEISTA**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2023

**Tekijä: Juho Onkinen
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Elina Riivari**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

<i>Tekijä Juho Onkinen</i>	
<i>Johtaminen vuokratyön viidakossa – laadullinen ja kartoittava tutkimus vuokrausyritysten johtamistyön ilmiöpiirin haasteista</i>	
<i>Oppiaine - Johtaminen</i>	<i>Työn laji - Pro gradu -tutkielma</i>
<i>Aika (pvm.) 07.06.2023</i>	<i>Sivumäärä 93 + liitteet</i>
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Huolimatta vuokratyön kasvavasta määrästä, tutkimus vuokrausyritysten toimista on ollut vaillinaista. Tämän laadullisen tutkimuksen kohteena on vuokrausyritysten esihenkilöstön kuvaukset arkisen johtamistyön haasteista. Tutkimuksella kartoitetaan väylää vuokratyön ilmiöpiirin tutkimiseen tästä harvakseltaan, jos lainkaan, keskustellusta näkökulmasta. Varsinaisesti tutkimuksen keskiössä on vuokrausyritysten esihenkilöiden kuvaukset ja näkemykset.</p> <p>Akateemisessa ja julkisuudessa keskustelun osalta vuokratyötä on yleisesti ottaen leimannut huono maine. Tämän vuoksi maineen osuutta on kiinnostavaa tarkastella, ja sen osuutta on syytä tutkia esihenkilötyön haasteiden taustalla.</p> <p>Teoreettisena lähtökohtana haasteiden tarkastelulle toimii Karasekin hallinnan ja kuormituksen malli, mitä sovelletaan haastetekijöiden havaitsemiseen. Tutkimus toteutettiin laadullisena sisällönanalyysinä. Aineistoa kerättiin yksilöhaastatteluilla, joihin osallistui yhteensä kahdeksan esihenkilöä ja yksi toimialaliiton edustaja viidestä eri vuokratyön toimialalla toimivasta organisaatiosta.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittavat vuokrausyrityksen esihenkilöstön olevan vahvasti reaktiivisessa asemassa, minkä muodostumiseen vaikutti niin etäisyys-tekijät, heikko yhteydenpito kuin myös vuokratyön johtamisen akuuttien tilanteiden ratkaisusta koituva arki ja asiakasriippuvuus. Reaktiivisesta asemasta aiheutuva ennakoimattomuus ja asiakaspalvelun hankaluudet aiheuttivat vähäisiä hallinnan mahdollisuuksia johtamistyölle. Varsinainen johtaminen taas ilmeni hallinnollisten asioiden hoitamisella. Hallinnollinen työ aiheutti henkilökohtaista kuormittavuutta esimerkiksi vaillinaisen oikeudellisen tietotaidon, ristiriitaisten johtamisihanteiden, johdettavien liialliseksi todetun määrän, epäsuotuisten johdettavapiirteiden ja epäluottamuksen vuoksi. Tiedonsaannissa oli kolmiorakenteesta ja vuokratyön monitasoisesta etäisyydestä johtuen paljon riittämättömyyttä. Epävarman ja varmistamattoman tiedon varassa jouduttiin monilta osin johtamaan ja tekemään päätöksiä. Esiin nousi lisäksi vuokratyön maineeseen liittyvät haasteet hälvenevinä, mutta olemassa olevina taakkoina.</p> <p>Tulokset sekä edistävät jatkotutkimusta avaamalla väylää uuteen, että tarjoavat vuokrausyritysten toimihenkilöille havaintojen kautta ymmärrystä käytäntöön sovellettavaksi.</p>	
<i>Asiasanat vuokratyö, vuokratyön johtaminen, vuokrausyrityksen haasteet, vuokrausyrityksen esihenkilötyö, vuokratyön maine</i>	
<i>Säilytyspaikka</i>	<i>Jyväskylän yliopiston kirjasto</i>

KUVIOT

Kuvio 1 Vuokratyön kolmikantasuhde ja sen keskeiset oikeussuhteet (soveltaen Hietala, ym., 2022)	14
Kuvio 2 Karasekin alkuperäinen JDC-malli (soveltaen: Karasek, 1979; Kinnunen & Feldt, 2005, s. 19)	25
Kuvio 3 Vuokratyön johtamisen haasteet hahmoteltuna kolmiorakenteen kautta	82
Kuvio 4 Vuokratyön esihenkilöiden johtamistyön haasteet arkityössä	83

TAULUKOT

Taulukko 1 Vastanneiden ikäjakauma (soveltaen HPL, 2022)	11
Taulukko 2 Vastanneiden työsuhteiden pituudet (HPL - Vuokratyöntekijätutkimus, 2022)	27
Taulukko 3 Vuokratyöhön tyytyväisyys (soveltaen: HPL, Vuokratyöntekijätutkimus, 2022)	35
Taulukko 4 Suosittelemuus (HPL, Vuokratyöntekijätutkimus, 2022)	35
Taulukko 5 Koonti tutkimukseen osallistujista	43

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tutkimuksen tausta - tuntemattomilla seuduilla?	6
1.2	Tutkimustehtävä ja kysymykset.....	8
1.3	Tutkimusraportin teko ja rakenne.....	9
2	VUOKRATYÖ LAAJENEVANA ILMIÖNÄ	10
2.1	Tutkimuksen keskeiset käsitteet.....	10
2.2	Vuokratyön oikeudellinen kolmiorakenne	12
2.3	Vuokratyön käyttö Suomessa	16
2.3.1	Vuokratyön käytön hyödyt	17
2.3.2	Vuokratyön käytön haitat	18
3	VUOKRATYÖN JOHTAMISEN HAASTEET.....	21
3.1	Haasteet ja stressitekijät vuokratyön johtamisessa.....	23
3.1.1	Vaativuuden ja hallinnan malli.....	23
3.2	Vuokratyöntekijöiden sitoutuminen ja tukeminen.....	26
3.2.1	Vuokratyöntekijöiden heikko sitoutuminen vuokrausyritykseen.....	27
3.2.2	Vakinaistuminen - poistuminen johdettavien joukosta	29
3.2.3	Annetun tuen vaikutus vuokrausyrityksen työvoimaan.....	31
3.3	Vuokratyön maine - hitaasti ja vaivalla käännettävä laiva.....	33
3.3.1	Maineen tila.....	35
3.3.2	Palkkakeskustelu osana mainetta.....	36
3.4	Yhteenveto teoreettisesta viitekehystä.....	37
4	TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO	38
4.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusstrategia.....	40
4.2	Tutkimusaineisto	41
4.3	Tutkimusaineiston keruu.....	43
4.4	Aineiston analysointi.....	44
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	47
5.1	Johtamisen reaktiivisuus.....	48
5.1.1	Ennakoimattomuus ja kiire.....	49
5.1.2	Asiakkaiden palveleminen ja vaatimukset.....	52
5.2	Tiedonsaannin haasteet.....	56
5.2.1	Asiakkaat palautteen ja heikon tiedonsaannin takana	56
5.2.2	Heikko yhteydenpito	57
5.2.3	Fyysisen etäisyyden vaikutus.....	59

5.3	Hallinnollisen johtamisen haasteet	60
5.3.1	Vähäinen luottamus johdettaviin	61
5.3.2	Vaillinaisen oikeudellinen osaaminen	62
5.3.3	Johdettavien haastavat yleistapaukset.....	63
5.4	Vuokratyön maine toiminnan taustalla.....	66
5.4.1	Johtamiskokemukset huonosta maineesta	66
5.4.2	Huonon maineen aiheuttama työläys	69
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	71
6.1	Keskustelu tuloksista.....	71
6.2	Käytännön kehitysehdotukset	83
6.3	Tutkimuksen rajoitteet ja luotettavuus.....	86
6.4	Jatkotutkimusehdotukset.....	89
	LÄHTEET.....	90
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Vuokratyö, tuo hiljalleen avartuva työmarkkinoiden viidakko. Vuokratyön viidakon villeimmät piirteet ovat jo historiaa. Samalla kun tämän viidakon rakenne on selkeytynyt sekä ongelmallinen tiheys harventunut säännöstelyn ja toiminta-periaatteiden parannuttua, on se päässyt levittäytymään ja rönsyilemään monilta osin laajemmalle työmarkkinoilla. Vuokratyön viidakkoa tutkineiden akateemikkojen tuloksissa vuokratyön viidakosta kantautuu edelleen myös tuskaisia parahduksia. Parkaisujen yksipuolisuus on rajoittunut suurelta osin vuokratyöntekijöiden suunnasta kantautuvaksi, ei niinkään heidän esihenkilöidensä suunnalta, tai ainakaan juuri sitä tulokulmaa ei ole tutkittu tarpeeksi. Sen vuoksi on tehtävä tutkimusmatka vuokratyön johtajien antaman tiedon äärelle.

Tutkimustyötä pitkin livutaan taustateorian rakentamalla veneellä vuokratyön viidakkoon selvittämään viidakon asiantuntijoiden, eli vuokrausyritysten henkilöstöammattilaisten näkemyksiä, siitä mistä voisi olla kyse. Ja mitä haasteita he kohtaavat omassa ympäristössään.

1.1 Tutkimuksen tausta – tuntemattomilla seuduilla?

Vuokratyön rooli on kasvanut suomalaisen työelämän oudoksutusta ja epämääräisestä työmuodosta alaksi, jolla toimii noin 1200 vuokrausyritystä, joiden kokonaisliikevaihdon laskettiin yhdessä olevan noin 2,5 miljardia euroa vuonna 2019 (Hietala, Kaivanto & Schön, 2022 s. 20–21). Vuokratyö on yleistynyt Suomessa 2000-luvulta tähän päivään asti. Vuokratyön määrän kasvu ei ole ollut tasaista, vaan vuokratyön on nähty olevan suhdanneherkkä toimiala. Myös akateemista mielenkiinto on kasvanut mikä näkyy Suomessa esimerkiksi aihepiirin opinnäytetöiden kasvaneesta määrästä. Tämä voi johtua opiskelijoiden kiinnostumisesta vuokratyön tutkimiseen omakohtaisten kokemusten vuoksi. Tästä huolimatta puhtaasti vuokratyön ilmiöön syventyviä väitöskirjoja on tehty vain kaksi suomeksi (ks. Tanskanen, 2012; Lähteenmäki, 2013). Kansainvälisten vuokratyön aihepiiristä julkaistujen artikkelien määrä taas on kasvanut 90-luvulta

tasaisesti 2010-luvun puolivälille asti. Julkaisujen määrä tasaantui vuoteen 2020 asti. 2020-luvulla määrän voisi kuvailla kasvaneen räjähdysksen tavoin entiseen verrattuna. Suomalaisien vuokratyötä käsittelevistä tutkimuksista suurin osa on kiinnittynyt vuokratyöntekijän kokemuksiin ja ongelmiin (Lähteenmäki, 2013, s. 47–48). Yleisesti muusta vuokratyön aihepiirin tutkimuskirjallisuudesta hahmotuu se kuva, ettei vuokrausyrityksen näkökulma ole päässyt esille kuin korkeintaan sivuosassa. Myös viimeaikaisten opinnäytetöiden tekijät ovat tuskastelleet (ks. esim. Hyytinen, 2021, s. 58; Jurmu, 2022, s. 7; Hujanen, 2020, s. 4) puuttuvan näkökulman äärellä.

Syyksi vähäiselle tutkimukselle Suomessa on arvioitu julkisen keskustelun painottamaa ilmiön marginaalisuutta (Lähteenmäki, 2013, s. 47). Osaltaan nämä taloudelliset ja akateemiset lähtökohdat ovat innoittaneet lähestymään suomalaisen vuokratyön tutkimista jälleen ongelmanäkökulmasta, mutta tällä erää tuoreesta ja – liian – vähälle jääneestä perspektiivistä.

Vuokratyö on työsuhde, jossa kahden toimijan sijasta on kolme toimijaa. Vuokratyön käyttö ja sen kolmiomaisesta esihenkilörakenteesta johtuva kolmen toimijan malli luo vuokratyön ympärille monimutkaisemman sopimus- ja velvoitekehyksen verrattuna yhden työnantajan ja tämän työntekijän väliseen sopimus- ja velvoitesuhteeseen. Kahden työnantajan malli luo vuokratyöntekijälle ainakin kaksi eri työpaikkaa. Oletettavasti tämän mallin ja järjestelyn vuoksi johtamistyötä vuokrausyrityksessä oletettavasti hiertää useakin seikka, jotka näkyvät osaltaan vuokrausyritysten henkilöstöjohtajien työkuormituksen kautta ja osaltaan haasteena ihmislähtöiselle johtamistyölle.

Toisin sanoen tällä tutkimuksella halutaan kartoittaa asioita, jotka hankaa- vat ja tuottavat haasteita vuokratyön ympäristössä vuokratyöntekijän esihenkilön kertomana. Erityisen mielenkiintoista on saada selvyyttä ensinnäkin siitä, millaiseksi esihenkilöt kuvailevat vuokratyön johtamista.

Toisekseen kiinnostaa kysyä miten vuokratyön johtajat asemoivat itseään vuokratyön rakenteessa ja olisiko tästä asemoinnista havaittavissa esiin kumpua- via vastauksia kysymykseen: mitkä vuokratyön kolmiorakenteen aiheuttamat seikat luovat haastetta työhön.

Kolmanneksi on syytä selvittää se, onko sekä kirjallisuudessa, että käytännön elämässä monipuolisestikin mielletyllä vuokratyön huonolla maineella (ks. Lähteenmäki, 2013) ja vuokratyön johtajien kuvailemilla haasteilla edelleen jotain yhtenäistä tutkimuksellista tarttumapintaa. Koska runsain mitoin (ks. Imhof & Andresen, 2018) tutkittujen vuokratyöntekijöiden asema on värittänyt vuokratyön mainetta tutkimuskirjallisuudessa, on tilannetta syytä tarkastella vuokrausyrityksen puolella toimivan johtajan eli yhteysesihenkilön näkökulmasta. Perustelen tutkimuksen syytä kiinnittyä vuokrausyritysten näkökulmaan siten, että se antaa mahdollisuuksia tutustua vuokratyön ilmiön piiriin uudesta näkökulmasta jatkotutkimusta silmällä pitäen. Haluan saada selvyyttä siihen, miten vuokrausyrityksen näkökulmasta tulkitaan yleisesti ottaen tilannetta, mistä tutkimuskirjallisuutta ei juurikaan ole olemassa. Vuokratyöntekijöiden johtajien näkökulmaa tutkimalla ja tilannetta hahmottaen, pyrin selvittämään myös muiden toimijoiden vaikutusta haasteiden synnylle.

Haluan myös osoittaa näkökulmanvalinnalla sitä, ettei vuokratyöntekijää johdeta vain asiakasyrityksessä, vaan johtamisen elementtejä on myös vuokrausyrityksen suunnalla havaittavissa. Näihin elementteihin toivon myös tulevien tutkijoiden kiinnittävän huomiota, sillä vuokratyön ongelmallisuudet tai onnistumiset eivät ole syntyneet ilman vuokrausyrityksen vaikutusta eli ne eivät ole syntyneet yksinään asiakasyrityksen johdon alla ja niiden luomissa olosuhteissa.

Henkilökohtaisesti aihe on ollut jo pitkään mielenkiintoinen. Koen, että tulevaisuudessa vuokratyön määrä työn kokonaisuudessa jatkaa suhteellista kasvamistaan aiemmin mainituin kehityskulun mukaisesti. Uskon voimakkaasti, että vuokratyöstä voi tulla merkittävä työllisyyden muoto tietyille aloille, johon lukeutuu esimerkiksi teollisuuden-, rakentamisen- ja palvelun sektorit ja muut työt, jotka ovat luonteeltaan pikemmin suoritusluonteisia kuin tietointensiivisiä. Havainnoista voisi olettaen ollakin akateemisen kiinnostuksen kasvattamisen lisäksi käytännössä suurta arvoa, sekä johtajille itselleen, että myös vuokrausyrityksen päättävälle avainhenkilöstölle, toisaalta toivottavasti myös johdettaville vuokratyöntekijöille ja asiakasyrityksillekin.

Tutkimus on luonteeltaan kartoittava ja kuvaileva tutkimus, jonka tehtävä on vastata seuraavassa alaluvussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

1.2 Tutkimustehtävä ja kysymykset

Tutkimuksen tavoite on siis kuvailla ja kartoittaa vuokratyön kolmikantaisen rakenteen sisällä olevia haasteita, jotka liittyvät vuokratyöntekijöitä johtavien esihenkilöiden näkökulmiin heidän työssään kohtaamistaan haasteista. Tutkimuskohteiksi on otettu suomalaisista eri vuokrausyrityksistä hr-ammattilaisia, jotka toimivat esihenkilöroolissa johtaen ja välittäen vuokratyöntekijöitä arjessaan. Lisäksi mukana on myös toimialaliiton edustajan näkökulma yleiskuvan kattamiseksi laajempaa vuokratyökenttää ajatellen. Päättökysymyksenä on:

millaisia haasteita esihenkilötyössä suomalaisen vuokratyön kontekstissa esitetään?

Päättökysymyksen lisäksi alakysymyksenä on:

Miten vuokratyön maine näyttäytyy esihenkilötyön arjessa vuokrausyrityksessä?

Vuokratyön johtajilla vuokrausyrityksissä on merkittävä rooli viidakossa toimiseen. He ovat viidakon asiantuntijoita ja heidän roolinsa on johdattaa viidakossa kulkijat tehokkaasti eri suuntiin, eri asiakasyrityksille ja antaa taustatukea tällä matkalla. Tämä laadullinen tutkimus kuitenkin pyrkii vähentämään viidakon tiheyttä jatkotutkimuksen kannalta. Tutkimustehtävänä on tuoda ilmi vuokrausyritysten esihenkilö- tai johtamistyössä kohdattuja aihepiirin haasteita.

1.3 Tutkimusraportin teko ja rakenne

Tämän tutkimuksen teossa on käytetty tekoälypohjaista tekstisovellusta kahdella tavalla, jotka ovat Jyväskylän yliopiston ohjeistuksen mukaisia (ks. Jyväskylän yliopisto, 2023). Tavat ovat virikkeellisenä osana vaihtoehtoisten näkökulmien ideointi ja hankinta sekä tekstinhuolto hajanaisesti tutkijan tuottaman tekstin osalta. Edellä mainituilla tavoilla tekoälyn käyttö koskettaa marginaalisesti tutkimuksen raportin tekoa. Tutkija vastaa käytön tarkemmasta osoittamisesta. Tekoälypohjaisia sovelluksia ei ole käytetty suoraan tiedonhankintaan eikä tekstin tuottoon sellaisenaan, vaan tutkija on soveltanut harkinnanvaraisesti sovellutuksen antamia ehdotuksia työhön hajanaisesti ja vähäisissä määrin. Raportoinnissa on käytetty joiltain osin viitteenhallintaohjelmistoa tekstiviitteissä ja lähdeluettelon laadinnassa.

Tutkimuksen raportti etenee johdannon jälkeen avaamalla tutkimuksen aihepiiriä ja yleisesti vuokratyönkäytössä huomioitavia seikkoja (luku 2). Seuraava kappale (luku 3) luo teoreettista tarttumapintaa vuokratyön johtamisen haasteille, se nostaa esiin vuokratyön johtamisen kannalta olennaisia tutkimustuloksia, sekä käy myös lopuksi keskustelua vuokratyön maineesta. Myöhemmät kappaleet (luku 4 ja luku 5) käsittelevät tämän tutkimuksen toteutusta ja tutkimuksen tuloksia. Niitä seuraava kappale (luku 6) on omistettu tutkimuksen tuloksista kootulle yhteenvedolle, ja esittää sen pohjalta keskustelua ja ehdotuksia jatkotutkimukselle. Luvussa 6 arvioidaan lisäksi tutkimuksen rajoitteita.

Seuraavat kappaleet tuovat siis ilmi sitä, millaisissa olosuhteissa vuokratyön viidakoon päätyneet henkilöstöasiantuntijat johtavat johdettaviaan ja miten tulokset ovat syntyneet ja mitä niistä voisi ajatella.

2 VUOKRATYÖ LAAJENEVANA ILMIÖNÄ

Tarkkaa yritysten lukumäärää vuokrausyrityksistä Suomessa on vaikea antaa, koska yritysten määrä muuttuu ajan myötä yritysten perustamisen, lopettamisen ja yritysjärjestelyjen vuoksi. Hietalan ym. (2022) arvioitu noin 1200 yrityksen määrä antaa osviittaa toimialan laajuudesta. Vuokratyöala on myös Suomessa melko laajalle levinnyttä toimintaa useiden eri yritysten kautta. Vuokratyöyritykset voivat vaihdella suurista yli kymmenen tuhannen henkilön kansainvälisistä yrityksistä pienempiin alle viisi henkilöä työllistäviin paikallisiin yrityksiin. Yleisesti ottaen vuokratyöyrityksiä löytyy eri toimialoilta, ja ne tarjoavat työvoimapalveluita yrityksille eri aloilla, kuten teollisuudessa, logistiikassa, rakentamisessa, kaupan alalla ja asiakaspalvelutehtävissä.

Tässä kappaleessa kuvataan vuokratyön piirteitä, oikeudellista rakennetta ja käyttöä.

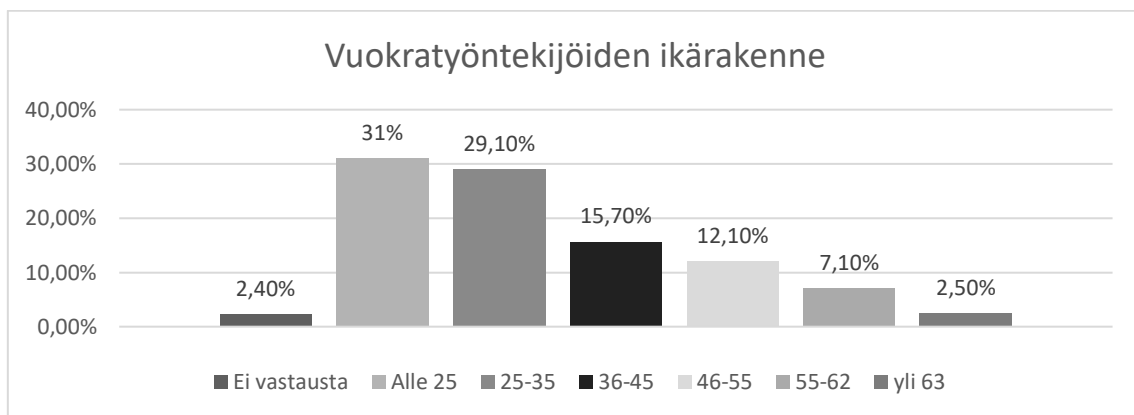
2.1 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Vuokratyö (temporary agency work) on osa tilapäisen ulkopuolisen työvoiman kattotermiä. Tällä tarkoitetaan muuta työvoimaa kuin yrityksen omia työsuhteissa olevia työntekijöitä (Moilanen, 2013, s. 87). Vuokratyö on kuitenkin erotettavissa omaksi alalajikseen. Vuokratyössä työvoimaa tarvitseva yritys tekee sopimuksen työvoimaa vuokraavan yrityksen kanssa työvoimasta. Vuokrausyritys vuokraa työntekijänsä tälle yritykselle (asiakasyritykselle) tai etsii saamansa toimeksiannon perusteella työntekijän. Työnantaja siirtää työntekijänsä vastiketta vastaan toisen työnantajan käyttöön työskentelemään tämän johdon ja valvonnan alaisuuteen. Vuokratyösuhteessa työsuhdetta määrittelee kolme osapuolta, joita ovat asiakasyritys (käyttäjäyritys), vuokrausyritys ja työntekijä. (Hietala, ym. 2022, s. 13.)

Vuokratyöntekijällä (temporary agency worker) tarkoitetaan työvoiman vuokrausyritykseen työsuhteessa olevaa työntekijää, jonka työtehtävät ovat käyttäjäyrityksen tiloissa, valvonnassa ja johdossa. (Hietala, ym. 2022, s. 13.)

Vuokratyön parissa toimivien työntekijöiden mielipiteitä ja ominaisuuksia eri vuosina tutkinut Henkilöstöpalveluyritysten liitto HPL (HPL) teetti tutkimuksen Suomessa työskenteleville vuokratyöntekijöille vuonna 2022. Vuokratyön tekeminen jakaantuu Suomessa tasaisesti sukupuolten kesken, mutta ero näkyy vuokratyössä eri aloilla (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2015, s. 40). HPL:n kyselyyn vastanneista noin 10000 vuokratyöntekijästä 52,3 % on naisia, 44,1 % on miehiä ja loput 3,5 % muita tai ei-vastanneita. Iältään vastanneet edustivat kaikkia työikäluokkia.

Hietala ym. (2022, s. 20–22) kuvaavat vuokratyöntekijöinä olevan erityisesti nuoria uransa alkuvaiheessa olevia henkilöitä Alle 25 ja 25–35-vuotiaat muodostivat yhdessä huomattavasti suurimman osuuden eli noin 60 % kaikista vastanneista (ks. Taulukko 1).



Taulukko 1 Vastanneiden ikäjakauma (soveltaen HPL, 2022)

Työ- ja elinkeinoministeriön (2015, 38, s. 40) selvityksen perustella pääosin vuokratyöntekijöillä on korkeintaan keskiasteen koulutus. Taas HPL teettämässä tutkimuksessa vastanneista noin puolella oli toisen asteen koulutus ja yhteensä noin 29 % oli meneillään oleva tai suoritettu korkeakoulututkinto. (HPL, 2022.)

HPL:n selvityksen (2022) mukaan opiskelijat ja opintonsa tuoreesti päättäneet ovat merkittävä vuokratyövoiman ryhmä. Kyseisen HPL:n tilaston (2022, n=9 784) mukaan vuokratyötä tehtiin yksinomaisesti 40,6 % tapauksissa ja seuraavaksi 25 % opiskeli työn ohella. Ennen vuokratyön aloittamista 28,1 % oli opiskelemaisessa, 24,8 % työttömänä ja kolmantena vakituisessa työssä 18,9 %. Galais ja Moser (2018, s. 125) jakavat yksilönmotivaation kautta ryhmää kahtia vapaaehtoisesti ja ei-vapaaehtoisesti, toisin sanoen ei pakottavista ja pakottavista tarpeista, vuokratyöntekijänä oleviksi.

Vuokratyövoimaa vuokraava yritys (vuokrausyritys) (temporary employment agency / temporary work agency) vuokraa työvoimaa osana liikeideaansa, jonka tarkoituksena on tuottaa yritykselle ja sen omistajille voittoa. Näistä tämänkaltaisista yrityksistä käytetään yleisesti nimitystä henkilöstöpalveluyritys. Muita käytettyjä nimityksiä on olemassa: henkilövuokrausyritys, työvoiman vuokrausyritys sekä toimialapalveluyritys tai vuokrausyritys, jota tässä tutkimuksessa käytetään (ks. Viitala ym. 2006, s. 12; Hietala ym. 2022, s. 13).

Vuokrausyritys tekee työsopimuksia vuokratyöntekijöiden kanssa tarkoituksenaan asettaa nämä työskentelemään käyttäjäyrityksille (Hietala ym. 2022, s. 13). Vuokrausyritys maksaa työntekijän palkan ja hoitaa kaikki muutkin sille työnantajana kuuluvat velvoitteet, mutta käyttäjäyrityksen tehtävänä on ohjata ja opastaa työntekijää (Hietala ym. 2022; Työ- ja elinkeinoministeriö, 2017, s. 6–12). Toisaalta riippuen yrityksen liiketoimintamallista välitetään asiakkaille usein myös työnhakijoita, jotka rekrytoidaan suoraan asiakasyrityksen listoille (suorarekrytointi), mutta tämänkaltaista toimintaa ei ole tässä tutkimuksessa keskeistä.

Asiakasyritys/käyttäjäyritys (client company/user company) on yritys, joka tilaa vuokrausyritykseltä vastiketta vastaan työvoimaa. Asiakasyritys toimii kuten muissakin kauppasuhteissa, se tekee työvoimaa koskevan tilauksen, jonka vuokrausyritys toimittaa. Asiakasyritys ei ole työsuhteessa vuokratyöntekijöihinsä. Asiakasyritys valvoo lisäksi työntekijän työn tekemistä. (Hietala ym., 2022, s. 13–20.)

Vuokratyöntekijä voi olla työsuhteessa useammallekin vuokrausyritykselle tai asiakastyönantajalle (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2017, s. 6–12.)

Vuokratyövoiman vuokraaminen on osin asiakasyrityksen henkilöstöhallinnan eli rekrytoinnin kaltaista. Henkilöstövuokrauksen ero perinteiseen rekrytointiin liittyy joustavuuteen. Sen lähtökohdat voivat olla asiakasyrityksen toiminnan laajentumisessa, satunnaisessa työvoimavajeessa, satunnaisessa tuotantotarpeiden kasvussa. Hietala ym. (2022, s. 40–41) mainitsevat, ettei käyttäjäyrityksen työvoiman vuokraus ole nimenomaisella lainsäädännöllä rajoitettua, mutta käyttäjäyrityksen on silti huomioitava työnantajan roolistaan omien työntekijöiden työsuhdeturvan ja työehtosopimusten ulkopuolisen työvoiman vuokraamisen rajoitteet. Oikeudellisesti tarkasteltuna vuokrausyrityksellä on omat velvoitteensa toteuttaa käyttäjäyrityksen vaatimukset esimerkiksi vuokratyöntekijän ammattitaidosta ja sopivuudesta työtehtävään asiakasyrityksessä. (Hietala ym., 2022, s. 75–92)

Henkilöstöalan liitto HELA / Henkilöstöpalveluliitto HPL hoitaa jäsenyrityksiensä, joita keväällä 2023 oli yli 400 henkilöstöpalveluyritystä, edunvalvontaa, koulutusta ja neuvontaa. Liitto pyrkii myös neuvottelemaan alaa sitovan työehtosopimuksen ja se teettää henkilöstöalan piirin ilmiöstä koskevaa tutkimusta. (HPL, 2023b.)

Liitto muutti nimeään Henkilöstöpalveluyritysten liitto (HPL) Henkilöstöala HELAksi tutkimustyön aikana helmikuussa 2023. (HPL, 2023a) Tässä raportissa käytetään nimenmuutoksesta huolimatta vanhaa nimeä HPL, jotta sekaannuksilta vältytään, ja koska nimenmuutos on tapahtunut raportoinnin aikana.

2.2 Vuokratyön oikeudellinen kolmiorakenne

Matkalle viidakkoon lähtiessään on syytä tuntea viidakon säännöt eli vuokratyön oikeusrakenne ja lakipykälien rihmastot, jotta haasteista voisi saada tolkkua. Tässä tutkimuksessa ei ole tarpeen selostaa vuokratyön lainsäädäntöön liittyviä

yksityiskohtia, mutta keskeisen laillisen viitekehyksen ymmärtäminen on tärkeää vuokratyön kontekstia tutkiessa, kuten myös Imhof ja Andresen (2018) huomauttavat. Tutkijat osoittavat (ks. Imhof & Andresen, 2018 s. 148) maakohtaisuu- den ja kolmiorakenteiden keskeisten sisältöjen poikkeamien jääneen kansainvä- lisessä vuokratyötutkimuksessa liian vähälle huomiolle. Tämän vuoksi keskeisiä vuokratyöhön sidosteisen sääntelyn ja johtamisen kannalta oleellisia oikeussei- koja on syytä arvioida ratkaistessa tämän tutkimuksen tutkimuskysymystä. Oi- keudellinen rakenne rajaa merkittävästi johtajan toimintakenttää ja oikeuksien ja velvollisuuksien tuntemisen tasoa on syytä myös selvittää tutkittavilta itseltään. Parhaimmillaan oikeudellisen rakenteen ja sääntelyn rajoitteita voidaan soveltaa aineistosta ilmeneviin havaintoihin. Ymmärrys vuokratyön oikeudellisesta ti- lasta auttaa ymmärtämään suomalaisessa vuokratyössä johtamisen erityispiir- teitä, mikä puolestaan sovellettuna käytäntöön voisi oletettavasti avustavan joh- tamisen haasteiden tunnistamista.

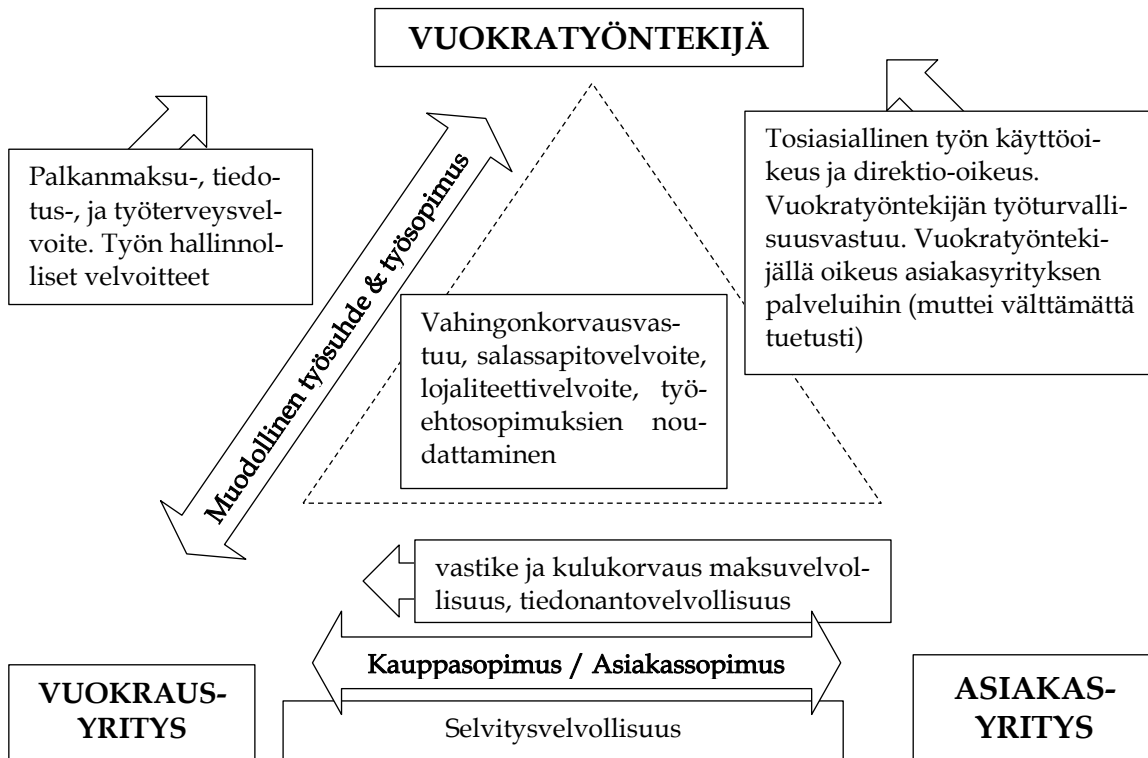
Vuokratyössä on useita eri osapuolia, joiden velvollisuudet ja vastuualueet vaihtelevat, mutta ovat oikeussuhteessa toisiinsa nähden. Lähes kaikki vuokra- työvoimaa käsittelevät oppaat ja teokset tukevat kolmikantaiseen velvoite ja oi- keussuhteeseen perustuvaa oikeus- ja vuorovaikutusrakennetta. Jotkut tutki- mukset kuitenkin osoittavat kolmikantasuhteelle neljänneksi toimijatahoksi am- mattiliitot, jotka ovat vuorovaikutuksessa perinteisesti vuokratyöntekijöiden kanssa, muttei osana toisiinsa vaikuttavia oikeudellisia rakenteita (ks. Viitala ym. 2006, s. 30).

Vuokratyövoiman vuokraustoiminta ja työn teettäminen on Suomessa vah- vasti säädeltyä (Hietala ym., 2022; Saarinen, 2015). Mikäli vuokrausyritystä ei sido oma eikä yleissitova työehtosopimus, vuokratyöntekijän työsuhteeseen so- velletaan asiakasyrityksen vastaavaa. Mikäli tätäkään ei ole, sovelletaan työntekijään yleisien käytäntöjen mukaisia ehtoja esimerkiksi palkkion ja työaikaan liit- tyvien ehtojen suhteen. (Hietala ym., 2022, s.123–127, Moilanen, 2013, s. 92.)

Kolmiorakenteen sisällä vuokratyön esihenkilötoimintaan kuuluu työehto- sopimusten noudattaminen osana johtamisen kontekstia. Toimialakohtaiset työ- ehtosopimukset (TES) tehtävä on määrittää työnantajien oikeudet ja velvollisuu- det, siis työehdot muun muassa palkkion, työajan, lomankäytäntöjen suhteen työntekijöiden työsuhteessa. TES sitoo myös vuokratyöntekijöitä, vaikka he eivät kuuluisi työntekijäjärjestöön. Usein vuokratyöntekijän ja asiakasyrityksen työntekijöiden etuudet ovat erilaisia erilaisien työehtosopimusten takia, vaikka työ- tehtävät olisivat samankaltaisia. Tällaisia työehtosopimuksia, jotka ovat yleissi- tovia on Suomessa noin 160, ja niistä suurimmassa osassa on myös suoraan vuokra- työvoiman käyttöön suosittavaa, vaikuttavaa tai sitä rajoittavaa sisältöä. (Vii- tala, 2021, s. 228–230; Hietala, Kaivanto, & Schön, 2022, s. 29–31.)

Vuokratyössä on neuvoteltu valtakunnallisella tasolla sekä sitovia että luonteeltaan ohjaavia sopimuksia. Henkilöstöpalveluyritysten liitto (HPL) on keskeinen tekijä vuokraus- ja asiakasyrityksen välistä sopimusta koskevien työ- ehtosopimusten laatijana.

Tämä tutkimus keskittyy oikeudellisen kolmiorakenteen (Kuvio 1) oikeus-toimijoihin. Rakenteessa johdettava vuokratyöntekijä tekee työtä vuokrausyrityksen hallinnollisen työsuhteen kautta toiselle yritykselle (asiakasyritys).



Kuvio 1 Vuokratyön kolmikantasuhde ja sen keskeiset oikeussuhteet (soveltaen Hietala, ym., 2022)

Vuokrausyritys antaa työntekijän ulkopuolisen asiakasyrityksen käyttöön ja muodostaa kauppasuhteen, jonka sisältö määrittää työnantajien välisiä sopimuksia esimerkiksi laskutettavasta hinnasta, työnkuvasta ja kestosta sekä muista kauppasuhteille ominaisista seikoista. Sopimus vuokrauksesta on vapaamuotoinen, eikä sen tarvitse olla kirjallisena. Sopimuksen kesto, sen määräaikaisuus tai toistaiseksi voimassa olo sekä jatkettavuus riippuu täysin tilaajayrityksen (asiakasyrityksen) tarpeesta ja neuvottelujen lopputuloksesta. Voidaan ymmärtää, että vuokrausyritys tarvitsee liiketoimintaansa jatkaakseen voittoa. Lisäksi kauppasuhteissa usein neuvotellaan siirtomaksun periaatteista, eli siitä milloin työntekijän siirtäminen omille kirjoille on korvattava tai miten työntekijän kriteerit määritellään. Vuokratyöntekijän ja vuokrausyrityksen välisen työsopimuksen luonne on olennaisesti samanlainen kuin muutkin työsopimukset, paitsi tässä sopimuksessa työntekijä antaa suostumuksensa siirtyä käyttäjäyrityksien käyttöön. (Viitala, 2021, s. 92-93; Hietala, ym., 2022, s. 81-88, 128.)

Yritysten välillä on tiedonantovelvollisuus, joka koostuu sekä työsuhteen liittyvistä tiedoista, että vuokratyönteon lähtökohdista. Tämä on asiakasyritystä velvoittava ja vuokrausyrityksellä on oikeudellinen peruste vaatia näitä, jotta voi täyttää omia velvoitteitaan. Työsuhteeseen liittyvät tiedot koostuvat esimerkiksi työajasta ja työn päättymisestä. Vuokratyönteon lähtökohdat

koskettavat esimerkiksi tietoja työntekopaikasta ja erityispiirteistä kuten tehtävän terveystilasta (Moilanen, 2013, s. 94, Hietala, ym., 2022). Asiakasyrityksen tulisi lainmukaisesti toimittaa vuokrausyritykselle työaikaa ja vuosilomakirjanpitoa sekä vuokratyöntekijän palkanmaksuun tarvittavat työtunti-, poissaolo-, ja lepoajoista. Toimittamisen tausta-ajatuksena on vuokrausyrityksen tarve saada riittävät tiedot laskuttamista ajatellen asiakkaan hyväksymistä työtunneista. (Hietala ym., 2022.)

Selvitysvelvollisuudella tarkoitetaan lakiin kirjattua velvoitetta saada riittävä ja uskottava tieto työvoiman käyttäjänä. Velvollisuus alkaa, kun yhteenlaskettu vuokratyövoiman työskentely on kestänyt yli 10 päivää. Asiakasyrityksen on siis ennen vuokratyön käyttöä saatava tietoja vuokrausyritykseltä. Saman yrityksen kanssa toimiessaan asiakasyrityksen ei tarvitse pyytää tietoja toistamiseen, ellei viimeisimmistä tiedonsaannista ole yli 12 kuukautta. Rakennusalaan lukuun ottamatta myöskään vakiintuneessa, eli tässä tapauksessa useamman vuoden, kestäneessä asiakassuhteessa ei tarvitse selvittää enää vuokrausyrityksen tietoja. Selvitystietojen on oltava enintään kolme kuukauden ikäisiä. Selvitysvelvollisuuden alaisia tietoja ovat tieto ennakkoperintä-, työnantaja- ja arvonlisäverorekisteriin kuulumisen. Lisäksi tiedot koskevat kaupparekisteritietoa tai vastaavaa tietoa, todisteita verojen maksusta ja eläkevakuutuksen otosta. Myös työehtosopimuksesta tai työehdoista on oltava tieto tilaajalle. Selvitysvelvollisuuden merkitys on näiltä osin varmentua lakisääteisydestä, torjua harmaata taloutta ja pitää yllä reilua kilpailua yritysten välillä. (Hietala ym., 2022, s. 59–64, Moilanen, 2013, s. 104–105.)

Salassapitovelvoite koskee vuokrausyritystä ja sen henkilöstöä. He ovat vaitiolovelvollisia asiakasyrityksen salaiseksi määrittelemistä asioista (Hietala ym., 2022). Tällä seikalla voi olla merkitystä siihen, miten avoimesti heidän vuokrausyrityksensä päässä olevat esihenkilöt saavat tietoja esimerkiksi tarjottavista työtehtävistä tai työssä opitusta erikoisosaamisesta.

Rakennetta voi tarkastella vuokrausyrityksen esihenkilön vallankäytön näkökulmasta. Oikeusrakenne muodostaa vuokrausyrityksen johtajalle välillisen oikeustoimiaseman, jossa hän on sekä asiakasyritykseen, että vuokratyöntekijään nähden tiedon välittäjä, koordinoija ja hallinnollisten asioiden ja usein rekrytointivastuullinen toimia. Toisaalta hän on myös esihenkilöroolissa vuokratyöntekijälle ja tekee työsuhdetta ja vuokratyöntekijän asemaa koskevia päätöksiä esimerkiksi varoituksista, irtisanomisista sekä erinäistä muun selvitystyön osalta.

Lakiin on kirjattu mahdollisuus sopia vuokratyöntekijöiden kanssa koeajasta, joka tarkoittaa sitä, että työntekijä voidaan irtisanoa tai hän voi irtisanoutua löyhin perustein, mikäli hänen työpanoksensa tai soveltuvuutensa työyhteisöön tai asiakasyrityksen työhön ei vastaa toivottua. Myös työntekijä voi irtisanoutua nopeammin ja välittömämmin, mikäli työ, esimerkiksi, ei vastaa toivottua. Se voi pituudeltaan olla enintään 6 kuukautta tai alle vuoden mittaisissa määräaikaisissa suhteissa enintään puolet työsopimuksen kestosta pysyen kuitenkin puolen vuoden rajassa. (Hietala ym., 2022 s. 194–201.)

Työntekijä voidaan irtisanoa työntekijästä johtuvasta syystä vasta kun hänelle on annettu kirjallinen varoitus. Varoitus on seurauksiltaan ehdollinen, eli

toisin sanoen työntekijän on osoitettava parannus toiminnassaan, jotta voi jatkaa työssään varoituksen jälkeen. Työsuhde voidaan kuitenkin irtisanoa suoriltaan ilman varoituksenantoa, mikäli työntekijän rikkomus on tahallinen ja vakava, eikä sopimussuhdetta voida kohtuudella nähdä jatkuvan. (Moilanen, 2013, s. 183.) Työnantajan varoituskäytännön tulisi olla johdonmukaista ja samaa menettelytapaa tulisi soveltaa kaikkien alaisten kesken. (Saarinen, 2015)

Esihenkilön eli vuokrausyrityksen ja vuokratyöntekijän välistä oikeussuhdetta on historian saatossa muunneltu sitä mukaan, kun vuokratyön konseptia on yhteiskunnallisesti tarkasteltu. Seuraava kappale kuvaa sekä kehitysvaiheita, että ottaa kantaa yleisimmin tutkimuskirjallisuudessa esiintuotuihin hyötyihin ja haittoihin kolmelta eri tasolta tarkastellen.

2.3 Vuokratyön käyttö Suomessa

Vuokratyön kaltaisella ansaintatoiminnalla on juuret Suomessa jo satojen vuosien takaa muun muassa pestuumarkkinoilla (Lähteenmäki, 2013, s. 30–32). Sädevirta (2002, s. 9–19) hahmottelee suomalaisen vuokratyön liikeidean kehitysvaiheiden alun tapahtumat 1960- ja 70-luvuille. Tällöin uudenlainen toiminta sai osakseen jokseenkin keinottelun ja sääntelemättömän liikeidean väärinkäyttöä. Väärinkäyttö saattoi liittyä työ-, sosiaali- ja verolainsäädännön taivuttamiseen tai oikeudellisesti suojattomien ensimmäisten vuokratyöntekijöiden riistoon. Pian tämän jälkeen alan ammattiliitot pyrkivät jäsenyrityksiään ohjaamalla hillitsemään rehottanutta väärinkäyttöä. Vuonna 1969 solmittu ulkopuolisen työvoiman käyttöä koskeva sopimus Ammattiliittojen Keskusjärjestön ja Suomen Ammattijärjestön sekä Suomen työnantajain Keskusliiton välillä asetti ensimmäisiä vapaata käyttöä rajoittavia ja ohjaavia normistoja vuokratyölle. 1980-luvulla vielä hitaasti kasvavan vuokratyövoiman oikeudellista asemaa ja paikkaa työmarkkinoilla alettiin pohtimaan syvällisemmin muun muassa ulkomaisten mallien ja sääntelemään ILO:n yleissopimus n:o 96 maksullisen työnvälityksen käsitteen näkökulmasta. 80-luvun puolivälissä lainsäädäntöä muutettiin työvoiman välityksen ja elinkeinolain osalta tehden työvoiman vuokraamisesta hetkellisesti luvanvaraista ja rajoitettua toimintaa. Työvoiman välittämisen lupamenettely, seuranta ja rajoitussäätely muuntui 90-luvulla. Edellä mainitut asetukset ja erityissääntely kumottiin työmarkkinoiden rakennemuutoksen, monimuotoistumisen sekä kansainvälistymisen vanavedessä, mikä asetti työvoiman vuokrauksen vapaaksi kilpailulle. Hieman myöhemmin Suomen tuoreen EU-jäsenyyden vuoksi työvoiman vuokrausta tarkasteltiin epätyypillisiä työsuhteita koskettavien EY direktiiviehdotusten ja myöhemmin läpimenneen osa-aikatyötä koskevan direktiivin läpi. Tanskanen (2009), Lähteenmäki (2013) ja Hietala ym. (2022) jatkavat Sädevirran (2002) hahmottamaa suurten linjauksien kuvausta mainitsemalla työntekijän oikeuksien parantumisesta, vuoden 2008 EU:n direktiivin vuoksi. Tämä määrittelee keskeisesti vuokratyöntekijöiden tai heiksi tulkittavien työntekijöiden yhdenvertaisuuden, työehtojen ja olojen syrjimättömyyden periaatteita edelleen Suomessa vuodesta 2012 lähtien, vaihtelevalla menestyksellä,

nykyhetkeen asti. (Sädevirta, 2002; Tanskanen, 2009; Lähteenmäki, 2013; Hietala ym., 2022.)

Vuokratyövoiman käytön kasvua kuvaa esimerkiksi teollisuuden alan sisäinen muutos. Anttila (Anttilan, 2018, s.125–126 mukaan: Työolobarometri, 2017 s. 20) mainitsee, että Suomessa teollisuustyössä vuokratyötä käyttävien yritysten osuus on kasvanut vuodesta 2009 27 prosentista 51 prosenttiin vuoteen 2016 tultaessa. Eli vuonna 2016 yli puolella työllisuuden työpaikoista oli vuokratyövoimaa. Hietala ym. kuvaavat (2022, s. 20) SVT:n vuoden 2019 Työllisyys ja työttömyysraporttiin nojaten vuokratyöntekijöitä olleen vuonna 2019 noin 46000 eli kaksi prosenttia silloisista suomalaisista palkansaajista. Tälle kehitykselle on tutkimuskirjallisuudessa ainakin tietyillä sektoreilla usein toistuvia perusteita. Työnantajien lisääntynyt arvostus työntekijöiden palkkauksen joustavuudesta sekä riskittömyydestä on usein esille nouseva pääsyy vuokratyön kysynnän määrän kasvulle. Muitakin lukuisia syitä löytyy eri näkemysten läpi katsottuna. Yleisesti katsoen vuokratyötä voidaan käyttää osana henkilöstöhankintaprosessina. Viitala ym. (2006, s. 127) ovat koonneet vuokratyön eri sidosryhmien antamia perusteluita käytölle. Yleisimmin koonnista nousee esiin rekrytointityön ja vastuun siirros vuokrausyritykselle, joustavuus ja henkilökustannusten hallinta. Perusteluiden voidaan katsoa säilyneen tähän päivään tultaessa, sillä näillä argumenteilla vuokratyön käyttöä edelleen perustellaan kirjallisuudessa. (ks. esim. Viitala, 2021, s. 92–93; Anttila, 2018, s. 131, 139)

Yksittäisen vuokratyöntekijän käytön pituus vaihtelee tunneista vuosiin. Viitala määrittää (2021, s. 93) tyypilliseksi vuokrasuhteen kestoksi kuitenkin muutaman kuukauden, joka on yhteneväinen HPL:n (2022) tutkimustuloksen kanssa (vrt. Taulukko 2). Vuokratyön avulla vuokratyöntekijät pääsevät myös vakuuttamaan erilaisia työnantajia ”markkinoimalla itseään sijoittamisen arvoisina”, kuten Viitala (2007, s. 188) asian taloustieteellisesti ilmaisee. Työnantaja saa siis tiloissaan tapahtuvista työsuoritteista näyttöjä ja pystyy näin ollen arvioimaan työntekijän osaamista ja soveltumista mahdollisesti palkkaamista tilaisuuden salliessa listoilleen vakituiseksi työntekijäksi (ks. esim. Anttila, 2018, s. 139–141).

Sopimukset itsessään voivat olla joko toistaiseksi voimassa olevia tai määräaikaista. Joskus määräaikaisten työvoiman vuokrausta koskeviin sopimuksiin kirjataan päättymisen ajan sijaan työvaiheen tai projektin valmistumiseen. Vuokratyöntekijä ei työnteosta estyessään saa itse määrittää sijaistaan, vaan sopimuksen osapuolet neuvottelevat keskenään sopimuksen jatkosta sopimukseen kirjattujen ehtojen puitteissa. Usein ja lähtökohtaisesti vuokrausyritys hoitaa tarvittavat työstä estyneen vuokratyöntekijän sijaisjärjestelyt käyttäjäyritykselle. (Hietala ym., 2022.)

Yhtä kaikki vuokratyön käyttämisestä on tutkimusten mukaan sekä hyötyä, että haittaa yhteiskunta-, yritys- ja työntekijätasolta tarkastellen.

2.3.1 Vuokratyön käytön hyödyt

Vuokratyön positiivisia vaikutuksia voidaan tarkastella yhteiskunnan, yritysten ja yksilöiden näkökulmasta. Yhteiskunnan näkökulmasta vuokratyö on

ristiriitainen ilmiö, joka kuitenkin tarjoaa merkittäviä positiivisia yhteiskuntavai-
kutuksia. Henkilöstövuokraus lisää ensinnäkin tuottavuutta ja työllisyysastetta,
koska ilman joustavaa ja vähäriskistä vaihtoehtoa monia työpaikkoja jäisi täyttä-
mättä käyttäjäyrityksissä ja työttömien määrä olisi huomattavasti korkeammalla,
jos toimivalle ruuhka-avulle tai erityisosaamisen hankinnalle ei olisi ulkoistettua
väylää. Tämä käy ilmi jo Pohjanoksen ja Perkka-Jortikan (2004) ja Viitalan ym.
(2006) tutkimuksista. Toisekseen henkilöstövuokrausala on tärkeä verotulojen ja
työnantajamaksujen kerääjä (Pohjanoksa & Perkka-Jortikka, 2004).

Vuokratyö on osin myös yritysten tapa ulkoistaa työvoiman kustannuksia
ja riskiä, myös varsin nopealla aikajänteellä ja vaivattomasti, mikäli vuokrausyri-
tyksen toimittamiseen luotetaan (Viitala, 2007). Viitala argumentoi (2021, s. 92–
93) vuokratyövoiman käyttöön päättymisen olevan yrityksen keino välttää lyhy-
eksi ajaksi arvioidun työvoiman hankinnassa liialta työltä ja ylimääräiseltä byro-
kratialta sekä vähentää rekrytointiprosessiin liittyviä resurssikustannuksia. Li-
säksi työvoiman vuokraaminen palveluna tarjoaa vaihtoehdon ulkoiselle rekry-
toinnille (Viitala, 2021). Galais ja Moser (2018, s. 125) näkevät, kuten monet muut-
kin tutkijat, että vuokratyötä voidaan käyttää asiakasyrityksissä tietoisesti rekry-
toinnin seulontavälineenä. Toisaalta suomalaisessa työelämässä on kuitenkin
olemassa tätä ennalta torjuvia työehtosopimusseikkoja (Hietala ym., 2022, s. 36-
45).

On tutkittu, (ks. esim. Winkler & Mahmood, 2015) että taas työntekijän nä-
kökulmasta se on joskus joustavampi tapa kerryttää eri työpaikoissa työkoke-
musta tai räätälöidä työelämää muuhun elämään (esimerkiksi keskeneräisiin
opintoihin) sopivammaksi (ks. myös Lähteenmäki, 2013, s. 49). Huolimatta vuok-
ratyön jatkuvuuden epävarmuudesta ja Galais ja Moser (2018, s. 126) arvelevat,
että osa vapaaehtoisesti vuokratyöntekijäksi päätenyt haluaa pysyä vuokratyön-
tekijänä vakituisen työntekijän aseman sijaan siksi, että kyseisten työntekijöiden
työmotivaatiota lisää työn vaihtelu ja itsenäinen päätäntävalta työkohteesta ja
vapaasta.

Voidaan ajatella vuokratyön sopivan joillekin. Yksilölle on monipuolisen
osaamisen kannalta hyödyllistä olla vuokratyöntekijänä vaihtelevissa työtehtä-
vissä. Vuokratyössä kerrytetty monipuolinen kokemus rakentaa yksilön tietotai-
toa yhdistelemällä useamman työtehtävän antia. Vuokratyölle on annettu työn-
antajien toimesta erilaisia lupauksia työnhakijoille suunnatussa mainonnassa.
Useimmiten viestiksi tiivistyy mahdollisuus joustavuudesta, päätäntävällästä ja
vaihtelusta (ks. Lähteenmäki, 2013, s. 193–198). Lisäksi vuokratyötä pidetään no-
peana väylänä päästä työelämään, mahdollistajana työlle eläkkeen aikana, ja sen
kautta kotoutumisen tukena Suomen ulkopuolelta tulleille (ks. HPL, ei pvm.).

2.3.2 Vuokratyön käytön haitat

Yhteiskunnallisesti vuokratyön haitat liitetään usein työelämän prekarisoitumi-
seen. Prekaariutta ei itsessään voi arvottaa, vaan siihen tulisi suhtautua pikem-
minkin uutena opittavana työelämän tilana ja normistona. On kuitenkin arve-
luita, että prekaarin työnteon yleistyminen muuttaa peruuttamattomasti yhteis-
sön ajattelua, identiteettiä ja toimintaa laaja-alaisesti. Tämä saattaa yhteiskuntaa

uuteen ihmisresurssien liikkumista ohjailevaan biokapitalistiseen tilaan. (Jokinen, 2018.)

Organisaatioiden sosiaalisen pääoman kautta tarkasteltuna vuokratyön käyttöön väitetään olevan jopa haitallista yritykselle (ks. Viitala & Kantola, 2016). Viitalan ja Kantolan (2016) tutkimustuloksista käy ilmi, että vuokratyön käytöllä on monimutkaisia ja arvaamattomia heijastevaikutuksia asiakasyrityksen toimintaan. Tutkimuksen löydöksissä käy ilmi, että asiakasyrityksen työyhteisön havaitsemat epäoikeudenmukaisuudet vuokratyöntekijöiden tilanteesta työpaikalla heijastuvat empatian, ja jopa pelon tuntemusten kautta työntekijöiden omaan työnantajaan eli asiakasyritykseen laajemmin. Myös Saksanen, Einiö ja Tanskanen (2022) havaitsivat haitallisten piirteiden osalta, että työpaikoilla, jossa vuokratyövoimaa käytetään, ilmenee enemmän kiirettä, eriarvoisuutta ja vähäisempiä mahdollisuuksia talon oman väen ammattitaidon kehitykselle.

Viitala (2021, s. 93) arvelee, että vuokratyön käyttö voi johtaa käyttäjäyrityksessä haitallisiin seurauksiin, jos se jatkuu pitkään ja muodostuu vakiintuneeksi toiminnaksi. Tämän hän näkee mahdollisena aiheuttaa rasitteena talon omalle henkilökunnalle, joka joutuu vastaamaan vuokratyöntekijöiden perehdyttämisestä ja toiminnallisesta vastuusta. Lisäksi tämä voi vaikuttaa negatiivisesti työilmapiiriin, sillä eriarvoisuus voi heijastua työyhteisössä laajalle, jos vuokratyövoiman käyttöä ei suunnitella huolellisesti tai jos vuokratyöntekijöiden eriarvoista osallisuutta ei oteta riittävästi huomioon asiakasyrityksessä.

Vuokraustoiminnan haittapuolista vuokrausyritykselle kokonaisvaltaisesti voisi ajatella koituvan lähinnä aiemman maineen kautta, jota vastaan vuokrausyritysten on taisteltava vakuuttaakseen sidosryhmiään. Tämän tutkimuksen pääkysymys onkin sidottuna tähän näkökulmaan.

Yksilötasolta haittoja tarkastellen voidaan tukeutua vuokratyön laadun ja työhyvinvoinnin arviointiin. Imhof ja Andresen ovat kattavasti koonneet 54 julkaisusta (ks. Imhof & Andresen, 2018) kokonaisuuden vuokratyön laadun ja työhyvinvoinnin tutkimuksen saralta. Vuokratyön haittapuolet liitetään usein vuokratyöntekijöiden työhyvinvointiin ja yleisen tilan arviointiin.

Vuokratyön haittapuolille löytyy vuokratyöntekijöiden näkökulmasta erityisen raskauttaviakin kannanottoja akateemisesti (ks. Tanskanen, 2012; Lähteenmäki, 2013). Joustavuuden määritelmä voi yksilölle näyttäytyä osattomuutena, epävarmana keikkatyönä, alhaisempana palkkana ja yleisenä työn turvattomuutena (ks. Anttila, 2018 s. 133).

Vuokratyöntekijöihin suhtautuminen eri yritysten yhteisöissä näyttäytynee myös negatiivisena välinpitämättömyyden, asiakkaan informaation ulosjättämisen (ks. Winkler & Mahmood, 2015, s. 58) ja B-luokan työntekijästatuksen (ks. Viitala & Kantola, 2016 s. 153) kautta. HPL:n 2022 teettämän tutkimuksen mukaan tasa-arvoisuuden kokemus kuitenkin kasvanut vuodesta 2010 lähtien voimakkaasti ja erot asiakasyrityksen työyhteisöön ovat kaventuneet vertailtuna 2022 kyselytuloksia vuoteen 2018 verrattaessa (HPL, 2022).

Negatiiviset puolet ovat useiden erityyppisten tutkimusten tukemia. Esimerkiksi Imhofin ja Andresenin (2017) tutkimuksessa havaittiin vahva yhteys työn jatkumisen epävarmuuden ja subjektiivisen hyvinvoinnin välillä. Muutkin

tutkijat ovat havainneet vuokratyöntekijöiden universaalisti kärsivän jossain määrin työn epävarmuudesta (Galaisin & Moserin, 2018 mukaan Houseman, 1997; Kalleberg ym., 2000; Nienhüser & Matiaske, 2006; Imhof & Andresen, 2017).

Petilliot (Imhofin & Andresenin, 2017, mukaan) argumentoi kuitenkin sen puolesta, ettei yhtä tieteellistä linjaa ole löydetty johtuen ristikkäisistä löydöksistä, vaihtelevista otannoista ja vuokratyön laajentuneesta toimialakentästä. Myös ongelmalähtökohtiin kiinnittyneet Viitala ym. (2006 s. 23) ja Tanskanen (2012, s. 46) myöntävät sen, että vuokratyöntekijöiden sisällä oleville ryhmille vuokratyö näyttyy erilaatuisena. Viitala ym. (2006) mainitsevat valkokaulusvuokratyöntekijöiden olemassaolon, ja Tanskanen (2012) täsmentää esimerkiksi vuokralääkärien nauttivan auvoisemmista oloista.

Vuokratyösuhteen vakinaistumista tutkineet Galais ja Moser (2018) arvelevat, että vuokratyö voi avustaa yksilön mahdollisuuksia saada vakituinen työpaikka. Galais ja Moser (2018) havaitsivat tutkimuksensa otannasta, joka koostui täysin toimistotyötä tekevästä vuokratyöntekijöistä sen, että vuokratyöntekijöiden päivittäistä työpanostaan saatetaan arvioida asiakasyrityksessä osana informaalia koeajan kaltaista huomaamatonta vakituisen työhönoton seulontaa.

Merkittäviä ongelmia vuokratyön käytöllä on havaittu, tarkasteltiinpa vuokratyöhön liittyviä ongelmallisuuksia sitten yhteiskunnan, yritysten, tai vuokratyöntekijöiden näkökulmasta.

Vuokratyön käytöllä on sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia yhteiskunnan, yritysten ja yksilön tasolla. Vuokraus- ja asiakasyritykset ovat avainasemassa parantamaan vuokratyön laatua ja edistämään vuokratyön yhteiskunnallista tilaa, mikäli ongelmakohdat tiedostetaan ja niihin puututtaisiin aktiivisesti. Asiakasyritysten tulisi arvioida vuokratyön käytön vaikutuksia huolellisesti, jotta voidaan varmistaa kestävä ja oikeudenmukainen käyttö vuokratyöntekijän ja oman henkilöstönkin näkökulmasta. Myös HPL on avainasemassa ohjaamaan, neuvomaan ja kouluttamaan jäsenyrityksiään menettelemään vastuullisesti. Toisaalta myös lainsäädännöllä ja työehtosopimusten vuokratyön paremmin integroivilla sisällöillä olisi merkitystä, kuten myös Tanskanen, (2012, 27-33) on väitöskirjassaan ehdottanut. Muutosta on myös tapahtunut lainsäädännössä kymmenen vuoden aikana Tanskanen ehdottamasta. Työntekijöiden asemaa erityisesti vapautuvista työpaikoista tiedonsaannin suhteen parantava hallituksen esitys (HE 60/2022) tuli lakina voimaan elokuussa 2022.

Joka tapauksessa voidaan olettaa, että yleisen keskustelun tasapainottelu vuokratyön käytön positiivisten ja negatiivisten puolien välillä näkyy jossain määrin myös vuokrausyritysten henkilöstön arjessa.

3 VUOKRATYÖN JOHTAMISEN HAASTEET

Kuten mainittua, vuokratyö on monimutkainen ja muuttuva toimiala. Sen sisällä on useita monitasoisia haasteita. Tämä tutkimus keskittyy nimenomaisesti vuokrausyrityksen haasteisiin, jotka liittyvät johtamistyöhön. Nämä haasteet ovatkin kuin viidakon kasvusto, joka voi olla tiheä, sekava ja vaikeasti läpäistävä. Toisaalta viidakon tiheys voi vaihdella paikasta toiseen, mikä kuvastaa vuokratyön erilaisia toimialoja ja niiden omia uniikkeja johtamistyön haasteita.

Johtamistyöllä usein tarkoitetaan ihmisten johtamisen piirissä tapahtuvaa toimintaa. Sillä tarkoitetaan yksilöön tai ryhmään vaikuttamista asetettujen ja tavoiteltujen päämäärien saavuttamiseksi. Esihenkilöroolin määrittelyssä tulee huomioida, että esihenkilön johtajuus on ydinolemukseltaan johtajuuden, tuen ja tavoitteiden saavuttamisen kautta samanlaista huolimatta esihenkilötasosta. (Viitala & Jylhä, 2019.)

Toisena tutkimuksen keskeisenä käsitteenä oleva termi ”haaste” viittaa kuormittavuustekijään, toisinaan kiinnostavaankin ongelmaan. Sen synonyymejä ovat ”vaatimus” ja ”vaikea tehtävä”, joskus jopa hieman negatiivisempi ”ongelma”. Terminä ja määritelmällisesti haaste linkittyy myöhemmin (luvussa 3.1.1) kuvattavaan hallittavuuden ja kuormittavuuden malliin.

Työn piirissä muiden työntekijöiden työn johtajien virallisesta asemastaan käsin kuvataan kuuluvan sosioekonomisesti keski- tai ylempään keskiluokkaan, jossa työ on itsenäistä, ja uuden oppiminen määrittää työssä pärjäämistä. Haasteet ja työn kuormittavuus on lähinnä henkistä, mutta vaikutusmahdollisuuksia työhön on monipuolisesti verrattuna työväenluokkaan eli usein johdettaviin alaisiin nähden. (Blom & Melin, 2012.) Sosioekonomisten ryhmien työnkuvallisia eroja analysoineet Blom ja Melin (2012) havaitsivat työ hyvinvoinnin johtajien työssä tärkeimmäksi työkuvaan määrittäväksi faktoriksi muidenkin tekijöiden joukosta. Toisena havaintona kiire ja työtaakka näyttäytyy määrittävän johtajien työkuvaan enemmän kuin johdettavien työkuvaan, ja taas päinvastaisesti työhön vaikuttamisen mahdollisuuksia on enemmän johtajilla kuin johdettavilla.

Vuokratyön johtamisesta on havaittavissa olennaisesti hierarkkisia piirteitä. Hierarkkinen rakenne vuokratyöntekijöihin nähden käy ilmi johdettavien heikosta itseohjautuvuudesta. Päätökset, valinnat ja toiminnan suunnittelu jää

pääasiassa vuokratyön esihenkilön päätettäväksi. Hierarkkisiin organisatiokulttuurien luonteesta voidaan tiivistää pysyvyyttä, koordinoitua ja valvontaa (Viitalan, 2021 mukaan: Quinn & McGrath, 1985).

Toisaalta vuokratyön esihenkilö on myös suoraan yhteydessä hallinnollisten toimintojen kautta vuokratyöntekijään, vaikkei olekaan suorassa johtajuus-asemassa samalla tavoin, kuin asiakasyritysten lähiesihenkilöstö. Vuokratyöntekijöiden johtajat vuokrausyrityksen päässä ovat selvästi erilaisessa johtamis- ja valta-asemassa vuokratyöntekijöihin nähden kuin lähiesihenkilöt asiakasyritysten päässä. (Hyytinen, 2020).

Vuokratyön oikeudellinen kolmiorakenne, kuten Hietala, Kaivanto, ja Schön (2022) sen esittävät, luo uniikkeja haasteita vuokratyön johdolle välillisen oikeudellisen aseman kautta. Vuokratyöntekijöiden johtajien puolelle kolmiorakenne luo välillisen ja reaktiivisen aseman, joka näkyy siinä, että johtajuustyötä määrittää reaktiivisuus monipuolisesti eri sidosryhmiä koskettaviin erityistilanteisiin ja asiakasyritysten tarpeisiin. Nimenomaisesti vuokratyön johtajuudesta vuokrausyrityksen päässä on äärimmäisen niukasti, jos lainkaan aiempaa kattavaa tutkimusta. Yksi julkaistu opinnäytetyö (ks. Hyytinen, 2020) käsittelee johtamistyön haasteita tukeutuen teoreettisesti 2000-luvun alun kirjallisuuteen ja Mitlacherin (2008) esittämään vuokratyön laadun viitekehukseen.

Monet johtajuutta, henkilöstöjohtamista ja johtajien haasteita käsittelevät oppaat (ks. Viitala, 2021; Viitala & Jylhä, 2019) eivät sivua teoksissaan vuokratyöntekijöiden johtajien uniikkeja haasteita, huolimatta varsinkin Viitalan tutkimuksellisesta kiinnostuksesta vuokratyötä kohtaan 2000-luvulla (ks. Viitala & Mäkipelkola, 2005; Viitala ym., 2006; Viitala & Kantola, 2016).

Joustavuudella luonnehditun vuokratyön omintakeiseksi erityispiirteeksi (Viitala ym., 2006; Hietala ym., 2022) Tämä luo etuja sekä haasteita sekä vuokratyöntekijöille, asiakasyrityksille että myös vuokrausyritysten esihenkilöstölle, jotka ovat tämän tutkimuksen keskiössä. Vuokratyön joustavuus ja sen ennakkoimattomuutta heikentävä luonne lisää nopeataempoisuutta ja voi aiheuttaa esihenkilöstölle aikapaineita ja uniikkeja työvaatimuksia. Näin ollen vuokratyöntekijän johtaminen näyttäisi edellyttävän ainutlaatuisia taitoja, jotta joustavuuden, tuottavuuden ja myös vuokratyöntekijöiden hyvinvoinnin kilpailevat vaatimukset saadaan tasapainoon.

Voisi olettaa, että vuokratyön johtaja-asemassa vuokrausyrityksen päässä toimiville esihenkilöille kohdistuu painetta vastata haasteisiin ja tehdä päätöksiä nopeasti. Osaamisen tunnistaminen sopivasta työvoimasta haastaa esihenkilöstöä päätöksenteossa lähettää kysytyillä taidoilla varustettua työvoimaa asiakkaiden tarpeisiin nähden sopimusten mukaisesti ja oikein kohdennetusti.

Myös vuokrausyrityksen yleisellä vuokrausyrityksen suunnasta tulevalle tuella, jonka vuokratyöntekijä havaitsee, on arveltu olevan merkitystä vuokratyöntekijöiden käytökseen sekä asiakasyrityksissä että toisaalta käänteisesti eri yritysten antaman tuen kautta myös toimintaan vuokrausyrityksen kanssa. Eli toisin sanoen kaikki kolmiorakenteen sisällä annettu tukitoiminta todennäköisesti välittyy positiivisina vaikutuksina eri osapuolille hyvinvoivan vuokratyöntekijän kautta. Tukea vahvistaakseen vuokrausyrityksen tulisikin kiinnittää

huomiota proaktiiviseen kommunikaatioon ja tiedonkulkuun, toiminnan läpinäkyvyyteen vuokratyöntekijöille ja järjestää tapahtumia, joiden kautta sosiaaliselle vaihdolle vuokrausyrityksen ja vuokratyöntekijöiden välillä olisi olemassa mahdollisuuksia. (Imhof & Andresen, 2017).

3.1 Haasteet ja stressitekijät vuokratyön johtamisessa

Haasteen määrittäminen täysin negatiiviseksi, kielteiseksi tai ei-toivotuksi on ongelmallista ja yksipuolista yleisesti katsottuna. Parhaimmillaan haasteet tarjoavat mahdollisuuden kehittää osaamista ja kyvykkyyttä vastata haasteisiin. Työn arkiset haasteet ja vaatimukset ja niiden ratkaisemiseen liittyvät onnistumisen kokemukset voisi voimavaroihin sopusuhtaisesti linkittyneinä nähdä kuuluvan hyvän työvireen piiriin (Viitala, 2021 s. 158).

Haasteet voisi nähdä siis sekä vuokratyön johtajien työhön kuuluvaksi, että myös sitä kehittäviksi. On kuitenkin tutkimuskysymyksen kannalta oleellista ja tutkimustyön resurssien vuoksi tarkasteltava haasteita vain negatiivisen linssin läpi. Jatkotutkimuksen kannalta näkökulmaa haasteisiin on kuitenkin otollista laajentaa koskettamaan myös positiiviseksi miellettyä puolta.

Tässä tutkimuksessa johtamistyön haasteet lähtökohtaisesti ymmärretään aiheuttavan jollain tasolla stressiä. Haasteiden laajuutta ja astetta johtamistyölle on syytä pyrkiä selvittämään, jotta stressitekijöiden merkittävyyttä voidaan arvioida ja työn haasteita kartoittaa. Tilannetta voidaan siis arvioida toisin päin, eli pyrkiä havaitsemaan ja identifioimaan stressiä aiheuttavat seikat, jotta johtamistyön haasteista saadaan selkoa. Stressiä kuvataankin usein ja yleisellä tasolla yksilön psykofyysisenä tilana, jossa yksilöön on kohdistunut liiallisesti epäsuhtaa osaamisen ja hallinnan sekä työtehtävien kuormittavaksi määritellyn määrän ja laadun välillä. Toisaalta tässä tutkimuksessa on yksilöpsykologisen työhyvinvoinnin tarkastelun sijaan ilmiökenttää kartoittava luonne, joka rajaa stressivaihtuksen arvioinnin yleiselle tasolle.

3.1.1 Vaativuuden ja hallinnan malli

Työn vaativuuden ja hallinnan malli (Job Demand-Control model, JDC malli) (ks. Karasek, 1979; Kinnunen, Feldt, & Mauno, 2005), ilman sen päivitettyä muotoa sosiaalista ulottuvuuden kera, tarjoaa hyödyllisen kehityksen tutkimukselle. Kehityksen avulla haasteen luonnetta voi arvioida työn hallinnan, kuormittavuuden, ja eriteemaisten stressitekijöiden kautta. Mallin mukaan työn vaatimusten ja työn hallinnan välisellä suhteella voi olla merkittävää vaikutusta vuokratyön johtajien yleiseen työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen, joka heijastuu johtamistyöhön. Työhyvinvoinnin arvioinnin sijaan JDC-mallia sovelletaan tutkimuksessa "haaste" -termin teoreettiseen lähestymiseen kuormittavuuden ja hallinnan tasoja tarkastellen ja arvioiden.

Karasekin ja Theorellin 1970- ja 1980-luvun taitteessa kehittelemä työn vaatimusten ja voimavarojen tai hallinnan teoreettinen yhteys työn piirteiden ja

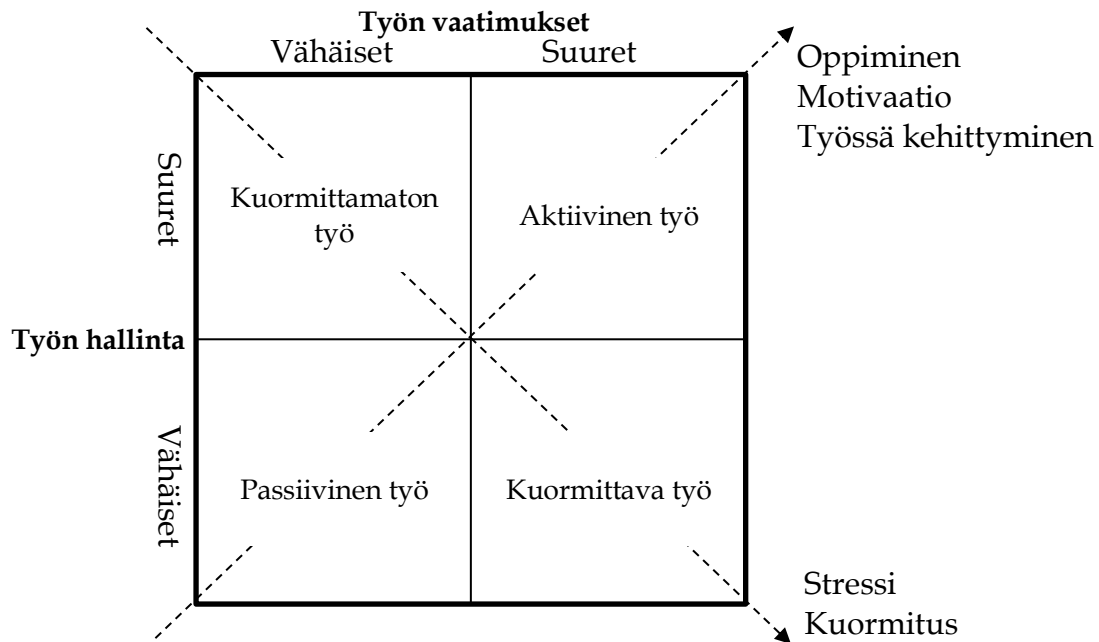
yksilön työhyvinvoinnin välillä hahmoteltiin JDC-mallin kautta. Tutkijoiden havainnot työn psyykkisen kuormittavuuden, autonomian ja hallinnan välillä ja mallin rakentuminen näiden havaintojen varaan on innoittanut lukuisia, jopa satoja työhyvinvoinnin ja kuormittavuuden tutkimuksia (Kinnunen, Feldt, & Mauno, 2005; Bakker & Demerouti, 2017). Mallin suosio on innoittanut myös mallin teoreettista jatkokehitystä (ks. Bakker & Demerouti, 2017) ja laajentamista koskettamaan myös sosiaalisen tuen ulottuvuutta (Kinnunen, Feldtin, & Maunon, 2005, s. 20-22 mukaan Johnson & Hall, 1988; Karasek & Theorell, 1990).

Mallissa vaatimukset kuvaavat psykologisia stressitekijöitä työympäristössä yhteisvaikutuksena. Työn voimavarat tai hallinta viittaavat työntekijän, tässä tapauksessa vuokrausyrityksen esihenkilön, kontrolliin, autonomiaan ja tehtävien suorittamiseen liittyviin voimavariatekijöihin, kuten osaamiseen ja itsenäiseen päätöksentekoon. Stressitekijät ovat muun muassa työtahtiin, aikapaineeseen, ristiriitaisuuksiin, työmäärään ja työn keskeyttämiseen liittyviä tekijöitä ja haasteita. Lisäksi vaatimukseen kuuluu työtehtävällisiä piirteitä, kuten suuri määrä vuorovaikutustilanteita, muistamista ja tarkkaavaisuutta vaativia töitä, jotka korostuvat johtaja-asemassa toimivalla toisin kuin esimerkiksi työn fyysiseen raskauteen liittyvät tekijät. (Karasek, 1979; Viitala, 2021; Blom & Melin, 2012.)

Työn voimavaroiksi nähdään fyysiset, sosiaaliset ja organisatoriset tekijät, joihin lukeutuu mahdollisuudet sekä vaikuttaa, että osallistua työtä koskeviin päätöksiin. Lisäksi työn monipuolisuus, kiinnostavuus ja autonomian kokemus ja sosiaalinen tuki. Viitala ja Jylhä (2019, s.244) kuvaavat sopivan työn kuormituksen olevan myönteistä ja työn voimavarojen sekä motivoivan, että tarjoten monilla tavoin positiiviseksi luonnehdittua työn imua työn tekijälle.

Yhdessä nämä kaksi näkökulmaa muodostavat janoina mallin (ks. kuvio 2), jossa työn piirteet jakaantuvat neljään luokkaan, joita ovat kuormittavuusakselilla kuormittava ja kuormittamaton työ sekä työn vaatimusten akselilla passiivinen ja aktiivinen työ (Kinnunen & Feldt, 2005). Näistä luokista kuormittavan työn alueella esiintyvät ilmiöt ovat tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoisimpia.

Karasek (1979) itse näkee että tärkein mallin implikaatio koskettaa työhön kytköksissä olevan henkisten ominaisuuksien parantamista ilman, että samalla vähennetään tuottavuutta. Tällä hän tarkoittaa sitä, että tuottavuus ei laskisi, vaikka työn kuormittavuutta torjuttaisiin esimerkiksi lisäämällä vaikuttamismahdollisuuksia tai muuttamalla työmäärän vaatimuksia vähentämällä ylimääräisiä tekijöitä. Ylimääräisten tekijöiden eliminointi erityisesti manageriasemassa tapahtuisi päätöksentekoon vaikuttamalla. Lisäksi tutkija tekee jaon stressin ja stressitekijöiden välillä, koska mallin kehityksessä ei ole mitattu suoraan stressiä. (Karasek, 1979.) Kuten Pöyriä (2012, s. 9–14) Karasekin sekä Siegristin työstressimalleihin tukeutuen toteaa, on niin ikään yleisesti työhyvinvoinnin edellytyksenä tasapaino työn haasteiden, vaatimusten ja hallinnan välillä. Myöskään työn haasteita, vaatimuksia ja ponnistelua heidän mukaansa tulisi nähdä malleissa negatiivisena, vaan päinvastoin työhyvinvoinnille myönteisinä, mikäli hallinta, palkitsevuus ja sosiaalinen tuki on riittävää.



Kuvio 2 Karasekin alkuperäinen JDC-malli (soveltaen: Karasek, 1979; Kinnunen & Feldt, 2005, s. 19)

On kuitenkin tuotava esiin JDC-mallille ja muillekin yleisimmille (kuten Warrin ja Siegristin) työstressiä lähestyville malleille esitetty kritiikki. Kinnunen ja Feldt (2005) arvioivat erityisesti JDC-mallille esitettyä kritiikkiä sen pelkistykseksi ja puutteille esimerkiksi osoittaa stressin aikaan sidottu prosessinen ja rakentuva luonne. Myöskään laadullista ja määrällistä kuormittavuutta ei ole mallin avulla eroteltu ja jaoteltu sekä lukuisten karasekin malliin nojaavien tutkimusten näyttö mallin toimivuudesta työstressin tutkimiseen on ristiriitaista ja monien arvelunvaraisten tekijöiden summaa (Kinnunen & Feldt, 2005, s. 21-24).

Nykytietämyksen varassa kuormittavuustekijät voidaan nähdä kolmenlaisina. Näitä ovat fyysiset, sosiaaliset ja psyykkiset kuormitustekijät, jotka pitkittyessään ja kasvaessaan yksilöllisten puskuritekijöiden yli heikentävän työntekijän, tässä tapauksessa vuokratyön esihenkilön niin työhyvinvointia kuin myös työn hallintaa. Tämän tutkimuksen kannalta kiinnostavinta on psyykkiset kuormitustekijät johtamistyössä. Psyykkiset kuormitustekijät sisältävät työaikapaineen, keskeytykset, liiallisen vastuun, jatkuvat muutokset, passiiviset epäselvät työt ja tavoitteet, sekä esteet työn suorittamiselle (Viitala, 2021, s. 157).

Yhtä kaikki, tämän tutkimuksen resurssien puitteissa pelkistetty, mutta laajasti akateemisesti käytettyä JDC-mallia sovelletaan tässä tutkimuksessa teoreettisen kuvan rakentamiseksi työn haasteen määritelmälle.

3.2 Vuokratyöntekijöiden sitoutuminen ja tukeminen

Vuokratyöntekijöiden sitoutumiseen ja sitouttamiseenkin vuokrausyritykseen nähden on tutkimuskysymyksen kannalta perusteltua perehtyä teoreettisesti. Ihmiset ja tässä tapauksessa vuokratyöntekijät saavat vuokrausyritysten liiketoiminnan konkreettisesti aikaiseksi. Vuokrausyrityksen esihenkilöstöllä ja henkilöstöjohtajilla on keskeinen rooli varmistaa, että vuokrausyrityksellä on asiakasyritysten tarpeisiin nähden sopivaa työvoimaa sekä määrällisesti, että laadullisesti. Vuokratyöntekijöistä koostuva joukko vuokrattavana työvoimana muodostavat vuokrausyrityksen liiketoiminnalliselta kannalta tärkeimmän arvonaluomisvälineen, joka mahdollistaa kilpailuedun toteutumista markkinaympäristössä. Vuokratyöntekijät muodostavat vuokrausyrityksen ansaintalogiikan perustavan palvelutuotteen. Vuokratyöntekijät ovat siis vuokrausyritysten välisessä kilpailussa valttikorttina, joka vaikuttaa vuokrausyrityksen välisessä kilpailussa. Ei siis ole yhdentekevää, mitä mieltä vuokratyöntekijöiden lyhyemmistä ja pidempiaikaisista suhteista ollaan vuokrausyrityksessä, vaikka aihe on vähäisesti tutkittu tästä näkökulmasta (ks. esim. Kroon & Freese, 2013, s. 19).

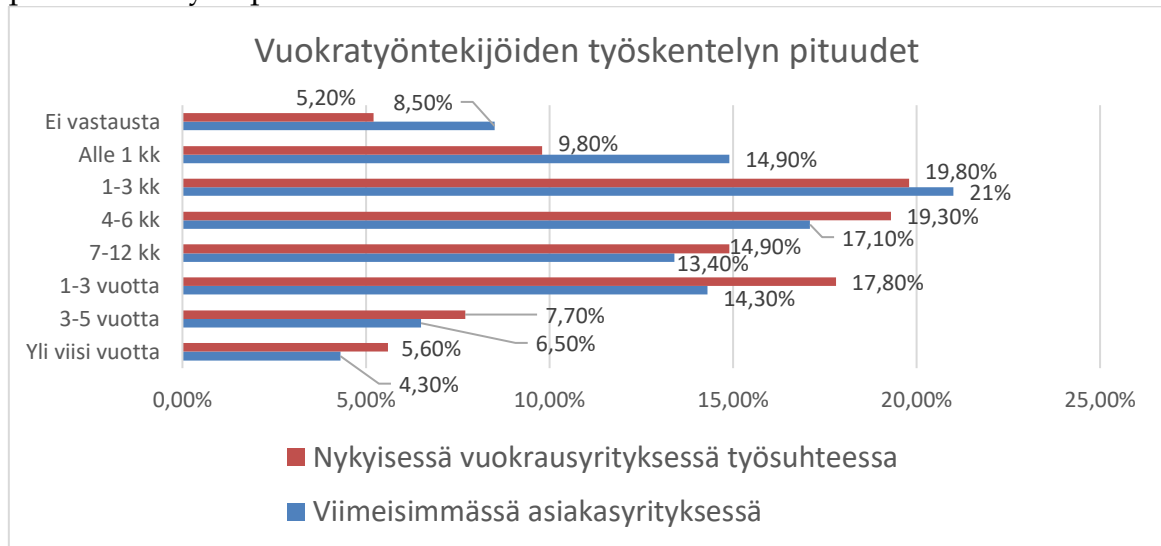
Lähtökohtaisesti voidaan olettaa, että vuokrausyritysten toimihenkilöt vastaavat siitä, miten vuokratyöntekijät näkevät vuokrausyrityksen syvemmin. Toimihenkilöstön rooli rekrytoijana ja työhön koordinoijana on lähin side muiden saman vuokrausyritysten työntekijöiden ohella vuokrausyrityksen työyhteisöön. Osaavaksi tiedostettu, tuttu ja työhön sitoutunut vuokratyövoima on liiketoiminnalle ja vuokrausyrityksen toimijoille edullisempaa resurssinäkökulmasta katsoen, kun sitä vertaa uusien vuokratyöntekijöiden etsimiseen ja houkutteluun. Tutkimuskirjallisuus antaa kuitenkin heikon kuvan sitoutumisesta vuokrausyrityksen organisaatioon. Vuokratyöntekijöiden hyppely uusiin työyhteisöihin asiakassopimusten vaihtuessa ja sen vaikutus yksilöiden työyhteisöihin integroitumiseen on ollut tutkimuskohteena useammassa otteessa 2000-luvulla. (ks. esim. Galais & Moser, 2018; Siponen & Miettinen, 2012; Viitala & Kantola, 2016).

Sitoutuminen vuokratyöntekijällä on todettu olevan vuokratyössä kaksihaaraista. Tästä toinen haara on sidoksissa vuokrausyritykseen vuokratyötä johtavan toimijan tai usean toimijan kautta. (ks. Siponen & Miettinen, 2012.). On myös tutkitusti osoitettu, ettei vuokrausyrityksen mahdolliset HR-toimenpiteet juuri vaikuta sitouttavasti korkeakoulutettuihin yksilöihin, joilla on korkea vapaudenkaipuu (Kroon & Freese, 2013, s. 20–21).

Työsuhteet eivät myöskään näytä painottuvan yli vuoden pituiseksi. HPL:n (2022) kyselyn mukaan suurin osa (noin 66 %) vuokratyösuhteiden pituudesta asiakasyrityksissä ja vuokrausyrityksessä (noin 64 %) jää alle vuoden mittaiseksi (ks. Taulukko 2).

Lisäksi perustuen Imhofin ja Andresenin (2018) kartoitukseen, joka koskee laajaa tutkimusta työn epävarmuuden kielteisiä vaikutuksista subjektiiviseen työhyvinvointiin, voidaan arvella johtajien mahdollisuuksia vaikuttaa asiaan. Kartoituksen eri tutkimusten annista ja Imhofin ja Andresenin (2017) oman tutkimustulosten perusteella voidaan olettaa, että työn epävarmuuden ja vähäisen

tuen määrstä aiheutuva alhaisempi subjektiivinen hyvinvointi ajaa työntekijää pois vuokratyön parista.



Taulukko 2 Vastanneiden työsuhteiden pituudet (HPL - Vuokratyöntekijätutkimus, 2022)

Taulukko 2 esittää työsuhteiden pituuden sekä asiakasyrityksissä, että vuokrausyrityksessä jäävän pääosin alle 3 vuoden mittaiseksi. Merkittävä osuus työsuhteiden pituuksista painottuu 1–6 kuukauden välille molempien kuvaajien suhteen. Suuri vastaamattomuusprosentti on kuitenkin kyseenalainen.

3.2.1 Vuokratyöntekijöiden heikko sitoutuminen vuokrausyritykseen

On pohdittava, miten nimenomaan vuokratyön sisällä sitoutumista kuvataan tutkimusten valossa. Ensin on kuitenkin syytä pohtia sitoutumista ylipäänsä.

Sitoutumisesta on tunnistettu useita muotoja. Näistä tunnistettavampia ovat sekä affektiivinen, rationaalinen että myös normatiivinen sitoutumisen muoto. Affektiivisessä muodossa on kyse samaistumisesta, haluista ja tunneperäisestä subjektiivisesta kiinnittymisestä, kun taas rationaalinen tai instrumentaalinen sitoutumisen muoto viittaa jatkuvuuden tavoitteluun ja muutoksesta koituvien vaihtoehtoiskustannusten arviointiin. Normatiivinen sitoutuminen muodostuu eri sosiaalisten ja henkilön itsensä muodostamien paineiden ja ympäristöstä kumpuavien normistojen vaikutusmekanismien kautta. (Saaren & Pöyriän, 2012 mukaan: Allen & Meyer, 1990; Siposen & Miettisen, 2012 mukaan: Meyer & Allen, 1997.)

Sitoutumista on määritelty myös organisaatioon kiinnittymiseksi mukautumisen, samaistumisen tai sisäistämisen kautta, jotka ovat yksilön asenteesta rakentuvia sosiaalipsykologisia mekanismeja. Mukautumisella viitataan yksilön rationaalsiin valintoihin ja jatkuvaan sitoutumiseen organisaatioon sen tarjoamien hyötyjen perusteella huolimatta organisaation arvojen yhdenmukaisuudesta henkilökohtaisiin arvoihin. Samaistuminen ja sisäistäminen puolestaan korostavat jaettujen arvojen ja tavoitteiden merkitystä. Samaistuminen tarkoittaa psykologista kiinnittymistä, joka perustuu organisaation edustamien arvojen tai

tavoitteiden tunnustamiseen, vaikka niitä ei kaikilta osin koettaisikaan omien arvojen ja uskomusten kanssa yhteneviksi. (Siposen & Miettisen, 2012 mukaan: O'Reilly ja Chatman, 1986.)

On esitetty, että vuokratyöntekijöiden sitoutuminen asiakasyritykseen ja työyhteisöön kuulumisen tunnetta olisi toisaalta laskelmoivaa, että päinvastoin myös sumeaa (ks. Viitala, 2007, s. 188–189; Viitala & Kantola, 2016 s. 148). Ensimmäinen viittaisi vahvasti rationaaliseen sitoutumiseen ja jälkimmäinen taas kaksoissitoutumisen tilaan, jota Siponen ja Miettinen (2012) ovat onnistuneet tutkimuksessaan valaisemaan. Kahdesta työyhteisöstä ja asiakasyritysten työyhteisön vaihtelevuudesta johtuen vuokratyöntekijöiden psykologinen side ja sidos yrityksiin näyttäytyy tutkimusten valossa kuitenkin yleiseltä kannalta hataralta. (Viitalan & Kantolan, 2016 mukaan Slattery ym., 2010; Lapalme ym., 2011) Slattery ym., (Viitalan & Kantolan, 2016 mukaan) mainitsevat vuokratyöntekijöiden identifioituvan useimmiten asiakasyritykseen vahvemmin kuin vuokrausyrittäjäseen. Tällä on seurauksena tutkitusti vuokratyöntekijöiden heikentynyt kyky ottaa vastaan emotionaalista tukea, vaikkakin tämän on osoitettu olevan yhteydessä hyvään työnteon suorituskykyyn (Viitalan & Kantolan, 2016 mukaan: Macey & Schneider, 2008; Koys, 2001; Dutton ym. 1994). Sitoutumisen ei katsota olevan täysin toistaan poissulkevaa vaan eritasoisista sekä affektiivista ja normatiivista sitoutumista esiintyy. Toisaalta sitoutumisesta - ja myös kaksoissitoutumisesta - eri osapuoliin on saatu ristiriitaisia tuloksia, mutta määrälliset tutkimukset antavat viitteitä sitoutumisen painottumisesta enemmän asiakasyrityksen puolelle, jossa työtä tehdään. (ks. Cicellin, Tomo, Consiglio, Moschera, & Aria, 2022; Siponen & Miettinen, 2012). Kaksoissitoutumisesta on silti vahvoja viitteitä ja vuokrausyrittäjien esihenkilöillä onkin oma roolinsa sitoutumisen rakentumiselle myös vuokrausyrittäjien suuntaan.

Vuokrausyrittäjien emotionaalisella tuella ja huolenpidolla vuokratyöntekijöitä kohtaan nähdään olevan yhteys siihen, miten vuokratyöntekijät sitoutuvat vuokrausyrittäjäseen ja pysyvät sen listoilla (Imhof & Andresen, 2017).

Toisaalta vaikka sitoutumista voidaan edistää vuokrausyrittäjäseen. Yleisesti sitoutuminen on vahvempaa asiakasyrityksiin. Siposen ja Miettisen (2012) suomalaisten vuokratyöntekijöiden kaksoissidosta eri työyhteisöihin mittaavat tutkimuksen tulokset (n=223) osoittivat, että vuokratyöntekijät sitoutuvat voimakkaammin käyttäjäyritykseen kuin vuokrausyrittäjäseen. Tulokset viittaavat siihen, että pelkän sitoutumisen suhteen vuokratyöntekijät sitoutuvat asiakasyrittäjäseen ja kokevat sen itsekin myös korkeammaksi. Vuokratyöntekijöiden 1–7 asteikolla matalasta korkeaan sitoutumista mittaavaan kysymykseen saatujen vastauksien keskiarvo oli 5,5 asiakasyrittäjäseen ja 3,9 vuokrausyrittäjäseen. Vastaukset myös jakaantuivat tasaisemmin asteikolle vuokrausyrittäjien suhteen ja selvästi korkeaan sitoutumiseen painottuen asiakasyrittäjien suhteen. (Siponen & Miettinen, 2012, s. 61–62.)

Siposen ja Miettisen (2012) tuloksissa on yllättäen näyttöä Mitlacherin (2008) näkemysten vastaisena siitä, että käyttäjäyrityksien henkilöstökäytännöillä olisi vuokrausyrittäjien toimintaa suurempi vaikutus vuokrausyrittäjäseen suhtautumiseen ristiriitais- ja epätasavertaisuustilanteissa.

Asenteissa vuokratyön uranäkymiin on vaihtelevuutta. Winkler ja Mahmoodin (2015) havainnot osoittivat, etteivät otannan nuoremasta päästä olleet vuokratyöntekijät välittäneet merkittävästi, miten työtä on tarjolla. Vuokratyön joustavuus, epävarmuuden sietämisestä huolimatta, tarjoaa elämäntilanteeseen sopivan ja ylivoimaisen perusteen toimia vuokratyöntekijänä. Erityisesti negatiivisten uranäkymien sieto esiintyi nuorien ja kokemattomien vuokratyöntekijöiden vastauksissa Winklerin ja Mahmoodin (2015) havainnoissa. Toisaalta havainnoista paljastui joukko vuokratyöntekijöitä, joilla oli muodostunut eräänlainen taloudellinen riippuvuussuhde vuokrausyritykseen. Taloudellista riippuvuussuhdetta määrittikin taloudellisesti heikompi vaihtoehto työttömäksi jäämisen pelosta ja näin ollen suosittiin pidempiä työsuhteita (ks. Winkler & Mahmood, 2015). Taloudellinen riippuvuussuhde esiintyy myös Viitalan ym. (2006, s. 148) vuosituhannen alun tutkimustuloksissa. Neljän eri vuokrausyritysten edustajista kaikki kuusi edustajaa totesivat vuokratyön olevan vuokratyöntekijöille vapaaehtoista, mutta samalla kuvaten sen olevan ”pakollista vapaaehtoisuutta”. Winklerin ja Mahmoodin (2015) kuvaamasta riippuvuussuhteesta huolimatta tutkittu löyhä sitoutuminen on usein molemminpuolista ja vuokratyöntekijät yleisesti ottaen näyttävät toivovan vakinaistumista (ks. Cicellin, Tomo, Consiglio, Moschera, & Aria, 2022).

Voisi olettaa, että vuokrausyritysten esihenkilöstö voi huomioida ja mitä todennäköisimmin huomioikin yksilöllisiä tarpeita, joita vuokratyöntekijät ilmaisevat. On kuitenkin syytä nähdä vuokrausyrityksen rooli välillisenä toimijana, mikä voi vaikeuttaa tarpeiden täyttämistä.

3.2.2 Vakinaistuminen - poistuminen johdettavien joukosta

Liitos vuokratyöntekijän vakinaistumisella ja johtamistyön haasteilla liittyy vuokrausyrityksen esihenkilön tuntemien vuokratyöntekijöiden käytökseen ja vaihtuvuusaikeisiin, joiden nähdään tuovan vaivaa ja kustannuksia yritykselle (Imhof & Andresen, 2018). Lähteenmäki (2013, s. 211–212) arvioi, että yleisesti ottaen johdettavien sitoutumattomuus voi oireilla nöyryyden puutteena ja liian valikoivana käytöksenä, mikä johtaa toistuessaan liian työllistäväksi työsuhteen pidoksi vuokrausyrityksen perspektiivistä. Lisäksi Lähteenmäki (2015, s. 2015) näkee vuokrausyritysten välillä sosiaalisen vastuun suhteen ristiriitaa siinä, miten eri vuokrausyritykset, tai yksilöt niissä, suhtautuvat vakinaistumiseen.

Vuokratyöntekijöiden sitoutumisella ja edellä mainituilla seikoilla on merkitystä vuokratyöntekijöiden vaihtumisessa. Jos vuokratyöntekijöitä ei onnistuta tai haluta pitää yrityksen työvoimareservissä, niin voidaan olettaa uusien työntekijöiden etsinnän ja houkuttelun lisäävän vuokrausyrityksen rekrytointitarpeita eli usein myös esihenkilöstön työtaakkaa. Tämä saattaa tuoda lisähaasteita vastata muiden asiakkaiden vaatimuksiin sopivista vuokratyöntekijöistä, koska uusien työntekijöiden osaamisen ja soveltumisen selvittäminen vie resursseja.

Heikon vuokrausyritykseen kohdistuvan sitoutumisen vuoksi on otollista arvioida kirjallisuuden antamaa kuvaa johdettavien vakinaistumisesta johonkin asiakasyritykseen. Galais ja Moser (2018) näkevät vakinaistumisen olevan yksi oleellinen väylä irrota vuokratyöstä. Toisaalta kaikkien johdettavien kohdalla

näin ei ole. On henkilöitä, jotka syystä tai toisesta jäävät vapaaehtoisesti epävarmaksi miellettyyn vuokratyösuhteeseen (Galais & Moser, 2018; Viitala & Kantola, 2016).

Cicellin, ym. (2022) ovat arvelleet italialaisten vuokratyöntekijöiden usein toivovan vakinaistuvansa asiakasyritykseen. Käytettävissä olevien rajallisten määrällisten tietojen perusteella tarkkaa suhdelukua vakituisempaa työsuhde-
muotoa tavoittelevista on vaikea arvioida. Viitalan ja Kantolan (2016) 18 haastatellun suomalaisen vuokratyöntekijän tutkimusotos oli kuitenkin yllättävän yhtenäinen, sillä kaikilla oli toiveita vakituisesta työpaikasta. Vastaavasti Winklerin ja Mahmoodin (2015) tutkimuksessa suurin osa tutkimukseen osallistuneista toivat esiin vahvoja toiveita vakituisesta työpaikasta.

Yksilöllisillä motiiveilla ja taidoilla näyttää olevan yhdessä merkittävä rooli pysyvään työpaikkaan ja asiakasyritykseen siirtymisessä. Galais ja Moser (2018) havaitsivat korrelaation vuokratyöntekijöiden korkeiden sosiaalisten taitojen, ja pysyvään työhön siirtymisen onnistumisen välillä. Myös Lähteenmäki (2013, s. 214) nostaa esiin keskustelun sosiaalisesti sopeutuvan vakituisen työpaikan lunnastajan, jota vuokrausyrityksessä muistellaan kaiholla paljon kysyttynä. Toisaalta siirtyminen vakituisen työsuhteeseen voi johtua myös yksinkertaisista sattunnaisista syistä sopivien paikkojen vapautuessa (ks. Galais & Moser, 2018). Voi lisäksi olla että asiakas- ja vuokrausyrityksen välillä oleva kauppasopimus on lähtökohtaisesti sisällyttänyt ehdon vuokratyöntekijän vakinaistamisesta yhdessä sovitun ajan jälkeen. Suomessa vuokrausyrityksellä on oikeus rekrytointipalkkioon, vain jos siitä on erikseen sovittu asiakasyrityksen kanssa (Hietala ym., 2022, s. 94-95).

Tutkimuskirjallisuuden korostamaa ajatusta vuokratyöntekijöiden heikommasta sitoutumisesta vuokrausyritykseen ja ristiriitaisina tulkitut, mutta pääasiassa vakinaistumistoiveita puoltavat havainnot ja HSL:n (2022) osoittama alle vuoden mittaisten suhteiden iso osuus riittävät yhdessä antamaan viitteitä siitä, että vuokrausyrityksien esihenkilöt saattavat joutua arkityössään ponnistelemaan ja puntaroimaan johdettavien toiveita ja omaa kykyään johdettavien pitämisestä vuokrausyrityksessä. Vuokratyöntekijöiden vaihtuvuus (ja siirtymä myös esimerkiksi kilpailevien vuokrausyritysten listoille) on siis oletettavasti esteenä tehokkaalle vuokratyön johtamiselle. Asiaa voidaan katsoa myös toisinpäin. Organisaatioon sitoutumisen katsotaan yleisesti tukevan niin työntekijän hyvinvointia kuin organisaation kannalta merkityksellistä suoriutumista ja käytöstä. Tässä tutkielmassa keskitytään jälkimmäiseen siitä näkökulmasta, että sitoutunut vuokratyöntekijä tuottaa johtamistyölle myönteisemmän kehityksen, sillä työntekijällä on vähäisemmät irtisanoutumisaikheet, vakaampi työssä käynti ja muitakin johtamiselle edullisempia piirteitä, kuten Meyer ja Maltin (Siposen & Miittisen mukaan, 2012) toteavat. Toisaalta empiiriset todisteet eivät ole aina yksiselitteisiä työhön osallistumisen, sitoutumisen ja poissaolojen suhteen, mutta yhteys on tutkitusti havaittu (ks. Brown, 1996).

Tällä voikin olla vaikutusta sen kannalta, miten vuokrausyrityksen päässä suhtaudutaan johdettavien irtoamiseen vuokrausyrityksestä esimerkiksi

vakinaistumisen kautta. Näin ollen vuokratyöntekijöiden työsuhteiden pituuden ideaalista ja poistumasta vuokratyön piiristä on syytä kysyä tutkittavilta.

3.2.3 Annetun tuen vaikutus vuokrausyrityksen työvoimaan

On laajalti tunnustettu, että työhyvinvointi itsessään vaikuttaa työntekijöiden pysyvyyteen. Vuokratyön yhteydessä tämä ilmiö ei ole lainkaan outo, vaan päinvastoin vielä selvemmin läsnä, sillä työhyvinvoinnin rakennusosaset ovat monelta osin selvästi osoitettu olevan radikaalisti huonommat vuokratyössä kuin vakinaisissa työsuhteissa (ks. Tanskanen, 2012; Viitala & Kantola, 2016). Näyttö siitä, vaikuttaako työhyvinvointiaste vakituiseksi pyrkiviin vuokratyöntekijöihin, on kuitenkin edelleen puutteellista ja täynnä ristiriitaisuuksia. Winkler ja Mahmood (2015) havaitsivat, että osa heidän haastateltavistaan ei juurikaan välittänyt olosuhteistaan. Syiksi havaittiin nimenomaan vuokratyön joustava mahdollisuus mukauttaa elämäntilannettaan, tai se mahdollisti edes jonkinasteisen työn ja ansainnan, varsinkin jos muita taitoja tai valmiuksia vakituiseen työhön ei ollut. Winkler ja Mahmood (2015) olettavat, sekä työtyytyväisyyden olevan joskus toissijainen tekijä, että toisekseen sen, ettei huonolle työtyytyväisyydelle ole sopivia vaihtoehtoja joidenkin vuokratyöntekijöiden tilanteessa.

Korkean työhyvinvoinnin katsotaan kuitenkin usein olevan yhteydessä työpaikan säilyttämiseen, ja sitä voidaan pitää yhtenä sitouttavan tekijänä. Työhyvinvointia vuokratyön kontekstissa on lähestytty akateemisesti usein vain vuokratyöntekijän näkökulma huomioiden. Lisäksi Imhof ja Andresen (2018) kattavassa vuokratyötyytyväisyystutkimuskenttää kartoittavassa tutkimuksessaan havainnoivat ja osoittavat puutteita siitä, että laajasti tutkitussa työtyytyväisyydessä on jätetty esimerkiksi maakohtainen konteksti ja sen myötä oikeudellinen näkökulma sekä yksilölliset piirteet, kuten työn oheinen status liian usein huomiotta. On myös huomioitava, että työn koettu laatu on jossain määrin haastavaa mitattavaksi ja vahvan subjektiivista, kuten myös Mitlacher (2008) huomauttaa.

Imhofin ja Andresenin (2017) tutkimus sekä vuokrausyrityksille esitetyt ehdotukset (ks. Mitlacher, 2008) parantaa vuokratyön laatua osoittavat kuitenkin kiistatta sen, että vuokrausyritys voi konkreettisilla toimilla vaikuttaa työntekijöidensä hyvinvointiin ja näin ollen myös pysyvyyteen.

Imhofin ja Andresenin (2017) tutkimus keskittyy konkreettisiin toimiin eli siihen, miten vuokrausyritys voisi parantaa vuokratyöntekijöiden subjektiivista työhyvinvointia (*subjective well-being*) omasta etäisestä asemastaan. Tutkimuksen tavoite oli löytää yhteys subjektiivisen työhyvinvoinnin ja vuokratyöntekijöiden vastaanottaman tai koetun organisaationaalisen tuen (*perceived organizational support*) välillä. Lisäksi tutkimus selvittää organisaationaalisen tuen rakennusosasia ja roolia vuokratyöntekijöiden kokeman työhyvinvoinnin moderaattorina. Koetun organisaatiotuen merkitys nähtiin tuloksissa rakentuvan proseduraalisesta oikeudenmukaisuudesta, tulospalautteesta, sosiaalisten verkostojen saatavuudesta. Voimakkaimmin vuokratyöntekijöiden koettuun organisaatiotukeen vaikutti positiivisesti havaittu proseduraalinen tai toisin sanoen menettelyllinen oikeudenmukaisuus. Tällä tutkijat (2017) kuvaavat ajatusta siitä, että se, miten

yksilöt suhtautuvat tehtyihin päätöksiin, liittyy pikemminkin prosessin koettuun oikeudenmukaisuuteen ja siihen, miten heitä kohdeltiin, kuin lopputuloksen koettuun oikeudenmukaisuuteen. Esimerkiksi vuokrausyrityksen läpinäkyvät keinot viestiä vuokratyöntekijälle tätä koskevista päätöksistä tai pitää vuokratyöntekijä ajan tasalla tilanteista huolimatta lopputuloksen laadusta ovat toimina positiivisesti yhteydessä vuokratyöntekijöiden kokemaan organisaatiotukeen. Toisena havaintona tutkijat löysivät myös yhteyden koetun organisaatiotuen ja vuokratyöntekijöiden subjektiivisen hyvinvoinnin välillä. Havainnoista käy ilmi myös se, että koettu työn epävarmuus vaikutti negatiivisesti organisaatiotukeen. (Imhof & Andresen, 2017.)

Myöhempi tutkimus (ks. Cicellin, ym., 2022) havaitusta organisaatiotuesta vakuuttavasti osoittaa ja vahvistaa annetun tuen olevan vahvassa yhteydessä affektiiviseen sitoutumiseen tukea antavaa vuokrausyritystä kohtaan.

Edellä mainitut tutkimushavainnot ovat jotakuinkin linjassa Mitlacherin (2008) jo 2000-luvun alun havaintojen pohjalta ehdottamien vuokrausyrityksille suunnattujen parannusehdotusten kanssa. Nämä ehdotukset koskivat kommunikaation parantamista sekä heikon sosiaalisen verkostotuen sekä työn epävarmuuden torjuntaa.

Huolimatta siitä, ettei tämän tutkimuksen tarkoitus ole tutkia työnhyvinvointia tai sitoutumista syvällisemmin, niihin liittyvän taustateorian ymmärtäminen vuokrausyrityksen toiminnan taustalla on huomionarvoista kahdesta syystä. Ensinnäkin heikosti sitoutunut työvoima lisää vuokratyön johtajien tarvetta etsiä ja löytää uusia työntekijöitä oppien heistä oleellista tunnistettavaa osaamista kyetäkseen vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin tehokkaasti. Eli käytännössä vuokratyöntekijöiden korkea pysyvyys vähentää ylimääräistä ja torjuttavia rekrytointikuluja ja sääntelee työvoiman osaamisen johtamista. Toisekseen heikosti sitoutuneet johdettavat saattavat nähdä vuokrausyrityksen päässä hallinnoivat esihenkilöt tuntemattomina tai vähintäänkin etäisinä, eikä vuorovaikutussuhteeseen välttämättä panosteta. Heikko sitoutuminen voi lisätä hankaluutta tai välinpitämättömyyttä kahdenvälisessä viestinnässä, mikä heijastuu johtamistyöhön eri tavoin sujumattomana yhteistyönä. Myös kilpailukykyä ylläpitääkseen esihenkilöstön on tasapainoteltava yrityksen toimintakyvyn, työvoiman saantiin liittyvien kustannusten ja vuokratyöntekijöiden tuenannon välillä.

Vuokrausyrityksen henkilöstötyön etäiseksi jäämistä sekä vuokratyöntekijöiden vaihtuvuusaikeita voidaan siis pyrkiä torjumaan vuokrausyrityksestä käsin. Teorian valossa käytännön tuella on selvästi rakentava rooli lisäten eritoten affektiivista sitoutumista (ks. Cicellin, ym., 2022). Vuokrausyrityksen esihenkilöstöllä on perustellusti syytä pyrkiä tarjoamaan monenlaista tukea vuokratyöntekijöille, ottaa heidät huomioon päätöksenteossa ja pyrkiä vähentämään vuokratyöstä aiheutuvaa epävarmuutta ja ristiriitoja.

On siis syytä kysyä tutkittavilta haittanäkökulmaan kiinnittyen, millaisia näkemyksiä heillä ylipäänsä on vuokratyöntekijöiden, sitoutumisesta, vakinaistumisesta ja tukemisesta.

3.3 Vuokratyön maine – hitaasti ja vaivalla käännettävä laiva

Vuokratyön maine on vuokratyön viidakon ehdottomasti sakein julkisten kannanottojen ja tieteellisten argumenttien välimaasto, jossa varomaton aiheeseen perehtyjä eksyy helposti metsänpeittoon löytämättä tietään ulos. Vuokratyön ongelmanäkökulmaan kiinnittyneet tutkijat ovat ikään kuin puhaltaneet yhteen hiileen (ks. esim. Tanskanen, 2012; Viitala, ym. 2006; Viitala & Kantola, 2016) nostaten roihuavilla tuloksillaan esiin viidakon vaaroja – ja toisaalta myös harmaasävyttämällä akateemista keskustelua aihepiiristä. Toisaalta vasta-argumentein maalataan jo uutta mustuneen julkisivun päälle (ks. esim. HPL, 2022). Mainetta on kuitenkin kestäväntöntä kuvata yksioikoisesti arvottaen. Maine perustuu kollektiiviseen mielipiteeseen, joka rakentuu ajallisena jatkumona tietojen ja kokemusten osalta (Jalasahon, 2020 mukaan: Collins, 2007; Juholin, 2008).

Lähteenmäki (2013) on väitöskirjassaan tutkinut vuokratyön diskursiivista rakentumista Suomessa. Väitöskirjan anti läpivalaisee yhteiskunnallista keskustelua vakuuttavasti ja vahvistaa maineesta koituvan rasitteen olemassaoloa. Tämä kappale tarjoaa lyhyen katsauksen maineen luonteesta, jonka taakan kanssa vuokratyön esihenkilöt todennäköisesti edelleen 2020-luvulla kulkevat.

Vuokratyö niputetaan usein epätyypillisten työsuhteiden joukkoon (Julkinen, 2009). Lisäksi Viitalan ym. (2006, s. 148) tutkimuksissa – joskin muista havainnoista poikkeavana – sekä myös Tanskanen (2012) väitöskirjassa esiintyy hypoteettisia rinnastuksia vuokratyön ja modernin orjatyön välillä. Käytettyjen käsitteiden luonteesta on havaittavissa harmaasävyjä tutkijoiden suhtautumisesta. Sanavalinnoilla on merkitystä. Määritelmän merkityksen on kuvattu näkyvän myös käytännön elämässä ja työpaikoilla. Suoranta ja Leinikki (2018, s. 13) kuvaavat arkikielen kontekstissa käytettyjen muotojen vaikuttavan pahimmillaan jopa ihmisten välisiin hierarkiarakenteisiin ja asemointiin työyhteisöissä. On akateemisesti epäselvää, miten vuokrausyrityksen esihenkilöt suhtautuvat yleensä vuokratyöntekijöihinsä, joten sitä on syytä kysyä heiltä.

Vuokratyö on yhä yleistynyt työsuhteen muoto, joka herättää edelleen paljon keskustelua ja akateemista tutkimuskiinnostusta eriarvoisuuden osoittamiseen, kuten jo aiemmin on tapahtunut (ks. Viitala ym., 2006; Tanskanen 2012). Vaikka vuokratyöntekijöitä ovat olleet osa työmarkkinoita jo pitkään, heidän asemansa on perustellusti edelleen heikompi kuin vakituisessa työsuhteessa olevien eri näkökulmista katsoen. Vuokratyöntekijät joutuvat usein kantamaan epävarmuuden taakkaa ja heidän työolosuhteensa voivat olla huonommat kuin vakituisessa työsuhteessa olevien asiakasyrityksissä edelleen lähivuosina asiaa tutkineiden tutkijoiden mukaan (ks. Viitala & Kantola, 2016). Toisaalta Imhof ja Andreassen (2018, s. 155–156) huomioivat, että tutkimuksissa relatiivinen vertailu vakituisiin työntekijöihin on liiallista eikä tarjoa absoluuttista tukea arvottamiselle.

Viitala ym. (2006, s. 102–103) väittävät vielä vuosituhannen vaihteessa vuokratyön uutuuden aiheuttaneen vuokratyöntekijöiden asioiden hoitamiseen suhteellisen ison määrän yhteiskunnallisia epämääräisyyksiä. Myös vuokratyön rakenne tutkijoiden havaintojen (2006, s. 103, 105) valossa on ollut roolituksiltaan

epäselvä. Viitala (2007) kuvailee varsin kriittisesti 2000-luvun alussa vuokratyön käyttöä ”*alimmana laillisena rimana*” (s. 194), jolla asiakasyritykset ovat pyrkinet muun muassa kiertämään YT-lain velvoitteita pitämällä henkilöstömäärää vuokratyön turvin alle sallitun rajan. Myöskään Anttila (2018) ei anna artikkelissaan vuokratyölle kovin hohdokasta kuvaa, vaan esimerkiksi prekaaria työelämää käsittelevän artikkelikokoelman julkaisuun asti on päästetty varsin tyly lainaus metallialan vakinaisia työntekijöitä siteeraten: ”perseestä koko touhu, käyttävät nuoria hyväkseen” (Anttila, 2018, s. 133). Jos tilannetta katsoo yhteiskunnallisesti, nähdään että kehitystä on tapahtunut. Erilaiseen jopa keplotteluksi kuvattuun toimintaan on puututtu lainsäätäjän toimesta. Se ettei myöskään Suomen valtiolta ei ole luottanut vuokratyön toimintaan aina, välittää osaltaan kuvaa siitä, ettei vuokratyö ole nauttinut yhteiskunnallista suosiota sen aikaisissa kehitysvaiheissa. Valtiovallan ja toimialojen sisäinen suhtautuminen vuokratyöhön säädöksiä kiristämällä näkyy toisaalta edelleen esimerkiksi ns. ”*epätervettä vuokratyötä*” rajoittavissa työehtosopimuksissa tietyillä TT-SAK jäsenliittojen aloilla (Viitala & Jylhä, 2019; Hietala ym., 2022).

Vallalla ollut ajattelu vuokratyöstä heijastuu yli kymmenenvuoden takaiseen maineeseen, joka on herättänyt niin akateemista huolta (ks. Lähteenmäki, 2013; Tanskanen, 2012) kuin lukuisia liiallisen joustavuuden tavoittelun seurauksista syntyviä yhteiskunnallisia ongelmia kohtaan (ks. Suoranta & Leinikki, 2018). Oletettavia heikohkosta maineesta johtuvia haasteita on kulkeutunut ja kulkeutuu kollektiivisesti rakentuvan maineen vaivalloisesti käännettävän laivan vana vedessä vuokrausyritysten työnantajalle ja muiden sidosryhmien keskuuteen vielä tänäkin päivänä.

Yrityksen tai tässä tapauksessa toimialan maineella itsessään tarkoitetaan muodostuneita arvottavia ja luottamukseen kiinnittyviä käsityksiä siitä, millaisena jotain pidetään. On selvää, ettei työntekijöille työnantajamaine ole yhdentekevää. Työntekijöiden huonosta kohtelusta tunnettuja yrityksiä kartetaan, niihin ei ole helppoa työllistää uutta työvoimaa, eikä niissä viivytä työntekijöinä kuin otolliseen poistumiseen saakka. Myös tiedot väärinkäytöksistä leviävät helposti sosiaalisen median välityksellä. (Viitala & Jylhä, 2019.)

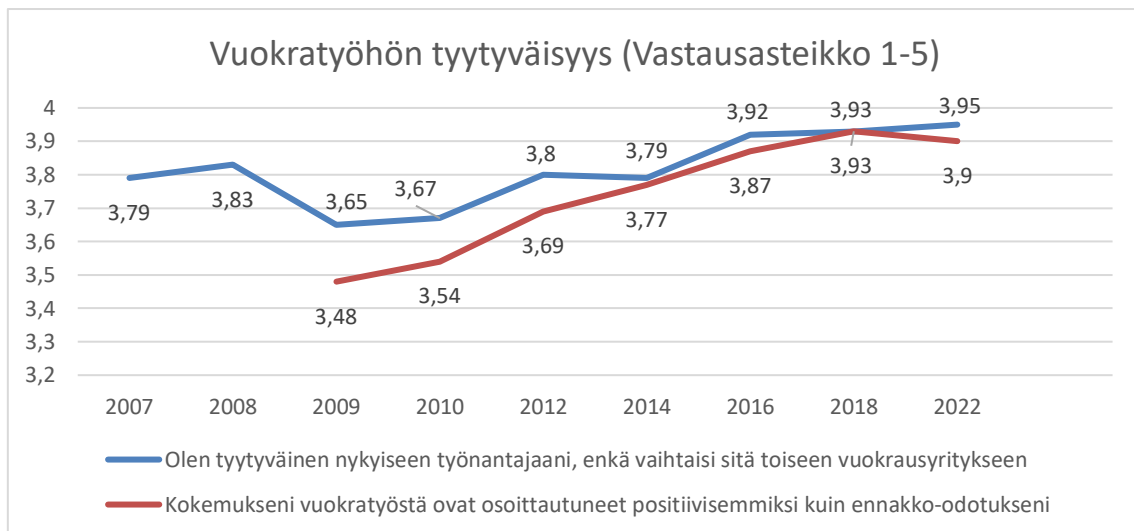
Vuokratyön maineella voi olla merkittävä vaikutus vuokratyömarkkinoihin yritysten näkökulmasta. Huonomaineinen vuokrausyritys ei välttämättä saa kilpailussa asiakastilauksia niin herkästi. Toisaalta jotkut potentiaaliset asiakkaat voivat vältellä vuokratyön käyttämistä kokonaisuudessaan toimialan mainehaitan tai torjuttavaksi mielletävän ”epäterveyden” vuoksi, kuten laajasti yhteiskuntaa koskevat työehtosopimukset asiaa määrittävät (ks. Elintarvikealojen työehtosopimus 2021–2023, 2020, s. 96–97). Toisaalta kuten edellä mainittua, tiettyjen alojen toimijoilla jo sitovat alakohtaiset työehtosopimukset rajoittavat merkittävästi vuokratyön käyttöä.

Yhteenvetona voidaan nähdä, että vuokratyön mainetta on pidetty heikkona. Tällä voi olla merkittäviäkin vaikutuksia siihen, kuinka paljon ja millä tavoin vuokratyötä käytetään, miten houkuttelevaa vuokratyö on erityyppisten työnhakijoiden näkökulmasta. On kuitenkin syytä vahvistaa mainetaakan

käytännön olemassaolo ja haittavaikutus. On siksi tärkeää kysyä vuokratyön johtajilta itseltään, millaisia näkemyksiä heillä on vuokratyön maineesta.

3.3.1 Maineen tila

Vuokratyön mainetta ja sen kokemuksia on sinänsä hankalaa todentaa huonontuneeksi tai parantuneeksi, hyväksi tai huonoksi näkökulmien runsauden vuoksi. Hieman yksinkertaistaen ajatuksena on, että osa ihmisistä on saanut vuokratyöstä huonomaineisen kuvan, joka vaikuttaa käytökseen riippumatta siitä, onko maineen nurjat puolet heidän kohdallaan todellisia ja realisoituneita vai ei. HPL:n (2022) kyselytutkimuksen (n=9784) kasvanut työtyytyväisyys ja kokemusten osoittautuminen odotuksia positiivisemmaksi (ks. taulukko 3) antaa osviittaa maineen kehityksestä lähivuosien, ja myös COVID-19 epidemian vaikutuksen ajalta. Myös lievä kasvu suostuttelumahdollisuudessa (ks. taulukko 4) kuvaa kehitystä muuttuneiden asenteiden kautta positiivisemmaksi.



Taulukko 3 Vuokratyöhön tyytyväisyys (soveltaen: HPL, Vuokratyöntekijätutkimus, 2022)



Taulukko 4 Suosittelemahallisuus (HPL, Vuokratyöntekijätutkimus, 2022)

Molemmista taulukoista (taulukko 3 ja taulukko 4) käy ilmi sekä tyytyväisyyden, että suosittelualttiuden kasvu, mikä osaltaan viittaa haastavasti tulkittavan maineen parantumiseen käytännössä. Toisaalta kasvu voi viitata täysin parantuneisiin toimintaperiaatteisiin vuokraus- ja asiakasyritysten puolelta, mikä on heijastunut vuokratyöntekijöiden tyytyväisyydessä. Yhtä kaikki mainetta on erityisen haastava tutkia, mutta osiltaan sen ymmärrystä ja mittaamista voi lähestyä edellä kuvattuja seikkoja mittaamalla, kuten HPL:ssä on tehty. HPL:n (2022) tutkimukseen on kuitenkin suhtauduttava huomioiden toimialan liiton asemaa. Positiivisten tulosten esittäminen ja pyrkimykset edistää vuokratyön mainetta samanaikaisesti tulee ottaa huomioon tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa. Tuloksissa olisi myös täsmällisemmän esittämisen varaa, sillä esimerkiksi tilastollista tietoa ei ole esitetty kaiken suhteen. Esimerkiksi jää vain arvelun varaan se, miten ”laimeita” seuraavassa lainauksessa mainittujen ryhmien mielipiteet ovat olleet.

”Muita hieman laimeammin henkilöstöpalveluyrityksiin suhtautuivat korkeakoulun suorittaneet, he joita TE-toimisto on suosittellut tai ohjannut hakemaan työtä henkilöstöpalveluyrityksestä sekä he, jotka eivät juuri sillä hetkellä tehneet töitä vaan odottivat seuraavaa työtä.” (HPL, 2022, s. 26)

Yhtenä mainetta ja vuokratyön laatua ovat varjostanut erilaiset käsitykset vuokratyöntekijän palkasta (ks. esim. Lähteenmäki, 2013), joka on sekä sidottu työehtosopimukseen, että osin neuvotettavissa vuokrausyritysten, asiakasyrityksen ja vuokratyöntekijän välillä.

3.3.2 Palkkakeskustelu osana mainetta

Mitlacher (2008) osoittaa, että saksalaiset vuokratyöntekijät ovat saaneet noin 22–40 % heikompaa palkkaa sekä vähemmän tai ei ollenkaan muita etuuksia vakituiseen työntekijään nähden. Sädevirta (2002, s. 128–129) taas kuvaa tilanteen muualla Euroopassa olleen parempi, esimerkiksi Hollannissa vuokratyöntekijöiden vähimmäispalkka on ollut sidottu käyttäjäyrityksen vakituisten työntekijöiden palkkaan. Hän kuvaa tilanteen olleen Ruotsissa jopa parempi, sillä vuokratyöntekijöille on maksettu palkasta 90 % takuupalkkaa myös ajalta, jolloin työntekijä ei ole asiakkaan käytössä. Toisaalta Kaukonen (2011) huomauttaa, että ruotsalaisessa mallissa vuokratyöntekijä on tällöin joustamattomammassa asemassa, sillä hänen on otettava vastaan tarjottu työ sekä velvoitettu lähtemään töihin 75 kilometriin asti vuokrausyrityksen pisteestä.

On myös säännöstä poikkeavia tilanteita, joissa vuokratyöntekijän palkka saattaa olla merkitsevästi korkeammalla tasolla kuin vakituisten työntekijöiden kohdalla. Esimerkiksi palkka on hyvinkin korkea terveydenhoitoalan ammattilaisten kohdalla (ks. Tanskanen, 2012 s. 46; Sainio, 2023).

Muiden etuuksien kannalta Suomen laissa ei ole velvoitettu asiakasyritystä tukemaan palveluidensa, kuten ruokalan käyttöä vuokratyöntekijälle samalla hinnalla, kuin vakitukselle henkilöstölleen. Muidenkaan ylimääräisten etujen tarjoamista ei laissa velvoiteta, vaikka tällaisia etuja tarjottaisiin vakitukselle väelle. (Hietala ym., 2022). Palkka-asiaan on myös otettu akateemisesti kantaa.

Tanskanen (2012) on ehdottanut vuokratyöntekijöille maksettavaa takuupalkka-järjestelmää, jotta vuokratyöntekijöiden taloudellista riskiä voitaisiin tasoittaa. Yksittäisiä poikkeuksia on tämän osalta myös tehty (ks. Lähtenmäki, 2013, s. 215).

Jalalahon (2020, s. 37, 42-45) pro gradu -tutkimuksen tuloksista yhden vuokrausyrityksen osalta tuntipalkka oli otoksen vuokratyöntekijävastaajilla (n=263) noin 10-18 €/h välillä. Tilastollinen vahvistus nostaa huomionarvoisena esiin sen, että palkkaan suhtauduttiin muuttujista kielteisimmin. Alle vuoden työelämäkokemuksen omaavat suhtautuvat muita positiivisimmin palkkaansa.

Palkkakäytännöt vaihtelevat ja ovat riippuvaisia lainsäädännöstä, työehtosopimuksista ja neuvotteluista sekä muistakin olosuhdetekijöistä. Tämän ja laadullisen tutkimusasetelman vuoksi palkkaan ja sen suuruuteen ei ole syytä syventyä tarkemmin tämän tutkimuksen kannalta. Palkkion historiallinen kehityskulku ja palkkaan liittyvä tyytymättömyys voidaan toisaalta liittää osaksi vuokratyön mainetta ja on siksi syytä tiedostaa taustatekijänä. Palkan ja työtujen merkitys vuokratyöntekijöiden vuokratyön laatuun ja tätä kautta sitoutumiseen on ollut osana vuokratyön laadun johtamista (ks. Mitlacher, 2008).

3.4 Yhteenvedo teoreettisesta viitekehystä

Tämä yhteenvedo kokoaa yhteen teoriaosuuden ja johdattaa seuraaviin tutkimusosiin.

Vuokratyön ongelmakohtia esiin nostaneet tutkimukset, kuten esimerkiksi Winklerin ja Mahmoodin (2015), Galaisin ja Moserin (2018) Viitalan ym. (2006), Mitlacherin (2008) tutkimus sekä väitöskirjatyt Tanskasen (2012) ja Lähtenmäen (2013) osalta osoittavat, että vuokratyötä on mahdollista tarkastella monelta kantilta. Lisäksi laatututkimuskenttää kartoittaneet Imhof ja Andresen (2018; 2017) sekä oikeudelliset seikat, joita mm. Hietala, ym. (2022) ovat koonneet yhteen ovat taustavaikuttajina teoreettisessa yhteenvedossa. Lisäksi ja runsaan muun kirjallisuuden, tilastotiedon ja opinnäytetöiden osat, jotka ovat tulleet edellisissä kappaleissa mainituksi luovat teoreettista taustaa, johon tämä tutkimustyö nojaa.

Tässä tutkimuksessa ilmiökenttää rakentaa vuokratyön johtamisen kuvaukset usein vuokratyön sosiologisten havaintojen, oikeusteknisten seikkojen sekä työelämään, vuokratyöntekijän tai asiakasyrityksen näkökulmaan kiinnittynyt tutkimus ja taustakirjallisuus. Varsinaisesti haasteille Karasekin (1979) hallinta-kuormittavuustekijöitä kuvaavat malli tarjoaa tarttumapintaa, kun arvioidaan analyttisesti johtajien kuvailuja koetuista haasteista. Kysymysrunkojen (ks. Liite 1 & Liite 2) kysymykset ovat sekä luotu taustatutkimuksen pohjalta eriteemaisina, että valikoitu ja harkittu vapaasti ilmiökentältä kirjallisuudessa ja tutkimuksessa korostuneiden seikkojen mukaisesti.

4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO

Viidakon syövereissä taustateoriasta rakentuvalla veneestä on mielenkiintoista katsella viidakoon. On kuitenkin syytä tutkia asiaa kysymällä vuokratyön viidakon asiantuntijoilta itseltään, mistä johtamistyön haasteissa on kyse. On siis hypättävä veneestä. Tämä kappale keskittyy kuvaamaan tutkimuksen suunnittelun ja toteuttamisen vaiheita. Alaluvut jakavat prosessia tutkimustyöhön liittyviin osa-alueisiin.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen pääasiallinen tarkoitus on tutkia ja havaita haasteiksi koettuja asioita, jotka kumpuavat vuokratyön johtamistyön piirissä esiin vuokrausyrityksen esihenkilöstön tai johtajien kuvaamana. Mukaan on otettu myös vuokratyökenttää laajasti kattavan toimialaliiton edustajan arvio samasta teemasta. Tutkimus on luonteeltaan kartoittava, koska tutkimuskohteena on subjektiiviset tulkinnot. Aineiston tulkinnessa esitellään haastateltavien vastauksia totena pidettyinä tulkinnoina haasteista. Tutkimuksen tavoitteena ei ole pyrkiä yleistettävyyteen, vaan kuvata sen hetkisiä löydöksiä laadullisen aineiston kokonaisuudesta ja vertailla niitä aiempiin esiinnoisseisiin teemoihin raivaten samalla uutta väylää tulevalle tutkimukselle.

Haastatteleamalla johtaja- tai esihenkilöasemassa toimivia sekä toimialaliiton edustajaa, pyrin vastauksista koostuvasta aineistosta hahmottelemaan esiin eriteemaisia johtamistyötä haastavia asioita. Näiden haasteiden tulkitsemisen ja havaitsemisen ollessa päätavoitteena yhdessä kartoittavan luonteen kanssa, tutkimuksen laadullisuus on perusteltu valinta. Kvalitatiivinen tutkimus onkin itsessään vahvasti tulkitsevaa tieteentekoa, jossa ihmisen käsitys tutkittavasta asiasta on keskiössä. (Stake, 2010; Eskola & Suoranta, 1998; Alasuutari, 2011).

Arjessa koettujen haasteiden tutkiminen on siinä määrin yksinkertainen laadullinen tutkimuskohde, koska silloin keskitytään ihmisten yksilöllisiin tulkinnoihin. Tutkimuksella haetaan tarkennusta siihen, missä määrin tutkittavat arvelevat vuokratyön poikkeuksellisen rakenteen ja johtamisen välillisen luonteen vaikuttavat arkityön haasteiden muodostumisessa. Pyrin tulkitsemaan sitä, miten haasteet näyttävät taustateoriasta kumpuavien teemojen valossa. Vastauksista pyritään havaitsemaan tarttumapintoja syvemmän ymmärryksen

mahdollistajaksi. Tästä edellä mainitusta asemoinnin määrittämisestä voi olla hyötyä, kun ratkaistaan päätutkimuskysymystä.

Tutkimuksen aineistossa olen rajannut vuokratyön kolmikannan kaksi osapuolta, eli sekä asiakasyrityksen edustuksen, että vuokratyöntekijät pois tutkimuskohteiden ja informanttien joukosta. On kuitenkin selvää, että kolmikannan toimijoiden vuorovaikutus ja oikeudellinen kytkös vaikuttavat johtamisen haasteiden taustalla, ja nämä haasteet liittyvät kaikkiin kolmeen toimijaan. Vuokrausyrityksen ja vuokratyöntekijöiden suhteen tilanne on merkittävästi hedelmällisempi tutkimuskysymykselle. Vuokratyöntekijöiden johtamisessa haasteet ovat osa arkista työtä henkilöstöammattilaisille, jotka työskentelevät vuokrausyrityksen hyväksi. Haasteiden havaitseminen ja niistä johdettujen kehitysehdotukset työn sujuvoittamiseksi on osin myös tämän tutkimuksen taustatavoitteena. Kuitenkin laajemman otoksen sisällyttäminen tutkimukseen asiakasyritysten edustuksen ja vuokratyöntekijöiden osalta vaatisi merkittävästi enemmän tutkimusresursseja, joita ei ole käytettävissä tässä tutkimuksessa. Lisäksi asiakasyrityksien kanta vuokratyön haasteisiin ei oletettavasti ole hedelmällinen tämän tutkimuksen kannalta tai se saattaisi johtaa laajempaan aiheeseen, sillä asiakasyrityksen kannalta vuokratyön johtaminen keskittyy käytännön työn järjestämiseen ja johtamiseen ulkopuolista työvoimaa hyödyntäen. Aiempaan teoriaan tukeutuen, on ymmärrettävissä, että asiakasyrityksessä vuokratyöntekijöiden johtamistyö on erityyppistä vuokrausyrityksen johtamistoimintaan verraten, mikä viittaisi siihen, että sitä olisi syytä tutkia eri tutkimusasetelmasta. On myös selvää, että vuokrausyrityksen toimijat pyrkivät parantamaan omaa asemaansa ja ovat tällöin sopivassa roolissa kuvailemaan ja pohtimaan kokemiaan johtamisen haasteita ja pohtimaan tilanteen kehittämistä. Asiakasyritykset taas oletettavasti pyrkivät löytämään tarpeeseensa sopivaa työvoimaa parhaaksi näkemällään lainmukaisella tavalla aiemmin mainituin syin, mikäli vuokratyöntekijöiden johtaminen olisi liian haastavaa.

Taustakirjallisuuden tukemana pyrittiin muodostamaan kokonaisuuksia vuokratyön johtajien haasteista teemoittain (ks. Liite 1). Kirjallisuuteen osin tukeutuen teemojen yläteemoina olivat vuokratyön kolmikantaan liittyvät asiat, vuokratyön yksilötekijät ja vuokratyön vaatimukset sekä muut esille tulevat asiat kysymysrunon lopuksi. Alateemoiksi vuokratyön kolmikantaan liittyviin asioihin päätyi etäisyyden ja viestinnän, luonteen ja rakenteen, työ/alaisuuden pituus, johtamisen työkalut, vuokratyö työmuotona.

Vuokratyöntekijöiden yksilötekijöiden alle luonnehdittiin, alaisten tuntemisen ja luottamuksen, kulttuurierot ja kielitekiäjät. Työn vaatimusten suhteen ja otettiin vaatimukset vuokrausyrityksen ja asiakasyrityksen suhteen. Lopussa muut esille tulleet asiat sisältävät kysymyksen vuokratyön tulevaisuudesta ja COVID-19 epidemian vaikutuksesta.

Haastattelun valittiin tutkimusmenetelmäksi, sillä sen kuvataan tarjoavan mahdollisuuksia saada tulkintoja ja kasata suhteellisen vaivattomasti tilannekuva aihapiiriin liittyen (ks. Alasuutari, 2011). Haastattelun muotoa valitessa päädyttiin yksilöiden teemahaastatteluun, sillä tutkimustaustasa esiintyvät vuokratyöhön liitoksissa olevat teemat ovat monissa taustalähteissä kohtuullisen

yhdenmukaisia. Taustakirjallisuudesta poimittujen teemojen lisäksi haastattelulla on mahdollista löytää tutkijalta piileviä teemoja ja kerätä havainnoista painotuksia tähän tutkimukseen valittujen teemojen kesken (Stake, 2010, p. 95). Tasapainoon pyrittiin haastattelussa yksityiskohtaisten kuvailujen ja lyhyiden vastausten välillä kysymällä erimuotoisia kysymyksiä teemoista, jotka ovat valittu taustakirjallisuuden ja tutkimuksen valossa. Tilaa annetaan myös vapaamuotoiselle keskustelunomaiselle aiheiden läpikäynnille ja vastaamiselle.

Haasteista ja ongelmakohdista kertoessa yksilöteemahaastattelulla on etuna lisäksi sen suoma vapaus haastateltavalle valita mitä kertoo tai jättää kertomatta. Yksilöhaastattelutilanteessa haastattelevana olevan ei välttämättä tarvitse nojata myöskään työ organisaation yhteiseen muodolliseen imagoon tai ”julkisivuun”, vaan hän voi vastata yksilöllisemmin. Tämän kautta esiin saattaa tulla haasteita, joista ei esimerkiksi organisaation jäsenten kesken puhuta. Heikkoutena tämän tutkimusmenetelmän valitsemiseksi voi koitua keskeisen teeman kokeminen liian arkaluontoiseksi. Haasteista puhuminen voi tarkoituksettomasti aiheuttaa kaunistelua vastauksiin ja viedä todellisuutta kauemmaksi annetuilla vastauksilla. (Alasuutari, 2011.) Toisaalta Alasuutari (2011, p. 151) arvioi joidenkin haastateltavien yksilöiden suhtautuvan yksilöhaastatteluun terapiana, jossa avautuminen haastekohdista voi olla myös luontevaa. Toisena heikkoutena haastattelumenetelmä näkyy kysymyksiä yhdistämisessä tutkimusongelmaan. Stake, (2010, p. 95–97) korostaa yksittäisten haastattelukysymysten olevan yleisestikin haastavaa kytkeä saumattomasti tutkimusongelmaan ja jäykkien kysymysasetteluiden luovan tylsyyttä. Stake lisää (2010) avointen kysymysten ja keskusteluaiheiden ohjaavan haastateltavaa tuottamaan tutkimukselle merkityksellistä sisältöä tulkittavaksi.

Näin ollen informanttien rajaus henkilöstöjohtajiin on perusteltua. Metodinen valinnan päätyminen vapaaseen yksilöteemahaastatteluun auttaa tutkimusongelman ratkaisussa rikkaan aineiston ja mahdollisesti teoreettiseen katveeseen jääneiden yllättävienkin seikkojen avulla. Seuraavat kappaleen alaluvut kuvaavat tutkimusprosessin vaiheita seikkaperäisemmin.

4.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusstrategia

Tutkimusaiheen valinnan taustalla on vuokratyön yhteiskunnallinen merkittävyys myös vuokratyön kasvavaa kysyntää ja tarjontaa silmällä pitäen. Myös suomalaisen vuokratyötutkimuksen puute nimenomaisesti vuokrausyrityksen haastetäkökulmasta on ollut innoittamassa aiheeseen kiinnitarttumista.

Vuokratyön kontekstissa esiintyviä haasteita on myös perusteltua lähestyä nimenomaan vuokratyötä välittävän yrityksen näkökulmaan kiinnittymällä, sillä vuokrausyrityksen esihenkilöstö on välittäjän roolissa vuokratyöntekijöiden ja asiakasyritysten välillä. Se millaisia kuormittavia asioita käytännöissä vaihtelevan vuokratyön kontekstissa ja erilaisten vuokratyötoimintaa välittävien ja johtavien asiantuntijoiden kuvauksissa esiintyy, on tämän luonteeltaan kuvailevan laadullisen tutkimuksen päätarkoitus. Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella

haasteita JDC-mallin läpi kohdeyrityksissä suoritettujen yksilöhaastatteluiden pohjalta. Harkinnanvaraisella tutkimuskohteiden hankinnalla eli otannalla pyritään tukemaan tutkimuksen teoreettista taustaa ja valikoimaan tutkittavat kohteet siten, että ne täyttävät tutkittavaksi tarkoitettujen kohteiden tunnusmerkistön (Eskola & Suoranta, 1998). Tutkimuksessa onkin valittu nimenomaan vuokratyön johtajia, jossa sanat vuokratyö ja johtaja tai esihenkilö on olennaisesti rajaan tutkittavia kohdehenkilöitä yksilöhaastatteluihin. Yksilöhaastattelu valikoitui tutkimusmenetelmäksi siitä syystä, että sen avulla voidaan saada vuokratyön johtajien, eli yleiseltä tasolta katsoen henkilöstön vuokraustoimintaa johtavien asiantuntijoiden kuvailevia näkemyksiä. Päättävänä haastatteluiden kautta onkin yhdessä asiantuntijoiden kertomusten kanssa muodostaa kuvaa tilanteesta, joka vastaisi tutkimuskysymykseen. Alastalo ja Åkerman (2010) kuvaavat asiantuntijahaastattelun tavoitteena olevan vuorovaikutuksellisesti luoda kuvaa tutkittavasta aiheesta ja tuoda sitä raportissa läpinäkyvästi esiin samalla vertaillen sitä muihin ilmiökentän aineistoihin. Haastattelun rajoitteet tiedon lähteenä koskevat erityisesti vuorovaikutustilanteen luonnetta ja siitä tuotettua tulkintaa. Haastateltavien yksilöllinen henkilöhistoria ja haastatteluhetken näkökulma vaikuttaa kuvattuun sisältöön yhdessä haastattelijasta johtuvien syiden kanssa. (Alastalo & Åkerman, 2010). Ei siis voida olettaa, että haastateltavat antaisivat kaikenkattavan kuvan todellisuudesta. Ne antavat kuitenkin arvokasta tietoa tutkimuskysymyksen ratkaisuun.

Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa vuokratyön sisäsyntyisiä haasteita vuokrausyrityksen näkökulmaan kiinnittyen. Tutkin erityisesti sitä, millä tavalla yhteisissä kuvatuissa elementeissä toistuvat vuokratyöntekijöiden esihenkilöstön työarjessa. Juuri he ovat vuokratyössä sellaisessa roolissa josta sekä pystyy edistämään yhteistyötä sidosryhmien välillä, että vaikuttaa vuokratyöntekijöiden hyvinvointiin (Imhof & Andresen, 2017). Vuokrausyrityksen esihenkilöstön vaikutusmahdollisuudet kasvavat, jos he onnistuvat ratkaisemaan työn haasteita taitavasti ja vastuullisesti kaikkia osapuolia hyödyttäen omien voimavarojensa puitteissa (ks. Viitala, 2021 s. 158; Kinnunen, Feldt, & Mauno, 2005 s. 18-35; Bakker & Demerouti, 2017)

Tutkimuksen tuloksilla pyritään täyttämään puutteita aiemman tutkimuksen näkökulmissa havaitsemalla haasteiden ja ongelmien vuokrausyrityksen näkökulmasta. Tulokset voivat auttaa yrityksiä, myös asiakasyrityksiä, kehittämään omaa toimintaansa siten, että tuloksista tehdyt käytännön kehitysehdotukset auttavat sanoittamaan ja avustamaan ongelmien ratkaisua.

4.2 Tutkimusaineisto

Vuokratyötä välitetään monille toimialoille ja vaihtelevilla käytännöillä. Vuokrausyritysten määrä on suuri. Lukumäärän arviointi tarkasti on hankalaa, sillä henkilöstövuokraukseen keskittyneitä yrityksiä aloitetaan, yhdistellään ja lopetetaan jatkuvasti. Tutkimuksen pääkohteena olivat vuokrausyritysten henkilöstövoimavaroja eli ydinliiketoimintaa ohjaavat, rekrytoivat ja johtavat

henkilöstöammattilaiset, jotka tekevät työkuvanaan esihenkilötoimintaa, johon sisältyy rekrytointia, vuokratyöntekijöiden johtamista ja muita vuokratyösuhteen hallinnollisia toimia.

Tutkimukseen osallistumispyynnöt lähetettiin ensimmäisellä kierroksella sähköisesti kymmenelle Suomessa toimivalle päätoimialtaan työvoimaa vuokraavalle yritykselle tai konsernille, joiden henkilöstön määrä vaihtelee parista sadasta tuhansiin. Toisella kierroksella lähetin osallistumispyynnön sähköpostitse vastanneille, muttei aiemmin vielä osallistumisesta päätäneille yrityksille. Tässä vaiheessa mukaan ei enää tullut organisaatioita. Kolmannella kierroksella lähestyin yrityksiä vielä henkilöstön välitystoimintaa tekevien yritysten työnantaja- ja toimialaliiton kautta. Tässä vaiheessa mukaan tutkimukseen saatiin kyseisen toimialaliiton edustaja ja yksi sen jäsenyritys, johon ei ollut otettu yhteyttä aiempien kierrosten aikana.

Valitsin vuokrausyritykset ensimmäisessä vaiheessa siten, että ne edustaisivat suomalaista vuokratyökenttää ja joilla olisi kokemusta vuokratyöstä useamman vuoden ajalta. Lisäkritereinä oli yrityksen tunnistaminen, jotta vastauksien edustavuus koskisi nimenomaan tunnettujen vuokrausyritysten tilaa.

Toimialaliitto otettiin mukaan, koska arveltiin, että tutkimusaineistoa muilta organisaatioiden osalta voisi tarkastella toimialaliiton näkemysten avulla.

Tutkimukseen pyydettiin mukaan myös vuokratyöntekijöitä organisaatioista. Alkuperäisen tutkimussuunnitelman mukaisesti vuokratyöntekijöiden saaminen haastateltavaksi osoittautui kuitenkin jo aikaisessa vaiheessa liian hankalaksi, mikä näkyi yritysten edustajien varsin selvänä asian sivuuttamisena tutkimukseen osallistumispyyntöjen yhteydessä. Tämä saattaa johtua siitä, ettei yritysten reserveissa olevat vuokratyöntekijät juurikaan ole sidoksissa vuokrausyritykseensä eikä asiakkaiden tiloissa toimivia vuokratyöntekijöitä haluttu irrottaa työstä tai pyytää heitä käyttämään vapaa-aikaansa haastatteluun. Toisaalta on mahdoton arvioida täysin sitä, jättivätkö vuokrausyritysten edustajat tarkoituksella vuokratyöntekijänsä tutkimuksen ulkopuolelle esimerkiksi ei-toivotujen ulosantien pelossa.

Tutkittavaksi toimijoiksi valikoitui siis lopulta viisi suomalaisia organisaatiota, jotka olivat kiinnostuneet tutkimusyhteistyöstä ja sopivat haettuun yritysprofiliin. Näistä toimijoista neljä oli suomessa yli 250 henkilöä työllistävää henkilöstövuokrausyritystä tai konsernia sekä yksi oli henkilöstöä vuokraavien tai muita henkilöstöpalveluita tarjoavien yritysten työnantaja- ja toimialaliitto. Vuokrausyritykset välittävät työntekijöitä useille eri toimialoille ja välitysmuotojen ja toimialojen painotukset vaihtelivat yritysten välillä. Osallistuneista organisaatioista kolme osallistujaa yritys A:sta, kolme osallistujaa yritys B:stä, yksi osallistuja yritys C:stä, yksi osallistuja yritys D:stä ja yksi osallistuja toimialaliitto X:stä, yhteensä siis yhdeksän haastateltavaa. Koonti osallistujista esitetään taulukossa 5. Tutkimukseen osallistuneita yrityksiä osallistui neljä, joista yhdellä oli merkittävästi enemmän ulkomaista suorittavaa vuokratyövoimaa listoillaan, yksi toimittaa muihin nähden merkittävästi enemmän ns. valkokaulustyövoimaa, ja kaksi muuta olivat pääasiassa suorittavan työvoiman toimittajia.

Aineiston anonyymisoinnin osalta haastateltavien tunnistettavuutta litte-
rointivaiheessa olennaisesti hävytettiin. Tunnistamiseen johtavat nimet ja muut
sellaiset tiedot, joiden kannalta osallistuvien haastateltavien anonyymiteetti vaa-
rantuisi. Haastateltavat esihenkilöt esiintyvät tuloksissa pseudonyymeillä H1-
H8 ja toimialaliiton edustaja H9X. Organisaatiot pseudonymisoitiin Yritys A-D:si
ja Toimialaliitto X:si.

Tun- niste	Selite ja haastateltavan kuvaus	Yritys	Litteroitu materiaali (sivuina)
H1	Koehaastattelu, valkokaulusvuok- ratyötä	Yritys A	-
H2	Keikkatyötä rakennusalalle, alle puolen vuoden kokemus vuokra- työstä, johtamiskokemusta lähijoh- tamisesta monelta vuodelta	Yritys B	19
H3	Pidempää toimeksiantoja teollisuu- teen ja toimihenkilöiksi	Yritys B	16
H4	Rakennusala, alle vuosi johtamis- kokemusta	Yritys B	16
H5	Toimihenkilöitä ja osin toimittavia. Alalla vuosien kokemus	Yritys A	15
H6	Noin vuoden kokemus vuokra- työstä, useiden johtamisesta	Yritys A	16
H7	Useita aloja, Muutamien vuosien kokemus vuokratyöstä, johdetta- via vuokratyöntekijöitä merkittä- västi muita enemmän.	Yritys C	21
H8	Perustuotantoa ja alkutuotantoa. Muutaman vuoden kokemus joh- tamisesta ja yrityksen hallinnosta	Yritys D	23
H9X	Edustaja, jolla useamman vuoden kokemus alasta. Kokonaiskuvan arviointiin hyödynnetty haastat- telu	Toimi- alaliitto X	17

Taulukko 5 Koonti tutkimukseen osallistujista

4.3 Tutkimusaineiston keruu

Avoimet teemahaastattelut (9 kpl) tehtiin helmikuun ja huhtikuun 2023 vä-
lisenä aikana. Teemahaastatteluille laadittiin ennen haastatteluja teoriaan ja
vuokratyötä käsittelevään kirjallisuuteen sidoksissa olevia kysymyksiä sisältävä
teemakysymysrunko vuokrausyrityksille (liite 1) ja toimialaliitolle erikseen (liite
2). Nämä muodostivat haastattelun keskeisen rungon. Haastattelut etenivät osin

haastattelukysymysrunгон mukaisesti, osin vapaasti keskustellen. Keskusteluiden aikana nousikin esiin teemoja vuokratyön johtamisesta, joihin syvennyttiin tutkimuskysymyksen ja aikarajallisuuden puitteissa.

Yksilöhaastattelut toteutettiin keväällä 2023. Haastatteluiden pituus vaihteli lyhimmästä noin 58 pisimpään noin 115 minuuttiin ja keskimääräinen pituus oli 74 minuuttia per haastattelu. Kaikki haastattelut tehtiin suomeksi. H8 ja H9X osalta haastattelua tehtiin kahdessa osassa saman päivän sisällä. Tämän lisäksi muissa haastattelussa esiintyi muutamia minuutin pituisia lyhyitä katkoksia internetyhteydessä. Katkosten aikana käydyt kohdat käytiin uudelleen.

Ensimmäinen haastattelu tehtiin koehaastatteluna hieman erilaisena kysymysasettelulla. Koehaastattelun tarkoitus oli arvioida kysymysasettelun luontevuutta ja toimivuutta avustaa tulevia haastatteluja silmällä pitäen. Koehaastattelun tekemisestä ei ilmoitettu haastateltavalle. Tätä koehaastattelun sisältöä ei tallennettu, eikä litterointia tehty tämän haastattelun osalta. Koehaastattelun osuutta ei käytetty aineistossa, koska sen sisältö jäi haastattelun aikana kirjoitettujen lyhyiden muistiinpanojen varaan.

Tallenteiden aineisto litteroitiin. Tallenteiden litterointi tekstimuotoon pelkistää foneettista aineistoa eli se redusoi aineiston laatua. Alasuutari (2011, 85) kuvaa litterointivaiheessalitterointitekniikan valintojen mukaan osan tutkimusaineistosta katoavan tai menettävän laadullista sisältöään. Tässä työssä aineiston litteroinnissa puhekielisyyttä pyrittiin säilyttämään niiltä osin, ettei haastattelun sisältö muutu olennaisesti. Litteroinnissa nauhoitteen materiaalista kuitenkin redusoi epäoleellista puhekielisyyttä, kuten sanojen toistoa, epäolennaista puhetta tai ylimalkaisia puheenomaisuuksia. Käytännössä siis aineistosta karsittiin esimerkiksi kuittauksen kaltaisia hymähdyksiä ja muuta verbaalista takkui-lua saattaen aineistoa pelkistetympään muotoon. Osa epäröinneistä ja puheen tavallista pidennetyistä tauotuksista ja ylimääräistä harkintaa vaatineista vastauksista merkittiin analyysiä varten litterointiaineistoon merkinnällä "...". Myös selvät painotukset, äänen voimistukset ja korostuksen aineistossa jätettiin muuttamatta ja ne merkittiin aineistoon tekstin lihavoinnilla. Tekstimuotoista aineistomateriaalia syntyi määrällisesti noin 143 sivua.

4.4 Aineiston analysointi

Tutkittavat ovat tekemisissä vuokratyön johtamisen kanssa. Yritysten nimet, vastanneiden henkilöiden muut vahvat tunnistamistiedot ja tarkat työpaikat on jätetty tästä tutkimuksesta pois, jotta haastatteluun osallistujien anonymitteetti on turvattu. Näin myös Alastalo ja Åkerman (2010) vahvasti suosittelevat. Toisaalta tutkimukseen erityisesti pistemäisissä positioissa toimiville osallistujille on kerrottu täydellisen anonymitteetin tutkimuksen mielekkyyden kannalta kohtuuton vaatimus, ja he ovat antaneet haastattelun täydessä ymmärryksessä.

Litteroidun tekstimassan tekoon käytettyjä nauhoitteita kuunneltiin ja litterointimateriaalia luettiin kaksi kertaa kokonaisuudessaan jokaisen haastattelun

kohdalla muistiinpanoja ja merkintöjä tehden. Osia haastatteluista kuunneltiin useamman kuin kaksi kertaa läpi tekstimuotoisen sisällön varmistamiseksi.

Analysoitaessa aineistosta johdettiin samansisältöisten vastausten sisällöistä teemoja, jotka poikkesivat alkuperäisestä haastattelurungon teemoituksesta. Teemoitusta tehtiin avainsanoja etsimällä ja samankaltaisia merkityksiä havaitsemalla koko haastattelun osalta. Teemoja lisättiin analysoinnin edetessä ja niitä jäseneltiin analysointivaiheessa kategoriointia ja niputusta tehden. Lähtöoletuksena analyysille oli, että haastateltavien kuvaamat tilanteet ja vastaukset paljastaisivat sellaisia seikkoja ja piileviä kuormitustekijöitä, joista haastateltavat eivät suoraan osaisi kertoa tai haastattelijan kysymykset eivät saisi kaivettua niitä esiin. Näiden tilanteiden sisältöä ja avainsanoja jäseneltiin teemoittelun kautta omiksi kokonaisuuksikseen, ja niitä verrattiin haastatteluissa aiemmin tai myöhemmin sanottuun.

Analyysivaiheessa pyrittiin havaitsemaan, milloin haastateltava käyttää esimerkeissään toisen käden tietoa ja muilta kuultuja kertomuksia kuvatessaan esimerkkejä ongelmatilanteissa. Tällaisien tilanteiden tunnistaminen täydellisesti on mahdotonta. Kokonaiskuva rakennettiin kuitenkin lähtökohtaisesti haastateltavien omien kokemusten kuvauksien varaan sekä erityisen rikkaiden toisen käden lähteiden ja tilannekuvien kautta.

Haastatteluista pyrittiinkin löytämään annettuja lausuntoja tukevia tai ristiriitaisia tekijöitä ja haastattelujen sisältöjä vertailtiin arvioiden keskenään, jotta Alastalon ja Åkermanin (2010) suosittama aineistojen ristiinvaloitus vahvistaisi havaintoja.

Takertumatta liian tarkasti kielen detaljiin, pyrittiin jo aineistonkeruussa eli haastattelujen aikana ymmärtämään merkityksiä ja havaitsemaan tapoja, joilla haastateltavat kuvaavat tilanteita. Näistä havainnoista tehtiin lyhyitä muistiinpanoja ja samalla arvioitiin, miten soveltuvasti kysymysasettelu tuottaa rikasta aineistoa. Näiden havaintojen pohjalta rakennettu kokonaiskuva vuokratyön johtamisen arkityöstä ja tutkittavaan asiaan liittyvät ennakko-olettamusten tiedostaminen auttoivat myöhemmin litteroidun aineiston analyysin jäsentelyä teemojen alle.

Alkuvaiheessa kerätystä aineistosta koodattiin avoimesti käyttäen hyödyksi analyysia, joka perustui aineiston perinpohjaiseen tutkimiseen ja avainsanakuun. Avoimella koodaamisella tarkoitetaan prosessia, jonka aikana tutkija havainnoi, käsitteellistää ja luokittelee aineistoa (Luomasen, 2010 mukaan; Strauss & Corban, 1990) Aineistomateriaalia analysoitiin siis keräten teemoittain haastattelussa ilmenneitä kokonaisuuksia sopivien luokkien alle. Lisäksi etsittiin myös hakusanojen avulla aineistosta sisältöjä täsmällisesti tiettyihin tarkkamuotoisiin kysymyksiin ja teemoihin annettuja vastauksia. Aineistoa analysoitaessa uusiakin kokonaisuuksien esiintulolle annettiin tilaa. Tällaisia kokonaisuuksia, joita aiempi kirjallisuuteen pohjautuvan näkemyksen kautta ei ollut tullut esiin esiintyi ja ne liittyivät lähinnä käytännön työhön ja viimeaikaisiin kehityskuluihin. Myöhemmässä analyysin vaiheessa muodostettiin teemoitettujen vastausten avulla alaluokkia. Niiden suhteita toisiinsa yhdisteltiin samalla analysoiden alaluokkakohtaisesti aineistoa eli etsimällä poikkeamia ja yhtäläisyyksiä

merkityksiä arvioiden, kuten Luomanen (2010) suosittaa tekemään. Aineiston tuottamiseen osallistui toimihenkilöitä useammasta yrityksestä- Tämän myötä vastauksissa on oleellisesti erityyppisyyttä johtuen eri organisaatioiden erilaisista työkäytännöistä ja toimista vuokratyön kontekstin sisällä. Tämä seikka huomioitiin ja vääristymään ajautumista pyrittiin torjumaan eri organisaatiokäytänteitä huomioiden.

Aineistosta voitiin tehdä havaintoja ja yhtäläisyyksiä. Yhtäläisyyksissä otettiin huomioon yksittäisen organisaation toimiala ja sen mahdollinen vaikutus annettuun vastaukseen. Vastausten toisiinsa suhteuttamisen jälkeen pyrittiin huomioimaan vastauksen rikkaus ja vastauksen laadun arviointia siihen, miten yksityiskohtaisesti eri asioiden kuvaukset olivat kerrottu ja näin ollen tehtiin valikointia alustavasti raportissa esitettävien keskustelu- ja vastaussitaattien valikoinnin suhteen. Seuraavaksi tarkasteltiin, miten mahdollisesti laajempien mallien vaikutus näkyy kerätyssä aineistossa. Tässä vaiheessa pyrin tunnistamaan aineiston käytännöllisen sisällön soveltumista aiempaan tutkimukseen etsimällä ristiriitoja tai outouksia. Analysoidessani vastauksia, pyrin vertailemaan haastateltavien antamien selontekojen totuudenmukaisuutta käyttämällä lähdekirjallisuutta avukseni, kuten Alasuutari (2011) kehottaa tekemään. On toisaalta kuitenkin mahdotonta arvioida tarkasti, sitä miten todenperäisiä haastateltavien henkilöiden kuvaamat tilanteet ovat olleet ja miten haastateltavan subjektiivisuus vaikuttaa kuvailtuun vastauksissa. Alasuutari (2011, 96–99) kuvaileekin, annetuissa haastatteluvastauksissa on aina rajoitteita todellisuuden ja tosiasiallisten tapahtumien kuvaamisessa. Oletettavasti rajoitteet todellisuuden kuvaamisessa saattaa näkyä aineistossa esimerkiksi siten, että vastaaja onkin teeskennellyt vastauksensa avulla toimineensa paremmin kuin todellisuudessa tai haastateltava kuvaa kokemuksiaan oman tai organisaationsa etunsa puitteissa tai sitten arvioi ja antaa vastauksia ja selontekoa yrityksen toivotun kulttuurin mukaisesti, eikä vastausta näin ollen voisi yhdistää luotettavasti aiempaan teoriaan. Joka tapauksessa näiden vaiheiden avulla pyrittiin selvittämään tutkimuskysymyksen kannalta merkityksellisiä seikkoja ja tekemään havaintoja johtopäätöksiin.

Alasuutari (2011, 87) ja Eskola ja Suoranta (1998) kuvaavat laadullisen aineiston olevan hetkittäinen osa tutkittavaa maailmaa avoimena erilaiselle tutkijan tarkastelulle. Voikin olla, että tutkimuksen kohdeorganisaatioissa tapahtuu muutoksia ja aineiston lähtökohdat muuntuvat jatkuvasti tutkimustyön aikana. Tämä tutkimus tarkasteleekin olennaisesti haastateltavien kuvaamaa menneyttä aikaa ja esimerkkejä haasteita, jotka ovat jo esiintyneet. Ilmi kerrottujen haasteiden voisi kuitenkin olettaa esiintyvän jatkossakin samankaltaisina, mikäli olosuhteet vuokratyön toiminnassa eivät oleellisesti muutu.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tuloksissa esitetyt sitaattien merkinnät hakasulkeiden sisällä täsmennetään epäselvästi tai laajasti ilmaistua sisältöä tai tilannetta. Myös sitaatin ulkopuolelle jäävää olennainen litterointi esitetään tässä muodossa tiivistettynä. Aineiston sitaateissa ” – ” merkinnällä kuvataan vastauksen alusta, välistä tai lopusta redusoitua tuloksen kannalta epäolennaista poisleikattua sisältöä.

Tuloksina esitetään teemoitettuja haasteiksi kuvattuja tekijöitä, jotka aineiston analyysissä nousivat toistuvasti esiin erimuotoisina vuokratyön johtamisen aihepiirissä. Joiltain osin keskusteluista esiintyneet havainnot sopisivat kahden tai useamman eri teeman alle, koska haastattelut toteutettiin enemmän vapaa-
muotoisesti, kuin tiukkarajaiseen struktuurin ohjaamana. Kvalitatiiviselle aineistolle toisaalta on, kuten tässäkin tapauksessa, tyypillistä sen ”*ilmaisullinen rikkaus, monitasoisuus ja kompleksisuus*”, kuten myös Alasuutari (2011, s. 84) toteaa. Tätä rikkautta on haluttu säilyttää laadullista arviointia varten. Perusteluna tälle on se, että vuokratyön johtamisesta ja vastausten nyansseista välittyisi riittävästi sitaateilla täsmällisempi ja kattavampi kuva käytetystä aineistosta. Rikkaat ja laajat aineistositaatit toimivat osaltaan myös todisteena siitä, mihin aineistolähtöiset tutkimuksen tulokset perustuvat. Lisäksi kattavilla sitaateilla pyritään auttamaan ymmärryksen rakentumista sekä vuokratyön johtamisen arkirealismista, että valaisemaan vuokratyön aihepiirin monimuotoisuutta, esimerkiksi antamalla lukijalle mahdollisuuden tutustua haastateltavien näkökulmiin erityyppisen vuokratyön johtamisesta.

Esimerkiksi keikkaluonteinen lyhyistä työsuhteista muodostuva vuokratyö ei ollut ainoa aineistossa esillä ollut henkilöstövuokrauksen muoto, vaan haastateltavien työvoiman vuokraamiseen liittyi vastaajilla myös koko- ja osa-aikaisia työsuhteita, suorarekrytointia ja ilmoitushaun avustamista. Vuokratyösuhteet saattoivat olla toistaiseksi voimassa olevia tai määräaikaisia. Osalla vastaajista oli selvä painotus jollekin henkilövuokrauksen työmuodolle ja toimialalle (ks. taulukko 5).

Vuokratyön kontekstissa johtaminen näyttäytyi vastausten perusteella välilliseltä ja jossain määrin autoritääriseltä johdettavia kohtaan. Ja toisaalta taas

asiakaspalveluhenkiseksi asiakkaita kohtaan siten että vuokratyöntekijä on välitettävä kauppasopimuksen kohde.

Tuloksista käy ilmi se, että esihenkilöiden nykytoiminnan hallinta välillisesti ja akuutit päätöksentekoa vaativat toimet ja reaktiivisuus asiakkaiden ja vuokratyöntekijöiden yhteydenottoihin muodostavat jo sinänsä täysmittaisen haasteen johtamistyölle vuokratyön kontekstissa, etenkin johdettavien määrän kasvaessa. Epävarmuus osaamisen tunnistamisesta, etäisyys johdettaviin ja mainehaasteet ja tietyt vuokratyön pariin herkemmin päätyvät työntekijäryhmät korostuivat osin vuokratyöstä johtuvina tekijöinä. Toisaalta merkittäviä ja laajamittaisesti työssä kuormittavia yksittäisiä nimettyjä haasteita ei juuri käynyt ilmi, jonka kaikki haastateltavat olisivat tuoneet esiin, vaan haasteet vaikuttivat haastateltavien vastausten perusteella kasaantuvan pienistä yksittäisistä tekijöistä. On kuitenkin ensinnäkin ymmärrettävä Karasekin (1979) JDC-mallin ajatuksen avulla millainen yhteisvaikutus useamman lievästikin työtä kuormittavan kuoromitustekijän yhteen kasaantuessaan voi olla. Toiseksi on tärkeä ymmärtää, että vuokrausyritysten koko, toimintaperiaatteet ja toimialakohtaiset hankaluudet, sekä johtamistyölle annetut resurssit, kuten lakineuvonta, kollegojen avun saataavuus ja tietotekniset työvälineet eroavat merkittävästi jo eri yritysten välillä.

Tästä huolimatta haastateltavien vastaukset antavat jonkinasteista kokonaiskuvaa vuokratyön esihenkilöiden arkityöstä, jota ei juuri, jos lainkaan, ole akateemisesti tutkittu, muuten kuin vuokratyöntekijän ja asiakasyrityksen näkökulmaan kiinnittyen. Vastauksista ja havainnoista käy ilmi johtajien kuormittavaksi tiedostamia ja osin tiedostamattomiakin haastetekijöitä, jotka johtuvat nimenomaan vuokratyöstä, eivätkä ilmenisi perinteisessä johtamisessa.

Tässä luvussa tarkastellaan siis näkemyksiä haasteisiin haastateltavien antamien tulkintojen avulla. Luku muodostaa tuloksista ja analyysistä vuoropuhelun, jossa tulokset ja niistä tehdyt havainnot kuljettavat tulososion empirian läpi. Alaluvut muodostavat havaintoina tehdyistä teemoista osakokonaisuuksia, jotka kietoutuvat tutkimuskysymyksen ongelman ympärille. Teemat ovat analyysistä johdetut johtamisen reaktiivisuus, tiedonsaannin haasteet, hallinnollisen johtamisen haasteet ja lopuksi keskustelelevampi osuus maineen vaikutuksesta taustalla.

5.1 Johtamisen reaktiivisuus

Tämä alakappale esittelee aineistosta johdetut havainnot, joiden yhteisenä piirteenä oli havaittavissa esihenkilöasemaan liittyvää kuormittavaa reaktiivisuutta.

Yleisesti katsoen työtä johtaja-asemassa kuvataan olevan olemukseltaan reaktiivista ja tehtävissä pärjäämiseen liittyy nopeasti reagointia muuttuviin tilanteisiin tai ongelmanratkaisuun (Viitala & Jylhä, 2019). Tästä huolimatta haastateltavien vastauksista tulkittu reaktiivisuus näyttäytyy johtamistyössä välillisessä asemassa toimivalle esihenkilölle selvästi vaikeasti hallittavana työn piirteenä, johon on totuttava.

Aineistosta oli havaittavissa se, miten voimakkaasti vuokratyön konteksti ja etäisyys johdettaviin asettaa johtamistyön vastavaikutuksellisten toimien vaaraan. Eli esihenkilö joutuu arkityössään alati reagoimaan erilaisiin muutoksiin, häiriöihin ja muihin vuokrausyrityksen suuntaan tuleviin vaatimuksiin tai ilmoituksiin. Toiminnan suunnittelun, kuten viikkoaikataulujen tai työpäivän, osalta reaktiivisuus näyttäytyi esteenä. Tästä aiheutui monenlaisia työnteon kontrolliin, kuten ajanhallintaan, liittyviä häiriöitä.

Johtamisen reaktiivisuus ilmeni vastauksissa erityisen monitahoisena ja monisyisenä aiheena. Siihen liittyi asiakkaiden suunnalta ennakoimattomuutta, kiirettä, vaatimuksia, asioiden johtamista heikon tiedonsaannin varassa. Vuokratyöntekijöiden suunnalta taas rutiinitilanteiden, kuten sairastapausten tai erityistilanteiden, kuten luvottomien poissaolojen tai palkanmaksuun liittyvien epäselvyyksien ratkomista.

Monisyisiä ongelmatapauksiin kannanottaminen etäältä oli haasteellista. Asioiden selvittely vähäisillä varmistetuilla tiedoilla saattoi keskeyttää aiempien suunnitelmien toteuttamisen. Johtaminen ei myöskään tapahtunut haastateltavien antamien näkemyksistä tulkiten kovin tasaisesti tai säännönmukaisena tapahtumien sarjana, vaan vuokratyöntekijöiden johtamistyön hallitsematonta rytmiä määräsi yllätykselliset pistemäiset hetket, jotka johtuivat johdettavien juoksevien asioiden hoitamisesta ja asiakkaiden yhteydenotoista. Nämä hetket olivat selvästi värittyneet kaikissa esihenkilöiden kuvauksissa transaktionaalinen johtamisen väreillä. Tämä näkyi esimerkiksi vastauksissa kysyttäessä etäisyydessä, vähäisessä luottamisessa johdettaviin ja erityyppisen asiakaskeksen johtamisen määrässä, kun tilanteita ratkottiin.

Reaktiivisuuden selvärajaisin oire, joka aiheutui vuokratyön kontekstista, näkyi keskustelujen sisällöissä ennakoimattomuutena ja kiireen tunteena työssä.

5.1.1 Ennakoimattomuus ja kiire

Kolmiorakenteesta ja johtamisen välillisyydestä johtuvaa reaktiivisuutta oli vahvasti läsnä kaikkien haastateltavien kommentteissa työn arkeen liittyvien haasteiden taustalla. Useimmat haastateltavat mainitsevat odottamattomat tilanteet ja kiireelliset tehtävät, joihin on vaikeaa varautua etukäteen. Myös tästä syystä aiheutuneet ajanhallinnan haasteet esiintyivät useissa keskusteluissa ilmeisinä H4:llä, H5:llä, H6:lla ja H8:lla. Nämä ennakoimattomuudesta ilmenneet ajanhallinnan haasteet aiheuttivat mainittuna kiirettä, stressiä ja keskittymisen puutetta.

Mainituissa syissä oli moninaisia ja yksilöllisiä tilanteista taustalla, mutta yhtenäisistä hallinnan puutteiden ja kuormittavuuden ilmi tuoduista oireista voitiin tunnistaa johtamisen haasteeksi nimenomaan vuokratyön johtamisen reaktiivisuudesta johtuva hallinnan vähäisyys. H8 kuvaa erityisen kattavasti reaktiivisen johtamisen tilannetta ja haasteita. On huomionarvoista, miten monella tasolla ennakoimattomuus ja yllättävät tilanteet voivat esiintyä sekä lisäksi se, miten riippuvaisia vuokrausyrityksessä ollaan muiden toimijoiden teoista.

H8: no se mikä aiheuttaa useista stressiä kiirettä on se että tässä työssä ei voi suunnitella valmiiksi koko työviikkoa. Nykyisessä roolissani tietysti mun töistäni iso osa on hallinnollisia asioita ja niinku tähän koko tän niinku henkilöstövuokraus

organisaation johtamiseen liittyviä asioita. Mut silti edelleen tulee näitä just tämmöisiä puheluita ja niitä ei voi koskaan ennakoida ja ne vie yhtäkkiä hirveen kasan aikaa, kun niitä lähtee selvittelemään. – – mut sitten kun asiakasvastuuta ja sitten kun alkaa niin työntekijöitä olemaan ne sitten se päivä menee usein siihen, että aamusta tulee joku puhelu – – olit suunniteltu sille päivälle vaikka mitä kaikkea mut mitään et ehi. – –

Kuten H8:n erityisen selvässä tapauksessa, muidenkin haastateltavien mukaan haasteet ja stressitekijät kasvavat selvästi yllättävien tilanteiden takia. Myös H2 ja H4 kuvaavat tilannetta, jossa ollaan asiakasyritysten ja vuokratyöntekijöiden reagoitua vaativien yhteydenottojen armoilla, mikä aiheuttaa kiireentuntua ja siitä seuraavaa stressiä.

H2: – – [kollegan kanssa] jaetaan esimerkiksi vähän haastatteluajoja, ettei olla samaan aikaan täällä että on sitten toinen jos tuolta tulee työtilaisuuksia tai työntekijöiltä kysymyksiä niin toinen on hoitamassa aina niitä ja toinen haastattelee ja sitten taas toinpäin että on aina se toinen vapaalla sitten – – akuutinpiin tilanteisiin

H4: no jos se on niinku päivälle hirveästi kaikkea ohjelmaa, että on paljon haastateltuita ja sitten just paljon tulee vaikka tilauksia, niin sitten jos se kaikki tapahtuu semmoisessa hirveässä kiireessä ja semmoisessa, että ei hirveästi ehi keskittyy, niin sitten se saattaa aiheuttaa semmoinen stressiä – –

H4 mainitsi myös joutuvansa tekemään *”kaiken maailman muuta”* oheistoimintaa ydintyön ohella, mikä viittaa työtehtävien silppuuntumisen kautta kumpuavaan kuormitukseen. On selvää, että haastatellut esihenkilöt, kuten seuraavassa aineistokatkelman tapauksessa H6, haluaisivat tehdä työtä erityyppisesti ja omien arvojen mukaisesti ilman liiallista häiriötä. Kysyttäessä tyypillisestä työviikosta ja stressitilanteista H6 vastasi erityisen kuvailevasti reaktiivisuuden oireista.

H6: – – kyllä sähköposti laulaa, puhelin laulaa. Voi tulla hyvin semmoisia nopeaa reagoitua vaativia juttuja. Esimerkiksi tänään vaikka yksi työntekijä ilmoitti että irtisanoutuu koeajalla ja ei tule enää työvuoroon. – – täytyy nopeasti sitten selvittää ja ilmoittaa sinne asiakasyritykseen se – – että tämä henkilö ei tule sinne vuoroon ja aletaan etsimään uutta henkilöä sitten tilalle ja se ei tietenkään enää tänään tule eikä huomenna eikä ensi viikollakaan välttämättä

H6: – – koen välillä kyllä [liikaa stressiä ja kiirettä] ja se johtuu siitä että mä haluaisin keskittyä ikään kuin sen bisneksen tekemiseen eli uusien työntekijöiden löytämiseen sen sijaan että joutuisin niin sanotusti vatvomaan näitten olemassa olevien ihmisten työsuhteongelmia niin paljon

H6: ja sitä [40 johdettavan määrää] ollaan yritetty vähän vähentääkin että ollaan siirrytty muille muilla tai niinku muille niitä minun henkilöitä hoidettavaksi mutta tulee koko ajan sellaista toimeksiantoa lisää, missä minulle sitten jää näitä vuokratyöntekijöitä hoidettavakseni niin se määrä koko ajan vähän kasvaa mutta joo ei ei ei tunnu ihan sopivalta. Ehkä 10 vähemmän niin voisi olla ihan OK mutta eihän siinäkään voi eikä ole tarkoituskaan valitettavasti tehdä sitä tämmöistä yksilöllistä palvelevaa esihenkilötyötä, mistä minä tykkään

Haastatteluotteesta havaittavan ennakoimattomuuden vuoksi velvollisuuksiensa hoitamisesta syntyvän kiireen vuoksi H6 joutuu tinkimään omista suunnitelmistaan ja työnsä viikkokohtaisista tavoitteista, sekä ikäväkseen myös johtamisihanteistaan. H6 tapauksessa taustalla vaikuttaa olevan liiallinen johdettavien määrä ja halu toimia rekrytoinnissa hallinnollisten esihenkilötoimien sijaan. Vaikuttaa vastauksen perusteella sille, että hänelle on kasaantunut paljon

yrittäjien A vastuita johtamistyön ohelle. Vastauksellaan H6 osoittaa kokemansa hallinnan olevan joka tapauksessa liian vähäistä, mikä on tulkittavissa jopa lievästä vastauksista välittyvästä epätoivosta. H6 selvästi haluaisi keskittyä enemmän toisenlaisiin tehtäviin, jossa hän voisi olla enemmän kontrollissa valikoidessaan uusia työntekijöitä. Myös H8 kertoi toivovansa lisää henkilökuntaa ja automaatiota työtehtävien hoitamiseksi, mikä viittaisi liian kiireen liittyvän yksinkertaisesti puutteellisiin resursseihin.

Joka tapauksessa H6:n kanssa käyty keskustelu kertoo karun konkreettisesti, miten hallitsematon ennakoimattomuus saattaa näkyä yhteydenottojen määrässä. Oletettavastikin H6 toi ilmi toiveita vähäisemmistä johdettavamääristä. Johdettavien vuokratyöntekijöiden määrällä on tulosten valossa yhteys yhteydenottojen määrään ja ennakoimattomuuteen.

Yksittäisenä vastauksena H7 antaman kuvauksen mukaan johdettavien määrän vähentämisellä olisi vaikutusta johtamistyön parantumiseen laadullisemman johtamisen kautta. Tämä vastaus antaa viitteitä siitä, että määrän sopivaksi kokemisella on merkitystä siihen, kokevatko esihenkilöt johdettavien määrän sopivaksi vai sopimattomaksi esimerkiksi heikentyneen tuntemisen vuoksi.

H7: [työtäni parannettaisiin panostamalla] laadulliseen tekemiseen sen suhteen, että sitä määrää vähennettäisiin - - [jotta] pystyisi oikeasti keskittymään täysin, että saisi niille työnhakijoille ja työntekijöille kanssa varmasti kaikille sen kuvan, että oikeasti tiedetään mitä heille kuuluu - -

Muutkin esihenkilöt jakoivat H7:n näkemystä siitä, että määrällä oli merkitystä hallintaan ja laadulliseen johtamiseen. Tarkkuutta määrän suhteen oli aineiston pohjalta mahdotonta arvioida. Osallistuneiden vuokrausyritysten vuokratyön työmuotojen pituuksissa, luonteessa ja johdettavien määrissä oli merkittäviä eroavaisuuksia. Yrittäjien A haastateltavat välittivät työvoimaa selvästi enemmän asiakkaiden ilmoitushaun perusteella pidemmäksi ajaksi töihin, kun taas muilla oli mukana keikkatyön välittämistä. Johdettavien määrän ideaalia arvioitiin siis ymmärrettävästi vaihtelevasti, mutta kuvailut määrien suhteellisen pienistäkin kasvattamisista olivat huomion arvoisia. H3 arvioi omasta näkökulmastaan alaisten maksimimääräksi 40 vuokratyöntekijää. Hänellä itsellään oli oman arvionsa mukaan noin 35 vuokratyöntekijää johdettavanaan. H5:lla oli 25-30 johdettavaa arvioi johdettavien määrän enimmäismäärää peilaten sitä työehtosopimusten määrään. H7 poikkesi selvästi isoimmalla johdettavien määrällä, joka oli noin 100. H7 kuitenkin toivoi vähempää määrää vähäisen tuntemisen vuoksi.

H3: joo kyllä sanotaan, että yks tota HR pystyy sinne noin neljäänkymmeneen henkilöön asti hoitamaan siitä sit ylöspäin rupeaa käymään sitten vähän vaikeaksi. Sanotaan et se 40 aika yhdelle henkilölle maksimit

H5: pystyisi vaikka 50 pyörittämään ihan hyvin, mutta sitten kun on eri yrityksen työntekijöitä ja noudatetaan eri työehtosopimuksia ja siitä tulee vähän enemmän semmoista sillisalaattia - - niin kyllä sen 40 alkaa olemaan varmaan semmoiset [maksimit]

Toisena työmäärää lisäävänä tekijänä oli erityyppisten asioiden hoitamisen määrän lisääntyminen. H5 kertoi haastateltavista konkreettisimmalla tavalla eri alus-
tojen käytön lisänneen työkuormaa niin, ettei edes aikataulutuksellakaan luotu

mahdollisuuksia ennakoinnille, vaan työpäivien kuvattiin joskus täyttyvän erityyppisistä yhteydenotoista, mikä pidensi päiviä ja aiheutti tiedostettua stressiä.

H5: – – mulla on kyllä yleensä hyvin aikataulutetut hommat – – mut sitten aina tulee vasemmalta ja oikealta jotain sivukaistalta jotain akuutteja ja muuta niin sitten voi välillä jos ei ole yhtään aikataulutanut niinku löysää tilaa kalenteriin niin sitten tota päivät venyy ja vähän semmoista stressinpoikasta välillä tuntuu oikeasti että pitäisi olla neljässä eri paikassa yhtä aikaa, et olla Teamsissa ja puhelimessa ja hoitaa kolmatta asiaa vielä sähköpostilla ja muuta että mutta sitten on hyvinkin löysempiäkin viikkoja

Ulkopuolelta tuleviin asioihin reaktioon liittyvä kiire ja työtaakan monipuolisuus näyttäytyi koskettavan esihenkilöhaastateltavia jollain tavalla. Syyt olivat yksilöllisiä, mutta reaktiivisuus oli kaikilla taustalla. Lisäksi kilpailu muiden vuokrausyritysten kanssa nopeimmasta toimittamisesta esiintyi muutaman haastateltavan kertomana. Esimerkiksi H8 toi ilmi kilpailuasetelman, johon liittyi sekä työntekijöiden löytämistä yritysten kesken jaetusta työvoimatarjonnasta, että kiireen toimittaa asiakkaiden tarpeisiin vastaavaa työvoimaa ja tehdä asiakkaiden kanssa kauppasopimuksia.

H8: mun näkökulmasta haastavinta – – on löytää hyvät tekijät. – – toimijoita on tällä alalla niin paljon, että kilpailu on siis todella kovaa ja niinku sanoin niin tää on vähän tuota tullut semmoisessa kilpajuoksussa, et meillä on paljon semmoisia asiakasyrityksiä jotka käyttää 3-4 henkilöistövuokrausfirmaa, ja se ketä on nopein, niin valitettavasti usein saa sen tilauksen, eikä se ketä välttämättä olisi se kaiken paras – –

Vastauksesta voi tulkita sen, että usein nopein vuokrausyritys voittaa tilauksen, mikä voi viitata siihen, että aikapaineet johtajatyössä ovat kilpailun vuoksi korkealla laadun jäädessä toisarvoiseksi. Vuokrausyrityksen päätöstentekijälle H8:lle ei vaikuttanut jäävän paljoa aikaa miettiä ratkaisuja. Eli johtajatasolla työvoiman sopivuuden arviointi asiakkaan vaatimuksiin tarkasti ja muu suunnittelu saattaa heiketä, kun päätöksiä joudutaan tekemään nopeasti menestyäkseen kilpajuoksussa. Seuraava kappale kuvaa asiakasyrityksistä vaikutusta syvemmin.

5.1.2 Asiakkaiden palveleminen ja vaatimukset

Tämä alakappale kuvaa tuloksia haasteista, johon liittyi asiakasyritysten vaikutus. Kysyttäessä työposition ja asiakasyritysten tarpeisiin vastaamisesta kaikissa esihenkilöiden haastatteluissa toistui asiakaspalvelullinen yhteistyön luonne. Tämä ei juuri yllättänyt, jos vuokratyön liiketoimintamallin ottaa huomioon. Toisaalta H6 mainitsee yrityksen A kieltäytyneen lyhyistä muutaman kuukauden toimeksiannoista vähäisen katteen ja hallinnollisten kulujen vuoksi. On selvää, että toimeksiannon on oltava vuokrausyritykselle lähtökohtaisesti kannattavaa. Aineistosta on kuitenkin havaittavissa vahvasti se, että asiakkaita palvellaan keskusteluissa paljastuneista haasteista huolimatta - myös omalla kustannuksella.

Haastatteluissa kysyttiin ajatuksista vuokratyön toisesta esihenkilöstä asiakasyritysten puolella ja yhteistyöstä asiakkaiden kanssa. Kaikkien esihenkilöhaastatteluiden perusteella toistui näkemys asiakaspalvelutyöstä. H5 kuvasi poikkeuksellista asiakaspalvelun erityistilannetta, jossa yritysten rajat häilyivät.

H5: - - mä jouduin tosi paljon sparraamaan [yhtä nuorta asiakkaan] esihenkilöä. Olemaan semmoisena vähän niinku taustapakkinä siellä. Ja se saatto soitella mulle joka päivä, että se oli pikkaisen niinku kuormittavaa [ja] alkoi jossain vaiheessa tuntumaan että - - olisikohan hällä joku toinen apu siellä ihan omassa yrityksessä.

H5 tapaus osoittaa, että asiakkaan tontilla toimisessa esiintyy vastahakoisuutta, vaikka asiakkaiden palvelu määritteli muuten johtamistyön olemusta ja työmäärää. Yleisesti ottaen keskustelut asiakaspalvelusta näyttäytyivät sille, että vuokratyöntekijät jäivät myyntiartikkeliksi vuokrausyrityksen ja asiakasyrityksen neuvottelujen taustalle. H2 myönsi, poikkeuksellisen empaattisesta ja ihmislähtöisestä johtamissuhteestaan huolimatta, johdetut vuokratyöntekijät olevan vuokratyön kontekstissa välitettäviä palvelutuotteen omaisia kauppataavaroita.

H2: no tokihan se on se tuote mitä me tavallaan tuonne, jos nyt voi tuotteena sanoa, mutta tuotehan - - mitä me tuonne myydään ja mikä pitää olla se tavallaan laadukasta meidän työntekijöiden, että he osaa homman, että me saadaan sitten niitä tilauksia jatkossakin - -

H2:n vastaus viestii siitä, että tämän palvelutuotteen osaaminen ja laadukas työskentely ovat olennaisia asiakastyön kannalta - ja myös liiketoiminnan kannalta. Tietyissä tilanteissa palvelutuotteelta vaadittiin enemmän kuin oli mahdollista. Haastateltavien mukaan epärealistiset odotukset asiakkaan puolelta saattoivat lisätä johtamistyön vaatimuksia ja näyttäytyivät haasteina. H8:n kanssa asiakasyrityksistä käyty keskustelu kuvaa hyvin sitä, millaisia kahdentyyppisiä hankaluuksia asiakkailta tulee palvelutuotteen laatuun tai toimittamiseen liittyen.

H8: no hinta [neuvotteluissa] on vain yksi tekijä - - monet tietysti vaatimukset on usein sitä luokkaa että etsitään tyyliin yksisarvista mutta kyllä mekin ollaan pikkuhiljaa opittu tietysti sanoo siihen että ei me nyt ihan kaikkea pysty toimittamaan - - Mutta uusia asiakkaita etsitään, niin kyl sieltä sanotaanko kolmasosa ylipäättään on semmoisia, että haetaan vähän niinku semmoista että se on vaan hyvää tuuria, että se on just mihin löydetään se osaja. Moni yrityshän [kilpailuttaa vuokrausyrityksiä]. Se ketä nopeimmiten sen paikan täyttää niin se saa sen sopimuksen - -

Uudet asiakkuudet tai vuokratyötä tuoreeltaan kokeilevat asiakkaat tai toimittajat kilpailuttavat esiintyivät ymmärrettävästikin hankalammin palveltavana, kuten H8 esitti. Lisäksi H6 mainitsi vuokrausyrityksen jäävän isoimpien asiakasyritysten tapauksissa kasvottoman toimittajan tasolle, jonka toimintamalleihin ei sitouduta. Tulokset asiakkaiden tyyppin sijaan keskittyivät erilaisiin vaatimuksiin.

Kysyttäessä asiakkaiden toiveista työvoiman toimittamisen suhteen haastateltavien vastaukset jakautuivat tarkkarajaisesti kolmeen epäreaalisten toiveiden luokkaan: ajan ja kiireellisyyden suhteen, vaadittujen ominaisuuksien suhteen ja epäasiallisuuksien tai työhön liittymättömien ominaisuuksien suhteen. Vastauksista epärealistisuuksiin on havaittavissa yhtenäisinä piirteinä rehellisyys ja pyrkimys yrittää palvella asiakasta. Vastaukset osoittavat sen, että asiakkailta tulee ylipäänsä useinkin epärealistisia toiveita ja H6 vastaus myös sen, että epäasiallisiin, jopa syrjintään vihjaavia toiveita esiintyy edelleen. Ajan suhteen epärealistiset haasteita esittivät H2, H3 ja H4. Kykyjen suhteen epärealistisia toiveita mainitsi H5, H7 ja H8. H6 mainitsi epärealististen toiveiden olleen ”sekä että” ja osin myös asiattomia ja syrjiviä.

H3: – – me yritetään, teemme parhaamme, mutta ei kyllä lupaamaan, että tota niin se on aika aika niinku todenmukane että kokeillaan aina että löytyisikö, mutta yleensä sitten jos se ei ole todennäköistä niin kerrotaan että tää ei ole nyt todennäköisesti löytää tämmöistä henkilöä tähän aikajänteeseen

H7: – – saattaa olla että he itsekin jo tiedostavat siinä vaiheessa kun he meille sitä laittavat hakuun että no tää on luultavasti sellainen paikka, että tähän ei ihan heti tule tai ei luultavasti tule löytymään että joitain tällaisia työpaikkoja paikkoja jotka vaativat justinsa hirveästi erilaisia lupia ja sertifikaatteja pitää olla suoritettuna – –

H6: on saattanut tulla [syrjintään liittyviä] tilanteita, joissa on joskus asiakasyritykselle vaikkapa siinä rekrytoinnin käynnistysvaiheessa saattaa olla sellaisia vähän ummehuneelta käsityksiä siitä että minkälaisia ihmisiä he vaikka haluaa sinne heille töihin ja tällöin meillä on hyvin tiukka linja siihen, että että me joudutaan sitten konsultoimaan heitä siinä että että etsitään heille paras osaja eikä sitten jotain mitä he ehkä sit jostain syystä sitten pyytää tai haluaa

Annettujen vastausten perusteella asiakaspalveluhenkisyys on läsnä epärealistisissäkin tilanteissa. H4 osoitti rehellisyyden auttavan neuvotteluissa yhteistyötä. H5 oli valmis kuvata asiakkaan heikosta vetovoimasta huolimatta ehdottamaan soveltuvia ehdokkaita. H7 kamppaili yhdessä asiakkaan kanssa vaativan työpaikan täyttämistä. H8 taas oli valmistautuneempi sanomaan asiakkaalle suoraan liian epärealistisesta toiveesta. H6 oli valmiina ja joutunutkin selvittämään asiakkaalle työhön sopivuuden määritelmää. H2 esitti ajallisten vaatimusten johtuvan esimerkiksi äkillisistä sairastumisista, mutta pyrkivänsä auttamaan.

H2: – – soitetaan, että tarvitaan nyt heti joku tekijä niin ehkä siinä [on ollut haaste] mutta toki ne onneksi aina – – ymmärtänyt että ihan nyt niin nopeasti ei aina pysty toimittamaan tekijää paikalle

H2 toimii keikkaluonteisen työn parissa enemmän suorittavaa työtä tekevien vuokratyöntekijöiden esihenkilönä, mikä osaltaan korostaa akuuttia reagoitua. H2 kertoo onnistumisprosentin olevan noin puolet, jos varoitusaika jää saman vuorokauden sisälle. Viestintä asiakkaiden kanssa voi siis alkaa hyvinkin yllättäen ja suunnittelematta. Tällaisissakin tilanteissa vuokratyön johtajalta vaaditaan yletöntä nopeaa yhteydenottoa potentiaalisten keikalle lähtijöiden suuntaan, jotta sopiva työntekijä voidaan kiinnittää asiakkaiden tilapäiseen ja yllättävään tarpeeseen. Myös H3 pyrki toimittamaan tekijän toivotonta aikajännettä uhmaten.

Asiakaslähtöisyys määrittää myös omien työntekijöiden arviointia. Hyvän työntekijän määrittely näyttäisi riippuvan asiakkaasta. Kaikkien haastateltavien vastauksien perusteella arviointia määritteli työsuhteen pituus ja työntekijästä annetun palautteen laatu, mikä käy ilmi H8 antamasta vastauksesta.

H8: [hyvää työntekijää määrittää] palaute mitä asiakkailta saadaan. – – Jos ihminen on siellä [asiakkaalla] ollut jo tyyliin, vaikka vuoden päivät, niin kyllä me nyt voidaan olettaa jo siinä vaiheessa se on aika hyvä työntekijä

H8:n määritelmä hyvästä työntekijästä antaa viitteitä siitä, että hyväksi johdettavaksi riittää pitkäaikainen soveltuvuus asiakkaan tarpeeseen ja työntekijän asiakas on työntekijään tyytyväinen. H8:n näkemys on hyvin asiakaslähtöinen, eikä H8 tuo esiin oman etunsa kannalta seikkoja tai johtamistyölle edullisia kriteereitä hyvän työntekijän määrittelylle. Muihin haastateltaviin verraten H8 kuvaa

epäitsekkyyttä poikkeukselliselle asiakaslähtöiseksi, jopa taipumiselta asiakkaan päätöksiin oman oikeusturvansa uhalla räikeissäkin konfliktilanteissa.

H8: -- [asiakkaiden kanssa] sovitaan -- mä puuttuisin heti [asiakkaiden mielestä hyvien työntekijöiden luvattomiin poissaoloihin] ihan oman niinku oikeusturvan ja kaikesta puolesta niin mielestäni epäkohtiin pitäisi aina puuttua heti. Mutta jos asiakas on sitä mieltä, että antaa sen nyt olla, että ei nyt vielä anneta vaikka varoitusta, niin loppuviimeksi en mä hirveästi pysty sitä asiaa tekemään ennen kun se asiakkaan kanssa on sovittu -- huomauttaa tietysti voin [esimerkiksi vääristä työaikakirjauksista]

H8:n kuvauksella on yhteyttä esihenkilöiden kuvailuihin asiakkaiden vaillinaisuudesta velvollisuuksien ja oikeuksien rajojen tuntemisesta. H3, H5 kertoi vaillinaisuuden näkyvän usein. Saman yrityksen H4 jakoi lisäinformaatiota rakenteesta "varmuuden vuoksi" asiakkaille ja eri yrityksestä H6 kävi erikseen vastuunjakoa läpi uusien asiakkaiden kanssa. H7 kertoi asiakasyrityksissä tapahtuvien henkilövaihdosten aiheuttavan harvakseltaan epäselvyyksiä, jotka useimmiten liittyivät sairausajan palkkojen perusteisiin.

Asiakaspalveluun liittyi myös työntekijän vakinaistamista asiakkaalle. Kaikkien haastattelujen perusteella kyseessä ei selvästikään ollut hyvän työntekijän riistäminen johdettavien joukosta, vaan asiakaspalveluun kuuluva menettely ja lähtökohta. Usein sovituksi mainittiin tietyn, useimmiten koeaika-ajan sidotun, ajan puitteissa vuokratyöntekijöiden maksuttomasta vakinaistamisesta. H8 toi tästä huolimatta esiin menetyksen työntekijään liittyvästä laskutuksesta. H8 myös esitteli laskutushinnan alennuksen tavaksi pitää työntekijää omana.

H8: -- saatetaan asiakkaan kans koittaa sopii [hinnanlaskusta] että nyt todettu, että on niinku hyvä tyyppi, että pidetään se sitten meidän kirjoilla se vielä ja tommoista tietysti voidaan koittaa sopia, mutta kyllä lähtökohtaisesti niin aina kun me ollaan joku palkattu niin me ollaan valmiita siihen, että kyllä se lähtee.

Osaltaan H8:n näkemys tiivistää muidenkin esihenkilöiden näkemystä johtamistyön luonteesta vuokratyöntekijöiden vakinaistamisen suhteen. Joka tapauksessa kohtuuttomat odotukset ja heikko viestintä olivat merkittävimpiä haasteita erityisesti pidempiaikaisten toimeksiantojen parissa. Toisaalta kuten kuvattua, myös työvoiman tilapäistarpeissa esiintyi toimittamisen haasteita ylimitoitettuina vaatimuksina. Vaikkei yhteistyö asiakkaan kanssa ollut sujuvaa, vuokrausyrityksissä nähtiin, että asiakassuhteen hoitoon on panostettava. Kun toimeksiantojen saanti asettaa vuokrausyrityksen riippuvuussuhteeseen asiakkaiden ehtoilla toimimisesta, on asiakasyritykset ohjailevassa asemassa esihenkilöihin toimiin nähden, mikä kaventaa esihenkilöiden omaa päätäntävaltaa ja hallintamahdollisuuksia.

Vaikuttaa esihenkilöhaastatteluiden perusteella myös siltä, että palvellessaan asiakkaita, esihenkilö joutuu toimimaan epävarmuudessa ja tekemään hallinnollisia päätöksiä ilman omakohtaista havaintoihin perustuvaa tietopohjaa.

5.2 Tiedonsaannin haasteet

Haastattelujen perusteella kuormittavien vaatimusten lisäksi ja osin riippuvuus-suhteen takia tiedonsaannissa esiintyi puutteita, jotka työllistivät esihenkilöitä tai aiheuttivat epävarmuutta johtamistyölle. Tämä alakappale esittelee tuloksia, jotka liittyivät tiedonsaannin ongelmiin joko asiakkaan, vuokratyöntekijän toiminnan ja myös vuokratyön kontekstin vuoksi.

5.2.1 Asiakkaat palautteen ja heikon tiedonsaannin takana

Tiedonsaantiin liittyen asiakkaista aiheutui yllättäen monia hankaluuksia. H5 kertoo erityisen rikkaasti asiakkaiden suunnalta tarvittujen tietojen jäävän joskus vaillinaiseksi. H6 taas kuvasi jopa yhteydensaannin yritysten välisessä enemmän tai vähemmän asiapainotteisessa keskustelussa työlääksi. Erityisen ongelmalliset tilanteet liittyvät johdettavien vuokratyöntekijöiden oikeuksiin, jolloin asiakkaan antamien tietojen riittämättömyys aiheuttaa ylimääräistä vaivaa selvittää tietoja velvoittavien säädösten vuoksi, tai tilanteiden hoitaminen venyy perusteetta kohtuuttomasti.

H5: -- joillakin [asiakkailla] on vielä tämmöisiä ajatuksia, että esimerkiksi kun on koe-aika, niin voidaan vain naps ilman mitään perusteluja niin irtisanoa henkilö. -- että ei ole niin selkeää [asiakkaalle kaikki säädökset] -- niitä pitää kuitenkin aina vähän jumppailla niitä [tarvittavia tiedoksiantoja] asiakkaiden kanssa

H6: [uuden toimeksiannon osalta] kesken rekrytointiprosessin, vaikka asiakasta ei saa oikein tavoitettua, jolloin se rekrytointiprosessi venyy ja kenties meidän löytämät ehdokkaat niin kun kerkee jo häipyä muihin tehtäviin -- [toisekseen] asiakasta ei oikein tavoita, että voisi kysellä niinku kuulumisia, että miten täällä siellä meidän työntekijöillä menee ja [asiakkaan tyytyväisyyttä vuokratyöntekijöihin]

Toisin sanoen tarpeellisten tietojen lisäksi tietojen saannissa esiintyi odotuttamista. H3 tapauksessa kuvattiin vastausten saamisen kestävän pahimmillaan jopa kuukausia, josta H3 mainitsee hyvin seikkaperäisesti kysyttäessä yhteistyöstä asiakasyrityksen kanssa. H3 kuvaa myös näkemyksiään ymmärtäväisesti syistä, jotka saattavat olla heikon viestitiheyden ja vastausten odotuttamisen taustalla.

H3: -- ihan asiakkaista kiinni, että mehän, voin sanoa rehellisesti, että vastataan asiakkaille lähes heti ja aina ja suoraan ja palvellaan -- salamannopeasti että mutta [vain osa] kunnioittaa sitä kumppanuutta [ja] vastaa nopeasti, -- että se viestintä toimii ja molempiin suuntiin. Jos asiakkaalla kestää vaikka viikkoja tai kuukausia aina vastata johonkin juttuun -- [niin yhteistyö ei ole kunnossa] -- se on hyvin yleistä [ettei vastata kohtuullisessa ajassa] -- voi olla siellä [asiakkaalla] niinku kova kiire -- ei välttämättä kerkeä kaikille [vuokrausyrityksille] aina vastaamaan tai edes kiinnosta vaan

Yhdessä tapauksessa yhteistyö yhteydenpidossa kuvattiin haastavavaksi yritysten kollektiivisen toiminnan sijaan yksilöiden preferenssien vuoksi. Esimerkiksi huolimatta H5 toiveista hoitaa yhteydenpitoa suulliseksi, on hänen mukauduttava ja taivuttava asiakkaan käskyttävien toiveiden mukaan.

H5: – – yksi asiakkuus missä tosiaan tämä yhteyshenkilö on vähän semmoinen, että ”no älä soita, kun laita sähköpostia” – – tuntuu itsestä, että no haluaako se tehdä niinku yhteistyötä ja siitä tulee aina kuitenkin tilauksia – – mä tykkään [jutella suullisesti] se on jännää, mutta pitää mukautua sen asiakkuuden mukaisestikin

Tiedonsaantiin positiivisesti vaikuttavana tekijänä kuvailtiin kumppanuuden ja kunnioituksen rakentumista vuokrausyrityksen ja asiakasyrityksen välille.

Kaikki haastateltavat kuvasivat jollain tavalla olevansa asiakkaan tiedonannon varassa myös johdettavien kykyjen ja ominaisuuksien arvioinnissa. Aseman takia palautteenannon haasteet liittyivät olemattomaan palautteenantoon tai arvioinnin vääristymiin pelkän negatiivisen palautteen vuoksi.

Asiakasyrityksen palaute parhaimmillaan avusti merkittävästi vuokrausyrityksen toimintaa erityisesti monipuolisempaa osaamisen tunnistamisessa ja työntekijöiden ahkeruuden arvioimisessa. Esimerkkinä H2 maininta palautteesta.

H2: hyvä vaan kun saa [negatiivista tai positiivista] palautetta tuolta niin se on aina meillekin helpottavaa, kun me kuitenkin vähemmän nähdään niitä tekijöitä siellä ihan tekevässä työssä – – tietää sitten mitenkä ne siellä suoriutuu aina työstään

Työntekijöiden potentiaalin tunnistamiseen liittyvä kokonaisuus oletettavasti rakentuu yhteistyössä vuokrausyrityksen ja asiakasyrityksen keskinäisen viestinnän varassa. Mitä rikkaampaa palaute on, sitä paremmin työntekijöiden osaamisesta saadaan käsitystä, mikä helpottaa esihenkilön usein etäistä arviointityötä. Esimerkiksi H8 oli saanut asiakkaalta suoraa palautetta työntekijän ahkeruudesta ja potentiaalista, jota työntekijä ei itse osannut tuoda esiin. Subjektivisen ja vääristyneen palautteen tunnistamisen ei kuitenkaan ollut ongelmatonta, vaan vähäiset vaikutusmahdollisuudet tiedonsaantiin aiheuttavat hallitsemattomuutta arvioinnissa, mihin osa esihenkilöistä viittasi kertoessaan ristiriitaisista ohjeistuksista ja konfliktitilanteista.

Palautteen kuvattiin myös useimmiten painottuvan negatiiviselle puolelle, mistä H6 antaa suoraa vahvistusta.

H6: – – jos on jotain positiivista, niin ollaan hiljaa, että kyllä valitettavasti se painottuu aina jotenkin siellä on joku ongelma tai haaste kun sitä yhteydenottoa tai palautetta tulee

H6 arvelee, että jotkut asiakkaat saattavat antaa vain negatiivista palautetta, syystä tai toisesta. Heikko palautteenanto ei mahdollista työntekijän tosiasiallista työn arviointia, eikä siten helpota etäisessä asemassa olevaa esihenkilöä, jolla vaikuttaisi vastausten perusteella olevan merkittäviä puutteita kunnollisessa viestinnässä johdettavien kanssa.

5.2.2 Heikko yhteydenpito

Kaikki haastateltavat olivat jossain määrin olleet yhteydessä johdettaviinsa. Viestintää hoidettiin oletettavastikin eri tavoin: puhelimitse, viestein tai käytettiin muita etälustoja tai yritysten omia sovelluksia yhteyden muodostamiseksi. Etälustojen käyttö painottui kuitenkin pitkälti työsuhteen alkutoimiin, eikä uusintayhteydenottoista etälustojen välityksellä myöhemmin työsuhteiden aikana juuri tehty haastatteluiden perusteella. Osalla yrityksistä oli käytössä

ulkopuolisten kehittämiä työpaikka-applikaatioita, joiden avulla työntekijät saivat helpommin vapaista työ- tai keikkatyöpaikoista tietoa. Tapaamisia johdettavien kanssa kasvotusten oli vastausten perusteella joko työhaastatteluvaiheessa tai pääasiassa ei ollenkaan koko työsuhteen aikana.

Etäjohtamisen haasteet ja mahdollisuudet vuokratyövoimaa johdattaessa nousivat esiin eri tavoin kaikissa haastatteluissa. Haastateltavilla oli aktiivisesti johdettavia alaisia määrällisesti noin 20–100 ja nämä jakautuivat fyysisesti laajalle alueelle eri asiakasyrityksiin, joita saattoi olla eri kaupungeissa ympäri Suomea. Systemaattisessa etäviestinnässä oli eroja. H2 kertoi haluavansa antaa johdettavien keskittyä työhön tai resurssien puutteen olevan syy vähäiselle yhteydenpidolle. Hän mainitsee, ettei ole systemaattisesti yhteydessä, paitsi jos johdettava ei ole ”hetkeen” ollut työllistettynä ja siten epäilykset muualle työllistymisestä ovat kasvaneet. H2 lisäsi uskovansa siihen, että tiettyjen johdettavien kohdalla riittävänä indikaattorina asioiden sujumisesta on täsmävä ja oikea-aikainen tuntikirjanpito. Toisaalta H2 kertoo erään työntekijänsä yllättäneen yhteydenotolla vähäisen asiakasyrityksessä viihtymisen vuoksi huolimatta pidemmästä työjaksosta. Myös yritys B:stä H3 ja H4 kertovat yhtenevän kuvauksen, ja toteavat alkuun liittyvän koordinoinnin ja kuulumistenkyselyn jälkeen viestinnän muuttuvan pääasiassa ongelma- tai asiapainotteiseksi. H3 kuitenkin tuo ilmi sen, että työllistyessä asiakkaalle työsuhteen hoitoon liittyvää palautetta kysytään. H6 kertoi systemaattisten kuulumisten kyselyjen ja ammatillisen kehittymisen seurannan jäävän systemaattisesta yhteydenpidosta huolimatta ”pintapuoliselle tasolle”. H5 kertoi pitävänsä säännöllisiä palaverieja pääasiassa isoimpien asiakkaiden kanssa keskustellakseen työllistettyjen vuokratyöntekijöiden tilanteesta ja tulevasta, ja muun yhteydenpidon johdettavien kanssa olevan vähäisempää. H5 kuvaili, että muu systemaattinen yhteydenpito pohjautuu pääasiassa velvoitteiden hoitamiseen automatisoitujen järjestelmien avulla, jotka ilmoittavat viestinnän tarpeesta olla aloitteellisena viestijänä.

Lähes kaikki haastateltavat esittivät toiveita viestinnän parantamisesta, jotta tuntisivat johdettaviaan paremmin. Haasteet johdettavien tuntemiselle kuvailtiin kuitenkin väistämättömäksi, eikä suhteen syventymiselle ollut mahdollisuuksia. Pääsyynä vaikutti olevan sekä etäisyydet asiakasyrityksien ja vuokrausyrityksen toimiston välillä, että ajan puute riittävälle etäyhteydenpidolle. Esimerkiksi H4 kertoi haluavansa parantaa kahdenvälistä viestintää johdettaviensa kanssa, jotta voisi tutustua heihin paremmin ja olla helpommin lähestyttävä. H3 mainitsi, ettei ole tavannut, vaikka haluaisikin, osaa johdettavistaan ollenkaan. H3 kertoo tämän johtuvan siitä, että logistisista syistä yhteydenpito on rajautunut asiapitoiseen etäviestintään ja osa työsuhteista jää täysin etätyösuhteiksi. H5 taas esimerkkinä kertoo syiden johtuvan ajanpuutteesta.

H5: tavallaan [haluaisin olla yhteydessä, jos olisi aikaa] vielä ehkä enemmän että mitä kuuluu, missä mennään, – – kun työntekijä on aloittanut työt siellä niin – – ollaan yhteyksissä että ”hei miten menee” ja sitten jos on jo jotain luonnollista niinku, että he ovat yhteyksissä mutta ei mulla tällä hetkellä ole resursseja siihen että mä muuten vaan laittelisin viestejä ja soittelisin, että tota isolla asiakkuuden [tapauksessa luonut mahdollisuuksia tulla etäpalaveriin] että voivat tulla moikkaamaan, mutta eipä heilläkään ole ollut hirveästi asiaa

H5:n muiden vastausten perusteella vaikuttaa sille, että hänen tapauksessaan vuokratyössä alaisten tunteminen kiinnittyy jossain määrin työkyvyn arviointiin ja vuokrausyrityksen velvoitteeseen järjestää työterveydenhoito työntekijöilleen. Lisäksi H5 arvelun perusteella näyttää hänelläkin olevan pulaa resursseista, minkä vuoksi epäformaalille yhteydenpidolle ei ole sijaa alkukyselyn jälkeen. Vaikuttanee myös sille, ettei hänen kohdallaan vuokratyöntekijät yleisesti ottaen ole kiinnostuneet epäformaalista yhteydenpidosta, vaan "luonnollista" asioista, jolla H5 todennäköisesti tarkoittaa asiapitoisia vuokratyösuhteen hoitoon liittyviä aiheita.

Johdettavien kanssa käyty viestintä, tapaaminen ja tunteminen osoittautui vuokratyön rakenteellisen etäisyyden ja fyysisen etäisyyden vuoksi heikoksi. Viestinnästä keskusteltaessa kaikki esihenkilöt toivoivat pystyvänsä parempaan viestintään ja syvällisempään yhteydenpitoon johdettaviensa kanssa. Syiksi toivomuksille esiteltiin muun muassa helpomman lähestyttävyyden rakentamisesta esihenkilöasemalle, parempaa tuntemista ja tasapainoa asiapitoisuuden ja epäformaalin kuulumisten vaihdon välille.

Fyysisestä etäisyydestä aiheutui myös muita ylitsepääsemättömiä haasteita.

5.2.3 Fyysisen etäisyyden vaikutus

Asiakasyrityksiä pyritään haastateltavien mukaan parhaimpansa mukaan palvelemaan, eli asiakkaiden tarpeisiin nähden lähetetään sopivia työntekijöitä. Kehityksen seuranta jatkoa ajatellen oli rajoittunutta. Huolimatta siitä, että johdettavien kanssa oltiin haastattelujen perusteella proaktiivisesti yhteydessä eri tavoin puhelimitse ja sähköpostitse, tai järjestelmien kautta. Työnteon seuranta varsinaisessa ympäristössä ja johdettavan näkeminen kasvotusten oli työlästä, eikä joskus mahdollista etäisyyden vuoksi, mistä H3 antaa esimerkin.

H3: - - jos tyhjiössä mietitään niin kyllä [haluaisin tavata johdettavia], mutta tota ei siinä mitään järkeä että tota, kun meilläkin on asiakkaita ympäri Suomea - - se on vaan käytännöllisyys-, logistiikka-, etäisyyssyistä ne välillä osa on pakko hoitaa kokonaan niinku etäsuhteessa et ei oo vaan aikaa ajella ympäri Suomea moikkailemassa - -

Vastauksien perusteella on viitteitä siitä, että osaamisen tunnistaminen on olennaisesti haastavaa etäisyyden vuoksi. Vuokratyöntekijöiden työympäristöä ja käytännön työtä ei tunneta sopimusten sisältöjä syvällisemmin, osaamista ja pätevyyttä lähetetyiltä vuokratyöntekijöiltä voidaan täysin arvioida tai työntekijöiden arviointi on oleellisesti puutteellista jo haastatteluvaiheen etäisyyteen liittyvistä syistä. Osaamisen ja vastaavuuden tunnistaminen ei H2:n, H6:n, H8:n ja H3:n haastatteluista päätellen ollut helppoa varsinkaan, jos rekrytointivaiheen vuoro-vaikutus on heikkoa, se on tehty etäältä tai johtamiseen liittyi tapaamista rajoittavaa fyysistä etäisyyttä. Lisäksi H8 kertoo epävarmuuden osaamisen arvioinnissa aiheuttavan jopa pelkoa asiakkaan reaktiosta. Ensimmäiselle työkeikalle lähettäminen oli H2 mukaan eniten jännitystä aiheuttava hetki. Tämä myös mietitti H2:ta, joka kertoi saavansa haastatteluista vain pintaraapaisun johdettavasta.

H2: isoin haaste [työssäni] – ehkä se että osaat niinku tunnistaa sen osaamisen sieltä kun haastattelee, niin varmaan se – – että osaat oikeilla kysymyksillä löytää sen osaamisen aina ihmisiltä – –

H6: – – kun heitä ei näe siellä työympäristössä niin en aidosti tiedä mitä mitä he aidosti tekevät työkseen että mulla on vain sitten tavallaan työsopimus ja tietyn tyyppinen käsitys siitä työnkuvasta mutta en oikeasti aidosti tiedä mitä he tekee välttämättä tiiä asiasta vain siksi koska minä en en vaan niinku tiedä mitä he tekee

H3: – – Teams-haastatteluja kun tehdään niin ei välity se henkilön nykyinen tai työnhakijan nykyinen kunto, ja ei en tarkota fyysistä kuntoa, vaan semmoista niinku kykenevyyttä tehdä vielä työtä – – se ei välity ehkä Teamsista samalla tavalla kuin sitten livenä huomaa että – – ei ole [työntekijä] enää ehkä soveltuva enää näihin hommiin niin semmoisia on kyllä paljon

H8: – – mitä siinä kaikkein eniten pelkää on se, että mikä on sitten se asiakasyrityksen reaktio tähän asiaan, jos sieltä tuleekin joku ihan niinku mä oon kuvaillut ihan eri tavalla – – näitä on meilläkin käynyt [vähän väliä] elikkä todellisuudessa ja haastattelussa ja puhelimen toisessa päässä on ollut joku toinen ihminen, joka puhuu englantia esimerkiksi eikä se oikea ketä siihen työhön on hakenut – – meillä ei ole varsinaisesti ollu tietoa kuka siellä on – –

Etäisyys ja fyysisen näkemisen puute tai riittämätön kanssakäyminen saattavat aiheuttaa johtamistyössä sen, että puutteellinen ammattitaito, soveltumattomuus työhön tai kyvyttömyys menestyä työssä eivät tule tarpeeksi selkeästi esiin vuokratyön esihenkilölle, vaan virhearviointeja tehdään, mistä katkelmat vihjaavat. Asiakkaiden palautteen ja satunaisten ja harvakseltaan tehtyjen yhteydenottojen varassa työntekijän tilanteesta kokonaiskuvan muodostumisessa riittävästi on olennaisia puutteita. On myös pohdittava vuokratyöntekijöiden kasvaneita mahdollisuuksia johtaa tarkoituksella etäällä hallinnoivaa esihenkilöään harhaan ja antaa virheellisiä tietoja tehdystä työstä, tilanteestaan tai pärjäämisestään, varsinkin kun etähaastattelut ja puhelinhaastattelut yleistyvät.

Yhtä kaikki, annettujen kuvausten ja Karasekin (1979) mallin soveltamisen valossa työn hallinta vähenee, mitä useammin esihenkilö päätyy etäältä johtamisen varaan eikä esimerkiksi kykene arvioimaan riittävän kattavasti työntekijän ominaisuuksia ja niiden todenperäisyyttä. Hallinnan vähetessä stressitekijät ja kuormitus kasvavat sellaiselle tasolle, jolla ne muodostuvat johtamistyön kuormitustekijöiksi. Osaltaan tämä käy ilmi haastatteluaineistossa ilmenevistä tunnesanoista, kuten ”pelko”, ”jännitys”, ”pettymys” ja ”turhautuneisuus”, etäjohtamisen haasteiden yhteydessä.

Haastattelujen perusteella voitiin havaita, että etäjohtaminen näyttäytyi lisäksi vahvasti hallinnollisena. Tämä hallinnollisuus toi mukanaan yksilöllisiä haastetekijöitä, jotka liittyivät nimenomaan vuokratyön kontekstiin.

5.3 Hallinnollisen johtamisen haasteet

Asiakkaiden palveleminen määrittää siis vuokratyöntekijöiden johtamisen tarpeita. Arkityön asiakaspalvelu sekä harvakseltaan tavatut ja etäiset vuokratyöntekijät haastavat osan haastateltujen esihenkilöiden käsityksiä johtamistyöstä. Johtamistyölle annetut kuvaukset, kerrottu kaipuu ihmislähtöisempään

johtamiseen ja luonnehdinnat vähäisestä johdettavien tuntemisesta määrittelevätkin vuokratyön johtamisen havaittavasti asioiden johtaminen puolelle, mikä myös tiedostettiin. Tulosten tulkinnan osalta haastateltavat esihenkilöt tekivät poikkeuksetta selväksi sen, että heidän johtamisensa on pääasiassa hallinnollista ja välillistä, mutta pieniä ihmisten johtamisen pilkahduksia esiintyi. Toiminnassa järjestykseltään primaarina näyttäisi kuitenkin olevan pyrkimykset asiakkaiden toiveiden täyttämiseen. Seuraavaksi tulevat vuokratyöntekijät. Inhimilliset yksilölliselle johtamiselle jääkin vähän tilaa vuokratyön piirissä, mikä turhauttaa myös esihenkilöitä.

Vastauksista kävi ilmi johtamisen vahva transaktionaaliseen sekä asioiden johtamiseen nojaavat tavat luonnehtia omia vähäisiä vaikutusmahdollisuuksia johdettaviin, mistä H4 antaa esimerkin.

H4: sehän on vaan fakta, että itse ei pysty kuitenkaan vaikuttamaan sen toisen ihmisen niin kun työskentelytapaan tai mihinkään muuhunkaan

H6: tässä on pakko jotenkin pystyä kovettamaan itsensä ja tietyllä tavalla nähdä ne työntekijät semmoisina nappuloita, vaikka se sotii mun niin kun omaa etiikkaa vastaan ja – – johtamisfilosofiaa vastaan, mutta ei riitä aika eikä eikä mikään muukaan tuota tavallaan kohdata nää kaikki semmoisena yksilönä

H4 vastauksen perusteella pystyi osoittamaan, että ihmisjohtamisen mahdollisuus on väistämättä esihenkilön ulottumattomissa jo perustavanlaatuisesti. Hallinnollista päivittäistä työtä oli tehostettu teknologia-avusteisesti. Kaikilla esihenkilöillä oli käytössään vuokrausyrityksille käyttöön tarkoitettuja järjestelmiä ja sovelluksia hallinnollisen johtamistyön tukemiseen. Haastateltavat hyödynsivät yrityskohtaisia järjestelmiä eri tavoin velvollisuuksiensa täyttämiseen, tiedonkeruuseen ja päätöstentekoon. Yrityksessä A järjestelmien automaatiolla oli pyritty avustamaan johtamistyötä yhteydenottoherätteiden avulla. Järjestelmien toiminta ei ollut kuitenkaan aukotonta, vaan manuaalista työtä tarvittiin.

H3 kertoi joutuvansa tarkistamaan joskus detaljeja. H5 mainitsi järjestelmän kankeuden ja virheiden aiheuttavan sujumattomuutta, H6 taas mainitsi virheiden luovan viivästyksiä. Eri yrityksistä H7 ja H8 mainitsivat järjestelmänsä olleen vanhanaikainen ja vaativan ylimääräistä manuaalista työtä joko itsensä tai johdettavien kirjailtujen virheiden korjaamiseksi. Toisaalta H8 mainitsi päinvastoin kiireen aiheuttavan virheellisiä kirjauksia omalla kohdallaan. Vastaukset viittaavat siihen, että järjestelmät olivat virhealttiita ja reaktiivisia toimia aiheutui teknisistä tai inhimillisistä virheistä, joiden ennakkohavainnoinnin mahdollisuudet olivat vähäisiä. Tiedonsaannissa esiintyi muitakin puutteita, jotka olivat satunnaisten virheiden sijaan säännöllisiä, kuten edellisessä kappaleessa kuvattiin.

Kaikesta huolimatta luottamus järjestelmiin vaikutti useimpien esihenkilöiden kertoman perusteella olevan korkealla, mutta luottamus johdettaviin kuvattiin yllättäen vähäiseksi.

5.3.1 Vähäinen luottamus johdettaviin

Haastatteluissa haluttiin selvittää luottavatko esihenkilöt ylipäänsä johdettaviinsa. Kysyttäessä ristiriitatilanteista erityisesti H3 ja H6 kertovat vähäisen

luottamuksen, etäisyyden ja välillisen asemansa ja johdettaviinsa vaikeuttavan konfliktitilanteiden tilannekuvan hahmottamista ja ratkaisua. Kertomukset ovat samankaltaisia siltä osin, ettei tapahtumista ole saanut todenperäistä kuvaa, vaan on toimittu useimmiten asiakasyrityksen tiedonannon varassa. Toisaalta myös johdettavan risteävää kantaa huomioitiin, mutta siihen ei ole luotettu. H6 kertoi tilanteen turhauttavan. Muutkin haastateltavat esihenkilöt kertovat ristiriitatilanteiden ratkaisun puoltavan useimmiten vahvemman eli tässä tapauksessa asiakkaiden etua oman työntekijän kertomuksen yli.

H3: [muutamia kertoja vuodessa] tulee tilanteita, että asiakasyrityksen työnjohto sanoo – – konfliktitilanteessa että tässä on tapahtunut näin ja työntekijä sanoo et tässä on tapahtunut näin ihan eri tavalla – – aika vaikeeta meidän tietää, että mikä se totuus

H6: – – ollaan ainoastaan käytännössä sen niinku asiakasyrityksen vaikkapa palautteen tai sieltä tulevan viestin varassa ja se on haastavaa että jos täytyy vaikka varoittaa ihmistä ja hän yhtäkkiä alkaa sitten kiistämään sen varoituksen niin siihen on tosi vaikea ottaa mitään kantaa aidosti koska minä olen vaan viestinviejä ja minä en tiedä mitä siellä arjessa tapahtuu – – minä en sitä ihmistä tunne niin en minä oikein voi sille luottaakaan siihen – – että tavallaan joistakin tuommoisista helposti se luottamus niinku menee ja on vaikea luottaa sitten tulevaisuudessakaan – –

Edellä kuvatut ristiriitatilanteet ja niiden ratkaisut asiakkaiden eduksi ovat linjassa haastateltavien poikkeuksetta ja yllättävänkin yhdenmukaisesti annetun kuvan kanssa siitä, ettei johdettaviin enimmäkseen luotettu. H2, H4, H7 ja H8 mainitsivat luottavansa suurimpaan osaan, mutta erityisesti luvattomat poissolot töistä mitään ilmoittamatta ovat vieneet luottamusta. H8 korosti tämänkaltaisen epäluottamuksen ilmenevän vain uusien työntekijöiden tai työnhakijoiden kohdalla. H5 mainitsee tunnistavansa kokemuksensa tukemana *"vilunkipelin"* ja pystyvänsä keskustelemaan kaikkien kanssa, mutta epäluottamus silti *"nakertaa"* välillä. H3 ja H6 kertoivat edellä kuvatut ristiriitatilanteet esimerkiksi luottamuksen puutteesta. Lisäksi H3 kuvasi olevansa yleisesti skeptinen ja erityisen valppaana konfliktitilanteissa.

Tulokset osoittavat luottamusvajeen lisäksi esihenkilöillä olevan jonkinasteista oikeudellisen osaamisen vajetta.

5.3.2 Vaillinaisen oikeudellinen osaaminen

Keskusteluissa oikeudellisesta hahmottamista haastateltavien kanssa esiin nostettiin yllättäen haasteita ja epävarmuutta oikeudellisten seikkojen soveltamisessa. Haastateltavat esihenkilöt tunnistivat ja kertoivat lähes yhtenäisesti oikeudellisen monimutkaisuuden tai työehtosopimusten runsaan määrän osaltaan rajoittaneen tai tuoden epävarmuutta hallinnalliseen toimintaan. Osa ilmaisi halunsa täydentää tietämystään näiden osalta ja osa totesi jättävänsä syvällisen lakiosaamisen muiden selvitettäväksi.

Vaillinaisen oikeudellisen osaaminen H2:lla ja H3:lla lähinnä viivästytti johtamistyötä. H5 ja H7 kertoi joutuvansa varmistelemaan asiakkaan alan mukaan joko enemmän tai vähemmän työehtosopimusten nyansseja. H6:llä osaamattomuus taas aiheutti jopa riittämättömyyden tunnetta. Vain H4 ja H8 kokivat ja

kertoivat tuntevansa oikeudellisen pohjan ja vaaditut TES:t opintojensa ja kokeuksensa kautta riittävän kattavasti.

H2: – – se [oikeudellinen osaaminen] on ehkä semmoinen suo missä kyllä varmasti opittavaa riittää vielä pitkäksi aikaa

H3: – – hyvää yleiskuvaa, mutta en tunne en tunne jokaista solmukkaa ja jokaista keisiä valmiiksi että miten tässä nyt menikään – – en mä niitä jaksa ulkoa opetella niitä TES:ejä kuitenkin [vaan tarkistan tarvittaessa]

H5: – – riippuu vähän alasta [miten hyvin tiedän työehtosopimuksien sisällön] että että kuinka hyvin tunnen ne työehdot, että ja toki pitää aina sitten katsoa ne tärkeimmät jutut mutta en nyt mitenkään niinku ulkoa [osaa] – – esimerkiksi elintarvikealalla [yksityiskohdat] pitää sitten varmistaa – –

H6: [oikeudellisessa tietotaidossa] voisi olla parantamisen varaa ja se aiheuttaakin mulle välillä stressiä koska huolestuttaa että mä en ole sellainen niinku juridisesti pätevä – – tavallaan siitä tuntee sitä painetta, että pitäisi ymmärtää – –

Vastaukset viittaavat siihen, että epäyhtenäiset TES:it ja lakiosaamisen epävarmuus aiheuttaa lievää kuormitusta. Toisaalta haastatteluiden perusteella kävi ilmi se, että oikeudellisen kolmiorakenteen vastuunjaon ymmärtämisen suhteen haastateltavat taas olivat pääasiassa varmoja. Mutta mahdollisten epäselvyyksien taustalla olivat alaa tuntemattomat asiakkaat tai vuokratyöntekijät. H6 tämentää ainoana tämän koskettavan vuokratyöntekijöiden osalta kokemattomia, useimmiten suorittavaa työtä tekeviä.

H6: monelle täytyy hyvin niin kun juurta jaksain rautalangasta vääntää se, että mikä on tavallaan se asiakasyrityksen rooli tässä kuviossa ja mikä on meidän työnantajan eli [yrityksen A] rooli – – [arvioisin että] joka kuudennen kanssa ehkä tulee tällaisia keskusteluja. [Määrä riippuu toimialasta ja työntekijöistä] olen huomannut, että enemmän näitä keskusteluja tehdään sitten suorittavan työn tekijöiden kanssa

Oikeudellinen osaamisen suhteen esihenkilöt pyrkivät sanojensa mukaan täsmällisyyteen, halusivat toimia pätevästi, sekä kehittivät osaamistaan. Virheiltä ei kuitenkaan ollut täysin vältytty, vaan epävarmuudet vaivasivat työläinä erityisesti runsaan TES määrän, muiden toimijoiden virheellisten menettelyiden tai soveltamista ja tulkintaa vaativan poikkeuksellisen erikoistilanteen takia. Toisaalta asiakasyrityksiä korkeamman lakiosaamisen kerrottiin myös joskus valuvan asiakkaiden käytäntöön, apua tietotaidon puutteessa uskallettiin pyytää kokeneemilta kollegoilta ja lakiasiantuntijoiden apuun oli mahdollista turvautua.

5.3.3 Johdettavien haastavat yleistapaukset

Vuokratyön kontekstissa ilmeni abstraktin tietotaidon puutteiden lisäksi käytännön haasteita johdettavien sovittamisessa tehokkaasti hallinnolliseen muottiin. Osa haastatelluista viittasi kertomuksillaan siihen, että tiettyjen vuokratyöntekijätyyppien ominaisuudet aiheuttivat johtamistyölle vähäisesti lisähaasteita, työläyttä ja poikkeusjärjestelyjen pakkoa. Lieviä kuormitustekijöitä aiheutui myös heikoista työyhteisötaitoista. Nämä lievät kuormittavuustekijät johtuivat kolmesta johdettavatyyppistä: vuokratyöntekijöistä, joilla oli heikot työelämätaidot,

yksilöistä, jotka vaativat kohtuutonta joustavuutta, sekä kielitaidottomista ja vieraasta työkuultuurista tulleista henkilöistä.

H8:n tilanteessa paljastui jopa räikeän vastuutonta työyhteisökäyttäytymistä erään ulkomaalaisen yksilön osalta kesken yksilöhaastattelun. Tätä H8 oli siedettävä omalla kustannuksellaan asiakkaan säilyneen tyytyväisyyden vuoksi. Tilanteeseen puuttumisen rajat oli asetettu siis muiden toimesta. H8 myös mainitsi kohtaavansa muitakin samankaltaisia johdettavia. H8:lla oli lisäksi kokemuksia hankalasti työllistettävistä yksilöistä, jotka tekevät vain yhdentyypistä työtä suostumatta lähtemään sopiviksi arvioituille toimeksiannoille. Osa muistakin esihenkilöistä esittivät yleisesti johdettavien yksilöiden aiheuttavan sovitusta rajoista poikkeamia liiallisen joustavuuden hakuna harvemmin tai kerta-luontoisina tapauksina.

Työelämätaitoja heikosti osaavista ja joustavuutta ylenkatseellisesti itselleen tavoittelevista erottui nuoret omana ryhmänään. Haastateltavat esihenkilöt, H2 ja H5 toivat ilmi nuorista koituvia hankaluuksia. H2 mainitsee ainoana kokemattomien nuorten pyytäneen epärealistisia palkkatoiveita, mitkä ovat pitkittäneet ja katkaisseet potentiaalisen rekrytoinnin. H5 mainitsee nuorten toivovan hankalasti järjestettäviä lomivia tai vapaita ilman sopivia perusteita muita useammin. H5 kertoi nuorten johtamiseen liittyvistä yleishavainnoistaan seuraavasti:

H5: - - nuorten osalta niin on nyt ollut havaittavissa, että tietyt niinku työelämä perusnormi säännöt miten käyttäydytään toimitaan ja tavallaan niinku se sieltä niin kun mä en tiedä sitten että johtuuko se niinku vuokratyöstä tai onko ehkä tällainen sukupolvikysymys että nykypäivän nuoret enemmän niinku olettaa että se työelämä pyörii heidän navan ympärillä - -

Nuorten johtamisesta näyttäisi koituvan vuokratyön johtajalle H5 vastauksen perusteella ylimääräistä vaivaa. Vaikka vaivannäköä ei tuotu muissa haastattelussa H2 ja H5:n lisäksi esiin. Myös H9X antaa vahvistusta olettamukselle siitä, että nuorten työelämää osaamattomien osuus heijastelee myös haasteita laajemmin vuokrausyritysten arjessa.

H9X: oikeasti [vuokrausyrityksistä] soitetaan jollekin työntekijälle, että ootko sä nyt muistanut herätä ja - - niinku kädestä opettamista - - mutta tuntuu, että ne on aika hyviä motivoimaan näitä nuoria - - että ne aika niinku kärsivällisesti opettaa ja toiset tietenkin enemmän toiset vähemmän - - on havaittu käytännössä että ne [työelämän perussäännöt työajasta ja perehdytykset] ei olekaan ehkä kaikille itsestäänselvyyksiä

Toisekseen yhden haastattelun osalta esiintyi mainintoja opiskelijoista tunnistettavasti yhtenä vuokratyöntekijöiden johdettavana alaryhmänä. H7 koki juuri opiskelijoiden työllistämisen lievät rajoitteet, kuten tulorajat, ja nopeat aikataulunvaihtelut vaativan tavanomaista enemmän sovittamista. Vaikka H7 vakuutaakin siitä, ettei varsinaista ongelmaa asiassa olisi, on hänenkin löydettävä joustavuutta opiskelijoita työllistäessään. H7 maininta tulorajojen ongelmista saattaa vihjata tiedostamattomasta ja piilevästä vaikutuksesta laajempimittaisemmin koko vuokratyökentällä. Kolmas ilmeinen ryhmä oli muualta tulleet.

Haastatteluiden perusteella vuokratyön henkilöstötoiminnoissa kohdattiin kulttuurista monimuotoisuutta, äidinkielenään ei-samaa-kieltä puhuvia ja muuta etnisestä tai kulttuurista erilaisuutta. Tasa-arvoisen kohtelulle on

kuitenkin laissa kirjattuja säännöksiä, joiden tehtävänä on puuttua työsyRJintään (ks. Saarinen, 2015, s. 26–35). Näiden suhteen asiakkaiden toiveet aiheuttivat selvän konfliktin ja haasteita työllistämistoimille H6:n kertomana, mikä näkyi tasapainoilussa liiketoiminnan ja lain yhteentörmäyksen välttämiseksi.

Esimerkkisitaatissa H6 sekä arvostelee asiakasyrityksen toiveita, että myöhemmin nostaa esiin kielitaidon varmistamisen hankaluuksia. H2 taas kuvaa kielitaidon puutteen hankaloittavan yleisesti osaamisen tunnistamista.

H6: – – yritänkin kannustaa asiakasyrityksiä olemaan avoimin silmin [ei suomea puhuvien suhteen] siinä ja tarkastelee vaikka omia vähän pölyttyneitä prosessejaan [kielitaitovaatimuksistaan]– – niinku haasteet, että missä oon saattanut ton tyyppisen törmätä niin ne just monesti liittyy – – kielitaitoon että joskus saattaa työntekijätkin – – harmitella sitä [ettei kielitaito riitä ja sitä tulisi testata]

H2: – – se että ei saa ehkä niin kattavasti ehkä sitä että mitä kaikkea on tehnyt ja semmoisesta niinku ihan niin tarkasti ehkä tietoo – – [kun] ei ole kielitaitoa – –

Esimerkissä H2 korostaa työhönottovaiheessa aiemmasta osaamisesta kattavan käsityksen saamisen hankaloituvan ja vaativan ponnisteluita, jos yhteistä sujuvaa kieltä ei ole. Myös H7 mainitsee kielimuurin, H5 viittaa yksittäiseen poikkeusjärjestelyyn ja H8 kertoo turvautuvansa jopa muihin kyseistä kieltä puhuviin vuokratyöntekijöihin viestin välittämiseksi kielimuurin yli. Yleisesti ottaen esihenkilöt antoivat kuvan siitä, että kielelliset haasteet ovat korkeintaan lieviä.

Kielimuurin lisäksi selvitettiin näkemyksiä myös kulttuurieroista. Haasteltavilta kysyttiin selviä havaintoja kulttuurieroista. Oli yllättävää, että kielellisten haasteiden lisäksi kulttuuristen piirteiden ja työkäytöksen suhteen monimuotoisuuden johtamisessa esiintyy harvakseltaan, jos ollenkaan tarkkarajaisia haasteita. Poikkeuksena maininnat myös lievistä haasteista H5:n, H6:n ja H8:n osalta. H5 ja H8 vastauksissa on huomionarvoista vastakkaisuutta, mutta molemmat näkemykset viestivät ulkomaalaistaustaisten johdettavien työsuhteeseen konventionaalisesti kuulumattomien asioiden avustamistarpeista. H5:tä kyselyt häiritsivät, ja H8:lta nämä veivät pakollisten toimenpiteiden kaltaisina aikaa muulta.

H6: – – hierarkian ymmärtäminen on ollut vähän haastavaa – – käsitykset työajoista ehkä vähän erilaiset tai – – [tai toimitaan huomattavasti kovaäänisemmin ja voimakaseleisimmin] – – esimerkiksi työmatkustamisesta ja siihen liittyvistä kululaskutuista niin ”onko OK ostaa esihenkilölle kukkia ja laittaa ne kululaskulle” – – selittäminen sitten henkilölle niin se on ehkä hiukan hankalaa ollut kun – – en itse tunne sitä kyseistä kulttuuria – –

H5: – – heidän kanssa on enemmän työstettäviä asioita ja ja semmoisia tyyliin niinku verokorttijuttuja – – niinku suomalainen periaatteessa ymmärtää suoraan, että en mä voi antaa mitään veroneuvontaa – – vähän puurot ja vellit sekaisin että mistä saa apua ja tukea että.

H8: – – [usein ulkomaalaiset tekijät] on kokenut elämässään jo sitä, että joku on heti jollain tapaa väärin kohdellut tai valehdellut – –, niin mä oon käynyt ihan yksi vaikka meidän [ulkomaalaisten] kanssa – – ihan verotoimistossa auttamassa tulkkaamassa – – käynyt auttamaan heidät pankissa – – me ollaan etsitty niille asuntoi – –

Keskustelu erityisesti H8 kanssa ulkomaalaistaustaisten johtamisen haasteista on hyvin poikkeuksellinen empatian ja ylenpalttisten tukitoimien vuoksi. H8 oli päätenyt avustamaan ulkomaalaisten sopeutumisessa. H8 kantoi myös huolta

työntekijöiden taustoista. H8:n poikkeuksellisuuden syy voi liittyä haastattelusta saatuun kuvaan erikoistumisesta ulkomaalaistaustaisien johtamiseen ja mainittuun yhteistyöhön vastaanottokeskuksen kanssa.

Aineistosta oli yleisesti havaittavissa yleistapauksina samankaltaisia lieviä haasteita, jotka konkretisoituivat työläiden erityistoimenpiteiden kautta erityisesti sekä nuorten työelämän realiteetteja taitamattomien kohdalla, että kielitaidottomien ulkomaalaistaustaisten vuokratyöntekijöiden kielimuurin vuoksi. Toisaalta vanhempien työntekijöiden ja hakijoiden ryhmä nousi esiin yksittäistapauksena nuoren H7:n vähättelynä, mutta useamman muun haastateltavan osalta vain huonosta maineesta kysyttäessä.

5.4 Vuokratyön maine toiminnan taustalla

Tutkimuksessa mainetta ja sen vaikutuksia analysoitaessa pyrittiin ensinnäkin saamaan vahvistusta taustakirjallisuuden antamalle kuvalle (ks. Luku 3.3) vuokratyön heikoksi mielletyssä maineessa ja sen epäsuotuisuudesta johtamistyölle.

Haastatteluiden perusteella vahvistui selkeästi se, että taustakirjallisuuden kuvaus maineesta 2000-luvun molemmiin puolin oli näkynyt myös käytännössä. Lisäksi todettiin, että huono maine edelleen vaikuttaa johtamistyössä hallitsemattomana taustavaikuttajana tietyntyyppisissä tapauksissa. Haastateltavilta kysyttiin ajatuksia ja tulkintoja siitä, miten heikko maine voisi edelleen vaikuttaa ja miten se esiintyy arkityössä. Se millaisia tulkintoja haastateltavat antavat maineen vaikutuksille vuokratyön piirissä, on tämän osion keskiössä.

5.4.1 Johtamiskokemukset huonosta maineesta

Huonon maineen vaikutuksesta johtamistyöhön saatiin viitteitä osalta haastateltavilta. Vuokratyön huono maine näkyy muutaman haastateltavan mukaan edelleen johtamistyössä muutamien vanhempien työntekijöiden, työnhakijoiden, asiakkaiden ja jopa tiettyjen toimialojen päättävien avainhenkilöiden suhtautumisissa.

Haastatteluaineiston perusteella ei kuitenkaan näyttäisi siltä, että vuokratyön aiempi huono maine olisi aiheuttanut merkittäviä haasteita esihenkilöille, paitsi H7:lle henkilökohtaisesti. Muut eivät maininneet tilanteista, joissa työntekijä olisi aiheuttanut merkittävää hankaluutta esimerkiksi jättämällä työn tekemättä tai keskeyttävänsä työnhaun maineen takia. Huolimatta siitä, ettei vuokratyön maine ole haastatteluvastausten perusteella aiheuttanut merkittäviä haasteita muille haastateltaville, on aineiston kokonaiskuvasta ja osasta vastauksia pääteltävissä huonon maineen etäinen, mutta lievä olemus. Yksittäistapauksissa erityisesti vanhemmat ihmiset korostuvat ja jotkut asiakasyrityksien toimijat, joille vuokratyö on tuntematonta saattavat edelleen olla vähätteleviä ja ennakkoluuloisia tai puhtaan tietämättömiä vuokratyön mahdollisuuksia kohtaan, mikä hankaloittaa lievästi johtamista pitkittämällä rekrytointivaiheen tai asiakasneuvottelun prosessia tai vaativan puuttumista asiakkaan toimintaan. Lisäksi

ennakkoluulot johtajien itsensä kokemana viittaisivat siihen, että he kohdistavat lievää, mutta ylimääräistä painetta itseensä arkisessa esihenkilötyön oikeaoppisuudessa virheiden välttämiseksi.

Yleinen näkemys haastateltavilla oli, että vain vanhempien ja työtä hakevien henkilöiden kanssa keskusteluissa käy ilmi vuokratyön aikaisempaan maineeseen liittyviä ennakkoluulojen kaltaisia asenteita. Tarkempaa kuvausta siitä, mitä haastateltavat tarkoittivat vanhemmilla ihmisillä, ei saatu haastatteluissa. Tämä on todennäköisesti sen vuoksi, ettei työnhakijan ikää tule kysyä tai sen saa antaa vaikuttaa työllistymiseen (Saarinen, 2015, s. 26, 40).

Esimerkissä H4 kertoi kuulevansa negatiivisia kommentteja vanhemmilta vuokratyön yleistymisestä, jotka hänen mukaansa jäivät omaan arvoonsa.

H4: - - kuulee varsinkin vanhemmilta ihmisiltä - - se että kun monilla on sinne negatiivinen vaikutelma edelleen vuokratyöstä - - että joskus saattaa tulla vähän semmoista negatiivista sanottavaa niinku siitä että että kun kaikki on vaan vuokratyön työn kautta nykyään

H4 myös arveli huonosti asennoituneiden työnhakijoiden olevan useimmiten nimenomaan vanhempia henkilöitä. Työilmoitusten taustalla oleva vuokratyömalli vaikutti tulevan yllättävänä joillekin työnhakijoille, mistä johtui myös skeptisyyttä vuokratyötä kohtaan sekä rajoitteita ottaa vuokratyötä ylipäänsä vastaan.

H6 kertoo skeptisten työnhakijoiden vakuuttelun ja mielipiteen kääntämisen pitkittävän keskusteluja ja vaativan mahdollisesti katteettomien lupauksien antamista. Myös H7 ja H8 kuvaavat maineen ja ennakkomielikuvien olevan edelleen resursseja ja vakuuttelua vaativana haasteena rekrytointitapauksissa.

H6: no ehkä se [maine] vaan niinku pitkittää niitä [epäilevien työnhakijoiden kanssa käytyjä] keskustelua ja tuo on vähän lisää aikaa, että ne kestää vähän pitempään kun joudut muutaman minuutin käyttämään sitten tähän argumentointiin että hei että tähän on itse asiassa tosi hyvä juttu ja tästä kun kaikki sujuu hyvin niin on hyvinkin mahdollista että työllistyt sitten suoraan asiakasyrityksen omille palkkalistoille

H7: - - oon haastatellut työntekijää hän on todella potentiaalisen oloinen muuten mutta hän itse vähän on sitten vastahakoinen sen suhteen että oon kuullut vuokratyöstä hirveästi huonoa. - - oon saanut aikamoisen työn siihen sitten että ei kyllä ei me kaikki ei olla samanlaisia - -

H8: - - monella työnhakijalla on edelleen se mielikuva, että vuokratyö, niinku siis me emme tarjoaisi mitään muuta, kuin vaan lyhyitä pätkiä ja keikkoja sinne sun tänne ja tietenkin heti koitan kertoa, että ei muuten kyllä ihan paikkaansa - -

H5, jolla johdettavia alaisia oli muihin verrattuna hyvinkin vähän (noin 25–30) kuvaa että joillakin yksilöillä on negatiivisia asenteita ja ennakkoluuloja vuokratyötä kohtaan, vaikka tosiasiallinen tilanne muiden vuokratyöntekijöiden kuvaa samassa asiakasyrityksessä olisikin hyvä tai tavallisen kaltainen. H5 haastatteluote osoittaa, ettei maineen vaikutusta olla pystytty eliminoimaan edes tasa-arvoistamalla johdettavien asemaa, tai sitten taustalla on H5 tiedostamattomia seikkoja.

H5: - - joillakin on omat asenteensa sitä vuokratyötä kohtaan, vaikka esimerkiksi siitä sitten maksettaisiin samaa palkkaa ja noudatetaan samaa työehtosopimusta ja semmoista niin henkilöillä voi olla semmoinen tunne, - - että he ei kuitenkaan ole tai että

olis saman talon väkeä tai muuta että vaikka sitten munkin yrityksissä niin tavallaan on tuotu sitä esille, että tätä [vuokratyöstatusta] ei korosteta millään tavalla - -

Ristiriitaisuutta havaittiin aineistossa vain H2 haastattelun osalta. Alle puoli vuotta vuokratyön parissa esihenkilönä toiminut H2 ei kokenut, että maineella olisi merkitystä haasteisiin hänen kohdallaan työssään tai henkilökohtaisemmassa elämässä. Toisaalta H2 tuo myös ilmi sen, ettei tiennyt tarkasti, mitä vuokratyö oli ennen työtään. H2:n linjasta poikkeava vastaus on poikkeuksellinen verrattuna yrityksessä B toimineiden H3:n ja H4:n haastattelusisältöihin. Toisaalta H2 alle 6 kuukauden mittainen työkokemus saattaa olla syynä siihen, ettei työtä haittaavia tilanteita maineen vuoksi ollut vielä esiintynyt, vaikka H2 kertoman perusteella kollegat olivat varoitelleet niistä vanhempien johdettavien kohdalla.

Toimialalla oli merkitystä maineen vaikutuksille. H5:n ja H8:n yritys olivat tekemisissä elintarvikealan kanssa. H5:n haastattelusta ei käynyt ilmi ilmeistä haittaa muuten, kuin alan vähäisenä tuntemisena vuokratyön johtamisen kautta. Ottamalla kantaa rajoitteen ongelmallisuuteen H8 kuvasi maineeseen perustuvan rajoitteen haittaavan työntekijöiden työllistämistä.

H8: se [elintarvikealan työehtosopimuksen sisältö] on edelleen niin vahvaa peruu, että me ollaan se keikkatyöläisten ja pätkätyöläisten niinku toimittaja, vaikka me voitaisiin ihan hyvin tehdä sen ison elintarviketeollisuuden yrityksen kanssa sopimus, - - olen kuullut, että on olemassa semmoisia yrityksiä, missä luottamusmiehet on sanonut että "jos tänne palkataan vuokratyöntekijöitä nii koko oma väki kävelee ulos" - -

H8 myös kertoo yleisellä tasolla esimerkin siitä, miten omasta näkökulmastaan vuokratyöntekijöiden töihin saannin jatkaminen olisi helpompaa ja jouhevampaa loppuvien määräaikaistensopimusten tai sesonkiin sitoutuvien suhdannevaihteluiden vuoksi elintarvikealla, jos rajoitetta ei olisi. Esimerkistä oli aistittavissa myös jonkinasteinen turhautuminen ja näkemys rajoitetuksi tulemisen kokemuksesta.

Muiden toimijoiden sijaan myös esihenkilöillä itsellään oli ennakkoluuloja. Tämä näkyi siitä, että esihenkilöt H8, H3 mainitsivat vuokratyön johtajaposition astuessaan ennakkoluuloja vuokratyötä kohtaan. Esimerkiksi H8 kuvaa saaneensa uudenlaisen kuvan työvoiman vuokrauksesta ja karistaneensa myös omia ennakkoluulojaan vuokratyöstä. H8 lisäksi tiedostaa edelleen rekrytointivaiheeseen liittyviä ongelmakohtia, kuten seuraava katkelma osoittaa.

H8: - - yleensä siinä vaiheessa [kun] haet töihin niin sä et edes tiedä mihin sä oikeasti haet - - Se mikä yllätti positiivisesti, oli myöskin se että työsuhteet voi olla pitkiä, ne voi olla yhtälailla toistaiseksi voimassa olevia tai määräaikaaisia että se puhutaan että vuokratyövoima on vaan keikkatyöntekijöitä tai jotain niin se ei kyllä pidä todellakaan paikkaansa - - silloin ko mä tulin taloon ja mä kuvittelin, että tää on vaan semmoista keikkatyöntekijöiden pyörittämistä.

Haastatteluiden perusteella vuokratyön maineen hallitsemattomuus konkreettisesti rajoittaa edelleen johtamistyön mahdollisuuksia tai toimintakykyä tarpeettomasti. Maineen vuoksi uusien osaavien työntekijöiden hankkiminen, erityisesti vanhempien työntekijöiden, on vaikeutunut. Samoin maine vaikuttaa työsuhteessa olevien työntekijöiden lähettämiseen toimijoille, joille mainehaitta merkitsee enemmän kuin vuokratyövoiman hyödyt. Lisäksi maine aiheuttaa painetta ja

pelkoa vuokrausyrityksissä tehdä työhön, työsuhteeseen ja hallinnointiin vaikuttavia toimenpiteitä oikein. Erityisesti irtisanomisen ja palkanmaksun suhteen virheiden ja epävarmuuden yksilöllinen sietokyky voi olla rajoittunut tai vähentynyt aikaisemman maineen vuoksi. Pyrkinessään irrottautumaan huonosta maineesta esihenkilöt joutuvat myös vaikuttamaan ja puuttumaan asiakasyritysten vanhanaikaisiin ja haitallisiin toimintamalleihin, mikä monimutkaistaa asiakaspalvelutyötä.

5.4.2 Huonon maineen aiheuttama työläys

Vastausten perusteella vain kahdella haastateltavalla on ollut pyrkimyksiä kehittää toimintaa maineen vuoksi. H3 ja H8 kuvaavat maineen olleen nykyistä johtamistyötänsä aloittaessa erityisenä voimana, joka toi muutosta. H3 ja H8 kertomukset antavat kuvailevasti vahvistusta taustakirjallisuudenkin tulkinnoille.

H3: [alussa] sitä piti vähän miettiä sitä että kun – – on ollut semmonen kuva, et vuokratyöyrityksillä on vähän huono maine työntekijöiden keskuudessa että ne on semmoisia riistäjä yrityksiä, vetää välistä – – sitä huonoa mainetta vastaan on pitänyt tehdä tehdä tota töitä ja tavallaan. Ei saa tehdä ollenkaan virheitä siinä mielessä, että sitten nää monet helposti ajattelee, että ”no niin se on just tuommoisia” että tavallaan kaikki palkanmaksut ja tämmöiset on erityisen tärkeä saada aina oikein, kun pelkää sitä tota mainehaittaa

H8: – – ensimmäisiä ajatuksia mulla [taloon tullessa] oli se, että niin koska vuokratyönantajan maineen tai ylipäätään vuokratyön maine oli niin huono, siis mun mielestäni, niin tuota ajattelin että se on se asia mikä täytyy niinku saada nostettua esiin ja siihen liittyy enemmän perehdytys nykyään. – – meidän osalta me ollaan menty tässä paljon eteenpäin – – [vuokrausyritykset toimialaliiton tutkimusten mukaan vuokrausyritykset eivät enää ole] mitenkään semmoisia riistokapitalisteja niinku joskus on ollut vähän niinku mielikuva – –

H3 tuo esiin vuokratyön maineen työhön vaikuttavana ja paineistavana taakkana, siksi että hallinnollista työtä tulee tehdä erityisellä tarkkaavaisuudella ja oikeudellisesti pätevästi mainehaitan pelossa. H3 arvioi virheiden seuraamuksina joutuvansa ylimääräisen arvioinnin alaiseksi. Tämänkaltainen kuva välittyy H3:n käyttämässä korostavissa sanavalinnoissa, joilla hän kuvaa virheettömyyden tärkeyttä tuoden erityisesti palkanmaksun esimerkkinä ilmi. Virheet työssä näytätäytyvät hänelle huonon maineen kautta tarkasteltuna voimakkaammilta ja painavammilta virheiltä, kuin tavallisesti voitaisiin nähdä. H3 kaltaisesti myös H8:lla on ollut työsuhteensa alkupäässä korostuneita ja teoksi yltyneitä ajatuksia maineen parantamisesta. Teoillaan H8 on pyrkinyt muuttamaan tilaa oman yrityksensä eduksi muuttamalla perehdyttämisen tasoa ja nostamalla palkkatasoa TES:iä korkeampien minimipalkkojen yli.

Vaikutusmahdollisuudet maineeseen ovat kuitenkin rajoittuneet. Esimerkkinä H5 tuo ilmi tiedostavansa vaikuttamismahdollisuutensa rajoittuvan lähinnä oman yrityksen toimintaan. H5 antama kuvaus antaa tietoa yleisestä tilanteesta.

H5: – – [alamme työnantaja liitto] – – on tuonut ryhtiä tähän tähän niinku alaan ja ne yritykset, jotka sinne kuuluu, ni meillä on tietyt pelisäännöt ja muut mutta ainahan siellä voi löytyä oma omanlaisia toimijoita jotka vähän omilla pelisäännöillä ja muilla niin vähän voi nakertaa sitä luotettavuutta mut [joudumme keskittymään itseemme]

H5 kuvaa maineen parantuneen toimialaliiton ohjaustoimien ja niihin panostaneiden yritysten avulla, mutta näkee että joukossa voi olla edelleen alan kokonaisuutta heikentäviä toimijoita. H5:n vastauksesta on aistittavissa samankaltaisuutta muidenkin vastauksen suhteen siitä, että maineen parantaminen vaatii työtä ja kollektiivisia tekoja vuokrausyrityksien riveissä, jotta myönteinen nykytila kasvaisi irti vuokratyön aikaisemman maineen taakasta. Mainetta ei kuitenkaan pysty hallitsemaan kuin omalta osalta, ja silloinkin vain suurella panostuksella.

Toimialaliiton edustajan H9X:n arviointi vuokratyön maineen tilasta vaikutuksineen oli erityisen rikas ja vahvistava muihin esihenkilöhaastatteluihin nähden, mikä ei sinänsä yllättänyt. H9X antama kuvaus vahvistaa maineen haittaavan vanhempien ihmisten kohdalla, paineen toimia täsmällisesti ja yli vaaditun vuokrausyrityksissä. Toisaalta H9X:n arvelusta vuokratyön maineen vaikuttavan negatiivisesti erityisesti vuokratyötä kokeilemattomiin ulkopuolisiin, mistä voidaan johtaa vahvistusta muiden haastateltavien antamiin kuvauksiin maineen hankaloittavan varsinaisesti työntekijöiden rekrytointivaihetta. H9X kokee maineen parantuneen ja huonon maineen olevan nykytodellisuudessa historiaa.

H9X: – – ollaan nyt jo tultu hyvän matkaa eteenpäin ja ei meillä enää niin kun nuorten keskuudessa esimerkiksi ole mitään mainehaittaa että kyllä se niinku ehkä on keskiikäiset ja siitä ylöspäin, jotka ei ole edes koskaan yleensä tehnyt vuokratyötä ja heillä on joku semmoinen päähänpintymä että se on jotenkin huonompi tapa kuin muut – – vaan positiivista että jos – – se luo nimenomaan painetta [kun vuokrausyrityksissä hoidetaan asiat erityisen tarkasti] – – jäsenyrityksethän on joutunut tekemään niinku satakymmenen prosenttia – – esimerkiksi työehtosopimusten noudattaminen on paljon paremmalla tasolla henkilöstöalan yrityksissä kun siellä käyttäjäyrityksissä ja se luo tietenkin joskus vähän ristiriitaa – – meidän yritykset haluaa niinku pilkulleen noudattaa työehtosopimuksia ja just sitä ei ole siellä käyttäjäyrityksessä ihan niin noudatettu niin ja sitten tulee vähän semmoinen että pitää asiakkaalle sanoa

H9X kuvaa maineen parantumista peilaamalla työn suosittelualttiutta (ks. taulukko 4) maineeseen. Toisaalta termi H9X käyttämä termi ”110 %” työpanos viittaa vahvasti siihen, että vuokrausyritysten henkilöstö on tehnyt ja joutuu tekemään yli vaaditun maineen puhdistamiseksi. Kuvauksessaan H9X pitää asiaa kunniallisena toimintana, mutta esihenkilöhaastateltavien kertomana seikka vuokratyön maineen parissa ahkeroinnista ”110 %” tasolla näyttäytyy työläältä sekä kuormittavana ja paineistettuna tilana. H9X arvelee toisaalta vuokrausyrityksen täsmällisen noudattamisen aiheuttavan konfliktia asiakasyritysten heikkomman panostuksen vuoksi. Myös tämä seikka vahvistaa osaa haastateltavien antamista näkemyksistä toimia asiakkaita täsmällisemmin oikeudellisesti, kuten esimerkiksi H6 mainitsee puuttumisena ”asiakkaan ummehtuneisiin käsityksiin”.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen päätavoitteena oli havaita vuokratyön kolmikantaisessa rakenteessa ja sen ympärillä piileviä ja tästä rakenteesta johtuvia haasteita.

Tutkimuskohteissa haasteita ehkäisevien ja torjuvien voimavaroiteijöiden osuus jätettiin jatkotutkimuksen aiheeksi. Sen vuoksi myös vuokrausyrityksen sisäinen toiminta ja toimihenkilöstön väliset seikat jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle, kun keskityttiin havaitsemaan ulkoisia haasteita.

Vuokratyön lisääntynyttä käyttöä kuvastaa niin vuokrausyrityksien, kuin myös vuokratyönteon pariin hakeutuvien kasvanut määrä, mikä prekarisoi suomalaista työelämää väjäämättä. Muutokselle ei ole havaittavissa varteenotettavia vastavoimia – huolimatta vuosien takaisesta keskustelusta (ks. Lähtenmäki, 2013; Jokinen, 2018; Suoranta & Leinikki, 2018). Myös useimmat haastatellut vuokratyön esihenkilöt näkivät alan kasvaneen. He myös toivoivat vuokratyön käytön kasvavan monista hyvinkin perustelluista syistä. Syyt toiveille liittyivät muun muassa valtakunnalliseen työllisyyteen ja henkilöstöhankinnan ulkoistamiseen henkilöstöhallinnon asiantuntijoille. Tiivistettynä H6 kuvainnollisesti ilmaisi vuokratyön olevan *”ketterä tapa pitää yhteiskunnan pyörät pyörimässä”*.

Vuokratyön johtamisen haasteiden valinta tutkimuskohteeksi perustui vuokratyön, akateemisestikin kritisoidun, käyttämisen kasvavaan määrään perinteisen työnteon ja teettämisen rinnalla. Näkökulmanvalinta perustui lähes ole-mattomaan aikaisempaan tutkimukseen. Tämä kappale käy keskustelua tulosten ja kirjallisuuden välillä. Lisäksi esitellään ajatuksia keskustelun pohjalta käytännön ehdotuksiksi, arvioidaan tutkimuksen rajoitteita ja luotettavuutta sekä lopuksi ehdotetaan jatkotutkimukselle suuntalinjoja.

6.1 Keskustelu tuloksista

Haasteet, joiden kanssa esihenkilöt joutuvat ponnistelemaan nämä ylittääkseen, ovat olleet mielekkäitä tutkimuskohteita vuokratyön ympärillä rakentuvasta sopimusten ja velvoitteiden kolmiorakenteesta. Ensinnäkin tutkimuksen tulokset

osoittivat kahden taustakirjallisuuden perusteella tehdyn ennakkokäsityksen pääasiassa kyseenalaiseksi. Ensimmäinen liittyi Pohjanoksan ja Perkka-Jortikan (2004) mainitsemaan kahden tai useamman ”kotipesän” tilaan, eli vuokratyöntekijän sijoittumiseen käytännön työn ja hallinnollisen palkanmaksajan välille. Kotoisin kotipesän ajatus kuitenkin murtui vuokrausyrityksen osalta, johtuen tuloksissa suorastaan hehkuvasta vieraantumisen vuokratyöntekijöihin. Heitä ei pääosin tunnettu, tai ollut edes nähty juurikaan. Täten ainakaan vuokrausyritys ei näyttäytynyt aineiston perusteella vakuuttavasti enää yhtenä kotipesistä. Voi olla, että kasvanut teknologia-avusteisuus johtamistyössä on etäännyttänyt mainitut toimijat toisistaan ajan myötä, mikä myös hankaloitti johtamistyötä.

Toisekseen irtautumisen vuokrausyrityksestä vakinaistumisen kautta ei ilmennyt haasteena, vaan usein työsuhteen luonnollisena jatkumona, jos asiakasyritys oli luonut otolliset olosuhteet tälle, tai kauppasopimus määräsi siirtymän asiakkaalle koeajan loppuessa. Toimialaliiton näkökulmasta vakinaistuminen vuokratyösuhteen lopussa nähtiin ”*kunnia-asiana*” onnistuneen rekrytointikanavan vuoksi. Toisaalta H8 kertoi, että yrityksessä D oltiin haastatteluiden aikana palkitsemassa pitkäaikaisesti vuokrausyritykseen useammaksi vuodeksi sitoutunut työntekijä palkinnon ja kiitospuheen kera. H8:aa myös mainitsi harmistuvansa hyväksi määrittelemänsä työntekijän vakinaistumisesta, mutta olevansa lähtökohtaisesti siihen aina varautunut. Lähteenmäki (2013) on myös huomionnut vuokrausyrityksen kahdenlaiset tavat suhtautua irtautumiseen vakinaistumisen kautta, jos asiakasyrityksessä tämä mahdollistuu. Tämän tutkimuksen valossa osaa ottaneet yritykset painottuivat vakinaistumiseen pääasiassa positiivisesti suhtautuviksi. Jatkotutkimusta ajatellen kaksi erityyppistä vuokrausyrityksen toimintamallia onkin syytä erottaa toisistaan, erityisesti tarkastellaan useampia yrityksiä. Huomattavaa oli myös vuokratyövoiman välityksen ja siihen liittyvien haasteiden kaksijakoisuus ja suhtautumiserot. Yrityksien asiakastoimialan mukaan jako oli varsin selvä valkokaulus- ja sinikaulustyövoiman välittämisessä. Valkokaulustyövoiman välityksessä johdettavat vaikuttivat etäisemmiltä ja vuokraustoiminta vaikutti enemmän itsenäisen, vain vähän ohjailtavan, työvoiman välittämiseltä, kuin tuettavamman keikkatyövoiman tarjoamiselta, mistä on tehty samankaltaisia havaintoja tutkimuksessa (ks. esim. Kroos & Freese, 2013, s. 21). Tällä saattaa olla merkittävää vaikutusta siihen miten johdettavan työntekijäryhmän ominaisuudet vaihtelevat erityisosaamista ja korkeaa koulutusta vaativien ja suorittavan tason tehtävien välillä. Mahdollisesti tällä on merkitystä myös työyhteisötaitojen jakaantumiseen painottuvasti sekä osaamisen tunnistamisen haasteisiin vaativimpien asiakasyritysten tehtävien täytössä.

Johtopäätösten osalta tuloksia tulkitaan suhteessa tutkimuskysymykseen. Samalla käydään keskustelua tuloksista aiemman tutkimuksen valossa. Tuloksista on tehty myös kuviomuotoiset yhteenvedot, (ks. kuvio 3; kuvio 4) jotka esitellään keskustelun loppuosassa. Ensimmäinen päätutkimuskysymys kysyi:

millaisia haasteita esihenkilötyössä suomalaisen vuokratyön kontekstissa esitetään?

Tähän kysymykseen vastaamiseksi aineistosta johdetuista tuloksista voidaan luokitella tulosten teemat, joita ovat: johtamisen reaktiivisuus, tiedonsaannin

haasteet, hallinnollisen johtamisen haasteet ja vuokratyön maineeseen liittyvät lievät haasteet. Näistä jälkimmäinen osio vastaa lähtökohtaisesti avustavaan tutkimuskysymykseen. Toinen avustava tutkimuskysymys kysyi:

Miten vuokratyön maine näyttäytyy esihenkilötyön arjessa vuokrausyrityksessä?

Tutkimustehtävään ja siitä muodostettuun apututkimuskysymykseen vastataksaan tutkimuksesta kävi ilmi seuraavia asioita. Johtamistyölle lieviä haasteita aiheuttivat johtajien itsensä kokema paine, johon liittyi halu parantaa omalta osaltaan mainetta. Lisäksi maineella oli osansa rekrytointivaiheen hankaloittajana yksilöiden, useimmiten vanhempien työnhakijoiden, kohdalla. Vuokratyön maine ja alan tuntemattomuus heijastui siis yksilöiden ennakkoluulojen, ja asenteiden kautta arkitoimintaan.

Tämän tutkimuksen aihepiirinä oli vuokratyön johtaminen. Tarkoituksena oli kartoittaa haasteita, joita vuokratyön ilmiöpiirissä esiintyy vuokrausyrityksen näkökulmasta kuvailtuna.

Viitala ja Jylhä (2019 s. 25) esittelevät eri johtajan rooleja. Näistä koko aineiston perusteella vuokratyön johtaja näyttäisi olevan roolituksestaan oleellisesti häiriötekijöiden käsittelijä, jossa konfliktien ja ongelmien ratkaisu värittää suurinta osaa arjen johtamistyöstä. Bassin (1990) johtajuusteoreettisen jaon suhteen kävi selväksi, että vuokratyön johtaja toimii pääsääntöisesti transaktionaalisesti, silloin kuin on mahdollista. Toisin sanoen olleessaan harvoin kontaktissa johdettavaan, esihenkilöllä oli kontrolli työn tarjoamisesta, palkitsemisesta ja päätäntävällä johdettavan suhteen. Johdettavien suoriutumista asiakasyrityksillä jännitettiin ja odotukset johdettavilta olivat hyvin käytännönläheisiä. Toisaalta johtajuutta esiintyi niin harvakseltaan, ettei kolmiorakenteessa voi soveltaa jakoa puhtaasti sellaisenaan. Joka tapauksessa vuokrausyrityksen asemassa reaktiivinen toimintaympäristö oli selvä. Myös vuokrausyrityksen ja muiden toimijoiden välillä vallitseva tiedonsaannin asymmetrisyys tapahtumista ja hallinnoinnin kannalta merkittävässäkin asioissa aiheutti haasteita. Reaktiivisuus oireili ennakoimattomuuden kautta kiireenä, stressinä ja muina ajanhallinnan ja suunnitelmallisen työn ongelmina. Myös asiakastyöstä aiheutui ennakoimattomuutta.

Reaktiivisuus ja yllätyksiä täynnä oleva arki vaikuttaisi aiheuttavan sekä pulaa riittävästä ajasta hoitaa työtehtäviä laadukkaasti, että suunnitelmallisuuden esteitä. Mielenkiintoisena seikkana sillä tuntui olevan väliä, oliko kyseessä yhteydenotto asiakasyrityksestä vai suoraan vuokratyöntekijältä. Yhden haastattelun osalta yhteydenotot vuokratyöntekijöiltä todettiin jopa keskittymistä heikentäväksi.

Reaktiivisuus työympäristön ennakoimattomuuden ja tarvittavan tiedon asymmetrisyyden kanssa yhdessä näyttäytyvät vähäisinä hallintamahdollisuuksina johtamistyössä. Kuten jo Karasek (1979) on osoittanut, kontrolloimattoman työtaakan lisääntyminen aiheuttaa vakaviakin rasisuureita: stressiä sekä muita epätoivottuja oireita. Soveltaen JDC-mallia (ks. kuvio 2) voidaan pohtia seuraavaa: kun työrytmin ja työmäärän hallitsemattomuus määrittää suurinta osaa johtamistyön arkea, voisi olettaa, että reaktiivisuuden ja ennakoimattomuuden määrän kasvaessa myös kuormituksen määrä kasvaisi. Etenkin jos hallinnan suhteen

ei tapahdu kasvua. Vuokrausyrityksen keinot hallinnan lisäämiseksi näyttäisivät teoreettisesti olevan esihenkilöiden työhyvinvoinnin kannalta oleellisia.

Haastateltavien kuvausten perusteella vuokrausyritysten lisääntyminen on johtanut kilpailuasetelman koventumiseen alan markkinalla. Vuokrausyritysten tulee vastata kilpailutilanteeseen ja ylläpitää yhteistyökumppaneiden tyytyväisyyttä kovastakin paineesta huolimatta. Olipa kasvanut paine syynä tai ei, näyttäisi työmäärä olevan hallitsemattomalla ja kuormittavalla tasolla. Tämä käy ilmi esihenkilöiden arvioidessaan selvää epäsuhtaa työntekijöiden ja ideaalin määrässä. Toisaalta osa haastateltavista pystyi jakamaan työtaakkaa kollegojen kanssa tarpeen vaatiessa. Määrän toivottiin silti olevan alhaisempi, mikä antaisi viitteitä liian vähäisten johtamistyön resurssien ja laadullisemman johtamisen ideaalista, johon esimerkiksi noin 100 vuokratyöntekijää hallinnoiva H7 viittasi vastauksessaan. Tulosten perusteella voi todeta esihenkilöiden reaktiivisten haasteiden liittyvän ensinnäkin merkittävästi liian ison johdettavamäärän ja muun työtaakan kohdentumiseen liian vähälukuisen esihenkilöstön kesken.

Asiakasyritysten kanssa toimisen asiakaspalvelullinen luonne oli odotettavissa, mutta kaksi seikkaa yllättivät osassa haastatteluita. Ensinnäkin yllätti se, että esihenkilöiden kuvaukset omista johdettavista työntekijöistään kietoutuvan edelleen vahvasti asiakaspalveluun ja kaupankäyntiin työvoimasta. Ikään kuin asiakkaiden tarpeisiin tarjottava ja johdettava vuokratyövoima olisi luonteeltaan kaupankäyntiä ihmisillä. Vuokratyöntekijän työpanoksen vuokraamisella asiakkaalle korostuukin tavaravälityksen omaisia piirteitä. Viitala (2007, s. 186) alleviivaa vuokrausyrityksen ja asiakasyrityksen kauppasuhteen elementtien, esimerkiksi tilausvahvistuksen ja työntekijöiden näkymättömyyden asiakasyritysten henkilöstömäärissä viittaavan siihen, että työvoiman vuokraamiseen on omaksuttu tavarakaupan käytänteitä ja vuokratyövoima nähdään laajasti yritysten kesken joustavana kauppatavarana.

Klassikkokysymykseen *"onko asiakas aina oikeassa?"* tulosten perusteella saatu vastaus vuokratyön kontekstissa on selvä. Ristiriitatilanteet asiakasyrityksen työnjohdon ja vuokratyöntekijöiden välillä ratkottiin usein asiakkaan eduksi. Asiakkaat aiheuttavat kuitenkin haasteita ennakoimattomuudella ja epärealistisilla vaatimuksilla. Myös Hujanen (2020) havaitsi asiakaslähtöiset haasteet työssä.

Kuten Viitala ja Jylhä (2019, s. 101) kiteyttävät, on asiakkaan ymmärtäminen pelkän vuorovaikutuksen kautta haastavaa. Eli asiakas – tässä tapauksessa asiakasyritys – ei välttämättä toimittajan näkökulmasta osaa aina kuvailla tarvettaan tai kuvailussa tarpeessa on kohtuuttomuutta. Tämän tutkimuksen aineistosta käy ilmi, että asiakkaiden vaatimukset ja vuokrausyrityksen tarjoamat mahdollisuudet eivät saumattomasti kohtaa, vaan kohtaamattomuus muodostaa suhteellisen paljon haasteita, jotka ratkeavat monilla tavoilla. Joskus tilanteet ratkesivat vain tuurilla, joskus ne vaativat alas istumista. Usein vaatimukset kuormittivat.

Oikeudellisesta näkökulmasta sopimuksen jälkeen vuokrausyritys on velvollinen valitsemaan ja toimittamaan työntekijät tai pyrkiä kohtuudella selvittämään työntekijän vastaavuutta asiakkaan asettamiin vaatimuksiin. Vuokrausyritys voi kuitenkin tarjota työntekijää, jonka ominaisuudet eivät täysin vastaa haluttua, jos vuokrausyritys ilmoittaa asetetuista vaatimuksista poikkeamista.

(Hietala ym., 2022, s. 88–92.) On siis myös lain puitteissa tärkeää, että asiakkaille rehellisesti kerrotaan, mikäli kaikkia heidän vaatimuksiaan ei voida täyttää erityisesti kiiretilanteissa. Epärealistisiin hakuihin vastaaminen muodostaa kuitenkin mainitusti johtamiselle reaktiivisen haasteen. Tämä vaatii johtajan toimintaa ja myös kokemuksen kautta luotua ymmärrystä asiakkaiden toiminnallisista tarpeista, kuten Viitala ja Jylhä (2019 s. 101–113) myös asiaa katsovat. Liiketoimintataidot ja osin myös ihmissuhdetaitojen tarve sekä kyky asettaa rajoja näyttäytyivät johtajan kompetensseina ja kykynä vastata epärealistisiin vaatimuksiin.

Liiallinen asiakasriippuvuus vähentää kuitenkin merkittävästi esihenkilön itsenäistä päätäntävaltaa, mikä Karasekin (1979) esittämän perusteella on vuokratyön johtajalle ilmeinen hallinnan siirto itseltä pois. Lisätutkimusta kaivataan asiakasriippuvuuden selvittämiseksi. Selväksi kävi, että vuokrausyrityksen pitää pyrkiä vastaamaan asiakkaan toiveisiin ja odotuksiin haetun työntekijän suhteen. Tämä voi pahimmillaan riippuvuustilanteessa johtaa vuokrausyrityksessä resurssien ylikuormitukseen ja lisääntyneeseen stressiin toimia asiakkaan toiveita

Asiakasyrityksen kanssa syventyvän kumppanuuden voisi olettaa parantavan ennakoimattomuutta aiheuttavaa tietämättömyyttä kahden suuntaisesti. Kun asiakasyrityksessä tiedetään lähtökohtaisesti vuokrausyrityksen kyky toimittaa työvoimaa ja taas toisin päin tiedot asiakkaiden toiminnallisista tarpeista tarkentuvat vuokrausyrityksessä kumppanuuden syventyessä. Myös osa haastattelusta antoi sen kuvan, että epäselvyydet ja toimimattomuus asiakkaiden kanssa väheni, mitä syvempi kumppanuussuhde oli.

Kun vuokratyön kontekstissa vuokratyöntekijän johtaminen on jaettu asiakkaan kanssa, tulee keskeiseksi ymmärtää, että johtaminen vuokrausyrityksen päässä on työsuhteeseen liittyvää hallinnollista johtamista. Tulosten perusteella vuokratyön haasteet johtamisessa piirtyvät yksilöllisiksi. Ne liittyvät epäluottamukseen, hallinnollisten asioiden tuntemisen tasoon tai konfliktisiin henkilökohdaisiin johtamisihanteisiin.

Vuokratyössä esihenkilön ja johdettavan välinen etäisyys ja harvoin tapahtuva vuorovaikutus monella tavoin estää perinteistä ja konventionaalista johtajasuhdetta, mikä aiheutti myös konflikteja henkilökohtaisten johtajuusihanteiden ja mahdollisuuksien välillä. Hallinnollinen johtaminen ei vaikuttanut olevan lähelläkään tyypilliseksi miellettyä johtamisajattelua, mikä tiedostettiin ja tuotiin ilmi. Hallinnollisuus edellytti tarkkaa asioiden organisointia pätevästi, työsuhteen hoitoa ja asiakaspalvelua. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei vuokratyöntekijöiden johtamisessa tarvittaisi ollenkaan ihmisten johtamisen taitoja.

Haastatteluiden perusteella luottamuksen rakentamisen tavat liittyivät yhteydenpitoon ja tuenantamiseen. Yllättävää oli, ettei johdettaviin toisaalta luotettu. Tämä saattaa selittyä yleisesti johdettavien vähäisellä tuntemisella. Toisaalta mahdollisuudet kerryttää ja rakentaa luottamusta etäisestä roolista käsin vaikuttivat myös rajoittuneilta. Asiakasyrityksen viestintä ja palautteet olivat oljenkorsina tässäkin. Toisaalta Viitala ja Jylhä (2019, s. 20) lukevat luottamuksellisen suhteen ihmisten johtamisen piiriin. Jäi kuitenkin epäselväksi tarkkarajainen syy sille, miksi epäluottamus tuotiin niin selvästi esille.

Koska esihenkilöt olivat vastausten perusteella työsuhteiden tilasta pääsääntöisesti muilta toimijoilta tulevan tiedon varassa vuokratyösuhteen aikana, joutuvat he toimimaan tuntikirjausjärjestelmien seurannan, automaation ja satunnaisten yhteydenottojen varassa. Esimerkiksi puutteelliset tuntikirjaukset herättivät epäilyksiä ja loivat tarpeen selvitystyöhön yhteydenotoilla. Vuokrausyritys voisi Imhofin & Andresenin (2017) ehdotuksien valossa parantaa ja pitää säännöllisesti yhteyttä vuokratyöntekijöihin. Ehdotus vaikuttaa edelleen haastattelujen perusteella aiheelliselta kaikessa yksinkertaisuudessaan.

Työsuhteiden hoitamisen osalta etäisyys johdettaviin on merkittävä reaktiivisen työn luonteen taustasy. Lisäksi haastateltavista esihenkilöistä yksikään ei ollut satunnaisia johdettavia poikkeustapauksia lukuun ottamatta johdettavien yksilöllisestä ja todellisesta tilanteesta ajantasaisesti tietoisia, mikä saattaa selittää johdettavilta tulevien yhteydenottojen yllätyksellisyyttä. Etäältä selvittelyä aiheutui myös vuokrausyrityksen järjestelmän oikkujen ja virheiden vuoksi. H5:n kertoi poikkeuksellisesta tapauksesta, kun hänelle oleellinen tieto saapui myöhässä ja mahdollisuudet reagoida oikea-aikaisesti jäivät olemattomiin. Herääkin kysymys, olisiko mahdollista saada asioiden todellisesta laidasta tietoa muuta kautta, jotta organisaation varautuminen torjuisi satunnaisia häiriöitä tai ne huomattaisiin ajoissa. Vaikka osa haastatelluista ilmoitti tekevänsä systemaattisia soittokierroksia, erityisesti uusien vuokratyöntekijöiden osalta, ja vierailuja asiakkaiden toimitiloihin, vuorovaikutuksen kehitys auttaisi torjumaan haasteita.

Tuloksista on tulkittavissa johtopäätöksenä se, että vuokratyön vuoksi välillisesti toimivaa esihenkilöä kuormittaa vuokratyössä tiedonsaannin osalta sekä vaivalloisuus, että vahvistaminen. Selväksi osoittautui logistisen etäisyyden luovan perusteltaviakin esteitä kasvotusten tapaamiselle. Moni haastateltava toivoi laadukkaampaa yhteydenpitoa ja johdettavien parempaa tuntemista, jos vain resurssit antaisivat myöten. Viestinnän laatu ei siis vaikuttanut olevan kovin syvälistä, eikä resurssit riittäneet toivotun yhteydenpidon tason saavuttamiseksi. Toisaalta osa haastateltavista toi esiin näkemyksensä häiritsevistä yhteydenotoista, vaikka yhteydenottojen aiheet koskettivatkin vuokrausyrityksen vastuualueita.

Tiedonsaantiin liittyi säännöllisen yhteydenpidon suuritöisyyttä varsinkin kolmesta pääsyystä: jos johdettavien määrä oli epäsuhdassa ideaaliin, johdettavat olivat tuntemattomia ja fyysisesti etäisiä, tai johtajien käytössä olevat aikaresurssit olivat muista syistä vähäiset. Vahvistamisen osalta haasteista antoivat viitteitä yleisesti etäisyys ja tiedonsaannin puutteet. Myös vakioimattoman palautteenannon, vähäisen omakohtaisen havainnoinnin ja yhteydenottoihin liittyvien epämääräisyyksien suhteen esihenkilöt joutuvat toimimaan epäluotettavan ja epävarman tiedon perusteella. Lisäksi haastateltavien antama lähes yhtenäinen kuva epävarmuudesta ja vaillinaisesta oikeudellisesta tietotaidosta lisäsi epävarmuutta, kun tarvittavaa tietoa toiminnan perusteille ei ollut varmistettu.

Tilanne yhteydenpidosta oli odottamatta pääosin samankaltainen, kuin jo Viitala ym. (2006, s. 106) ovat osoittaneet sen olleen. Eli yhteydenpidossa ja tiedonsaannissa on edelleen hankaluutta ja ongelmia, vaikka erilaiset tietotekniset tavat ja apu ovat lisääntyneet. Vain lievää kehitystä yhteydenpidossa voisi nähdä

tapahtuneen vastausten perusteella. Toisaalta COVID-epidemia oli vienyt viestintää yhä kauemmaksi läsnä olevasta kanssakäymiseen nojaavasta viestinnästä.

Epävakaalla tietopohjalla tehtyjen johtopäätösten soveltaminen vuokratyöntekijän hallinnalliseen johtamiseen, ja siitä koituva epävarmuus haastaa hallinnollista työtä. Haastateltavien antamien vastausten perusteella johdettavien arviointi ja tunteminen perustui harvakseltaan saatujen tietojen varaan ja tiedonhankinta vaikutti voimakkaan arvelevalta. Henkilökohtaisesti laadullista tietoa saatiin lähinnä rekrytointivaiheen aikana, mutta työsuhteen ajalta tiedonsaanti vuokratyöntekijöistä jää asymmetriseksi asiakaspalautteen ja harvojen yhteydenottojen varaan. Tiedonsaanti vaikuttikin ongelmalliselle sen sattumanvaraisuuden ja varmistamattoman luonteen vuoksi. Lisäksi annetut vastaukset rekrytointin merkityksestä loivat ristiriitaisen kuvan tiedonsaannin kannalta kriittisestä rekrytointiprosessista. Winkler ja Mahmood (2015) mainitsevat sopeutuvuuden olevan yksi vaadituista piirteistä, jota johdettavilta haetaan, koska perehdyttäminen itse työhön kuuluu asiakkaan vastuulle ja tarjotut työt voivat olla monenlaisia. Pääasiassa johdettavista saatiin riittävästi tietoja rekrytointin yhteydessä, mistä viitteitä antoi maininnat itserekrytoitujen johdettavien korkeammasta tuntemisesta. Sitä vastoin pärjäämisen ennustamisen kuvattiin olevan joka tapauksessa haastavaa tai *"mahdotonta tiedettä"*, kuten H3 ilmaisi. Sen lisäksi poikkeuksellisesti ja yllättävästi H8 ei ollut ollut aina täysin varma siitä onko etärekrytointissa viestiyhteyden päässä edes tietoihin täsmäävä oikea henkilö. Myös työn loppumisessa tiedonsaannissa oli merkitystä.

Varsinkin irtisanomistilanteissa asiakaspalautteeseen perustuvan arvioinnin on syytä olla erityisen oikeaoppista, jottei vuokratyöntekijöitä esimerkiksi irtisanottaisi liian epävarmojen subjektiivisten mielipiteiden perusteella. Hietala ym. (2022) arvioivat vuokrausyrityksen olevankin osin asiakkaan suunnalta tulevien tietojen varassa henkilöön liittyvien irtisanomisperusteiden osalta. Muitakin hankaluuksia lakiteknisesti oikein toimimisesta aiheutui.

Toimintaympäristö näyttäytyy vuokratyössä oikeudellisesti mutkikkaalle. Imhofin ja Andresenin (2018) kartoittava tutkimus ottaa kantaa siihen, ettei vuokratyötutkimuksessa ole otettu huomioon oikeudellista kontekstia riittävästi. Tässä tutkimuksessa osaamisen tasosta oli syytä kysyä haastateltavilta oikeudellisten seikkojen havaitsemiseksi. Tästä näkökulmasta katsottuna hankalimmat tilanteet liittyivät irtisanomisiin, varoituksiin ja riittävän tiedon saantiin velvollisuuksien täyttämiseksi, mikä ei sinänsä yllättänyt tarvittavien tietojen puuttumisen vuoksi. Kaksi mielenkiintoista havaintoja oli haastatteluista tehtävissä muilta osin tehtävissä. Ensinnäkin oli selvää, että vuokrausyrityksissä pyritään toimimaan oikeaoppisesti vuokratyöntekijöiden ja asiakkaiden oikeuksia kunnioittaen. Tämä liittyi sekä maineen parantamiseen että henkilöstöhallinnan ydintoimintaan. Tässä ilmeni kuitenkin yllättäen arkisia, mutta poikkeuksetta samankaltaisia esteitä riippumatta haastateltavasta ja jopa pätemättömyyden tunnetta. Erityisesti arkityössä sovellettavien TES:ien korkeaa määrää kuvattiin haastatteluissa luovan henkilökohtaisia haasteita. Oikeudellisten sisältöjen tuntemista kuvattiin vaillinaiseksi ja siten myös henkilökohtaisiksi kehityskohteiksi. Yhdessä

heikon ja puutteellisen tiedonsaannin kanssa vaillinainen oikeudellinen taito li- säsi kuormittavuutta, ja yhden haastateltavan osalta mainittua riittämättömyyttä.

Toisekseen itse vuokratyöhön liittyvien vastuiden ja velvoitteiden jaon suh- teen osaaminen koettiin omalta osalta korkeaksi, mutta asiakasyritysten suhteen aiheutui tässäkin osaamattomuudesta selvitettäviä tilanteita. Esillä nousi myös se, ettei asiakasyrityksissä osattu toimia omienkaan työntekijöiden, saati lähetet- tyjen vuokratyöntekijöiden osalta aina sovitun mukaisesti, vaan vuokrausyrityk- set joutuivat tekemään selvitystyötä työntekijöihin liittyvien käytänteiden osalta, mistä toisaalta Hujanen (2020) on tehnyt tutkimuksessaan myös havainnon.

Oikeudellinen osaamisen ilmi tuodut haasteet joka tapauksessa hieman yll- lätti hallinnollisuuteen perustuvassa arkityössä.

Vuokratyössä asiakasyrityksen hallinnollinen työkuorma on siirretty vuok- rausyrityksen hoidettavaksi, mikä on toisaalta myös vuokrausyritysten arvon- luontivaltti. Tämä ei kuitenkaan ollut ongelmatonta. Johdettavien tai hallinnoita- vien vuokratyöntekijöiden määrän kasvaessa ja resurssien jakautumisessa ohuemmaksi reaktiivisuus kasvoi ja yksilöllinen johtamistyö passivoitui. Kes- kusteluissa tuotiin ilmi toiveet laadullisemmasta johtamisesta. Yleisesti tästä oli tulkittavissa se, että esihenkilöt toivoivat ihmisten johtamisen piiriin ominaisia elementtejä johtamiseensa. Osa ilmaisi tämän tapahtuvan ajanhallinnan rasittei- den eliminoimisten, korkeamman kontrollin, ja johdettavien määrän kohtuullis- tamisen avulla. Myönteiseksi mielletty ihmisten johtamiseen painottuva johta- misote oli osan haastateltavien mukaan jopa saavuttamattomissa, mikä näkyi vastaajien kaipuuna ja esiin tuotuna ristiriitana henkilökohtaisten johtamisihan- teiden ja käytännön mahdollisuuksien välillä.

Tuloksissa varsinkin H8 antaman kuvauksen osalta yllätti (vrt. Viitala ym. 2006) se, miten ihmisten johtamisen piiriin liittyvä, empatia ja johdettavista välit- taminen oli mahdollista, joskin työlästä, etäisen johtosuhteen sisällä.

Hallinnoitavastikin johdettavat yksilöt ovat uniikkeja ominaisuuksiltaan. Näistä aiheutui lievissä määrin myös haasteita. On kuitenkin todettava, etteivät tulokset anna riittävästi selvyyttä yksinkertaisten johtopäätösten tekemiseksi. Ne antavat kuitenkin viitteitä arveluiden ja keskustelun tueksi. Aineiston perusteella iän suhteen yleistettäviä epäsuotuisia piirteitä johtamiselle ilmeni nuorten ja van- hemmiksi työntekijöiksi kuvattujen ikäryhmien kohdalla. Johdettavilla oli yksi- löllisiä tarpeita, mutta yleistettävyydestä on silti syytä keskustella. Nuorten ja uransa alkuvaiheessa olevilla on arvioitu korostuvan vapauden ja joustavuuden kaipuu (ks. esim. Löfgren, 2018), mikä on yhteensopivaa vuokratyön joustavuuden kanssa (ks. esim. Winkler & Mahmood, 2015). Muun muassa tämän vuoksi nuorten (alle 25-vuotiaat) määrä korostuu (ks. Taulukko 1) johdettavien joukossa. Voidaan olettaa, että nuorten suhteellisen suuri määrä vuokratyöntekijöinä ja ko- kemattomuus yleisesti työelämästä edellyttää vuokratyön johtajilta lisäponnisteluja, kuten joustavuutta tai ylimääräistä ohjausta edistäviä toimenpiteitä. Myös Lähteenmäki (2013, s. 211–216) on nostanut nuorten vuokratyöntekijöiden johta- misen hankaluuden esiin. H9X:n kertoman mukaisesti hän kuvaa yleisesti löy- hän työmoraalin ja puutteelliset työelämätaidot vaativan käytännön asioissa ”*kä- destä pitämistä*”, sekä aiheuttavan myös vastakkain asettumista

vuokrausyritysten kanssa esimerkiksi vastuuttomana ja yhteistyötä heikentävänä käytöksenä. Lähteenmäki erityisen osuvasti arveleekin taustalla olevan mielikuvavääritymät vuokratyölle luoduista merkityksistä.

”vapauden, valinnan, vaihtelun ja oman elämäntilanteen korostaminen työsuhteen sisältönä onkin ehkä luonut tarkoitustaan vahvemman illuusion työelämän joustavuudesta työntekijän mielihaluun mukaan.” (Lähteenmäki, 2013, s. 212–213).

Haastatteluiden perusteella pääasiassa etniseen diversiteettiin liittyvät haasteet esiintyivät tiedonsaantia heikentävinä kommunikaatio-ongelmina ja vähäisinä vieraina toimintatapoina, mikä on samansuuntaista Viitalan ja Jylhän (2019 s. 228) sekä Yli-Kaitalan, Toivasen, Bergbomin, Airilan ja Väänäsen (2013) kuvausten kanssa. Kielitaidon vaikutus johtamiselle vaati konkreettisia erityisjärjestelyjä ja harkintaa johtajilta erityisesti työhönoton ja perehdyttämisen yhteydessä.

Haasteiden luonteesta ei juurikaan herunut riittävästi tietoa, mutta mainintoja kielimuurista ja kulttuurierojen haasteista annettiin muutamassa haastattelussa. Kielimuurin korkeutta ja kulttuurieroihin liittyviä haasteita laajemmin vuokratyön johtajien arjessa voi vain arvioida. Tilastokeskuksen tutkimuksen mukaan vuokratyövoimasta noin joka viides oli vuonna 2014 ulkomaalaistaustainen (Sutela, 2015). Vieraskielisten osuus väestöstä on kasvanut kiihtyvästi 2000-luvun aikana. Sen arvioitiin olevan vuoden 2021 lopussa karkeasti 8,3 % koko väestöstä eli noin 485000 henkilöä, jotka eivät puhuneet suomea, ruotsia tai saamea. Tästä määrästä noin 75 % oli työkäisiä (15–64-vuotiaita) vuonna 2021. (Tilastokeskus, ei pvm.). HPL:ssa arvioidaan vuokrausyritysten työllistävän ulkomaalaisia keskimäärin kaksinkertaisen määrän muihin yrityksiin verraten (HPL, ei pvm.). Tilastot tai arviot eivät anna suoraa tietoa kielitaidottomien vuokratyöntekijöiden määrästä. Edellä mainittu tilasto ei myöskään anna kuvaa muusta kielitaidosta, vaan viitteitä siitä minkälaisia määriä on arvioitavissa.

Viitala (2021, s. 253–254) arvelee henkilöstöammattilaisten, eli tässä tapauksessa vuokratyön johtajien, olevan monimuotoisuutta edistävässä roolissa. Ulkomaalaistaustaisten määrän kasvaessa vuokratyövoimassa oli syytä ottaa monimuotokoulutus ja kielimuuria torjuvia käytänteitä entistä vahvemmin esihenkilöstön koulutusteemoiksi. Mikäli Imhofin ja Andresenin (2017) sekä Cicellin ym. (2022) tuloksiin organisaatiotuen ja sitoutumisen liitoksesta on luottaminen, on keskustelussa myös kysyttävä: piileekö ulkomaalaisten ja kieltä ja kulttuuria osaamattomien vuokratyöntekijöiden johtamisessa suuri mahdollisuus. Voisivatko työsuhteen hoidon eteen tehdyt panostukset, ja ylimäärisestä avunannosta potentiaalisesti kypsyvät hedelmät pudota vuokrausyrityksen koriin vahvana sitoutumisena ja korkean työmotivaation omaamina vuokratyöntekijöinä.

Yhtä kaikki yhteenvetona ja päätutkimuskysymykseen vastatakseen tuloksesta voidaan osoittaa vuokratyön esihenkilötyön haasteiden jakaantuvan kolmenlaisiin teemoihin: reaktiivisuuteen, tiedonsaantiin ja hallinnallisen johtamiseen. Näihin liittyvät kuormitustekijät, realisoituvat vähäisen hallinnan kautta negatiivisina ja johtamistyölle haitallisina haasteina.

Toinen avustava tutkimuskysymys liittyi vuokratyön maineeseen haasteiden taustalla.

Maineesta kysyttäessä saaduista vastauksista sekä muuten esille tulleista maineisiin liittyvistä haasteista pyrittiin luomaan kokonaisuutta sille, millaisia vaikutuksia heikohkolla (ks. esim. Lähtenmäki, 2013; Tanskanen, 2012) tai vähintäänkin parantuneella maineella (ks. kappale 3.3.1) on konkreettisesti vastaajien arkityössä. Ensitulokinnalla maineesta koitui yksilötasolla monen laatuista hankaluutta rekrytoinnissa ja henkilökohtaisten rasitteiden kautta, mutta laajemmalta tasolta tarkastettuna maineen vaikutus jäi hämäräksi.

Tulokset kuitenkin osaltaan valoivat nykyvuokratyön tilaa monipuolisena työtoimintana. Myös haastateltavat huomauttivat siitä, ettei vuokratyö ole sidottu maineen määrittelemänä vain lyhytaikaisiin pätkätöihin, vaan vuokraustoiminnan alla on monenlaista työsopimusmuotoa. Näin ollen vuokratyön laadun nykytila ei enää juurikaan kättele aikaisemman, erityisesti 2000-luvun alussa tehdyn laatututkimuksen kanssa. Toisaalta Viitalan ym. (2006), Tanskanen (2012) sekä myös Mitlacherin (2008) näkemyksiä vuokratyöstä voidaan soveltaa, kun tarkastellaan mainevaikutusta ja laatututkimuksen akateemista perintöä.

Kaikki haastateltavat näkivät maineen parantuneen jatkuvasti. H7 arveli vuokratyön yleistymisen erityisesti koronaepidemian myötä vaikuttaneen asiaan. Tosin HPL:n (2022) kyselytulosten perusteella H7:n arvelu vaikuttaa ristiriitaiselta, sillä tilastollisesti vuoden 2018 jälkeen, jolloin kyselytutkimus toteutettiin viimeksi, on havaittavissa selvä lasku vuoden 2022 tulokseen verrattuna.

Kiistely maineen tilasta liittyy vahvasti useisiin näkökulmiin, josta vuokratyötä ilmiönä tarkastelee. Suomalaisen vuokratyön maineen voisi katsoa parantuvan, mitä enemmän aikaa 2000-luvun taitteesta ja sitä aikaisemmasta erityisen huonomaineisesta ajanjaksosta kuluu. Toisaalta vuonna 2020 Suomessa alkaneen COVID-19-epidemian aktiivisimman vaiheen vaikutus Suomessa vuoden 2020 keväästä eteenpäin, jatkuen useiden kuukausien ajanjaksona, saattoi heikentää mainetta lomautuksien vuoksi – erityisesti ravintola-alalla. Osaltaan tämä näkyy myös vuokratyöntekijöiden (ks. taulukko 3) mielipidemittauksessa.

Lisäksi keskustelut maineesta vaikuttavat edelleenkin haastatteluiden perusteella olevan ”köydenvedon kaltaisessa tilassa”, josta Lähtenmäki (2013, s. 26) on kuvainnollisesti ilmaissut. Huonosta maineesta ei koitunut merkittäviä tai tarkkarajaisia haasteita, vaikka asenteellisuuksista mainittiin. Toisaalta asenteissa työnhaun yhteydessä voi olla mukana myös yleistettävää epävarmuuden pelkoa tutun konventionaaliseksi nähdyin työn muuttumisesta entistä vahvemmin vuokratyöksi, mitä Viitala ja Kantola (2016, s. 153) tuloksissaan havaitsivat ja Anttila (2018) kuvaa.

Lisäksi muutamat esihenkilöt kokivat paineita omien ennakoasetelmiensa innoittamana parantaa vuokratyöntekijöiden työolosuhteita ja kohtelua, mutta samalla heillä oli rajoituksia sekä omien resurssiensa, että sopimusehtojen tai valtuuksiensa suhteen.

Vuokratyön johtajat voivat kuitenkin tukeutua konkreettisissakin toimissa tutkimusnäyttöön ja käytännön suosituksiin, sekä panostaa jo listoilla olevien vuokratyöntekijöiden työolosuhteiden parantamiseen, viestintään ja tukitoimiin palautteen ja reilun työmenettelyn kautta (ks. Imhof & Andresen, 2017). Johto voi myös tai keskittyä parantamaan ja ylläpitämään työn laatua tukevia HRM

toimintoja (ks. Mitracher, 2008), kuten esimerkiksi läpinäkyvää ja viestintää, tukea sosiaalisia toimia, torjua työn epävarmuutta sekä tarjota mahdollisuuksien puitteissa tukea tarvitseville. Yhdessä em. keinojen kanssa mainetta voisi hallita.

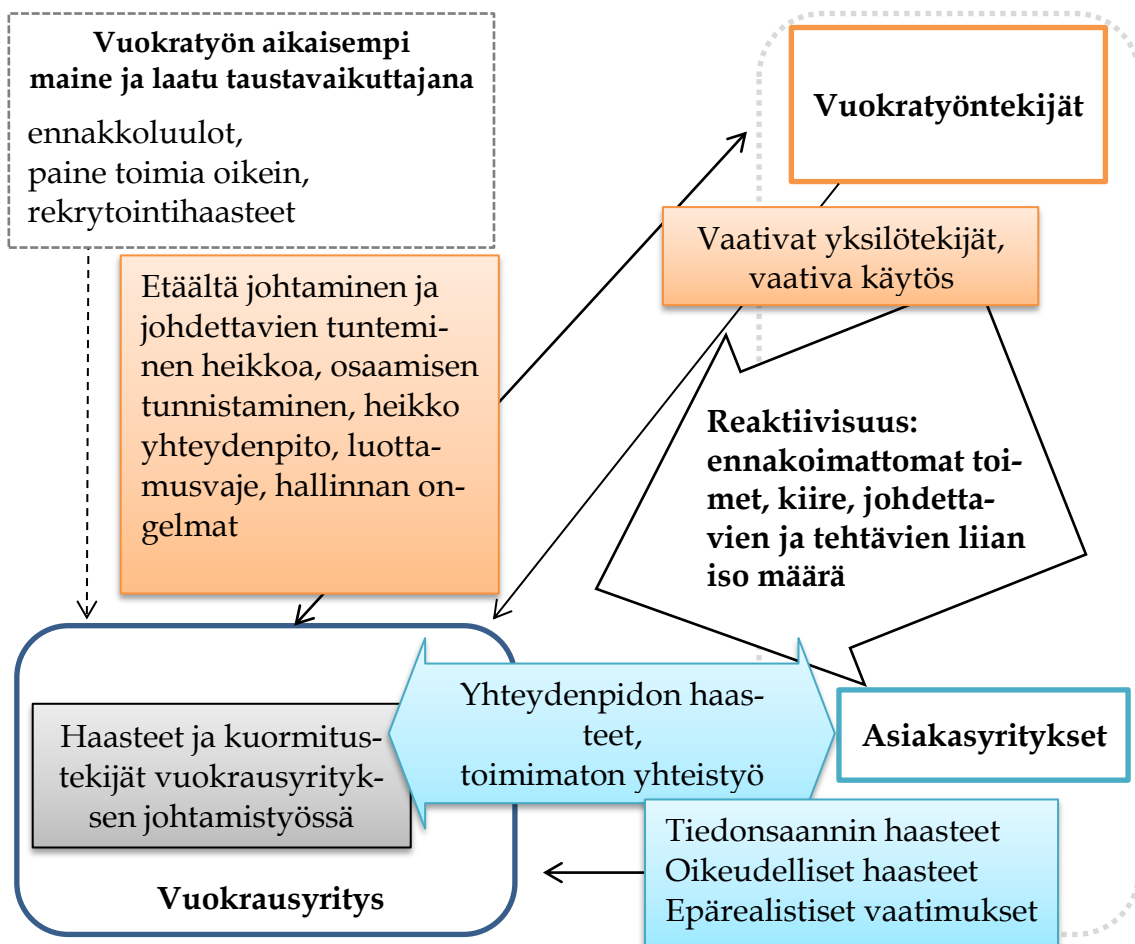
Mainetta on joka tapauksessa vuokratyön johtamisessa käsiteltävä. Se on tiedostettava lievänä taustavaikuttavana, johon on vähäisiä vaikutusmahdollisuuksia, muuten kuin omaan sidosryhmäverkostoon vaikuttamalla. Mahdollista intressiristiriitaa asiakkaiden toimiin puuttumisessa tulisi myös pohtia.

On myös otettava huomioon ulkopuolelta mahdollisesti maineen vuoksi syntyneet rajoitustoimet. Esimerkiksi toimialakohtaisilla sopimuksilla on merkittävä rajoittava vaikutus, josta H8 huomautti suoraan ja turhautuneena haastatelussa. TT SAK:n jäsenliiton, tässä tapauksessa Elintarvikealojen liiton, työehtosopimus rajaa vuokratyövoiman käyttöä vain tilapäiseen ja kiireellisiin tehtäviin. Lainaus elintarvikealan TES:sta (2020), johon H8 viittaa on työnvälityksen potentiaalia rajoittava ja mainetta ylläpitävä.

”Työvoiman vuokraus on epätervettä, jos eri työvoimaa hankkivien yritysten toimitamat vuokratyöntekijät työskentelevät yrityksen normaalissa työssä sen vakinaisten työntekijöiden rinnalla ja saman työnjohdon alaisen pidemmän ajan.” (Elintarvikealojen työehtosopimus 2021–2023, 2020, s. 96–97)

Mainetta itsessään on vaikeaa, jos mahdollistakaan aidosti mitata. Yrityskohtaisesti hyväksi kuvatun maineen positiiviset ja monipuoliset hyödyt ovat kuitenkin perusteltavissa yritykselle ja vuokratyön johtajalle. Hyvämaineisen työnantajan on helpompaa houkuttaa osaavaa työvoimaa ja käydä kilpailua sekä asiakkaiden, että potentiaalisten työnhakijoiden suhteen (Viitala & Jylhä, 2019). Tämän valossa yrityksen maineella, eli soveltaen hyvämaineisen vuokraustyrityksen maineella, voisi todeta olevan siis kilpailullisia ja rekrytointitoimintaan liittyviä vaikutuksia.

Yhteenvedon tulosten perusteella vuokratyön johtamistyötä haastavat eri osapuolten väliset asiat, jotka esitetään sekä kolmiomallin muodossa (kuvio 3), johon on lisätty maine taustavaikuttajana. Kuvio 3 kuvaa toimijoiden välistä kokonaisuutta. Kuviossa esitetään tulosten perusteella karkeasti reaktiivisuuden, tiedonsaannin haasteiden ja hallinnollisen johtamisen haasteiden vaikutukset. Vasemmalla alareunassa on vuokrausyritys, oikealla puolella kuviota on sekä vuokratyöntekijät, että asiakasyritykset. Toimijoiden välillä esitetyillä nuolensuunnilla esitetään haastevaikutuksen suuntautumista. Kuviossa 4 esitellään haasteiden syntymekanismia Karasekin (1979) työn hallinta ja kuormitus -teoriaan tukeutuen.



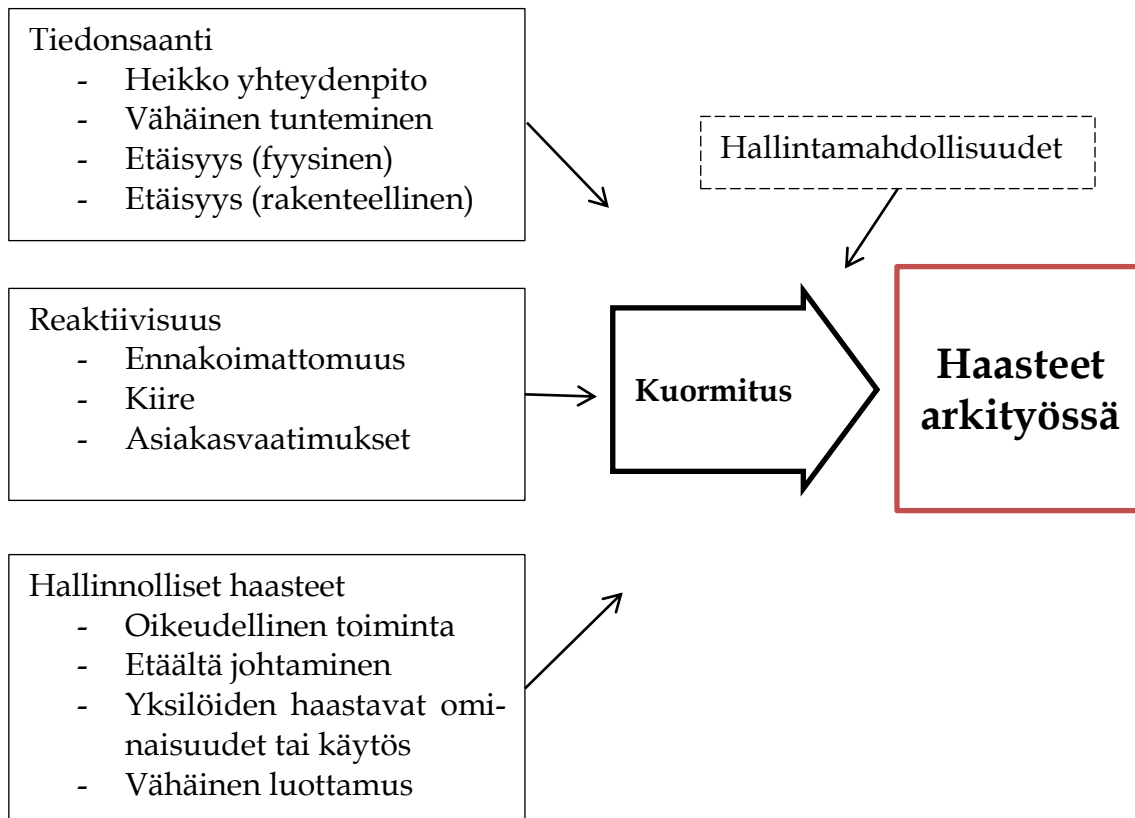
Kuvio 3 Vuokratyön johtamisen haasteet hahmoteltuna kolmiorakenteen kautta

Tuloksia on otollista verrata myös samankaltaisen aiheen äärellä tehdyn opinäytetyön tutkimustuloksiin.

Vuokratyön johtamisen aiheita yhden vuokrausyrityksen näkökulmasta tutkinut Hyytinen (2020) osoitti tulostensa perusteella yhteneväisyyttä etäisyydestä johtuvaan heikkoon ja verkkaiseen viestintään tai yhteydenpitoon usein ja monella tapaa vuokrausyrityksen haitaksi. Yhtäläisyyttä oli myös lakiosaamisessa sen suhteen, että vuokrausyrityksessä toimittiin asiakkaita täsmällisemmin oikeus-, sopimusvelvoite ja lakikysymyksissä, mikä ei toisaalta yllätä, kun ottaa huomioon vuokrausyrityksen henkilöstöammattilaisten ydinosaamisen. Yleisesti Hyytinen (2020) näki työvoiman vuokrauksen laadun yhtä lailla parantuneen epäselvyyksien ja alan tuntemattomuuden vähentymisen myötä.

Ristiriitaisuuksia tutkimusten välillä esiintyi joiltain osin. Hyytisen (2020) tutkimuksessa vuokratyöntekijät eivät luottaneet esihenkilöihin, kun taas tässä tutkimuksessa luottamushaasteet olivat päinvastaiset, koska haastateltavat eivät voineet ottaa kantaa asiaan vuokratyöntekijän näkökulmasta. Hyytinen (2020) havaitsi myös asiakaspalvelun liittyvän sekä johdettaviin, että asiakasyrityksiin, kun taas tämän tutkimuksen perusteella asiakaspalvelun dynamiikka liittyi kasvaneeseen kilpailuasetelmaan ja asiakaskumppanuuden rakentamiseen, jossa

johdettava työntekijä oli taustalla ilman merkittävää neuvotteluasemaa. Hyyti-
nen (2020) ei myöskään havainnut tulostensa perusteella esihenkilöiden reaktii-
vistä asemaa tai hallinnollisen johtamisen ongelmia, vaikka valvonnan puutteet
ja heikko yhteydenpito nousivatkin tutkimuksen tuloksissa esiin.



Kuvio 4 Vuokratyön esihenkilöiden johtamistyön haasteet arkityössä

Vuokratyövoimaa hyödyntäville organisaatioille vuokratyö tarjoaa parhaimmillaan tuloksellisia henkilöstöratkaisuja. Vuokratyöntekijöille vuokratyö tarjoaa niin mahdollisuuksia kuin vapauden elementtejä. Yhteiskunnalle vuokratyö tarjoaa notkeutta. Vuokratyön haasteiden havaitseminen johtaa toiminnan kehitykseen. Teoreettisesti huippuunsa viritetyn kolmikannan win-win-win tilanteessa teho, joustavuus ja työn laatu kättelevät kaikkia osapuolia. Seuraavassa luvussa esitellään tulosten pohjalta tehtyjä käytännön kehitysehdotuksia.

6.2 Käytännön kehitysehdotukset

Tutkimuksen johtopäätösten perusteella voidaan esittää käytännön ehdotuksia seuraaviin johtamisen alueisiin: työsuhteen hallinta, viestinnän kehittäminen, reaktiivisuuden hallinta, monipuolisen työtoiminnan ja asiakasyritysten toimintatapojen tunnistaminen, maineen hallinta.

Vuokratyön johtajien tulisi kiinnittää huomiota työehtosopimusten sisältöjen soveltamiseen ja perehtyä niihin perusteellisesti. Sisäistä koulutusta työehtosopimusten keskeisistä sisällöistä tulisi lisätä, hyödyntäen myös työssä koettuja erityistilanteita, jotta epäselvyydet TES:ien tulkinnasta eivät vaikeuttaisi johtamistyötä toistuvasti. Myös toimialaliiton olisi syytä avoimesti kerätä tietoa toistuvista erityistilanteista ja muodostaa niistä tietopankki alan toimijoiden hyödynnettäväksi. Vuokratyöntekijöiden perehdyttämiseen Perehdyttämismateriaalin tulisi palvella monimuotoisuutta ja olla saatavilla, jotta väärinkäsitykset ja turhat yhteydenotot voitaisiin välttää. Tuntemattomien asiakkaiden suhteen tulisi vastuunjaon selkeyttämiseen panostaa esimerkiksi konsultoimalla näitä.

Viestinnän laatu ja avoimuus on avainkysymyksenä johtamistyön pitkäaikaiselle onnistumiselle. Imhofin ja Andresenin (2017) esittämät tulokset viittaavat vahvasti siihen, että päätöksenteon ja prosessin läpinäkyvyys kasvattaa positiivisia havaintoja johtamistyöstä vuokratyöntekijöiden näkökulmasta. Myös Viitala ja Jylhä (2019) kuvaavat hyvän päätöksenteon edellytykseksi sen, että päätösvalta ja -vastuut ovat selvillä päätöksen tekijän ja päätöksen koskettaman henkilön välillä. Vuokratyöntekijöiden mukaan ottaminen asiakasyritysten ja vuokrausyritysten välisiin neuvotteluihin joiltain sopivilta osin lisäisi vuokratyöntekijän ymmärrystä tavoitteista ja kriteereistä. Vuokratyöntekijä myös tarvitsee riittävästi tietoa tarjotusta työstä päätöksentekoa varten. Toisaalta kokeneen vuokratyöntekijän mielipiteiden voisivat myös auttaa sekä vuokrausyritystä kohdentamaan työvoimaa, että myös päätösvaltaista asiakasyritystä arvioimaan tarpeidensa toteutusvaihtoehtoja. Käytännön ehdotuksena olkoonkin se, että päätöksentekoprosessia raotettaisiin johdettaville edes läpikuultavasti, jos täysi läpinäkyvyys ei olisi mahdollista. Läpikuultavuus prosesseissa antaisi tilaa kriitikille, jota vuokrausyrityksen johtajat voisivat hyödyntää toimiessaan epävarmuudessa. Myös töihin oton valintaan johtaneiden tai johtamattomien syiden ja asiakasyritysten palautteen avaaminen rehellisesti vuokratyöntekijöille tulisi harkiten ottaa käytäntöön, jotta vuokratyöntekijät voisivat arvioida omaakin tilaansa ja myöhempää soveltuvuuttaan tarjottuihin töihin.

Tämän tutkimusten tulosten perusteella johtamistyön reaktiivisuus ja siitä johtuva ennakoimattomuus vaikuttaisi olevan merkittävä haaste, johon vastaaaminen tuottaisi hyötyjä ajallisesti ja vähentäisi vuokratyön johtamisen korkeaa hallitsemattomuutta. Ennakoimattomuus on osaltaan kuitenkin johtamistyöhön kuuluvaa, eikä sitä voi eliminoida täysin. Ennakoimattomuutta voisi pyrkiä kuitenkin hallitsemaan kohtuullistamalla johdettavien määrää esihenkilöä kohden. Kuten Viitala ja Jylhä (2019, s. 125) mainitsevat, vaikuttaa esihenkilön osaaminen, kokemus ja työn resurssit toimivasti johdettavan ja hallinnoitavan joukon kokoon. Erityisesti määrän kohtuullistaminen tulisi ottaa huomioon enemmän esihenkilön tukea tarvitsevien johdettavien, kuten ulkomaalaisten ja nuorien kokemattomien vuokratyöntekijöiden – ja myös kokemattomien esihenkilöiden kohdalla. Käytännössä tulosten perusteella voisi ehdottaa, että vuokrausyrityksen esihenkilöstön lukumäärää tulisi lisätä hyvin herkästi johdettavien määrän kasvaessa tai jakaa vastuuta vuokratyöntekijöistä useamman henkilöstöammattilaisen kesken.

Toinen käytännöllinen ehdotus liittyy johdettavien osaamisen ja käytävissä olon tiedonjaon kehittämiseen. Vuokratyöntekijöille tulisi luoda väylä ilmoittaa käytettävyydestään ja osaamisestaan esihenkilöstölle. Esimerkiksi tietoteknisillä sovellutuksilla voisi pyrkiä lisäämään saatavilla olevaa ja helposti siirrettävää tietoa vuokratyöntekijöiden käytettävyydestä. Tavat, joilla vuokratyöntekijät voisivat mutkattomasti ilmoittaa erityyppisiin töihin käytävissä olostaan, menoistaan sekä osaamisestaan itsearvioiden vuokrausyrityksen henkilöstön tiedoksi. Tämä tulisi tehdä kuormittamatta esihenkilöä yhteydenotolla eli muuten kuin henkilökohtaisesti ilmoittamalla esimerkiksi soittamalla tai kyselemällä työn perään. Sen tavoitteena olisi vähentää vapaana olevien sopivien työntekijöiden etsintään uppoavaa aikaa. Työn tai sen tekijän tarpeen automaatiota tulisikin muiltakin osin kehittää sellaiselle tasolle, että tietojen jakeluprosessi ja tiedonhallinta vapaista työntekijöistä tai työpaikoista palvelisi kaikkia osapuolia. Sen tulisi olla riittävästi osapuolten tarpeita vastaava yhdenmukainen ja tarvittaessa joustava, luotettava ja tarpeeksi käyttäjäystävällinen järjestelmä.

Lisäksi tulosten perusteella olisi syytä yksinkertaisesti lisätä säännönmukaista ja tavoitteellista yhteydenpitoa osapuolten välillä, mutta erityisesti vuokratyöntekijän ja vuokrausyrityksen välillä. Yhteydenpidon laadulla on suuri merkitys tavoitteen toteutumiseksi. Tulisikin olla selvää, että yhteydenpito tavoittelee osapuolten työtilanteen kartoittamista ja tiedonkeräämistä tulevista muutoksista ja tavoitteista ennalta. Vuokrausyritys voisi saada olennaisesti tietoa asiakkaan toiminnasta, tarpeista ja suunnitelmista, minkä avulla se parantaa asiakkaiden käytäntölähtöistä tuntemista ja siten tuottaa myynnillisiä hyötyjä. Vähemmälle olisi syytä jättää pakottavan säännöllinen, mutta kiireessä etäältä hoidettu pintapuolinen yhteydenpito vuokratyöntekijöiden kanssa, erityisesti kevyiden kuulumisten vaihtelun osalta. Sen tavoitteet eivät välttämättä tue ennakkoimattomuuden torjuntaa niin tehokkaasti kuin olisi syytä ja sen hyöty hallinnollisessa, etäisessä ja heikosti sitovassa esihenkilö-johdettava suhteessa jää kyseenalaiseksi ajankäytöksi. On myös pohdittava olisiko tämäntapainen kevyt kuulumistenvaihtelu hoidettavissa muilla tavoin kuin henkilöiden välillä etäältä. Ehdotus on perusteltavissa sillä, että vuokrausyrityksen esihenkilön rooli on lähes täysin hallinnollinen vuokratyöntekijään nähden ja hallinnollinen esihenkilöstö on jo lähtökohtaisesti etäinen. Toisaalta olisi syytä arvioida mahdollisuuksia siitä voisiko esihenkilö vierailta asiakasyrityksen tiloissa luomassa kontakteja.

Vierailujen avulla vuokratyöntekijöiden ja työolosuhteiden tunteminen erityisesti toimittavan ei-valkokaulusvuokratyön osalta auttaisi arvioimaan monen laatuisten asiakasyritysten toimintatapoja ja -ympäristöjä. Asiakasyritysten toiminnan kautta kertyneellä toimialatuntemuksella laajankin toimialakentän parissa toimivat vuokratyön henkilöstöammattilaiset lisäisivät alakohtaisia tietojaa ja ymmärrystä siitä minkälaisiin töihin ja minkälaisille asiakkaille tosiasiaa johdettaviaan lähettävät. On selvää, että yhteydenpidon tehostamiseksi vuokrausyrityksen tulisi panostaa läsnäoloon asiakasyritysten arjessa. Tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi säännöllisiä vierailuja vuokratyöntekijöiden työpaikoilla tai tapaamisia asiakasyrityksen johdon kanssa. Tämä lujittaisi suhdetta ja antaisi mahdollisuuden avoimeen keskusteluun ja palautteen keräämiseen. Lisäksi

vierailujen kautta voisi havaita ja puuttua työoloihin liittyviin epäkohtiin. Koska vuokratyöntekijöillä on ensikäden tietoa siitä, mitä asiakasyrityksessä tapahtuu, tulisi palautetta myös asiakasyritysten toiminnasta kerätä johdettavilta säännöllisesti. Monitasoinen palaute helpottaisi, kun arvioidaan asiakasyrityksen toiminnan todellisia arvoja ja tarpeita ja muodostetaan tarkempaa asiakasprofiilia. Esihenkilöiden tulisi myös tunnistaa palautteenannon subjektiivisuus ja positiivisuusvaje, sekä antaa työntekijöiden näkemyksille myös tilaa, jotta vuokratyöntekijöistä annettavat palauteet avustaisivat myös osaamisen tunnistamista.

Vuokrausyrityksen tulisi etenkin kannustaa työntekijöitä raportoimaan havaitsemistaan epäkohdista ja tarjoamaan kanavia, joiden kautta niitä voidaan käsitellä myös anonyymisti. Reagoimalla nopeasti ja asianmukaisesti epäkohtiin sekä mahdollisuuksista viestimällä vuokratyöntekijöilleen vuokrausyritys osoittaa sitoutumisensa vuokratyöntekijöidensä hyvinvointiin. Epäkohtien aktiivinen torjunta ja herkkyys palautteelle onkin hyödyksi positiivisen työnantajakuvan rakentamisen. Viitalan (2021) mukaan positiivisesta työnantajakuvasta tulevat hyödyt yritystoiminnalla ovat merkittäviä.

Ulkomaalaisten työntekijöiden kohdalla on syytä pohtia avun ja tuenantamisen merkitystä ihmisten arjen ja myös ei-työhön liittyvän elämisen helpottamiseksi. Toisaalta on pohdittava myös vuokratyön johtajien kulttuuriosaamista ja kielenkääntömahdollisuuksia, jotta haasteita voitaisiin torjua perustavalta tasolta vuokratyösuhteen alkuasetelmassa.

Yhteenvetona esihenkilöt hyötyvät työehtosopimusten keskeisen sisällön ja erityistilanteiden osaamisesta sekä hallinnollisesta kompetenssista. Vuokratyöntekijöiden suuntaan avoin ja tavoitteellinen viestintä yhdessä perehdyttämiproessin kanssa auttaa selkeyttämään työsuhdetta. Asiakasyritysten tuntemus on keskeisessä asemassa vuokratyön maineen hallinnassa ja johtamisyhteistyössä. Vuokrausyritys, joka on läsnä ja aktiivisesti vierailuilla työpaikoilla, kiinnittää huomiota työnantajamielikuvaansa ja korjaa epäkohtia. Tietoteknisiä mahdollisuuksia tulisi hyödyntää toistuvien johtamistyön osa-alueiden automatisoinnissa ja merkityksellisen tiedon keräämisessä. Riittävien resurssien tukemana nämä tarjoavat käytännön lähestymistavan ja työkalun vuokratyöntekijöiden esihenkilöille ja vuokrausyritysten kehityksestä vastaaville.

6.3 Tutkimuksen rajoitteet ja luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden käsittelyä toistettavuuden ja tutkimuksen oikeasuhtaisuuden suhteen on kritisoitu. Tuomi ja Sarajärvi (2002) sekä Ruusuvoori, ym. (2010) kuvaavat edellä mainittujen käsitteiden käyttöä määrällisen tutkimuksen piirissä syntyneiksi, ja määrällisen tutkimuksen piiriin paremmin soveltuviksi. Tutkimuksen luotettavuutta voi kuitenkin arvioida näkökulmien kautta. Näkökulmina voivat olla side tutkittaviin tiedonantajiin, tutkimuksen eettinen arviointi, tiedonantajien valinnan tai valikoimatta jättämisen arviointi osana uskottavuutta, kuten myös Tuomi ja Sarajärvi (2002) kehottavat tekemään.

Ilmiselvää on, että tutkimus ei ole saavuttanut tai pyrkinyt yleistettävään lopputulokseen, joka kattaisi koko vuokratyön kokonaiskuvan. Tutkimuksen otos eli haastateltavien pieni määrä rajaa omalta osaltaan tulosten yleistettävyyttä.

Tutkimuksen haasteisiin ja ongelmiin keskittyvä teema ja tutkijan haastattelijana toimisen vähäinen kokemus saattavat omalta osaltaan vaikuttaa yhdessä siihen, ettei haastateltavat saaneet tilaisuutta kertoa tai tietoisestikaan halunneet kertoa seikkaperäisesti tosiasiallisista haasteistaan niin rehellisesti kuin olisi ollut mahdollista ja toivottua. Ilmiselvää oli erityisesti kulttuurieroja tai yrityksen sisäisiä haasteita käsiteltyä aihepiiriin vastausten osoittautuminen ennalta arvaamattoman vaisuksi, vaikka mielteliäisyyttä oli havaittavissa. On oletettavissa, että araksi koettujen aiheiden kohdalla turvauduttiin käsittelemään aihealueita yleisellä tasolla, lyhyesti tai sivuuttamalla ne totuutta vääristäen. Haastateltavat ja yritykset olivat tuntemattomia haastattelijalle, mikä saattoi vaikuttaa luottamuksen ja tulkintojen rajoituksiin. Organisaatioiden erikoispiirteitä ei välttämättä voitu huomioida täysin haastatteluissa ja analyysissa. Vaikka haastateltaville täsmennettiin anonymiteetin taso, voi kuitenkin olla, ettei tämä luonut riittävää luottamussuhdetta.

Kaikki haastattelut tehtiin etähaastatteluna haastateltavien toiveesta. Voidaan kuitenkin pohtia, olisiko haastatteluasetelman ja tavan muutoksella ollut vaikutusta annettuihin vastauksiin, sillä arkaluontoisimpien haasteiden, ongelmien ja toiminnallisten kipukohtien kuvaileminen omin sanoin oman työnantajan ja yrityksen tiloissa ulkopuoliselle ja tuntemattomalle (ks. Alastalo & Åkerman, 2010, s. 320) haastattelijalle etähaastattelussa on todennäköinen rajoite aineiston keruun luotettavuudessa. Lisäksi pienikin pelko tunnistettavuudesta, myös toisille saman organisaation haastateltaville, saattaa vaikuttaa haastateltavien pitäytymiseen turvallisten vastausten piirissä ja jättää paljastamatta tärkeitä seikkoja yritysten toiminnasta tai henkilökohtaisista ajatuksistaan, mistä myös Alastalo & Åkerman (2010) mainitsevat asiantuntijahaastattelujen tiedonkeruun rajoitteisiin liittyen.

Ihanteellisen aineiston kuvataankin syntyvän tutkimuksen tekemisestä ja tekijästä riippumatta siten, ettei tutkimustyö vaikuta mitenkään tutkittaviin kohteisiin ja heidän toimintaansa (Alasuutari, 2011 s. 84). Tämä ei kuitenkaan ole käytännössä katsoen mahdollista tämän tutkimuksen kaltaisen haastattelututkimuksen teossa, sillä aineiston tuottamisen tilanteet ovat nimenomaan tutkimusta varten järjestyneitä, kuten myös Alasuutari (2011) kuvaa asiaa.

Edellä mainituiden rajoitteitten takia tulokset eivät välttämättä anna täsmällisesti täydellistä kuvaa todellisuuden tilasta, vaan sovellettavana. Lisäksi keskustelua tuloksista käydessä on huomioitava karkearajainen jako teemoihin, mikä ei kuvaa täydellisesti haasteiden todellisuutta. Joiltain osin annetuissa tulkinnoissa haasteista oli päällekkäisyyttä usean teemaan soveltuvaksi, eivätkä kuvatut haasteet hahmotu todellisuudessa tarkkarajaisesti jäsentyvinä, vaan monitulkintaisina ja komplekseina.

Tutkimus ei ole siis tyhjentävä tutkimusaiheen piirissään eikä se edusta kaikkien vuokratyöyritysten henkilöstöjohtajien tilannetta. Tutkimukseen oli

käytössä rajallinen määrä resursseja, jonka puitteissa tutkimukseen otettiin tietty määrä informantteja. Määrä jäi kohtalaiseksi suhteutettuna potentiaalisten haastateltavien arvioituun kokonaismäärään. Tutkimuksen tarkoitus on kuitenkin olla suurelta osin kartoittava, kuvaileva sekä jatkotutkimukselle väylää avaava vuokratyön monentyyppisessä viidakossa

Tutkimuseettisistä näkökulmista arvioiden tutkimus tehtiin onnistuneesti. Organisaatioissa toimijat valikoituivat vapaaehtoisina ja innokkaina haastatteluihin. Yritys C:stä, josta mukaan päätyi yksi haastateltava H7, vastattiin myös tutkimukseen osallistumispyyntöön aluksi kieltävästi eri henkilön toimesta. Jääkin kysymykseksi osallistuiko H7 tutkimukseen tietoisena saman yrityksen edustajan kielteisestä kannasta. Toisaalta tällä ei ole väliä eettisyyden kannalta, sillä tutkittavat edustavat tässä tutkimuksessa yleisesti ottaen vuokratyön esihenkilöitä.

Kokonaisuutta pohdittaessa on arvioitava aineistonkeruumetodin valintaa. Yksilöhaastattelun valinta on perusteltua, koska se mahdollistaa haastateltaville vastausympäristön ilman yrityksen hierarkian tai toimijoiden välisen dynamiikan rajoittavaa vaikutusta. Lisäksi haastattelukysymysasettelussa voitiin luontevammin räätälöidä keskustelunomaisia tilanteita jokaisen haastattelun kohdalla uniikeilla tavoilla. Tämä näkyi lukuisten erilaisten lisäkysymyksien esittämisenä ja poikkeamina tukena toimivasta haastattelurungosta. Usein kysymykset toisaalta myös sivusivat erilaisia myöhemmin kysyttäviä teemoja, minkä vuoksi tarkkarajainen ja tiukka kysymysasettelussa pitäytyminen olisi todennäköisesti haitannut haastattelutilanteen luontevuutta. Voidaankin pohtia, miten eri ajankohdat haastatteluille ja eri kysymysasettelut tai vapaamuotoisemmat kysymykset vaikuttivat haastatteluiden kulkuun ja aineiston sisältöön. Voi olla, että tutkittavan ilmiön kannalta kiinnostaviakin asioita on saatettu jättää huomiotta tutkijan ennako-olettamusten tai muiden moninaisten syiden vuoksi. Toisaalta erilaisten kysymysten avulla kerättiin erilaisien yllättävienkin havaintojen avulla täydempää kuvaa tosiasiallisesta käytännöstä, johon teoria ja aiempi kirjallisuus ei onnistunut johdattamaan kysymysasettelua suunniteltaessa. Lisäkysymyksillä myös avustettiin tutkijaa eli haastattelijaa irrottautumaan omista ennakoasetelmistaan muodostaen kattavamman ja syvällisemmän ymmärryksen haastateltavan työtoimien suhteen.

Joka tapauksessa tutkimus on laadullisesti tuonut esiin oleellisia näkökohdita tutkimuskysymyksen kannalta ja avannut lukuisia mahdollisuuksia jatkotutkimukselle useille eri reiteille vuokratyön viidakkoon. Alkuperäisistä tavoitteistaan lähtien tutkimus on ollut resurssien rajallisuuden ja tehtyjen valintojen puitteissa kohtuullisen onnistunut, vaikka haastateltavien määrä on jäänyt suhteellisen pieneksi ja kirjallisuuden muokkaamat ennakkokäsitykset ovat olleet alkuasetelmassa vahvoja. Tutkimustyö tuloksineen auttaa syventämään ymmärrystä vuokratyön johtamisen haasteista osana laajempaa ilmiökokonaisuutta, minkä Alasuutari (2011, s. 229–230) myös näkee tarpeelliseksi tutkimuksen arvoa pohdittaessa.

Jää nähtäväksi tuottaisiko eri metodein aiheen uudelleentutkiminen samankaltaisia tuloksia muillekin vuokratyön viidakon uumenissa johtamistyön haasteita tutkiville.

6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen aineistollinen rajaus johti olennaisesti vuokrausyrityksen näkökulman tutkimiseen. Vuokratyön johtamisen haasteiden jatkotutkimuksen ehdotukseksi tulisikin tutkia vuokratyön kolmiomallin eri osapuolten näkökulmaa peilaten niitä toisiinsa. Lisäksi työvoiman välityksen toimintamallien suhteen olisi otollinen paikka rajoitukselle jo yhdenkin näkökulman osalta. Näin tutkimuksella voisi saada haasteista seikkaperäisemmin kiinni ja tehdä jalostuneempia havaintoja tietyn tyyppisestä vuokraustoiminnasta. Koko vuokratyötä ei ole tarkoituksenmukaista samankaltaisen ja opinnäytetyötasoisien jatkotutkimuksen kannalta tutkia, vaan näkökulmaa olisi syytä kaventaa. Näin päästäisiin vertailemaan toimintamallien välisiä eroavaisuuksia.

Tutkimusmetodina haastattelututkimuksella on omat rajoitteensa laadussa ja määrässä. Määrällisesti aihepiiriä tutkien voitaisiin kerätä suuremman otoksen avulla lisää yleistettävyyttä. Anonyymien vastausten kautta voitaisiin saada ymmärrystä haasteiden esiintymisestä. Tällä voisi tarkastella ja tutkia tässäkin tutkimuksessa esille tulleiden havaintojen yleisyyttä, ja havaita haasteiden esiintyvyydestä määrällisiä tulintoja.

Vuokrausyrityksien näkökulman tutkimus luo pohjaa, jolta voisi ponnistaa tutkimaan vuokratyön johtamisen uusia aihepiirejä esimerkiksi etätyöskentelyn suhteen. Etätyön tekeminen on ilmiönä vahvistunut vuokratyössä COVID-19-epidemian voimistamana, kuten haastateltavat antoivat ymmärtää. Lisäksi sitä olisi erityisen antoisaa tutkia ottaen mukaan myös erilaisten johtamislustojen ja työkalujen tarjoamat mahdollisuudet. Tähän on syytä syventyä pitäen silmällä lähitulevaisuuden mahdollista algoritmeihin johdettua vuokratyötä.

Lisäksi jatkossa tulisi myös tutkia millaisia voimavaratekijöitä vuokratyön johtajilla on suojanaan liiallista kuormittumista vastaan. Suojaavat voimavaratekijät ovat rajautuneet tämän tutkimuksen ulkopuolelle, mutta kyseessä on tehokkaan ja myönteisen johtamistyön kannalta tärkeä aihe, jota tulisi ehdottomasti tutkia vastaisuudessa.

Tutkimuksen avulla vuokratyön kolmikantaista prismaa voi käänellä ja siihen voi katsella monelta kantilta. Erityyppiset katsantokannat, tulkinnat ja näkökulmat vuokratyön johtamisesta saavat monimuotoisia heijastumia. Tämän tutkimuksen myötä yhden särmän läpi spektriä heijastanut valo on kuljettanut vuokratyön rönstyilevän viidakon laidalta haasteiden alkulähteelle. Alkulähde on varsin inhimillinen. Vuokratyöntekijät ovat hallinnoitavaa ja johdettavaa työvoimaa asiakasyrityksien käyttöön. He ja heidän kanssaan toimiva vuokrausyrityksen väki eli tämän tutkimuksen varsinaiset kompassinkantajat ovat ennen kaikkea - ihmisiä!

LÄHTEET

- Alastalo, M. & Åkerman, M. (2010) Asiantuntijahaastattelun analyysi: faktojen jäljillä Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P., & Hyvärinen, M. (toim.), Haastattelun analyysi. (s. 312 -329). Tampere: Vastapaino.
- Alasuutari, P. (2011). Laadullinen tutkimus 2.0 (4. uud. p.). Tampere: Vastapaino
- Anttila, A-H. (2018). Vuokratyö yleistyy metallialojen yhteisillä työpaikoilla. Teoksessa Suoranta, A. & Leinikki, S. (toim.) Rapautuvan palkkatyön yhteiskunta: Mikä on työn ja toimeentulon tulevaisuus? 125-143. Tampere: Vastapaino
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bidwell, M. & Fernandez-Mateo, I. (2008). Three's A Crowd? Understanding triadic employment relationships. In P. Cappelli (Ed.), *Employment relationships: New models of white-collar work*. New York: Cambridge University Press, 142-178
- Blom, R. & Melin, H. (2012). Luokkien työprofiilit Teoksessa Pyöriä, P. (Toim.). *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. 195-210. Helsinki: Gaudeamus.
- Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120(2), 235-255.
- Chambel, M. J. & Sobral, F. (2019). When temporary agency work is not so temporary. *Economic and Industrial Democracy*, 40(2), 238-256.
- Cicellin, M., Tomo, A., Consiglio, S., Moschera, L. & Aria, M. (2022). Temporary and permanent agency workers. A study of perceived organizational support and dual commitment. *Employee Relations: The International Journal*, 44(5), 1157-1178.
- Elintarviketeollisuusliitto ry. (2020) Elintarvikealojen työehtosopimus 1.2.2021-31.1.2022. Haettu osoitteesta: https://www.etl.fi/media/aineistot/tyoehtosopimukset-suomi/elintarvikeala-2021_2023.pdf
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino: Tampere
- Galais, N. Moser, K. (2018). Temporary agency workers stepping into a permanent position: social skills matter. *Employee Relations*. 40(1). 124-138
- Hietala, H., Kaivanto, K. & Schön, E. (2022). Vuokratyö. (2. uud. p.). Helsinki: Alma Talent.
- HPL - Henkilöstöpalveluyritysten liitto. (2022). Vuokratyöntekijätutkimus 2022. Helsinki. Haettu osoitteesta: <https://hpl.fi/tutkimukset/>
- HPL - Henkilöstöpalveluyritysten liitto. (2023a). Henkilöstöalan yritysten liitto on nyt Henkilöstöala HELA. Haettu osoitteesta:

- <https://henkilostoala.fi/henkilostoalan-yritysten-liitto-on-nyt-henkilostoala-hela/>
- HPL - Henkilöstöpalveluyritysten liitto. (2023b). Mitä tekee Henkilöstöala HELA ry. Haettu osoitteesta: <https://henkilostoala.fi/hpl/>
- HPL - Henkilöstöpalveluyritysten liitto. (ei pvm.). Mitä henkilöstöalalla tehdään? Haettu osoitteesta: <https://henkilostoala.fi/henkilostopalveluala/henkilostopalveluyritysten-ratkaisut-tyopaikkojen-ja-tyontekijoiden-kohtaannon-parantamiseksi/>
- Hujanen, P. (2020) Esimiestyön haasteet vuokratyön kolmikantasuhteessa henkilöstöpalveluyrityksen näkökulmasta [pro gradu -tutkielma, Itä-Suomen yliopisto]. Itä-Suomen Yliopisto. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uef-20200722>
- Hyytinen, A. (2021) Henkilöstöpalveluyrityksen rooli vuokratyöntekijän osaamisen kehittämisessä. [pro gradu -tutkielma, Jyväskylän yliopisto]. JYX-julkaisuarkisto. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ju-202105213125>
- Imhof, S. Andresen, M. (2017). German temporary agency workers' SWB: the impact of POS provided by agencies. *Employee Relations*. 39(7)
- Imhof, S. & Andresen, M. (2018). Unhappy with well-being research in the temporary work context: Mapping review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*. 29(1), 127-164.
- Jalasaho, L. (2020). Työnantajakuvan merkitys työntekijöiden kokemalle houkuttelevuudelle ja organisaatioon identifiointiselle : case X Henkilöstöpalvelut Oy. [pro gradu -tutkielma, Jyväskylän yliopisto]. JYX-julkaisuarkisto. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ju-202008115519>
- Jokinen, E. (2018). Elämä 2000-luvulla: Elämän prekaari käyttöliittymä. Teoksessa Suoranta, A. & Leinikki, S. (toim.) Rapautuvan palkkatyön yhteiskunta: Mikä on työn ja toimeentulon tulevaisuus? (s. 18-27). Tampere: Vastapaino
- Julkunen, R. (2009). Työ - talouden ja minän välissä. Teoksessa Eteläpelto, A., Collin, K. & Saarinen, J. (toim.). (2009) Työ, identiteetti ja oppiminen. (s. 18-48). Helsinki: WSOY
- Jurmu, S. (2022) Asiakasyrityksissä työskentelevien IT-rekrytointikonsulttien sitoutuminen työnantajaan. [pro gradu -tutkielma, Vaasan yliopisto]. Vaasan yliopisto. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022041929472>
- Jyväskylän yliopisto. (2023). Kauppakorkeakoulun linjaus tekoälysovellusten käyttöön. Haettu osoitteesta <https://www.jyu.fi/jsbe/fi/opiskelu/ohjeita-opiskelijalle/opintohallinnon-saadokset-ja-maaraykset/kauppakorkeakoulun-linjaus-tekoalysovellusten-kayttoon>
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*. 24(2), 285-308.
- Kaukonen, M. (2011). Takuupalkka heikentää työllistymistä. *Talouselämä* 14.10.2011 <https://www.talouselama.fi/uutiset/takuupalkka-heikentaa-tyollistymista/9b52c7d0-ef1f-38ef-8fe3-3daf8947aa1d> Viitattu 12.4.2023.

- Kinnunen, U., Feldt, T., & Mauno, S. (Toim.). (2005). Työ leipälajina: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Kroon, B., & Freese, C. (2013). Can HR practices retain flexworkers with their agency? *International journal of manpower*, 34(8), 899-917.
- Luomanen, J. (2010). Straussilainen grounded theory -menetelmä. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P., & Hyvärinen, M. (toim.). (2010). Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Lähteenmäki, L. (2013). Keskusteluja vuokratyöstä: Vuokratyön diskursiivinen rakentuminen Suomessa. Turku: Turun yliopisto.
- Löfgren, M. (2018). Työmarkkinoiden dynamiikka muuttuu – Ammattiyhdistysliikkeen on turvattava hyvä työelämä. Teoksessa Suoranta, A. & Leinikki, S. (toim.) Rapautuvan palkkatyön yhteiskunta: Mikä on työn ja toimeentulon tulevaisuus? (s. 154–166). Tampere: Vastapaino
- Mitlacher, L. W. (2008). Job quality and temporary agency work: Challenges for human resource management in triangular employment relations in Germany. *The International Journal of Human Resource Management*. 19(3). 446–460.
- Moilanen, J-M. (2013). Määräaikaiset ja osa-aikaiset työsopimukset (2. uud. p.). Talentum
- Pohjanoksa, I. & Perkka-Jortikka, K. (2004). Työvoimanvuokraus: Uusia mahdollisuuksia yrityksille ja työntekijöille. PT-työnantajapalvelut.
- Pyöriä, P. (Toim.). (2012). Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus.
- Robert E. Stake. (2010). *Qualitative Research: Studying How Things Work*. New York: The Guilford Press. Noudettu osoitteesta <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=309450&site=ehost-live>
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P., & Hyvärinen, M. (Toim.). (2010). Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Sainio, S. (2023). "Absurdia" – Veronmaksaja maksaa vuokrahoitajasta tuplasti omaan työntekijään verrattuna. *Helsingin Sanomat*. Haettu osoitteesta: 3.1.2023 <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000009304902.html> Viitattu 12.4.2023.
- Saari, T. & Pöyriä, P. (2012). Sitoutunut työntekijä: menestyksen merkki vai edellytys? Teoksessa Pöyriä, P. (Toim.). Työhyvinvointi ja organisaation menestys (2010). Helsinki: Gaudeamus. 41–60
- Saksanen, J., Einiö, E., & Tanskanen, A. O. (2022). Vakituisten työntekijöiden työelämän laatu vuokratyövoimaa käyttävissä ja ei-käyttävissä työpaikoissa. *Yhteiskuntapolitiikka*, 87(3), 245–257.
- Siponen, K., & Miettinen, J. (2012). Työtä kahden yrityksen alaisuudessa: Sitoutuminen vuokratyössä ja vuokratyön ristiriidat. *Työelämän tutkimus*, 10(1), 55–70.

- Stake, R. E. (2010). *Qualitative Research: Studying How Things Work*. New York : The Guilford Press (ebook)
- Suoranta, A. & Leinikki, S. (2018). *Ihmiskoe luottamuksesta. Teoksessa Rapautuvan palkkatyön yhteiskunta: Mikä on työn ja toimeentulon tulevaisuus?* Tampere: Vastapaino
- Sutela, H. (2015) *Ulkomaalaistaustaiset työelämässä*. Tilastokeskus. Haettu 20.2.2023 osoitteesta: https://www.stat.fi/tup/maahanmuutto/art_2015-12-17_003.html
- Sädevirta, M. (2002). *Määräaikaiset työsuhteet ja työvoiman vuokraus*. Helsinki: WSOY
- Tanskanen, A. (2009). *Vuokratyö EU:ssa. Yhteiskuntapolitiikka* 74(3). 303-315.
- Tanskanen, A. (2012). *Huono-osaisia työntekijöitä ? Tutkimus vuokratyöntekijöiden työelämän laadusta*. Helsinki: Helsingin yliopisto. Tilastokeskus. (ei pvm). *Vieraskieliset*. Haettu 14.4.2023 osoitteesta: <https://www.stat.fi/tup/maahanmuutto/maahanmuuttajat-vaestossa/vieraskieliset.html>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2015). *Työvoiman käyttötapojen ja työn tekemisen muotojen muutostrendejä selvittävän ja kehittävän työryhmän loppuraportti*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja – Työ ja yrittäjyys 2/2015
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2017). *Vuokratyöopas*. Työ- ja elinkeinoministeriö esitteet 2017:11. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita Publishing Oy
- Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit* (1. p). Helsinki: Edita.
- Viitala, R. & Kantola, J. (2016). *Temporary agency workers shake a work community: A social capital perspective*. *Employee Relations*, 38(2), 147–162.
- Viitala, R. & Mäkipelkola, J. (2005). *Työntekijä vuokrattuna: Vuokratyövoiman käytön vaikutuksia työyhteisössä*. Helsinki: Työministeriö.
- Viitala, R., Vettensaari M. & Mäkipelkola J. (2006). *Näkökulmia vuokratyöhön*. Helsinki: Työministeriö
- Viitala, R. (2007). *Työsuhde murroksessa: lisääntyvä vuokratyö*. Teoksessa Kasvio, A. & Tjäder, J. (toim.), *Työ murroksessa*. 185–197. Otavan Kirjapaino Oy.
- Winkler, I. & Mahmood, M. K. (2015). *The Liminality of Temporary Agency Work: Exploring the Dimensions of Danish Temporary Agency Workers' Liminal Experience*. *Nordic journal of working life studies* 10(1), 51–68
- Yhteistoimintalaki 1333/2021*. annettu Helsingissä 30.12.2021. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20211333>
- Yli-Kaitala, K., Toivanen, M., Bergbom, B., Airila, A. & Väänänen, A. (2013). *Monikulttuurinen työpaikka : opas esimiehelle*. Työterveyslaitos

LIITTEET

Liite 1 YKSILÖHAASTATTELUT TEEMOITETTU KYSYMYSLISTA

(A) YLEISET TIEDOT HAASTATELTAVALTA

(A) YLEISET TAUSTATIEDOT YRITYKSEN TOIMINNASTA

1. Millaista teidän toiminta on vuokratyöyrityksenä?
2. Millaisia toimintaperiaatteita teillä on ja millaisiin tehtäviin välitätte vuokratyöntekijöitä?

(B) YLEISET TIEDOT HAASTATELTAVALTA

1. Miten paljon sinulla on vuokratyöntekijöitä keskimäärin johdettavana?
2. Kuinka pitkä työkokemus sinulla on johtamisen parissa?
 - 2.1. Miten kauan olet toiminut alallasi
 - 2.2 Onko sinulla vahvaa tuntemusta aloilta, joille työvoimaa välitetään
3. Johdatko yksin vain yhdessä muiden kanssa vuokratyöntekijöiden toimia?
4. Oletko omalla työpaikallasi yleensä tekemisissä muiden toimihenkilöiden tai kollegojen kanssa?
 - 4.1 Onko sinulla mahdollisuus tehdä etätöitä?
5. Miten hyvin koet tuntevasi vuokratyön oikeudellisen rakenteen ja työehtosopimusten keskeisen sisällön?
6. Miten hyvin koet tuntevasi vuokratyön vuokrausyrityksen ja käyttäjäyrityksen keskeisen vastuunjaon?
7. Oliko vuokratyön erityispiirteet sinulle ennalta tuttuja aloittaessasi nykyistä tai nykyisen kaltaista työtä?

(B) VUOKRATYÖN KOLMIKANTA JA RAKENTEELLISUUS

(A) ETÄISYYS JA VIESTINTÄ

1. Miten ja mistä asioista pidät yhteyttä alaisiisi?
 - 1.1 Oletko omasta mielestäsi tietoinen, mitä alaisillesi kuuluu?
2. Miten tapaavat alaisiasi / vuokratyöntekijöitä?
 - 2.1 Onko tapaamisen määrä sopiva. Miksi, miksi ei?
3. Miten koet etäisyyden vaikuttavan viestintään?
 - 3.1 Oletko pyrkinyt parantamaan kahdenvälistä viestintää jollain tavoilla?
4. Onko eri esihenkilöinä toimijoiden ohjeistuksissa esiintynyt ristiriitaa (esim. työturvallisuustekijöissä). Millaisia tilanteet ovat olleet?
5. Onko jokin etäisyyden haasteisiin liittyvä tilanne jäänyt erityisesti mieleesi?

(B) VUOKRATYÖN LUONNE JA RAKENNE

1. Onko mielestäsi alaisillasi tai asiakasyrityksillä ollut aina täysi selvyys roolijaon suhteen kahden esihenkilön mallissa?
 - 1.1 Jos ei niin millaisia tilanteita on ollut?
2. Millaisia epäselvyyksiä rakenteesta toimimiseen vuokratyöntekijöiden kanssa on tullut?
 - 2.1 Koetko niin, että vuokratyöntekijät ovat yleisesti perillä vuokratyön rakenteesta?
 - 2.2 Onko työsuhteiden ehdoista neuvottelemisen tai käytännöt aiheuttaneet haasteita?

- 3 Aiheuttaako tyypillisestä (kahdenvälisestä) työsuhteesta poikkeava rakenne tai vuokratyötä määrittävät ehdot ylimääräistä haastetta työssäsi?
4. Onko jokin rakenteellisiin haasteisiin liittyvä tilanne jäänyt erityisesti mieleesi?

(C) TYÖ/ALAISSUHTEIDEN PITUUS

1. Onko työntekijöitä helppoa saada yritykseen?
 - 1.1 Mitkä käytännöt toimivat tai eivät toimi?
2. Onko johdettavien vuokratyöntekijöiden lyhyistä tai pitkistä työsuhteista aiheutunut sinulle haasteita?
 - 2.1 Mikä on mielestäsi vuokratyösuhteen ideaalipituus asiakkaan ja teidän välillä?
3. Seuraatteko vuokratyöntekijän osaamisen ja ammattitaidon kehitystä?
 - 3.1 Liittykö osaamisen seuraamiseen haasteita?
4. Liittykö alaisen ja vuokrausyrityksen työsuhteen päättymiseen erityisiä haasteita?
5. Onko jokin työsuhteiden pituuden haasteisiin liittyvä tilanne jäänyt erityisesti mieleesi?

(D) JOHTAMISEN TYÖKALUT

1. Onko teillä käytössä tietojärjestelmiä johtamiseen? Miten tietojärjestelmät näkyvät työssäsi?
 - 1.1 Miten seurataan työntekijän osaamista?
 - 1.2 Tuottavatko nämä tietojärjestelmät haasteita?
2. Käytettäkö sosiaalista mediaa, esim. viestipalveluita, tai muita kanavia johtamiseen? Miten käytätte somea tähän?
 - 2.1 Onko sosiaalisesta mediasta ollut hyötyä tai haittaa vuokratyön tekijöiden johtamisessa?
3. Liittykö työntekijän perehdyttämiseen minkäänlaisia haasteita?
4. Miten seuraatte työntekijän pärjäämistä?
5. Miten sitoutatte työntekijöitä?
6. Onko jokin työntekijöiden johtamisen haasteisiin liittyvä tilanne jäänyt erityisesti mieleesi?

(E) VUOKRATYÖ TYÖMUOTONA

1. Onko vuokratyön aikaisempi maine aiheuttanut haasteita sinulle?
2. Mitä ajattelet vuokratyöstä alana?
3. Mitä ajattelet vuokratyön johtamisesta?
 - 3.1 Miten ajattelet johdettavistasi?
 - 3.2 Mitä ajattelet asiakasyritysten lähiesihenkilöstöstä?
4. Onko jokin vuokratyön maineeseen liittyvä tilanne jäänyt erityisesti mieleesi?

(C) VUOKRATYÖNTEKIJÖIDEN YKSILÖTEKIJÄT

(A) ALAISTEN TUNTEMINEN JA LUOTTAMUS

1. Millaisena pidät vuokratyöntekijöitä, oletko havainnut yhteisiä ominaisuuksia?
 - 1.1 Liittykö vuokratyöntekijöihin mielestäsi joitain erityipiirteitä, jotka aiheuttavat haasteita?
2. Tunnetko kaikki alaisesi?
3. Luotatko kaikkiin alaisiisi?
 - 3.1 Onko luottamukseen liittyvät asiat aiheuttaneet haasteita sinulle?
 - 3.2 Millaisia nämä haasteet luottamuksessa ovat olleet?
4. Onko alainen yksilönä aiheuttanut toiminnallaan sinulle kohtuuttomia haasteita? Jos on niin miten?

5. Onko syrjintään (tai vuokratyöntekijän statukseen) liittyviä haasteita ilmennyt urasi aikana. Millaisia tilanteita näihin liittyi?

(B) KULTTUURIEROT JA KIELITEKIJÄT

1. Onko kommunikointi kaikkien alaistesi kanssa sujuvaa?
2. Tuottaako kielimuuri työssäsi haasteita?
 - 2.1 Millaisissa tilanteissa kielihaasteet esiintyvät?
3. Ovatko kulttuurierot aiheuttaneet sinulle tai johtamisesi haasteita?
 - 3.1 Millaisia tilanteita nämä ovat olleet?

(D) TYÖN VAATIMUKSET

(A) VUOKRAUSYRITYS

1. Millaiseksi koet tyypillisen työviikkosi?
 - 1.1 Onko tilanteita, joissa tunnet erityistä kiirettä?
 - 1.2 Onko tilanteita, jotka stressaavat erityisesti?
 - 1.3 Mitkä tilanteet luovat onnistumisia.
2. Oletko oppinut merkittävästi uutta vuokratyön johtamisesta? Millaisia asioita nämä ovat?
3. Onko alaistesi määrä mielestäsi sopiva?
 - 3.1 Millaisia haasteita määrän vähäisyys tai paljous toisi?
4. Onko mahdolliset yritykseesi liittyvät haasteet pyritty ratkaisemaan organisaatiossa?
 - 4.1 Saatko apua työtehtävien hoitamiseen tarvitessasi?
 - 4.2 Jos työtäsi parannettaisiin, niin miten se mielestäsi tapahtuisi?
5. Miten suhtaudut työhösi ja sen vaatimuksiin?
6. Miten kuvailisit oman työsi ergonomiaa, työterveyden hoitoa ja työturvallisuutta?
7. Onko jokin vuokrausyrityksen sisäisiin haasteisiin liittyvä tilanne jäänyt erityisesti mieleesi?

(B) ASIAKASYRITYKSET

1. Kuvaile yhteistyötä asiakasyrityksen kanssa? Mikä toimii, mikä ei toimi?
 - 1.1 Aiheuttaako erityisesti tietynlaiset sopimussuhteet ongelmia asiakasyritysten kanssa toimiessa?
 - 1.2 Aiheuttaako tietynlaiset työt tai asiakasyritykset itsessään haasteita saada alaiset työhön?
 - 1.3 Onko asiakasyritysten lyhyistä tai pitkistä yhteistyösuhteista koitunut haasteita?
2. Onko asiakasyritysten kanssa toiminta tuottanut haasteita?
 - 2.1 Ovatko asiakasyrityksen tarpeet olleet ajallisesti haastavia tai muuten epärealistisia toteuttaa?
 - 2.2 Onko asiakasyrityksien viestintä aiheuttanut haasteita?
 - 2.3 Onko työvoiman tilausprosessissa tai kauppasuhteen luomisessa ollut haasteita? Millaisia nämä ovat olleet?
 - 2.4 Miten asiakasyritykset kohtelevat mielestäsi johtamiasi työntekijöitä?
3. Lähestytkö itse asiakasyrityksiä?
 - 3.1 Onko asiakasyrityksillä sinulle selvästi hahmottuva päätöksen teko?
 - 3.2 Tuottaako sinulle haasteita lähestyä oikeaa päätöksentekijää? Miksi?
4. Millaisia haasteita mielestäsi ulkopuoliseen rekrytointiin liittyy?
5. Onko jokin asiakasyrityksen kanssa käyty tilanne jäänyt erityisesti haasteena mieleesi?

6. Millaista palautetta asiakasyrityksiltä tulee?

(E) MUUT ESILLE TULEVAT ASIAT

1. Jos toimit vuokratyöntekijöiden johtamisen parissa koronaepidemian aikana, niin millaisia haasteita korona aiheutti johtamiselle?

1.1 Miten vuokratyökenttä on muuttunut koronan intensiivisimän vaikutuksen jälkeen?

2. Mikä vuokratyön johtamisessa on haastavinta?

3. Millaista vuokratyö on mielestäsi 5–10 vuoden päästä?

4. Millaisia muita asioita, joita vielä ei olla käsitelty tulee mieleen?

5. Haluatko lisätä tai täsmentää jotain sanottua?

LIITE 2:

Liite 2 Toimialaliiton haastattelu – kysymyslista

X. TAUSTATIEDOT

1 Taustatiedot vastaajalta

- 1.1 Miten pitkään olet toiminut vuokratyön parissa
- 1.2 Oletko ollut vuokratyön kanssa tekemisissä muuten kuin nykyisen asemasi kautta?

2 Taustatiedot toimialaliiton toiminnasta

- 2.1 Miten olette tekemisissä jäsenyritysten kanssa?
 - 2.2 Millaista arkinen toimintanne on lyhyesti kuvattuna?
-

A. VUOKRATYÖN JOHTAMINEN

1 Millaiseksi kuvailisit vuokratyön johtamista jäsenyritysten näkökulmasta?

- 1.1 Miten ajattelet vuokratyöntekijöiden johtamisen tapahtuvan kahden esihenkilön mallin/rakenteen kautta?

2 Millaisia haasteita vuokrausyrityksillä on mielestäsi arjen henkilöstötoiminnassa ja vuokratyön johtamisessa?

- 2.1 Mitkä ovat yleisimmät vuokrausyritysten arjen haasteet, joita te käsittelette?

3 Mitkä ovat yleisimmät vuokratyön johtamisen haasteet mielestäsi?

- 3.1 Miten yritykset voivat vastata näihin haasteisiin?
- 3.2 Miten vuokratyön johtajat voivat vaikuttaa työnsä sisältöön ja työpaikan kehittämiseen?

4 Millaista työtä te olette tehneet vuokratyön johtamisen kehittämiseksi?

5 Millaisia henkilöstökäytänteitä vuokrausyritysten tulisi noudattaa, jotta he voivat tukea vuokratyöntekijöiden johtamista vuokrausyrityksestä?

B. VUOKRATYÖN MAINE

1 Miten vuokratyön aiempi maine vaikuttaa nykypäivän vuokratyöhön?

- 1.1 Millaisia vaikutuksia näet vuokratyön maineella olevan vuokratyön johtamiseen.

2 Millaisia toimenpiteitä yhteiskunnallisesti tulisi toteuttaa vuokratyön maineen parantamiseksi?

3 Mitä vuokrausyritykset voisivat tehdä parantaakseen mainettaan?

4 Millaista työtä te olette tehneet vuokratyön maineen parantamiseksi?

C. YHTEISKUNNALLISET HAASTEET VUOKRATYÖN JOHTAMISESSA

1 Mitkä ovat tärkeimmät lakitekniset haasteet, jotka liittyvät vuokratyön johtamiseen?

- 1.1 Miten yritykset voivat varmistaa, että ne noudattavat kaikkia lakivaatimuksia?
- 1.2 Millaisiin lakiin liittyviin asioihin vuokrausyrityksien johtamisen haasteet usein liittyvät?

2 Miten ja mitkä yhteiskunnalliset tekijät vaikuttavat vuokratyön johtamiseen mielestäsi?

- 2.1 Miten yritykset voivat vastata yhteiskunnallisiin haasteisiin?
- 2.2 Onko joitain yhteiskunnallisia rakenteellisia seikkoja, jotka vaikuttavat mielestäsi vuokratyön johtamiseen? Millaisia nämä ovat?

3 Mitkä ovat tärkeimmät koulutus- ja kehittämistoimenpiteet, joita vuokratyön johtajille tarjotaan mielestänne?

D. TOIMIALAN HAASTEET

1 Mitkä ovat tärkeimmät haasteet, joita vuokratyöalalla toimivat ovat kohdanneet viime aikoina?

- 1.1 Millaisia ratkaisuja vuokratyöala on kehittänyt vastaamaan näihin haasteisiin?

2 Millaisia tyypillisiä vuokratyöntekijöiden johtamiseen liittyviä haasteita jäsenyrityksiltä tulee toimialaliitolle käsiteltäväksi?

3 Miten vuokrausyritykset varmistavat, että heidän tarjoamansa työpaikat vastaavat työntekijöiden odotuksia ja tarpeita?

4 Millaisia vuokratyöntekijöiden johtamiseen liittyviä haasteita on jäänyt sinulle erityisesti mieleesi?

E. VUOKRATYÖNTEKIJÖIDEN ASEMAN KEHITYS

1 Miten vuokratyöntekijöiden uraa ja mahdollisuuksia kehittyä työssään vuokratyön kautta voitaisiin kehittää mielestäsi vuokrausyritysten suunnalta?

2 Miten vuokratyöntekijöiden työolosuhteita ja asemaa voitaisiin kehittää mielestäsi vuokrausyritysten suunnalta?

F. MUUT ESILLE TULEVAT ASIAT

1 Miten koronaepidemian aktiivisin vaihe vaikutti vuokratyökenttään ja vuokratyöntekijöiden johtamiseen?

2 Millaisia trendejä näette tulevaisuudessa vuokratyöalalla ja miten toimiala aikoo vastata näihin trendeihin?

3 Miten vuokratyön johtaminen jäsenyrityksissä nähdään muuttuvan 5–10 vuoden päästä?

4 Haluatko täsmentää tai lisätä jotain?