

TAMPEREEN YLIOPISTO

Työnantajien näkökulmia vuokratyöntekijöiden perehdyttämiseen ja työssä edistymiseen

Kasvatustieteiden tiedekunta
Kasvatustieteiden pro gradu -tutkielma
Laura Iisakka
Kesäkuu 2017

Tampereen yliopisto

Kasvatustieteiden tiedekunta

Laura Iisakka: Työnantajien näkökulmia vuokratyöntekijöiden perehdyttämiseen ja työssä edistymiseen

Kasvatustieteiden pro gradu -tutkielma, 88 sivua, 2 liitesivua

Kesäkuu 2017

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää työnantajien näkökulmia vuokratyöntekijöiden perehdyttämiseen ja työssä edistymiseen. Tutkimuksessa selvitettiin vastauksia kysymyksiin, kuka vastaa perehdyttämisestä ja miten vuokratyöntekijöitä perehdytetään. Lisäksi kysyttiin, miten työssä edistymisen otetaan huomioon heidän kohdalla, jos otetaan. Työssä edistymisen yhteydessä selvitettiin vuokratyöntekijöiden kehityskeskusteluja.

Tutkimuksen kohteena olivat henkilöstöpalveluyrityksien henkilöt, jotka tekevät työtä perehdyttämisen ja rekrytoinnin parissa. Aineisto kerättiin teemahaastatteluina helmikuussa 2017. Haastateltavia oli kuusi viidestä eri yrityksestä niin It-, logistiikka, rakennus, ravintola- kuin toimistoalalta. Aineisto litteroitiin ja analysoitiin teemoittelun avulla. Tulokset kirjoitettiin tutkimukseen teema kerrallaan yhdistäen teoriaan. Tulkintojen ja teorian osoittamiseksi tutkimuksessa käytettiin haastateltavien ajatuksia sitaattien muodossa.

Teoreettinen viitekehys rakennettiin alkavaksi vuokratyöstä ja vuokratyöntekijästä. Sen jälkeen käsiteltiin keskeisiä aiheita eli perehdyttämistä ja perehdyttämisen jälkeen tapahtuvia työssä edistymisen keinoja ja kehittämistapoja. Teoreettiseen viitekehukseen nostettiin mukaan työelämän uudet tuulet, koska muutokset ja tavoitteet ovat yhteydessä vuokratyön käyttöön, perehdyttämiseen, työssä edistymiseen ja osaamisen kehittämiseen.

Vuokratyöntekijöiden työssä edistymistä ei ole aiemmin tällä näkökulmalla tutkittu, vaan on selvitetty esimerkiksi osaamisen kehittämistä yksinään. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan työnantajat tukevat työssä edistymistä lähinnä koulutusten avulla ja käyttäjäyritykset tarjoamalla vastuullisempia työtehtäviä ja etenemismahdollisuuksia. Työssä edistymisen vastuunjakaminen sai eri mielipiteitä ja vastuuta annettiin niin vuokratyöntekijälle itselle, käyttäjäyritykselle kuin henkilöstöpalveluyritykselle työnantajana. Työssä edistymistä ei kuitenkaan ollut ajateltu vielä kovinkaan paljon henkilöstöpalveluyrityksissä, vain yksi kuudesta haastateltavasta kertoi aiheen olevan heillä esillä tulevan strategian suunnittelussa.

Yhteneväisiä vastauksia työnantajat antoivat perehdyttämisen järjestämisen jakamiseen ja vastuuseen. Henkilöstöpalveluyritys vastaa käytännön perehdyttämisestä ja käyttäjäyritys työhön perehdyttämisestä. Kaikille oli selvää, että perehdyttäminen on tärkeää tiedon saamisen ja työn oppimisen takia. Perehdyttämistä järjestetään monin tavoin. Perehdyttämisen yhteydessä jaetaan materiaaleja vuokratyöntekijöille ja osalla perehdyttämiseen sisältyy etätehtäviä, jotka työnantajien mukaan tulevat lisääntymään jatkossa.

Pro gradu -tutkielman tulokset antavat viitteitä siitä, että vuokratyön imago on paranemassa ja vuokratyöntekijät ovat työntekijöitä muiden joukossa käyttäjäyrityksissä.

Avainsanat: perehdyttäminen, työssä edistyminen, urakehitys, ammatillinen kasvu, osaamisen kehittäminen, kehityskeskustelu, vuokratyö, vuokratyöntekijä

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	4
2	VUOKRATYÖ	6
2.1	VUOKRATYÖN LYHYT HISTORIA	7
2.2	VUOKRATYÖNTEKIJÄ	8
2.3	VUOKRATYÖVOIMAN KÄYTTÖ	9
3	PEREHDYTTÄMINEN	13
3.1	PEREHDYTTÄMINEN ON OPPIMISTILANNE	15
3.2	LAINSÄÄDÄNTÖ	18
3.3	PEREHDYTTÄMISEN JÄLKEEN	19
3.3.1	<i>Työnohjaus</i>	19
3.3.2	<i>Mentorointi</i>	22
3.3.3	<i>Coaching</i>	25
4	TYÖELÄMÄN UUDET VAATTEET	28
4.1	MUUTOS	29
4.2	ARVOT OVAT LÄSNÄ	31
4.3	VALINNAN VAIKEUS JA SUUNNAN VAIHTAMISEN MAHDOLLISUUS	33
5	TYÖSSÄ EDISTYMINEN	35
5.1	URAKEHITYS	38
5.2	AMMATILLINEN KASVU	40
5.3	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	42
5.4	KEHITYSKESKUSTELUT	43
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	48
6.1	TUTKIMUSKYSYMYKSET	48
6.2	KVALITATIIVINEN TUTKIMUS JA FENOMENOGRAFIA	49
6.3	AINEISTONKERUUMENETELMÄ	50
6.4	AINEISTON ANALYYSIMENETELMÄ	52
7	TULOKSET	54
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	77
	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS	80
	LÄHTEET	82

1 JOHDANTO

Kiinnostuin vuokratyöntekijöiden tutkimisesta ja heidän kokemusten tarkastelusta kandidaatin tutkimuksen myötä, kun opiskelukavereiden kesken aloin kuulla, miten huonosti vuokratyöntekijöitä kohdellaan ja miten he ovat eriarvoisessa asemassa työyhteisössä. Epäilin asian olevan todellisuudessa kokonaan sitä, koska olihan itselläni silloin vuokratyöntekijä työkaverina ja hän oli kuin me muutkin työyhteisössä. Kokemuksia kuitenkin on aina yhtä monta kuin on tekijää ja on varmasti totta, että huonojakin kokemuksia on. Päätin selvittää vuokratyöntekijöiden kokemuksia kandidaatin tutkimuksessa ja nyt pro gradu -tutkielmassani edelleen jatkaa työnantajien mielipiteisiin. Lähteenmäki (2013, 26–27) kertoo väitöskirjassaan vuokratyössä olevan kyse kokemuksista ja seurauksista huomauttaen, ettei toiminta ennen näitä ole näkyvissä. Vuokratyö on kulttuurinen ja yhteiskunnallinen muutos työmarkkinoilla. Tästä syystä selvitän työelämän muutoksia ja vaatimuksia, jotka kehystävät mielipiteitä vuokratyöstä.

Kaikki tuntevat vuokratyöntekijät. Julkisuudessa ja mediassa käydyissä keskusteluissa vuokratyöstä tulee esille käsityksiä, jotka näyttävät Lähteenmäen (2013, 26) mukaan vähintään ristiriitaisena ilmiönä koko vuokratyölle. Työntekijöitä on vuokrattu jo kymmeniä vuosia, mutta edelleen he ovat marginaaliväestöä työelämässä ja heitä on noin 1% koko työväestöstä (Suomen virallinen tilasto 2015). Vuokratyöntekijät ovat ryhmä työntekijöitä, jotka tekevät työnsä ¹käyttäjäyrityksessä, jonka heidän työnantaja, jokin henkilöstöpalveluyritys, osoittaa työn suorituspaikaksi (Tanskanen 2011, 44). Vuokratyöntekijöitä on monilla aloilla ja nykyisin heitä ei enää erotella paikan omista työntekijöistä. He ovat osa työyhteisöä, heidän työnantajansa on vain joku toinen yritys.

Tutkin kandidaatin tutkielmassani vuokratyöntekijöiden kokemuksia perehdyttämisestä. Haastattelin kolmea vuokratyötä tehnyttä henkilöä, jotka olivat tehneet eri alan töitä neljän eri vuokratyöyrityksen kautta ja kukaan ei suuremmin kiittänyt perehdyttämisen onnistumisesta ja järjestämisestä. Jokainen heistä ymmärsi perehdyttämisen merkityksen työn onnistumiselle. He uskoivat, että olisivat saaneet parempaa perehdytystä käyttäjäyrityksen omana työntekijänä. Tulokset olivat hieman yllättäviä ja saavat miettimään, etteikö työn onnistumista ja tuottavuutta arvosteta vai eikö nähdä perehdyttämisen merkitystä kokonaisuuteen. Koska aihe on tärkeä ja edelleen vuok-

¹ Käyttäjäyrityksellä tarkoitetaan työn vastaanottavaa yritystä. Yritystä, jossa vuokratyöntekijä tekee työnsä.

ratyö ennakkoluulojen kärsimä, haluan selvittää kolikon toisen puolen eli työnantajien näkökulman vuokratyöntekijöiden perehdyttämiseen.

Vuokratyön käyttö on ollut jo joitakin vuosia suuressa roolissa työelämässä, mutta se kohtaa edelleen ennakkoluuloja. Niemi (2015) kertoo vuokratyön olevan ajankohtaista ennakkoluuloista huolimatta ja sen määrä tulee kasvamaan. Vuokratyö on yksi mahdollisuus muiden joukossa edetä uralla ja saada esimerkiksi vakituinen työ, mikä on edelleen monille päämäärä. Henkilöstöpalveluyritystenliiton (2016, 8) vuokratyöntekijätutkimuksessa selviää, että yhä useampi vuokratyöntekijöistä uskoo vuokratyön lisäävän mahdollisuuksia uusiin töihin: asteikolla 1-5 vuokratyöntekijöiden vastauksien kesiarvona on 3,90. Selvää pientä nousua on myös havaittavissa vastauksissa, kokeeko vuokratyöntekijä osaamisen kehittämisen onnistuneen vuokratyössä.

Selvitän myös työnantajien ajatuksia siitä, miten vuokratyöntekijän työssä edistyminen katsotaan mahdolliseksi ja miten sitä tuetaan. Niemen (2015) Yle-uutisessa Merru Tuliara kertoo, kuinka työ johtaa seuraavaan ja esimerkiksi nuorille vuokratyö on hyvä tapa kerätä työkokemusta, jota työnantajat arvostavat. Vuokratyö ei kuitenkaan aina tarkoita lyhytaikaista työtä eikä niin sanottua duunarityötä. Oman näkemykseni mukaan vuokratyötä on, koska yritykset tarvitsevat apua rekrytoinnissa.

Vuokratyöntekijöiden perehdyttämisestä on tehty ja tehdään opinnäytetöitä, mutta useimmiten ne kohdistuvat työtyytyväisyyteen (ks. Varzeshkhah 2014) tai työhön sitoutumiseen ja työmotivaatioon (ks. Hyytiä 2015; Hämäläinen 2014; Kulmala 2014; Vapaala 2006). On myös opinnäytetöitä vuokratyöntekijöiden osaamisen kehittämistä (ks. Lähteenmäki-Hein 2014). Aiheeseen kohdistuvat opinnäytetyöt tehdään usein ammattikorkeakoulussa ja case-tapauksina. Vuokratyöntekijöiden työssä edistymisestä ei ole tutkimuksia tiedossa, joten näkökulma on uusi. Näkökulma on mielestäni myös tärkeä, koska muutamia vuosia vuokratyön oltua käytössä on hyvä miettiä sen kehittämistä, ja miten saada vuokratyöntekijät uskomaan sen kannattavuuteen.

Pro gradu -tutkielmani on kvalitatiivinen tutkimus. Kerään aineistoni haastattelemalla vuokratyön työnantajia. Käyn läpi tutkimuksen tuloksia teemoittelun avulla. Vertailen soveltuvien osien tuloksia kandidaatin tutkielmani tuloksiin, joten näen parhaaksi tavaksi analysoida haastatteluja samalla lailla kuin aiemmassa tutkimuksessani, vaikka teemoja olisi myös eri aiheista.

Tutkimukseni etenee käsitteiden ja teorian kautta metodologiaan ja tutkimuksen tekemisen tapoihin. Sen jälkeen etenen pro gradu -tutkielman tuloksiin. Johtopäätöksissä vedän yhteen aiheen sisältöä ja vertailen pro gradu -tutkielman tuloksia kandidaatin tutkielmani tuloksiin, miten vuokratyöntekijöiden ja vuokratyöntekijöiden työnantajien ja rekrytoijien näkökulmat ja mielipiteet osuvat yhteen tai eroavat toisistaan. Kiinnitän myös huomiota, miten muutama vuosi tutkielmieni välissä on mahdollisesti kehittänyt asennetta perehdyttämisestä.

2 VUOKRATYÖ

Vuokratyö on työmarkkinoilla tapahtuva yhteiskunnallinen muutos ja siitä syntyvät mielikuvat julkisuuden antamia mielipiteitä kokemuksista ja ajatuksista (Lähteenmäki 2013, 27). Vuokratyön käyttäminen on kuitenkin yhä edelleen kasvussa ja se on esillä keskusteluissa. Vuokratyö on mielenkiintoinen puheenaihe, koska se on yksi nykytyöelämän työmuoto muiden työmuotojen joukossa, mutta silti vuokratyö saa kriittistä valoa itselleen kuin olisi vähempiarvoinen muoto tehdä työtä. Lähteenmäki (2013, 27) nostaa esille vuokratyön tulleen leimalliseksi yksilöiden kokemusten mukaisesti. Tästä syystä olen kiinnostunut työnantajien näkökulmista, joilla ei ole enää yksilöllistä merkitystä vaan näkökulmat edustavat työnantajien toimintaa.

Vuokratyövoiman käytön alkuaajoista lähtien on vakiintunut käsitys, että vuokratyö on väliaikaista ja lyhytaikaista ja sitä tekevät opiskelijat ja työntekijät, joilla ei ole mahdollisuutta elämäntilanteen vuoksi vakituiseen työhön. Vuokratyön käyttö herättää edelleen epäilyksiä ja ennakkoluuloja ja ennen kaikkea ihmetellään syytä, miksi käyttää vuokratyövoimaa. Niemi (2015) on kirjoittanut vuokratyöstä muun muassa uutisen ”Paljon työpaikkoja, nolla hakijaa – Suomessa on työtä, joka ei kelpaa”. Henkilöstöpalveluyritysten liiton toimitusjohtaja Merru Tuliara kertoo kyseisessä uutisessa: “-- *Moni työnantaja haluaa kokeilla, miten työnteko sujuu ja vuokratyöntekijän ottaessaan yrityksellä ei ehkä ole ollut vakituista työtä tarjolla.*” Moni vuokratyöntekijä siirtyy käyttäjäyrityksen työntekijäksi siellä hetken vuokralla työskennelleenä. On yleinen toimintatapa, että työntekijä tulee vuokratyöntekijänä ja kun käyttäjäyrityksen esimies näkee työn jäljen, vakuuttuu henkilöstä ja työpaikka yrityksessä aukeaa, hän on valmis ottamaan vuokratyöntekijän omille palkkalistoilleen.

Täytyy muistaa työelämän muutoksen nopeus nykypäivänä ja se, miten esimerkiksi määräaikaisuudet ja projektityöt ovat lisääntyneet ja tällä hetkellä moni työ on erilaista kuin ennen. Moni työ on nykyisin lyhytaikaista ja työ jo määritellään uudella tavalla. Leiviskä (2011, 125) korostaa sitä, miten työelämässä ei ole enää selvää yhtä, yhdessä paikassa tapahtuvaa uraa tai ammattia. Leiviskän (2012, 125) mukaan on selvää, ettei ole enää mahdollista suunnitella etukäteen koko työelämää. Ruohotie (2002, 209) lisää mietteen, miten organisaatioille on yleistä palkata työnteki-

jä siksi aikaa, kun katsovat häntä tarvitsevan. On hyvin epätodennäköistä nykypäivänä, että yritys tarjoaa heti vakinaista työpaikkaa (Carlsson & Järvinen 2012, 30).

Toisaalta ei ole varmaa, että työntekijä haluaisikaan vakinaista työtä. Monet nuoret opiskelijakollegat puhuvat määräaikaisista työsuhteista ja miettivät, miksi mennä vakituiseen työhön, kun ei ole lainkaan varma, onko se edes se oma juttu. Carlsson ja Järvinen (2012, 30) ennustavat kaikkien olevan jollain tapaa pätkätyöläisiä vielä tulevaisuudessa. Joku on määräaikaisessa työsuhteessa, toinen vuokratyöntekijänä siellä, missä työtä sillä hetkellä on tarjolla. Eräänlainen lyhytnäköisyys on siis koko työelämän silmissä, ei vain vuokratyössä. Joka tapauksessa henkilöstöpalveluyritykset joutuvat antamaan mielipiteensä vuokratyön ja vakinaisen työsuhteen väliseen jännitteeseen (Lähteenmäki 2013, 203).

2.1 Vuokratyön lyhyt historia

Vuokratyö on tullut erilaisten työmuotojen lisääntymisen ja työn muuttumisen seurauksena. Alkuperä vuokratyöllä on Yhdysvalloissa, Kanadassa ja Iso-Britanniassa. Jo 1800-luvulta asti alan historia on samansuuntainen Suomen myöhemmän kehityksen kanssa. (Lähteenmäki 2013, 37.) Vuokratyö on työnvälitystä, jossa vuokratyöntekijä on työsuhteessa työtä välittävään yritykseen ja tämä vuokratyötä tarjoava yritys on vuokratyöntekijän työnantaja. (Tanskanen 2011, 44.) Kyseessä on niin sanotusti kolmikantainen työsuhde (Lähteenmäki 2013, 29).

Tanskanen (2011, 42) mukaan vuokratyön käyttö yleistyi 1960-luvulla metalli- ja telakkateollisuudessa ja sen jälkeen myös toimistotyössä ja myöhemmin muilla aloilla. 1960-luvulla tapahtui myös merkittävä sääntely, kun Suomen Työnantajain Keskusliitto ja Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö solmivat yleissopimuksen ulkopuolisen työvoiman käytöstä. Yleissopimuksessa veloitettiin sekä käyttäjäyritys että vuokratyötä välittävä yritys noudattamaan työehtosopimusta sekä työ- ja sosiaalilainsäädäntöä. (Tanskanen 2011, 42.)

Lähteenmäki (2013, 32–33) selvittää, miten Suomessa 1960- ja -70-luvuilla lainsäädännön mukaan vuokratyön käyttäminen ei ollut työnvälitystä, vaikka se täytti työnvälityksen tunnusmerkit. Kyseessä ajateltiin olleen laillinen muoto teettää työtä toisen käyttöönsä. 1970-luvulla vuokratyön käyttäminen yleistyi samalla toivoen sen tuovan pienempiä työvoimakustannuksia. Vuokratyövoiman käytön lisääntyminen toi esille haittoja. Mahdollisesti tästä johtuen vuokratyötä säänneltiin Suomessa 1980-luvulla, mutta seuraavalla vuosikymmenellä sääntelyt purettiin. Tällöin väliaikaisen työvoiman tarve ja työvoiman vuokraus kohtasivat. Uskottiin myös siihen, mitä oli jo 1984 tunnustettu, että vuokratyötä tullaan käyttämään, oli se laitonta tai ei ja tiukka sääntely ai-

heuttaa vaan kielteisiä seurauksia. Myös vuoden 1984 huomioidaan siitä, että työvoiman vuokraus nähdään tarkoituksenmukaiseksi, kun työtä tekevällä työntekijällä ei ole mahdollisuutta vakituiseen työskentelyyn, jossa esimerkiksi otettiin kotiaidit ja opiskelijat pidettiin oikeutettuina. Joka tapauksessa silloinen toimikunta suhtautui kriittisesti työvoiman vuokraamiseen. (Tanskanen 2011, 42–49.) Vuokratyön sääntelyn purkautumisen jälkeen vuonna 1994 enää ilmoitus työsuojeluviranomaisille vuokratyön harjoittamisesta riitti luvan hakemisen sijaan (Tanskanen 2011). Tanskanen (2008, 15) tulkitsee vuokratyön lainsäädännön sääntelyn purkamisen olevan arvonnousu vuokratyölle lainsäädännöllisestä näkökulmasta käsin.

Ilmeisesti vuokratyövoiman käytön historian alkuajoista lähtien on vakiintunut se käsitys, että vuokratyö on väliaikaista ja lyhytaikaista ja sitä tekevät opiskelijat ja työntekijät, joilla ei ole mahdollisuutta elämäntilanteen vuoksi vakituiseen työhön. Tässä täytyy muistaa työelämän muutoksen nopeus nykypäivänä ja se, miten esimerkiksi määräaikaaisuudet ja projektityöt ovat lisääntyneet ja tällä hetkellä moni työ on lyhytaikaista. Lähteenmäki (2013, 58) epäilee vuokratyön lisääntymisen olevan rekrytointitapojen muutoksista johtuvaa, sillä työnantajat haluavat karsia työsuhteen kuluja ja saada joustavasti työvoimaa vain tarpeeseen. Jolloin työnantajan tavoite on päästä myös eroon työvoimasta jouhevasti. Viitalan (2006, 130, 135) mukaan rekrytointin helppous henkilöstöpalveluyritykseltä houkuttelee sen käyttämiseen, mutta työnantajat nostavat esille vuokratyön toimivuuden löytää työntekijä vakituiseen työsuhteeseen.

Vuokratyötä välittävien yritysten lukumäärä on ollut kasvussa jo 1990-luvulta lähtien, jos on uskominen Korosuon ja Järvisen (1992, 83) väitteisiin. Vuokratyötä välittävät yritykset ovat erikoistuneet toimialakohtaisesti ja suuntaavat resurssit vain sen alan tai parin eri alan vuokratyöntekijöiden välittämiseen (Korosuo & Järvinen 1992, 83). Niemen (2015) Yle-uutisessa kerrotaan, miten HPL:n rekisterissä on hurja määrä henkilöstöpalveluja tuottavia yrityksiä. Mielestäni yritysten määrä osoittaa myös tarpeen kasvamisen. Samalla alakohtaisuuden lisäksi on tullut useampia yrityksiä, jotka ovat keskittyneet esimerkiksi nuorien vastavalmistuneiden työllistämiseen. Suuntautuminen on kehitysmuoto erottautua suuresta massasta.

2.2 Vuokratyöntekijä

Vuokratyöntekijäksi määritellään työntekijä, joka työskentelee välittävän tai vuokraavan yrityksen eli henkilöstöpalveluyrityksen kautta. Vuonna 2015 vuokratyöntekijöitä oli suunnilleen 31 000. Määrä oli kasvanut jonkin verran edellisistä vuosista, mutta edelleen vuokratyöntekijöiden määrä kaikista palkansaajista on yhden prosentin luokkaa. (Suomen virallinen tilasto 2015.) Vuokratyössä

on siis kyse siitä, että yritys on ulkoistanut henkilöstöään henkilöstöpalveluyritykselle. Ulkoistaminen voi koskea koko henkilöstöä tai osaa siitä. (Tanskanen 2008, 14.)

Vuokratyötä tehdään eniten tukku- ja vähittäistavarakaupassa, majoitus- ja ravitsemustoinnassa ja teollisuusalalla (Suomen virallinen tilasto 2015). Selkeästi suurimmat alat ovat kaupallinen ala, jolla työskentelee 30% vuokratyöntekijöistä ja hotelli-, ravintola- ja cateringala, jolla työskentelee 33% vuokratyöntekijöistä. Varastotöissä on 11% vuokratyöntekijöistä ja muilla aloilla prosentuaaliset määrät ovat alle 10. (Henkilöstöpalveluyritystenliitto 2016, 23.) Vuokratyöntekijöiden määrä on muutama tuhat kullakin alalla. Kuitenkin vuokratyö on edelleen Suomessa suhteellisen marginaalista työmarkkinoilla. (Suomen virallinen tilasto 2015.)

Henkilöstöpalveluyritystenliiton (2016, 19-20) vuokratyöntekijätutkimuksen mukaan vuokratyötä tekevistä työntekijöistä 64% on naisia. Vaikka vuokratyöntekijöinä on kaikenikäisiä ja eri tilanteissa olevia työntekijöitä, 40% on alle 25-vuotiaita ja 33% 25-35-vuotiaita. Tuloksen mukaan edelleen vuokratyötä tekee suurimmaksi osaksi nuoret työntekijät. Sen lisäksi, että vuokratyö on painottunut nuorten työllistymisvaihtoehdoksi, suurin osa vuokratyöstä on painottunut pääkaupunkiseudulle. Kaikesta vuokratyöstä 37% on pääkaupunkiseudulla ja koko uusimaalla 43%. Voi siis ajatella, että yleisin vuokratyöntekijä on alle 25-vuotias pääkaupunkiseudun nuori nainen kaupan-, hotelli-, ravintola- tai cateringalalla.

Henkilöstöpalveluyritystenliiton (2016, 26–27) tutkimuksesta selviää, että kaikista vuokratyöntekijöistä 29 % opiskelee samaan aikaan työnteon rinnalla. 49% vuokratyöntekijöistä haluaisi vakituisen työn yrityksessä, jossa tekee vuokratyötä. Tulos on työssä edistymisen kannalta merkittävä, sillä se kertoo, että työntekijä on mieleisessä työssä ja kiinnostunut kyseisestä työstä myös jatkossa. Vuokratyöntekijä näkee tulevaisuuden kyseisellä alalla ja urakehityksen etenevän samassa yrityksessä. Mahdollisesti myös arvot yrityksessä kohtaavat, koska vuokratyöntekijä jäisi sinne mielellään.

2.3 Vuokratyövoiman käyttö

Tanskasen (2008, 16–18) tutkielmasta selviää, että vuokratyövoiman käyttö tarjoaa joustavuutta työnantajalle vuokratyösuhteen pituudesta huolimatta. Samoin vuokratyöfirman käyttö helpottaa ja nopeuttaa uuden työntekijän saamista, kun työnantajan ei tarvitse itse tehdä työnhakuilmoitusta, käydä hakemuksia läpi ja pitää useaa haastattelua. Tanskasen (2008, 18) tutkimusten perusteella vuokratyötä tehdään nimenomaan nopean työllistymisen takia. Ilmeisesti nopeus on syynä vuokratyön käyttämiseen ja tekemiseen niin työnantajalla kuin työntekijälläkin. Ainakin Viitala, Vetten-

saari ja Mäkipelkola (2006, 63) kertovat tutkimuksen tuloksissaan vuokratyövoiman käytön takana olevan tarve saada nopeasti työntekijöitä ilman pitkää sitoutumista. Oman näkemykseni mukaan vuokratyötä on, koska yritykset tarvitsevat apua rekrytoinnissa ja vaihtelevissa työntekijätarpeissa. Työn nopeat muutokset ja erilaiset tilanteet pitävät yllä työntekijöiden monenlaisen tarpeen. Vuokratyöntekijä on myös vaihtoehto silloin, kun työntekijätarve on vaihteleva.

Vuokratyöntekijän työnantajana toimii välittävä tai vuokrayritys eli henkilöstöpalveluyritys. Työsuhde on henkilöstöpalveluyritykseen, jolla taas on sopimussuhde yritykseen, jossa vuokratyöntekijä suorittaa työnsä. Henkilöstöpalveluyrityksen ja käyttäjäyrityksen välillä on liikesopimus, jolla vuokrayritys siirtää käyttäjäyritykselle työnjohto- ja valvontavallan ja muut työnantajan velvollisuudet, jotka koskevat välittömästi työn tekemistä ja sen järjestelyjä. Henkilöstöpalveluyrityksellä on joka tapauksessa kaikki ne velvollisuudet, jotka työnantajia muutoinkin koskevat. (Salli 2012, 105.)

Suomessa ei ole lakia koskemaan välittävän yrityksen ja käyttäjäyrityksen välistä sopimusta toisin kuin parissa Keski-Euroopan maassa. Näihin sopimuksiin sovelletaan oikeustoimilakia niin kuin kaikkiin yritysten välisiin sopimuksiin. (Saarinen 2005, 112.) Henkilöstöpalveluyrityksen ja käyttäjäyrityksen väliseen liikesopimukseen ei sovelleta työlainsäädäntöä, mutta Henkilöstöpalveluyritysten liitto HPL ry suosittaa liikesopimukseen liitettäväksi henkilövuokrausta ja rekrytointia koskevat yleiset sopimusehdot. HPL ry on laatinut ehdot, jotka löytyvät tunnuksella: HPL YSE 2006. (Salli 2012, 111.) Jokainen järjestäytynyt henkilöstöpalveluyritys on sitoutunut Henkilöstöpalveluyritysten liiton toimintaperiaatteiden mukaiseen toimintaan. Nämä periaatteet pohjautuvat kansainvälisen yhteistyöjärjestön CIETT:n vahvistamiin periaatteisiin. (Saarinen 2005, 112.)

Vaikka yritysten välillä ei ole voimassa työlainsäädäntöä niin vuokratyöntekijän työsopimukseen sovelletaan työsopimuslakia ja työlakeja samalla tavalla kuin jokaiseen työsopimussuhteessa olevaan työntekijään (Saarinen 2005, 114). Työnantajan tulee antaa työntekijälle kirjallinen selvitys työsopimuksen keskeisistä ehdoista, kun työsuhde on voimassa toistaiseksi tai yli kuukauden. Muutoin työsopimusta ei lain mukaan ole pakko tehdä kirjallisena, mutta niin suositellaan tekevän. (Saarinen 2005, 115.)

Vuokratyötä koskee useampi säännös eri laeissa, koska Suomessa ei ole yhtä ulkopuolisen työvoiman käyttöä koskevaa lakia (Salli 2012, 105). Valtionneuvosto on tehnyt päätöksen (782/1997) jolla annetaan tarkat säännökset vuokratyöhön koskevista työsuojelun vaatimuksista. Päätöksellä varmistetaan vuokratyöntekijälle sama työsuojelun taso kuin muillekin työpaikan työntekijöille. (Saarinen 2005, 120.)

Vuokratyövoiman käytöstä on säännöksiä ja yrityksessä tulee käydä ennen vuokratyövoiman käyttöä yhteistoimintaneuvottelut ja ottaa huomioon ulkopuolista työvoiman käyttöä koskevat koh-

dat, jos työntekijöitä on yli 30. Työnantajan tulee ilmoittaa vuokratyön käytöstä niille yrityksen henkilöille ja henkilöstölle, joiden työtehtäviä vuokratyö koskee. (Saarinen 2005, 105.) On huomioitavaa, ettei vuokratyöntekijän katsota korvaavan irtisanotun työntekijän työtä taloudellisin perustein, koska vuokratyöntekijällä ei ole työsopimusta käyttäjäyritykseen (Saarinen 2005, 106).

Vuokratyöntekijöitä on mahdollista saapua töihin Suomeen toisesta maasta siellä toimivan välittävän yrityksen työntekijöinä. Tällöin vuokratyöntekijöihin sovelletaan lähetettyjen työntekijöiden lakia. Samaa lakia sovelletaan myös eri maiden välisten yritysten alihankintasopimuksissa. (Saarinen 2005, 106.)

Vuokratyöntekijän ja henkilöstöpalveluyrityksen välisessä työsuhteessa noudatetaan työehtosopimusta. Etusijajärjestyksessä ensin tulee henkilöstöpalveluyritystä sitova normaalisitova työehtosopimus, jonka jälkeen tulee yleissitova työehtosopimus ja niiden jälkeen käyttäjäyritystä sitova normaalisitova tai yleissitova työehtosopimus. Jos edellä mainittuja työehtosopimuksia ei ole, vuokratyöntekijää koskee käyttäjäyrityksessä yleisesti sovellettu sopimus, säännöt tai käytänteet. (Salli 2012, 109, Saarinen 2005, 118.)

Vuokratyöntekijää koskee sama koeaikajärjestely kuin missä tahansa työsuhteessa. Koeaika voi olla enintään neljän kuukauden pituinen, ellei kyseessä ole jokin tavallista vaativampi koulutus, jolloin koeaika voi olla kuusi kuukautta. Erityistapaus on, jos vuokratyöntekijä solmii käyttäjäyrityksen kanssa vuokrasuhteen päätyttyä työsopimuksen samankaltaisiin tehtäviin, koeajasta vähennetään se aika, minkä työntekijä työskenteli vuokratyöntekijänä käyttäjäyrityksessä. Koeaikana tehdyn työsuhteen purun suorittaa työnantaja eli henkilöstöpalveluyritys. (Salli 2012, 107.)

Samalla lailla kuin koeaikajärjestelyissä niin määräaikaisissa työsuhteissa on oltava perusteltu syy toiminnalle. Syy voi olla esimerkiksi se, että työtä on tarjolla vain rajoitettuna ajankohtana. (Salli 2012, 108.) Yleisin perustelu vuokratyölle on nimenomaan suhdannevaihtelut ja kausittaiset työntekijätarpeet. Ulkoistukset lisääntyivät siitä hetkestä alkaen, kun huomattiin, että kaikki oman ydin tekemisen ulkopuoliset työt voi ostaa toiselta taholta (Kurtén 2001, 25). Ulkoistaminen on edennyt siihen, että asiakas on voinut ulkoistaa koko henkilökuntansa henkilöstöpalveluyritykselle sen lisäksi, että käyttää vaihteleviin tarpeisiin vuokratyöntekijöitä samasta henkilöstöpalveluyrityksestä.

Saarinen (2005, 100) määrittelee työnvälityksen olevan kyseessä, kun välittävä yritys yhdistää työntekijän ja työnantajan työsuhteeseen niin että välittävä yritys ei tule työntekijän työnantajaksi niin kuin vuokratyöntekijälle tulee. Yleisesti nykyään puhutaan suorarekrytoinnista. Jos taas kyseessä on laajempaa toimintaa käyttäjäyrityksen ja välittävän yrityksen välillä kuin vuokraaminen, kyseessä on jo alihankinta (Saarinen 2005, 101).

Salli (2012, 111) kertoo, että käyttäjäyrityksen on ilmoitettava vapautuvista työpaikoistaan niin, että määräaikaisella, osa-aikaisella ja vuokratyöntekijällä on samat mahdollisuudet hakeutua kyseisiin työpaikkoihin kuin muilla työntekijöillä käyttäjäyrityksessä tai sen ulkopuolella. Henkilöstöpalveluyritys saa tiedon käyttäjäyrityksiltä tiedon avautuvista paikoista ja yleisesti henkilöstöpalveluyrityksen edustajat käyvät ensin sen hetkiset työntekijänsä läpi, olisiko siellä joukossa sellainen työntekijä, joka olisi kiinnostunut asiakkaan paikasta.

Käyttäjäyrityksen työntekijöilleen tarjoamat palvelut ja yhteiset järjestelyt kuuluvat samalla lailla vuokratyöntekijälle kuin käyttäjäyrityksen omalle työntekijälle, mutta käyttäjäyritys ei ole velvollinen tukemaan niitä taloudellisesti. Muu kohtelu on perusteltua vain objektiivisista syistä. (Salli 2012, 110.)

3 PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttäminen puhuttaa jatkuvasti. Tutkin jo kandidaatin tutkielmassani, mitä kokemuksia vuokratyöntekijöillä oli perehdyttämisestä. Huomasin, ettei kaikki kokemukset olleet aina positiivisia ja olen siksi edelleen kiinnostunut aiheesta. Haluan tietää työnantajien näkemyksiä aiheeseen. Uskon, että muutaman vuoden aikana perehdyttäminen ja sen merkitys on lisääntynyt. Uuden työntekijän vastaanottaminen ja perehdyttämisen onnistuminen ovat kuitenkin kaiken alku. Jos se epäonnistuu, sitä on vaikea paikata jälkikäteen. Uskon, että perehdyttämisessä on vuokratyöntekijöiden kohdalla edelleen kehitettävää ja keskusteltavaa.

Vuokratyöntekijällä niin kuin jokaisella työntekijällä uusi työ alkaa perehdytyksellä. Perehdyttäminen liitetään nimenomaan työsuhteen alkuun, eli se on vastaanottamista ja ohjausta, jolla pääsee kiinni talon tapoihin ja työtehtäviin. Perehdyttämisen tärkein tehtävä on saada uusi työntekijä kiinnittymään työyhteisöön ja saada hänelle tunne, että hän on osa sitä. Työnopastus puolestaan tarkoittaa järjestelmällistä toimintaa, jossa uutta tai vanhaa työntekijää ohjataan ja tällä toiminnalla pyritään erityisesti työtehtävien omaksumiseen ja hallintaan. Työnopastus mahdollistaa lopulta työntekijän tulemisen itsenäiseksi työntekijäksi. (Kupias & Peltola 2009, 18.)

Kupias ja Peltola (2009, 18–19) kertovat perehdyttämisen olevan kokonaisuus, johon kuuluu työsuhteen alussa yleisperehdyttäminen ja myöhemmin työnopastusta. Perehdyttämistä tarvitaan myös silloin, kun työtehtävä vaihtuu samassa työpaikassa. Perehdyttäminen käsittää ne toimenpiteet, jotka ovat avuksi uuden työn sisäistämisessä ja omaksumisessa. Tavoitteena on, että työntekijä selviytyy työtehtävistä itsenäisesti mahdollisimman pian. Perehdyttämisessä on mahdollista ja suotavaa käyttää hyväksi työntekijän aiempia taitoja ja osaamista.

Miettinen, Kaunonen ja Tarkka (2006, 65) selvittävät, että esimiehellä on perehdyttämisestä vastuu, mutta hän voi nimetä osaavan työntekijän tekemään käytännön perehdyttämistä. Kjelin ja Kuusisto (2003, 186) muistuttavat, että on tärkeää nimetä henkilö, keneltä uusi työntekijä voi aina kysyä mitäkin asiaa ja saada tukea uusissa tilanteissa. Kyseessä voi olla yksi tai useampi henkilö, ja ihannetapauksessa koko työyhteisö on valmistautunut olemaan uuden työntekijän tukena ja vastaamaan hänen kysymyksiin. Toisaalta Miettinen ja kumppanit (2006, 65–66) pohtivat, että perehdyttäminen on koko työyhteisön asia ja myös muiden työntekijöiden tulisi osallistua siihen ja antaa

osansa. Tämä osoittaisi, että työntekijät perehdyttävät uuden työntekijän asiantuntijuuden mukaan ja koko työyhteisö on samalla tietoinen organisaation perehdyttämiskäytännöistä ja säännöistä. Kun perehdyttämistä jaetaan, sen uskotaan sitouttavan työyhteisöä paremmin mukaan uuden työntekijän opastamiseen ja myös tehostavan perehdyttämisen onnistumista. Koko työyhteisön mukana oleminen perehdyttämisessä lisää yhteenkuuluvuutta ja lisää myönteistä ilmapiiriä.

Perehdyttäminen on onnistunut, kun se vastaa tarpeita. Onnistumisen mahdollistamiseksi on hyvä olla olemassa perehdyttämissuunnitelma. (Kjelin & Kuusisto 2003, 198.) Organisaatiosta on hyvä löytyä perehdyttämissuunnitelma, koska se mahdollistaa ja varmistaa laadukkaan perehdytyksen (Miettinen ym. 2006, 68). Suunnitelma luo rungon, aikataulun ja työnjaon, mutta sen olisi hyvä olla joustava ja etenkin konkreettinen. Perehdyttämisen alussa suunnitelma käydään perehdytettävän kanssa läpi ja muokataan tarpeita vastaavaksi. Perehdyttäminen kokoaa laajat käsitteelliset kokonaisuudet sekä pienet yksittäiset kohdat, jotka perehdytettävän tulee tietää. Perehdyttämisessä on hyvä muistaa, että on oleellisempaa antaa tärkein tieto ja informoida henkilö, johon olla epäselvissä tilanteissa yhteydessä, kuin kertoa kaikki mahdollinen samalla kertaa, jolloin omaksuminen saattaa olla heikkoa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 198–201.)

Kjelin ja Kuusisto (2003, 36) huomauttavat, että perehdyttämistä lähestytään usein liian pienestä näkökulmasta. Toisin sanoen useimmiten uudelle työntekijälle vain tarjotaan työvälineet ja ohjataan niiden käyttö. Perehdyttämisessä käydään nopeasti käytännön asiat läpi. Kaikki nämä asiat ovat tärkeitä, mutta eivät vielä avaa uuden työn sisältöä, mitä työntekijän tulisi tehdä ja osata. Kjelin ja Kuusisto (2003, 37) jatkavat aiheesta puhumalla työnopastusnäkökulmasta perehdyttämisessä. Työnopastus on osa perehdyttämistä, mutta se osa korostaa työn laatua. Mielestäni juuri työnlaatu-näkökulma antaa siemeniä uuden työn sisällöstä.

Organisaatiot olivat ennen vähemmän monimutkaisia kuin nykyään ja myöskään siitä syystä yksityiskohtaisempaa perehdyttämistä niin työtehtävään, organisaatioon kuin työyhteisöönkään ei pidetty tärkeänä. Laajemman perehdyttämisen tarvetta ei vähäisen monimutkaisuuden vuoksi pidetty tärkeänä. Myöhemmin syynä oli se, ettei työtehtävien luonne tarvinnut laajempaa yhteyttä perehdyttämiseen. Perehdyttämisessä oli siis kyse ensisijaisesti työhön opastamisesta. (Kupias & Peltola 2009, 13.)

Vasta 1950-luvulla työntekijän korostuminen lisääntyi, kun kiinnostus työntekijöistä ihmisenä heräsi (Meretniemi 2012, 171). Työtehtävät ja työnteko monimutkaistuivat organisaatioiden mukana ja laajemman perehdyttämisen merkitys kasvoi. Perehdyttämisen tärkeys on ymmärretty myös henkilöstöpalveluyrityksissä. Nykyään työntekijän on oman työnsä lisäksi ymmärrettävä organisaation toimivuus, sen olemassaolon merkitys ja että jokainen yksilö edustaa yritystä. Enää ei riitä, että vuokratyöntekijä osaa oman työnsä ja hänet perehdytetään kapea-alaisesti juuri siihen,

vaan nykyisin vaaditaan laajaa ja monimuotoista perehdyttämistä kokonaisuuteen (Kupias & Peltola 2009, 13).

Kupiaan ja Peltolan (2009) mukaan perehdyttäminen saa erilaisia variaatioita eri organisaatioissa. Perehdyttämisen eri variaatioita käytetään sen mukaan, miten perehdyttäminen on sisällytetty kunkin organisaation strategiaan ja millainen organisaation hierarkia on. Myös ympäristön merkityksen huomiointi on tärkeää, koska yritys toimii aina oman ympäristönsä kanssa. Ei ole mahdollista toimia ympäristöstä erillään ja esimerkiksi ympäristön muutokset tulee huomioida organisaatiossa ja pyrkiä pysymään muutoksen mukana. Oletetaan, että ympäristömuutokset ja ympäristön merkitykset tulisi tuoda esille jo perehdyttämisessä. Perehdyttämisen tulee vastata työtä, organisaatiota, työelämää ja kaikkia sen haasteita.

3.1 Perehdyttäminen on oppimistilanne

Tavoitteellinen perehdyttämissuunnitelma luo pohjan uuden työn oppimiselle ja sen avulla hahmotetaan työn keskeiset työtehtävät. Kupias ja Peltola (2009, 78) painottavat perehdytyksen antavan kehittymismahdollisuuksia niin uudelle työntekijälle kuin perehdyttäjälle. Tavoitteellinen perehdyttäminen tuo esille, mitä tietoja ja taitoja tulee kehittää työnteon sujuvuuden edistämistä. Perehdyttämisen vaikutus tulevaan työhön on suurempi kuin minkään muun asiayhteyden jälkeenpäin (Kjelin & Kuusisto 2003, 45). Perehdytys on oppimisprosessi ja samalla vuorovaikutustilanne (Ketola 2010). Perehdytystä on jopa mahdoton toteuttaa ilman vuorovaikutusta (Kupias & Peltola 2009, 136).

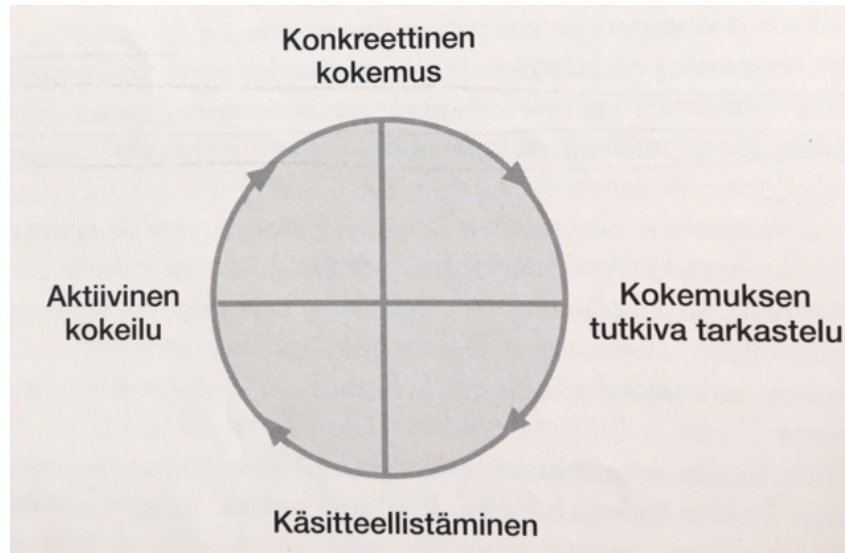
Kjelin ja Kuusisto (2003, 40) tietävät, että oppiminen on perehdyttämisen ydinasia. Oppimista on erilaista ja uuden työntekijän oppimistyylyissä on eroja (Kupias & Peltola 2009, 120). Ja niillä on eri tapoja perehdyttämisessäkin. Perehdyttäminen on järjestetty pitkään behavioristisen näkökulman mukaan, jolloin perehdyttäjä on jakanut tiedon ja uusi työntekijä on vastaanottanut sen. Behavioristisessa perehdyttämisessä ei ole huomioitu työntekijän aiempaa kokemusta ja osaamista, vaan edetty tarkasti tavoitteiden mukaisesti. Ei ole kiinnitetty huomiota muihin kuin ulkoisiin oppimisen asioihin ja sitä voidaankin kutsua suorituskeskeiseksi tavaksi oppia ja perehdyttää. (Kjelin & Kuusisto 2003, 40.)

Toinen oppimistyyli perehdyttämisessä on kognitiivinen näkökulma, joka korostaa nimensä mukaisesti kognitiivisia toimintoja oppimisessa. Muisti, havainnointi ja ajattelukyky ovat keskeisiä kiinnostuksen kohteita. Perehdyttäjä seuraa, miten uusi työntekijä ymmärtää ja oivaltaa työhön liittyviä asioita. Kognitiivisen perehdyttämisen avulla perehdyttäjä luo uudelle työntekijälle koko-

naiskuvan, jotta työntekijän on mahdollista hahmottaa tulevia yksityiskohtia koko työn skaalassa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 41.)

Kolmas näkökulma perehdyttämiseen on humanistinen oppimistyyli, jolloin kokemukselliset merkitykset ovat etusijalla. Usein työelämässä sanotaan, että työ opettaa tai etsitään sitä ”hyvää tyyppiä” koska työn kyllä oppii, kun asenne on oikea. Nämä sanonnat vahvistavat humanistisen oppimistyylin mukaista perehdyttämistä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 41.) Humanistinen tapa perehdyttää on nykyisessä työelämässä järkevää, koska koulutus on usein generalistinen ja työ, mihin rekrytoidaan, ei sekään ole selvä yhteen työtehtävään liittyvä. Ennen kaikkea siksi, että humanistisen näkökulman sisäistänyt perehdyttäjä on kiinnostunut uuden työntekijän aiemmista kokemuksista ja kohtaa työntekijän aina yksilönä (Kjelin & Kuusisto 2003, 42).

Kjelin ja Kuusisto (2003, 42) avaavat Kolbin (1984) kokemuksellisen oppimisen sykliä, joka on tunnetuimpia oppimisen malleja. Kokemuksellisen oppimisen syklin mukaan ensin on käytännön kokemuksia, sitten asioiden tarkastelua ja jäsentämistä ja näistä vaiheista seuraa uusi ajatusmalli, jota myös kokeillaan käytännössä. Ja sykli alkaa alusta, jolloin käytännön kokemusta seuraa taas uusi tarkastelu ja käytännön kokeilu. Kyse on jatkuvan oppimisen kehästä, jossa oppimisen on syvälaatuista.



KUVIO 1. Kokemuksellisen oppimisen sykli (Kolb 1984).

Perehdyttäminen heijastaa sitä oppimisnäkemystä, mikä yrityksessä muutenkin on. Jos yrityksessä uskotaan, että työntekijä selviää yksin ja oppivan siinä työn arjessa todennäköisten erehdyksien kautta, on selvää, että perehdyttämisessäkin uusi työntekijä jätetään nopeasti yksin ihmet-

telemään, mitä oikeastaan pitäisi tehdä. Jos yrityksessä tuetaan yhteisöllisyyttä ja yhdessä asioiden pohtimista, niiden mahdollisuus selviää jo perehdytyksessä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 44.)

Kjelin ja Kuusisto (2003, 223) määrittelevät oppimistehtävät tehokkaimmiksi tavaksi luoda uudelle työntekijälle aktiivinen rooli. Nämä oppimistehtävät ovat heidän mukaan aktivoivia ja oppimista edistäviä toimia. Ne tarjoavat aidon oppimistilanteen, joiden avulla tulokas tarkentaa näkemystään työstä ja organisaatiosta sekä tukevat uuden työntekijän tiedon jäsenystä. Oppimistehtävien onnistuessa uusi työntekijä oppii itsenäisesti käyttämään omaa osaamistaan. Kjelin ja Kuusisto (2003, 224) tosin huomauttaa, ettei itsenäisyyteen pyrkiminen työskentelyssä poissulje tukea ja yhteisen pohdinnan tarvetta.

Kjelin ja Kuusisto (2003, 205) tuovat ilmi oppimista tukevien erilaisten menetelmien valinnan. Menetelmän tulee olla sopiva kyseiseen perehdyttämistilanteeseen, yritykseen sekä arvoihin ja toimintatapoihin. Keskeisiä perehdyttämismenetelmiä on useita, ja oppimista tukevia menetelmiä käytetään paljon hyödyksi. Yleisimmät käytettävät materiaalit sekä perehdyttämisessä käytettävät keinot ovat intranet, verkko-oppiminen ja perehdyttämiskansio, joka voi olla myös ”Tervetuloa taloon”-nimellä varustettu kansio. Näiden materiaalien tulee olla helppokäyttöisiä, jotta niihin on mahdollista palata myöhemmin. Materiaalit eivät ole varsinaisesti vain perehdyttämistä varten, vaan niistä löytyy tietoa, joka koskee koko henkilöstöä. Korosuo ja Järvinen (1992, 267–268) muistuttavat erilaisten organisaation omien materiaalien käytöstä perehdyttämisessä. Myös Kjelinin ja Kuusiston (2003, 206) mielestä perehdyttämisessä on tärkeää käyttää hyödyksi kaikkea materiaalia, joka on olemassa. Materiaalin avulla perehdytettävä hahmottaa organisaatiota. Perehdyttämisessä apuna olleen materiaaliin tärkein tehtävä on auttaa perehdytettävää hänen tulevassa työssään.

Näiden perusteluiden myötä on selvää, että perehdyttämiseen kannattaa satsata ja luoda onnistumista jo uuden työntekijän alkumetreilla organisaatiossa. Miettinen ja tutkijakollegat (2006, 66) muistuttavat siitä, miten laadukas perehdyttäminen lisää työpaikan ja organisaation houkuttelevuutta jo rekrytointivaiheessa. Rekrytointivaihe on muutenkin tulevalle työntekijälle merkityksellinen, koska jo siinä vaiheessa hakija luo käsityksiä, mitä uusi työ sisältää. Työn aloittaessa työtehtävä, työrooli ja tavoitteet on hyvä käydä vielä läpi ja selvittää, että niin uusi työntekijä kuin esimies ovat samaa mieltä tulevasta työstä. Keskustelu on kaikin puolin hyvän perehdyttämisen piirre ja tärkeä osa sitä. Keskustelemalla perehdyttäjän ja muiden organisaation työntekijöiden kanssa, uusi työntekijä kykenee muodostamaan käsityksen tulevasta työstä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 53, 171.)

3.2 Lainsäädäntö

Työsopimuslaki (55/2001) käsittää työsopimuksen tekoa ja sen oikeudenmukaisuutta. Työsopimuksen tulee olla kyseiseen lakiin pohjautuva ja yhteneväinen yleissitovan työehtosopimuksen kanssa. Lainmukaisesta työsopimuksesta tulee käydä ilmi lain osoittamia kohdat ja työteon keskeiset ehdot. Vuokratyöntekijää koskee käyttäjäyrityksen noudattama laki 1. momentin määritelmien mukaisesti, ellei ”työnantaja ole sidottu 7 §:n 3 momentissa tarkoitettuun työehtosopimukseen eikä velvollinen noudattamaan työsuhteissaan yleissitovaa työehtosopimusta”. Vuokratyöntekijä on oikeutettu samoihin etuihin kuin käyttäjäyrityksen työntekijät, jos se ei ole objektiivisesti toisin perusteltu. Käyttäjäyrityksellä ei kuitenkaan ole taloudellista velvollisuutta tukea vuokratyöntekijää. (Työsopimuslaki 55/2001.)

Työturvallisuuslaki (738/2002) koskee vuokratyöntekijöitä yhtä lailla kuin käyttäjäyrityksen työntekijöitä, jos työnantaja on velvollinen noudattamaan kyseisen lain säännöksiä. Vuokratyön edellyttämät ammattitaitovaatimukset sekä työnkuva on ilmoitettava etukäteen vuokratyöntekijän työnantajalle, jonka velvollisuus on informoida niistä vuokratyöntekijälle ja varmistaa vuokratyöntekijän riittävä ammattitaito, kokemus ja sopivuus työhön. Työn vastaanottaja on velvollinen järjestämään perehdyttämisen, jossa on tärkeää kertoa työn turvallisuudesta, laitteiden toiminnoista ja yleisistä työpaikan käytännöistä. Työn vastaanottajan on tarvittaessa tiedotettava työterveyshuoltoa koskevat järjestelyt ja työsuojelun toiminta. (Työturvallisuuslaki 738/2002.)

Työnantaja on velvollinen huolehtimaan kaikkien työntekijöidensä turvallisuudesta ja terveydestä työssä ja työpaikalla. Työnantajan on otettava huomioon näihin toimenpiteisiin liittyvät seikat, mutta huolehtimisvelvollisuuden laajuus rajataan ennalta arvaamattomiin olosuhteisiin. Näitä olosuhteita ovat ne, joihin työnantaja ei voi vaikuttaa sekä tapahtumat, joita ei olisi voitu välttää varotoimista huolimatta. (Työturvallisuuslaki 738/2002.)

Työterveyshuoltolain (1383/2001) mukaan työterveyshuollon palvelujen tuottajan ja työnantajan tulee tehdä työterveyshuollon järjestämisestä kirjallinen sopimus. Sopimuksesta tulee käydä ilmi työterveyshuollon yleiset järjestelyt, palvelujen sisältö sekä laajuus. Lain 4. luvun 17 §:n mukaan työntekijöille on tiedotettava työpaikan olosuhteissa esiintyvistä terveyteen mahdollisesti vaikuttavista vaaroista ja haitoista sekä niiden torjuntamenetelmistä. Tiedotuksen työnantajalle sekä työntekijöille antaa työterveyshuollon palvelujen tuottaja. (Työterveyshuoltolaki 1383/2001.)

Ennakoiva työsuojelu on huomattava osa työnopastusta sekä perehdyttämistä. Työn mahdollisten vaarojen on oltava esillä opastuksessa ja vaarat täytyy mahdollisuuksien mukaan poistaa tai ainakin minimoida ennen työn aloittamista. Tästä syystä työnopastaja ja perehdyttäjä tarvitsevat

paljon tietoa työsuojelun ja muiden työturvallisuusasioiden lainsäädännöstä ja määräyksistä. Työnopastuksessa ja perehdyttämisessä tulee korostaa turvallisia työtapoja. (Penttinen & Mäntynen 2009, 5.)

Työsuojelulainsäädännössä on työnantajaa velvoittavia määräyksiä perehdyttämisen järjestämiseen. Työpaikalla työskentelevien ulkopuolisten työntekijöiden perehdyttämisen vastuu on niin lähekkävällä kuin vastaanottavalla työnantajalla. (Penttinen & Mäntynen 2009, 5.) Lisäksi yhteistoimintalain (334/2007) 4. luvun 17 §:ssä on määritelty erikseen vuokratyöntekijöiden asema, periaatteet ja ilmoitukset neuvottelutilanteissa (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007).

3.3 Perehdyttämisen jälkeen

Perehdyttäminen on odotettu traditio, jolla luodaan perusta työn tekemiselle ja siinä onnistumiselle. Perehdyttäminen on työn alussa tapahtuva työhön tutustuminen ja sen haltuun ottamisen rakentava kokonaisuus. Perehdyttämisen aikana työntekijän ei tarvitse vielä selviytyä yksin työtehtävistä vaan hän tutustuu niihin ja hakee varmuuden toimia yksin ja oma-aloitteisesti.

Perehdyttämisen jälkeen, jotta työstä tulevaa sujuvaa ja työntekijän on mahdollista kehittyä siinä nimenomaisessa tehtävässä, tulee vaihtoehtoiksi erilaiset työn tukemisen keinot. Työssä edistymisessä voi käyttää erilaisia tapoja työn alun ja perehdyttämisen jälkeen. Tapoja lisätä ammatillista osaamista ja urakehitystä ovat niin perinteinen työnohjaus, mentorointi kuin coaching eli valmennus (Kjelin & Kuusisto 2003, 228). Etenkin mentorointi on viime vuosina ollut vahvasti esillä ja mentorointi laajenee koko ajan lisää eri aloille ja eri työntekijätasolle. Jokainen näistä työssä edistymisen keinoista pohjautuu älyllisen pohdinnan ratkaisuihin (Kjelin & Kuusisto 2003, 231). Kaikki keinot ovat osaltaan toimivia ja seuraavaksi selvitän niiden eroja ja vahvuuksia.

3.3.1 Työnohjaus

”Työnohjaus on työhön, työyhteisöön ja omaan työhön liittyvien kysymysten, kokemusten ja tunteiden tarkastelua ja jäsentämistä koulutetun työnohjaajan avulla.” (STOry – Suomen työnohjaajat ry 2017.)

Kallasvuon ja kumppaneiden (2017, 6) mukaan työnohjauksella on työn murroksen mukana tullut suuri kysyntä. Työnohjaus on alkujaan sosiaali- ja terveydenhuollosta. Työnohjauksessa keskitytään ratkomaan haastavia asiakastilanteita ja niistä syntyneitä kuormittuneisuutta. Samalla pohditaan työntekijän omaa toimintaa tilanteessa. Myöhemmin työnohjaus on laajentunut tarkoittamaan oman työn synnyttämien ajatusten ja tunteiden tarkastelua. Työnohjauksessa tavoite on selviytyä

tulevista tilanteista vahvemmin ja opetella kohtamaan eri tilanteet. Nykyisin puhutaan myös ratkaisukeskeistä työnohjauksesta, jolloin työnohjaaja tuo havaintonsa esille eikä vain tulkitse tilanteita, kuten perinteisessä työnohjauksessa usein tehdään. (Hirvihuhta 2006, 16–17.)

Työnohjaus vahvistaa niin työntekijöiden kuin esimiesten ammatillista osaamista ja kehittymistä työn mukana. Nykyisen työelämän jatkuva muutos edellyttää työnohjaukselta ajan hermoilla pysymistä ja kykyä ja tahtoa ottaa uudet tilanteet vastaan. Työnohjaus on monipuolista toimintaa ja ohjausta. Jokainen työnohjaaja toteuttaa ohjausta jonkin teoreettisen kehyksen mukaan, mutta niin kuin kaikessa, jokainen toimii tavallaan. Viitekehyksiä toimia työnohjaajana on monia, mutta niihin liittyvät myös työnohjaajan aiemmat kokemukset, tavat toimia ja hänen oma elämäntarinansa. Siksi jokainen työnohjaus on oma kokemuksena. (Koski & Kallasvuori 2017, 12.)

Rantalaisen (2017, 273) mielestä työnohjaus on paikka pysähtyä ja tarkastella niin itsensä, tiiminsä kuin työyhteisön työtä, tapoja ja toimintaa. Työnohjaus antaa mahdollisuuden pohtia ja ymmärtää yhdessä työn perustehtävään liittyviä asioita. Vuorovaikutus on työnohjauksen ydin ja tällä tavalla sen merkitys tulee näkyväksi. Työnohjaajan vastuu on viimeistään tehdä vuorovaikutus näkyväksi, jos se ei muuten tule esille. Työnohjauksessa, jossa vuorovaikutus kimmeltää, saavutetaan tuloksia.

Työnohjaaja on usein ohjaukseen koulutettu, organisaation ulkopuolinen henkilö. Ohjaaja ei ole sen alan asiantuntija, mitä ohjattavat työntekijät ovat. Työnohjaaja voi tuntea alaa ja olla myös asiantuntija alalla, mutta ennen kaikkea hän on ohjaamassa toisia työntekijöitä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 229.) Tästä syystä työnohjaaja näkee ulkopuolelta organisaation työyhteisön ja tiimin toiminnan ja hänen on mahdollista tuoda vuorovaikutukselliset näkökulmat julki.

Vuorovaikutuksen yksi isoimmista ja keskeisistä kohdista on tunneäly. Mayer ja Salovey (1997) ovat tunneällyn ensimmäisiä määrittelijöitä ja myös Rantalainen (2017, 279) lainaa heidän määritelmää tunneällystä. Tunneäly rakentuu neljän eri tunnetaidon kokonaisuudesta: taito tunnistaa ja ilmaista tunteita, taito käyttää tunteita ajattelun tukena, taito analysoida ja ymmärtää tunnepi-toista tietoa ja taito säädellä omia ja muiden ihmisten tunteita.

Sirolan (2017, 298, 304) mukaan työnohjauksen keskeinen tavoite on reflektion ja aidon dialogin syntymisen tila. Sellaisessa tilassa voi tutkia ja pohtia omia ajattelumalleja ja omaa suhdetta muuhun. Työnohjaus on tämän ajatuksen pohjalta ainutlaatuinen mahdollisuus lisätä motivaatiota, sitoutumista, tietotaitoa ja edetä kehittymiseen. Omien ajattelumallien pohtiminen ja niiden kautta oppiminen lisää huomaamatta työntekijöiden reflektiotaitoja. Reflektio on yksi työnohjauksen keskeisistä menetelmistä ja sen avulla huomioidaan myös se, mitä työntekijä ei tiedä. Reflektiossa ei ole kyse vain tietämisestä, vaan sen avulla löydetään myös se muu kuin oma ajattelu.

Suomessa on ollut työnohjausta jo 60 vuoden ajan ja koulutuksia työnohjaukseen on järjestetty 1970-luvulta alkaen. Nyt, 2010-luvulla, koulutuksia järjestetään monin eri tavoin ja koulutuksissa on viitekehyksenä erilaiset teoriat ja monenlainen osaaminen. Nykyajan koulutukset pyrkivät vastaamaan siihen, mitä työelämä on nyt. Koulutusten monipuolisuus on jo arvo itsessään. (Koski & Kallasvuo 2017, 12–13.) Jokainen ohjaustapa pyrkii vaikuttamaan työntekijän oppimiseen ja kehittymiseen, vain metodit vaihtuvat tilanteiden mukaan. Työnohjauksessa ovat vahvasti mukana työntekijän aiemmat taidot, opitut tavat ja kokemukset, koska oppiminen on aina tilanne- ja asiasidonnaista. Työnohjauksessa huomioidaan sosiaalinen vuorovaikutus työyhteisössä ja prosessi liitetään tiiviisti osaksi sitä. (Koski & Kallasvuo 2017, 15.)

Työnohjaajalle asetetaan odotuksia ja erilaisia tehtäviä, jotka ohjaajan tulee täyttää, jotta ohjauksen sanotaan onnistuneen. Ensimmäisenä työnohjaajalla on oltava tieto, mitä ohjattavan työn perustehtävät ovat. Tämä mahdollistaa ohjaussuhteen mielekkään etenemisen. Ohjaajalta odotetaan asioiden hahmottamista, mukautumista ohjattavan mukaan ja ohjaajan antavan tarpeeksi aikaa ohjattavilleen. Ohjaajan odotetaan myös tilanteissa, joissa ohjattava ei halua vastata, ymmärtävän häntä eikä pakotusta osallistumiseen. Hyvä ohjaaja ei myöskään tyrkytä omia ideoita ja ratkaisuja, vaan ehdottaa ja kuuntelee ohjattavien mielipiteitä niistä. Viimeisimpänä edellytyksenä hyvään lopputulokseen on ohjaajan kunnioitus ohjattavia kohtaan. (Rantalainen 2017, 284.)

Wallin (2017, 70) uskoo, että nopeat liikkeet työelämän murroksessa jakavat työntekijät selviytyjiin ja syrjäytyjiin. Työnohjauksella on mahdollista vaikuttaa tämän jaon muokkaantumiseen ja syvenemiseen. Samalla lailla työn muutokset muokkaavat tapoja toteuttaa työnohjausta ja myös toimintamuutoksilla voidaan ehkäistä eri luokkien syvempää syntymistä. Teknologia mahdollistaa etätöiden ohjauksen ja erilaiset mobiili- ja videomallit. Teknologiset ohjausmenetelmät vaativat vielä kehittelyä, mutta tulevana vuosina yhä useampi käyttää arjessa ohjausta eri sovellusten kautta. (Wallin 2017, 76.)

Sirpaloituminen on yksi työn muutoksen nimittäjistä, joista puhutaan. Sirpaloituminen ilmenee lyhyinä työsopimuksina, pätkätoinä, erilaisten työmuotojen yhdistelmänä ja yrittäjyyden kasvuna. Sirpaloituminen voi aiheuttaa työntekijälle hallinnan tunteen katoamisen omasta työstä ja haastaa oman osaamisen. Jokaisella asialla on kuitenkin niin uhka kuin mahdollistava puoli. Sirpaloitumisen myötä kenenkään ei tarvitse tehdä kaikkea, vaan työntekijä voi korostaa omaa asiantuntijuuttaan ja olla positiivisesti ja varmasti omien taitojen mukainen työntekijä. (Wallin 2017, 70–71.)

Kaikki sirpaloitumisen tuomat uudet mallit työssä, vaikuttavat työnohjaukseen. Toisaalta työnohjauksen avulla on mahdollista oppia ja kehittää itsellä taitoja, joita työelämä vaatii, mutta taitoja, joita ei missään erikseen opeteta. Epävarmuuden keskellä työntekijä etsii rakennuspalikoi-

ta, joihin tukea oma osaaminen. Työnohjauksella voi tukea työyhteisön arjen osaamistaitoja, kuten myötätuntoa, läsnäoloa, tilannetajua ja intuitiota. Vuorovaikutuksen merkitys korostuu verkosto-
maisessa työyhteisössä, ja työnohjaus voi tukea siinä. Nopea muutos edellyttää kuitenkin työnoh-
jaajien mukana pysymisen, jotta työntekijöille on tukipilareita tehdä omaa työtään. Työnohjauksel-
la voidaan tukea jatkuvuuden ylläpitämisen tunnetta. (Wallin 2017, 73–75.)

3.3.2 Mentorointi

*”—[M]entorointi on yksilöllisiin tarpeisiin ja tavoitteisiin perustuva kehittämis-
muoto” (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 99).*

Mentorointi on kokemuspohjaan perustuvaa oppimista ja kehitysprosessi. Se edistää mentorointi-
suhteen molempien osapuolien yksilöllistä oppimista. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 84.)
Mentorointi on suosittu menetelmä oppia toinen toisiltamme. Kjelin ja Kuusisto (2003, 228) ver-
taavat mentorointia oppipoika-mestari -asetelmaan, koska kokeneempi alan asiantuntija siirtää
omaa kokemusta toiselle työntekijälle. Mentoroinnissa käytetään enemmän aikuisille sopivia op-
pimistapoja liittyen asioiden, asenteiden ja arvojen tiedostamiseen ja uusien näkökulmien hankki-
miseen. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 7.) Lillian (2000, 9–11) mukaan mentoroinnissa käytetään
kaikkia oppimismuotoja, joissa on mukana vastuun ottaminen asioista. Mentorointi tukee nyky-
ajan oppivan organisaation menetelmiä. Mentoroinnin avulla mentoroitavan osaaminen lisääntyy,
kun mentori jakaa erilaisia vaihtoehtoja tulevaisuudelle. Hirvihuhdan (2006, 16) mukaan mento-
rointi keskittyy ennen kaikkea osaamisen kehittämiseen.

Aiemmin mentorin rooli muistutti kummitoimintaa, joilla tuettiin mentoroitavan tuleva ura-
putki. Uraputkiajattelu ei kuitenkaan ole enää ajankohtainen, jolloin myös mentoroinnin on uudis-
tuttava. Erilaiset verkostot ja monimuotoiset uramahdollisuudet ovat kasvaneet. Osaaminen ja
osaamisen kehittäminen ovat uran edistämisen keino. (Lillia 2000, 11.) Mentorilla on useimmiten
syvä ja vankka kokemus samoista työtehtävistä ja rooleista, joissa mentoroitava on sillä hetkellä
(Kjelin & Kuusisto 2003, 228). Mentorin on mahdollista edistää mentoroitavan askelia urallaan.

Mentorointi on tavoitteellista vuorovaikutusta mentorin ja mentoroitavan kesken (Lillia
2000, 14, 17). Mentorointiin osallistuminen on vapaaehtoista ja enemmänkin halua auttaa toista
eikä odotusta rahallisesta korvauksesta. Osallistujat puhuvat, ehkä juuri vapaaehtoisuuden takia,
vasta prosessin jälkeen sen tuomista mahtavista kokemuksista. (Laitinen 2000, 88.) Mentorit ovat
kertoneet saaneensa mentorointisuhteistaan mahdollisuuden tarkastella ja kyseenalaistaa omia teh-
täviään, ajatuksiaan ja näkökulmia aiheisiin (Lillia 2000, 33).

Laitinen (2000, 88) muistuttaa mentoroinnin vapaaehtoisuuden tuovan myös vastuun sen onnistumisesta mentorointisuhteen molemmille osapuolille itselleen. Mentorointisuhte on vastavuoroinen vapaaehtoisuuden lisäksi. Mentorointisuhteessa korostetaan molemmiin puolista oppimista ja uusien asioiden oivaltamista sekä suhteen kahdenkeskisyyttä. (Räkköläinen 2000, 162.) Mentorointisuhteen pituus vaihtelee kuukauden ja elämänkestoisen mentoroinnin välillä (Lillia 2000, 17). Kjelin ja Kuusisto (2003, 228) tietävät kertoa, että tapaamisten välit voivat vaihdella, etenkin pidemmissä mentorointisuhteissa.

Mentorointisuhte voi syntyä missä tahansa, milloin tahansa. Suhde voi olla hyvin luonnollinen, vaikka tapaamisilla on etukäteen tarkkaan mietitty aihe. Mentorointisuhteessa tapaamisten aiheet on hyvä pohtia vasta hetki ennen tapaamista, jolloin aiheita voi käsitellä joustavasti tilanteiden mukaan. (Lillia 2000, 18–19.) Mentorointisuhteelle laaditaan joka tapauksessa aina sopimus, jossa selvitetään tavoitteet, kesto, tapaamisten pituus ja tiheys sekä mahdolliset arvioinnit ja seurannat (Lillia 2000, 37).

Mentorointisuhteelle on olemassa keskeisiä periaatteita, jotka toimivat suhteen pohjana. Periaatteita ovat esimerkiksi kahdenkeskisyyden, sitoutuneisuus, aitous ja joustavuus. Usein mentorointi on kahden välinen suhte, jossa luottamus on tärkeä asia. Mentorointi on usein vapaaehtoista, jolloin siitä saatu korvaus on toisen henkilön kanssa keskustelu ja keskustelun synnyttämät oivallukset ja ideat sekä toisen auttaminen ja osaamisen jakaminen. Kaikki perustuu molempien sitoutuneisuuteen ja haluun olla toista edistävässä mentorointisuhteessa. (Lillia 2000, 19.)

Lankinen ja hänen kollegansa (2004, 99) esittävät, että mentorointisuhteessa kaksi henkilöä miettivät kokonaisuuden yhdessä heidän keskustelujensa varten. Keskusteluissa ei ole esillä valtasuhdetta, vaan mentorointisuhte on luottamuksellinen, kahden henkilön keskustelusuhde. Suhteessa keskitytään nimenomaan oppimiseen ja aiheisiin, joita mentorointi haluaa käsitellä. Valtasuhteen poistaminen on elintärkeä aihe, josta myös Kjelin ja Kuusisto (2003, 228) muistuttavat. Mentori ei voi esimerkiksi olla saman organisaation henkilö, jolla on mahdollisuus vaikuttaa mentorointitavan työsuhteeseen.

Mentorointisuhte on aina mentorointitavan vastuulla. Mentorointitava valmistele tapaamiset, ehdottaa aiheet tapaamisiin ja rakentaa kokonaisuuden yksittäisistä kerroista. Mentoroinnin tavoite on mentorointitavan oman uran kehittyminen ja tarkastelu, joten mentorointitava voi rakentaa itselleen tärkeiden aiheiden mukaan tapaamisia. Mentorointisuhteessa käsitellään asioita, jotka mentorointitava kokee tarpeellisiksi nimenomaan itselleen hänen oman kehittymisen kannalta. (Räkköläinen 2000, 156.)

Mentorointisuhteelle on ominaista, ettei sen tuloksia voi mitata – ainakaan välittömästi. Mentoroinnin tuomia hyötyjä ja etuja on joskus haastava pukea sanoiksi ja perustella. Tulokset voi

huomata vielä paljon myöhemminkin jossain yksittäisessä tilanteessa. Mentorointisuhteelle ei edes aseteta samalla lailla tavoitetta eikä ainakaan tulostavoitteita niin kuin joissakin muissa henkilöstön kehittymismalleissa. (Lankinen ym. 2004, 96, 99.)

Autio (2010, 78) ja hänen kollegansa kertovat, että esimiehen on mahdollista toimia työntekijän mentorina. Tällöin kehityskeskusteluiden määrä on enemmän kuin normaalit kaksi vuodessa. Esimiehen on mahdollista tukea työntekijää ja edesauttaa työssä edistymisessä jopa pidemmälle kuin esimies itse on edennyt. Tietojen ja taitojen kehittymistä on mahdollista tukea ja ohjata esimiehenä mentorin roolissa, mutta tällöin esimiesrooli ei ole enää niinkään tiedon jakamisen rooli vaan eräänlainen tukija. Esimiehen toimiessa mentorina suhteelle asetetaan useammin jokin konkreettinen tavoite (Lankinen ym. 2004, 99).

Mentorisuhteet ja erilaiset mentorointiohjelmat ovat enemmän organisaation ulkopuolisia, jolloin joku kyseisen alan asiantuntija tukee toista urallaan. Sitä, millainen henkilö soveltuu mentoriksi, ei ole määritelty. Tilanteet ovat joka kerta erilaisia eikä yksi asia päde muissa suhteissa. Kuitenkin mentorilla on hyvä olla takanaan jo kokemusta ja muiden arvostusta uraltaan. Mentorin on tärkeää olla kiinnostunut kehittämisestä ja tuntea itsensä hyvin, jotta voi olla mentoroitavan tukena. (Lankinen ym. 2004, 104–105.) Mentorin on oltava halukas jakamaan tietoaan eteenpäin (Kjelin & Kuusisto 2003, 229).

Mentoroinnin suosio on kasvanut räjähdysmäisesti. Useat organisaatiot ovat todenneet mentoroinnin hyödylliseksi tavaksi siirtää tietoa ja taitoa nuorille, tuleville osaajille ja mentorointi on organisaatioissa yksi kehittämiskeino. Organisaatioissa mentorointia käytetään hiljaisen tiedon siirtämiseen ja sen on todettu olevan nopea tapa välittää kokeneiden työntekijöiden tietotaitoa nuorille. Joissakin maissa, kuten Englannissa, Japanissa ja Ranskassa on otettu käyttöön seniori-mallit, jolloin työntekijän jäädessä esimerkiksi osa-aikaeläkkeelle hän toimii mentorina organisaation nuorille, uusille työntekijöille. (Lankinen ym. 2004, 94, 105.) Organisaatioiden sisällä mentoroinnista voisi toteuttaa erilaisia muotoja, kun kyseessä on saman yhteisön työntekijöiden tietotaidon kehittyminen. Rökköläinen (2000, 162) ehdottaakin volyymin vastaamiseen ryhmämuotoista mentorointia ottaen kuitenkin huomioon mentorointisuhteen kahdenkeskisyyden voiman ja tarpeellisuuden. Ruohotien (1998, 120) mielestä ryhmämentorointi antaa myös etuja, jolloin mentoroitavat voivat keskustella aiheista vielä ryhmässä sen lisäksi, kun ovat saaneet mentorilta näkökulmia ja palautetta aiheista. Mentorointisuhteen luottamuksellinen kahdenkeskisyyys saattaa menettää osuutensa tulevissa mentoroinnin muodoissa.

Yksi mahdollinen tapa vastata mentoroinnin suureen kysyntään, olisi e-mentorointi. E-mentorointi voisi mahdollistaa työntekijän spontaaneihinkin kysymyksiin vastauksen tai isona kuvana globaalisti asiantuntijuuden jakamisen ja kehittämisen (Leppisaari & Tenhunen 2007, 211).

Uskon, että e-mentorointi tulee vielä kasvamaan ja niin kuin muutenkin mentoroinnissa, sekin antaa erilaisia mahdollisuuksia ja toimintatapoja toteuttaa mentorointia. E-mentorointi voi mahdollistaa erilaisten verkostojen tulon mentorointiin kuitenkin säilyttäen suhteen kahden keski- luottamuksen. Leppisaari ja Tenhunen (2007, 212) uskovat, että mentoroinnin ja oppimisen tulisi olla saatavilla ajasta ja paikasta riippumatta. Kasvokkain tapahtuva perinteinen mentorointi ei ole enää toimiva ratkaisu, koska kommunikaatio muuten on nopeaa, välitöntä ja globaalia. Leppisaari ja Tenhunen puhuvat e-mentoroinnin puolesta, perustellusti.

Perinteistä mentorointia voi toteuttaa myös eri tavoilla. Jokainen mentorointipari hakee omat parhaat ja luontevat tapansa toimia. Toimintatavat voivat vaihtua mentorointisuhteessa tilanteen ja aiheen mukaan. Useimmat mentorointiparit käyttävät kysymyksiä, tarinoita ja pohdiskelevaa näkökulmaa unohtamatta faktatietoja. (Lankinen ym. 2004, 104–106.) Työskentelytavat muotoutuvat jokaisessa mentorointisuhteessa omanlaisiksi (Räkköläinen 2000, 156).

David Clutterbuck vertailee kahta mallia, pohjoisamerikkalaista ja eurooppalaista, ja näke- vän erot mentoroinnin painotuksissa. Pohjoisamerikkalainen malli korostaa urakehitystä ja mentori on mentoroitavaa niin kokeneempi kuin myös hierarkkisesti korkeammassa asemassa. Mentori on ohjaava ja vastuun ottaja koko mentorointisuhteessa. Eurooppalaisessa mallissa mentorin ei ole tarpeellista olla hierarkkisesti korkeammalla, mutta hän on mentoroitavaa kokeneempi. Eurooppa- laisen mallin mukaan mentori on mentoroitavan oman viisauden käyttämisen edistäjänä ja oppi- mista tapahtuu molemmilla. Mentoroitava taas on vastuussa mentorointisuhteesta. (Lillia 2000, 16.)

3.3.3 Coaching

”Coachingilla voidaan tukea asiantuntijan kasvua, itsensä johtamista ja työssä keittymistä.” (Koistinen & Sutinen 2013, 14).

Coaching on yleisnimitys työhön valmentamiseen. Työhön valmentaminen on keskustelun omai- nen tapa sparrata työntekijää, jossa asiantuntijatyötä tekevä valmennettava saa tavoitteellisen kes- kustelukumppanin itselleen. Keskustelukumppanin eli valmentajan on tarkoitus haastaa työntekijää miettimään tarkemmin omia tavoitteita, haasteita ja voimavaroja. (Hirvihuhta 2006, 8–10.) Euroo- passa ja USA:ssa valmennusta käytetään laajasti henkilöstön monipuolisessa kehittämisessä (Lan- kinen ym. 2004, 83). Nykyisin nopeus ja itsensä kehittäminen sekä uuden oppiminen ovat elineh- toja menestymiselle. Osana työtehtäviä on uusien asioiden haltuun ottaminen. Coaching tukee ammatillisen osaamisen kehittämistä ja vastaa työelämän tarpeisiin. (Hirvihuhta 2006, 11.) Hirvi-

huhta (2006, 89) muistuttaa, että puhuttaessa valmennettavan urasuunnitelmista olisi hyvä päästä syvemmälle pinnan alle ja löytää keinoja, miten kehittää itseään eikä vain tunnistaa kehityskohteet.

Hirvihuhta (2006, 6) puhuu keinoista ja asenteista puhuessaan valmentamisesta ja sparraamisesta eli coaching-menetelmistä. Nämä keinot ovat tapoja saavuttaa valmentamisen avulla tavoitteet, mitä työntekijälle eli valmennettavalle on asetettu. Tavoitteet on voinut asettaa niin työntekijä itse kuin organisaatio tai esimies. Valmentaminen on usein tarkkaan rajattua ja täsmällistä toimintaa kohti tavoitteita (Kjelin & Kuusisto 2003, 230).

Valmentaja voi Hirvihuhtan (2006, 7) mukaan olla ulkopuolinen palvelun tarjoaja tai organisaatiolla voi olla esimerkiksi oma coaching-malli. Omassa mallissa hyötynä on, että valmentaja tuntee valmennettavan työntekijän työympäristön ja tehtävät ja mallin mukaan on mahdollista kouluttaa organisaation työntekijöitä sparraamaan toinen toistaan. Valmentajana voi toimia myös oma esimies, jolloin esimiehen tehtävien lisäksi hän sparraa alaistaan. Valmennettava voi myös itse hankkia valmentajan tai sen voi etsiä ja tilata esimies tai organisaatio.

Esimiehen ollessa valmentajan roolissa esimiehen tulee tuntea työntekijänsä henkilökohtaisesti, jotta valmennuksen on mahdollista olla valmennukselle tyypillisen tavoitteellista. Valmennus auttaa työntekijän kehittämisessä vain, jos hänen tiedot ja taidot ovat otettu huomioon ja niitä käytetään. Valmentajan roolissa esimies rohkaisee työntekijöitään käyttämään kykyjään ja kokemuksiaan hyödyksi työssä. (Lankinen ym. 2004, 85.)

Esimiehen toimiessa valmentaja koko organisaation tiimin tulee olla sitoutunut ja mukana toiminnassa, jotta kehitys on mahdollista. Jokaisen tulee pyrkiä parempaan suoriutumiseen ja tukea tiimiään. Yksi tiimin henkilö ei omalla kehittämisellään saavuta koko tiimin tavoitteita. Valmennuksen tulee olla luontevaa, sujuvaa, osin arkipäiväistä ja etenkin esimiestyössä päivittäin esillä, jotta tavoite työntekijöiden osaamisen paremmasta käytöstä toteutuu (Lankinen ym. 2004, 85, 89).

Organisaation oman coaching-mallin koordinoijana ja ylläpitäjänä toimii henkilöstöhallinto. Henkilöstöhallinto etsii henkilöt ja yhdistää valmennusparit. Parit etsitään yleisimmin niin, että ensin valmennettavat ilmoittautuvat mukaan ja heille etsitään sopiva valmentaja. Mallista tiedotetaan organisaation työntekijöille. (Hirvihuhta 2006, 21.) Lankinen kollegoineen (2004, 94) osaavat kertoa, että vielä toistaiseksi harvoilla organisaatioilla on oma malli tai ohjelma.

Coaching on aina sopimuksen mukainen ja sopimus on aina hyvä tehdä kirjallisena. Sopimukseen kannattaa merkitä suhteen osapuolet, tapaamisten pituus ja tapaamiskertojen määrä. (Hirvihuhta 2006, 26.) Valmentaja ja valmennettava tapaavat kahden kesken noin tunnin verran kerrallaan. Tapaamisia voi olla yksittäisiä tai coaching voi olla suunniteltu jonkin pituiseksi jaksoksi, jolloin tapaamisia on esimerkiksi 5-10 noin kerran kuukaudessa. Kaikissa tapauksissa valmennuksen sisältö ja tavoitteet määritellään aluksi. (Hirvihuhta 2006, 15.) Myöskin valmentaja rooli on

sama kaiken pituisissa valmennussuhteissa – valmentaja esittää keskusteluun kysymyksiä uusista näkökulmista. (Hirvihuhta 2006, 16).

Joskus sopimukseen laaditaan myös väliarviointi. Väliarvioinnissa tarkastetaan coaching-suhteen sen hetkinen tila ja tavoitteet. Valmennussuhteen lopuksi on hyvä arvioida ja tehdä loppupohdinta. Loppupohdinnassa kannattaa kiinnittää huomiota etenkin asenteen, ajattelun ja arvojen muutoksiin, mitä valmennuksella on saavutettu (Hirvihuhta 2006, 34, 37).

4 TYÖELÄMÄN UUDET VAATTEET

Carlsson ja Järvinen (2012, 21) ovat todenneet muutoksen olevan arkea työelämässä. Työntekijöiden on oletettu sopeutuvan aina kyseisen organisaation tapoihin ja kulttuuriin. Kulttuuri ja työ ovat muuttuneet, mutta edelleen työntekijän on muututtava työn mukana. Tällä hetkellä murros on käännekohdassa ja kysytään organisaatioiden johdoilta, olisiko aika kääntää asia pääläelleen ja organisaation vastata työntekijän toiveita, odotuksia ja tarpeita. Työtä tulisi kehittää työntekijälle osuvaksi, ei toisin päin. Työntekijä tekee työtä monta tuntia vuodessa, ja jos tekemisen tapa ei kohta työntekijän perusolemuksen kanssa, tulos ei voi vakuuttaa. Työntekijän pitäisi saada toteuttaa itseään aidosti omassa työssään. Useimmille merkittävin tavoite työssä on nimenomaan toteuttaa itseään, ei esimerkiksi siitä saatava korvaus. (Leiviskä 2011, 150–151.) Halava ja Pantzar (2010, 23) muistuttavat, että työntekijän itsensä toteuttaminen johtavaksi arvoksi on nähty enemmän negatiivisena puolena, jolloin sitoutuminen työnantajaan on heikompi kuin ennen ja toiveet tai jopa suoranaiset vaatimukset työtä kohtaan ovat epärealistisia.

Tulevaisuudessa myöskään työuran kaari ei välttämättä ole totutun tapainen vaan se voi olla etenemistä oman elämänkaaren mukaan niin ylös, alas- kuin sivusuuntaan. Työura ei ole välttämättä edes yhtäjaksoinen. (Leiviskä 2011, 126.) Kurtén (2001, 33) puhui jo 2000-luvun alussa työelämän muutoksesta, josta voi puhua tehtävälämänkaarena. Työntekijä on 3-5 vuotta samassa työssä, jonka jälkeen hän kaipaa muutosta. Työ ei ehkä innosta niin suuresti enää kuin työn alussa tai työntekijä kaipaa jotain uutta. Tämä on havaittavissa nykypäivänä vahvasti jo työhaastatteluissa, joissa työnhakija kertoo suunnittelevan tätä työtä seuraavaksi 4-5 vuodeksi ja sitten on aika siirtyä muihin töihin. Työnhakija perustelee asian kuitenkin myös yrityksen puolesta, koska työntekijän vaihdos freesaa työtäkin.

Kurtén (2001, 37) puhuu uraputkesta, joka ei enää toimi. Enää ei mennä toisesta päästä sisään ja toisesta ulos, kun eläkeikä koittaa. Nykyään uraputki-ajattelu on olemassa mutta ura ei ole putki yhdessä työssä, yhdellä työnantajalla vaan uralla eteneminen tapahtuu moneen eri suuntaan monella eri tavalla. Työelämää valtaa määräaikaiset työt, pätkätyöt, erilaiset projektit ja vuokratyö, mutta työelämä ei saa tuntua työntekijöille sisään pääsemiselle, ja sieltä ulos jäämiselle – selviämistä työstä seuraavaan. (Leiviskä 2011, 126). Lähteenmäen (2013, 237) mukaan nuorista työnte-

kijöistä jo joka toinen on määräaikaisessa työsuhteessa, joka viides vuokratyöntekijänä ja lisäksi löytyy tilastojen ulkopuolella oleva määrä nollasopimuksia ja tarvittaessa töihin kutsuttavia. Halava ja Pantzar (2010, 26) ennustaa koko ura-käsitteen poistumista ja tilalle tulevan ”työrupeamien ketju”, joka sisältää kaikki työn muodot, opiskelujaksot töiden välissä, sapattivapaat ja erilaiset projektit. Tällöin Leiviskän kertoma selviäminen työstä seuraavaan ei korostuisi, vaan olisi luonnollinen siirtymä seuraavaan ideaan.

Wallin (2017, 70) muistuttaa, että työelämässä on näkyvissä trendejä ja nopeita muutoksia. Nopeat muutokset näkyvät jokaisella organisaation tasolla, ei vain suorittavan tason työntekijöiden arjessa. Tällä hetkellä suurin muutos työelämässä on työn ja vapaa-ajan sekoittuminen yhteen. Työ on tullut osaksi vapaa-aikaa, ja seuraavaksi on ymmärrettävä koko elämän kuvaa. (Halava & Pantzar 2010, 24.) Kurtén (2001, 41) uskoo, että jokainen työntekijä hakee itselleen sopivaa tasapainoa työn ja vapaa-ajan yhdistämisessä. Tasapaino tulee itselle sopivassa määrin työstä ja vapaa-ajasta, ei ajallisesti tasaisesti molempia. Nykytyö, joka tulee vapaa-ajalle ja sekoittuu siihen, haastaa tämän tasapainon löytämisen.

Itsensä johtaminen on noussut otsikoihin useasti viime aikoina. Tiimien sanotaan olevan itseohjautuvia. Yrityksissä arvostetaan ja etsitään työntekijöitä, jotka ovat itsensä johtajia. Mutta jokaisessa tiimissä on aina esimies tai leaderi. Jokaisessa yrityksessä on joku johtohenkilö. Esimies tai johtaja on henkilö, joka koordinoi ja ohjaa työtä ja toimintaa. Myös asiantuntijat tarvitsevat esimiehen joukkoonsa. (Aarnikoivu 2010, 29.) Mutta se, miten esimies toimii, miten esimiesasema on järjestetty yrityksessä tai tiimissä tai miten esimies kuuluu yhteisöön, nii se on vaikuttava asia. Aarnikoivu (2010, 31) huomauttaa, että esimiehen rakentavasti käytettävä valta asemassaan on jopa ehto työyhteisön tai tiimin tehokkaalle työskentelylle. Itsensä johtamista odotetaan, mutta sen tulee tapahtua oman esimiehen alaisena.

Nykyään myös työtehtävien yhdistäminen on arkipäivää. Yhtä arkipäivää on työn vaihtaminen useita kertoja uran aikana. Henkilö on saattanut suorittaa useamman tutkinnon eri aiheista ja käyttää hyvin erilaisia taitojaan toisessa työssä. Tämä kaikki kokemus kerätään kokonaisuudeksi, jota nyt halutaan käyttää yhdessä tehtävässä. (Carlsson & Järvinen 2012, 29.) On selvää, että organisaatioiden tulee muuttua kohtamaan työntekijän halu tehdä työtä.

4.1 Muutos

Sanotaan, että nuoret ovat tulevaisuuden tekijöitä. Nuorilta opitaan varmasti uusia tapoja tehdä ja toteuttaa työtä, ja Carlsson ja Järvinen (2012, 28) tietävät sanoa, että nuorten työelämän odotuksil-

la on mahdollista ennustaa seuraavia työn muutoksia. Todellisuus on täällä ja enää ei kannata kärkevillä, kun nuoret ovat ottaneet omakseen joustavuuden työteossa. Tästä syystä myös vuokratyö tulee lisääntymään ja kasvamaan. Nuoret haluavat tehdä mielekästä työtä silloin, kun se heille sopii. Hussi (2011, 110) puhuu nuorten elämänprojektista, jossa ei ole suoraviivaista uraa vaan mahdollisuuksia toteuttaa itseään ja kokeilla uusia asioita. Työn tulee sopia nuorten omiin arvoihin ja edistävän heidän elämänprojektiaan. Viitala (2006, 179) nosti työvoimapolitiisessa tutkimuksessaan esille mahdollisuuden nuorten tulosta työelämään asenteella, ettei ollakaan enää sitoutuneita työnantajaan niin kuin ennen. Nyt 11 vuotta myöhemmin tulevaisuus on tullut ja näkyvissä.

Työelämä muuttuu joka päivä, oikeastaan joka sekunti ja odotukset siinä mukana. Nuorilla on erilaiset odotukset, mitä työtä kohtaan on aiemmin ollut ja se tulee luomaan muutosta yhä enemmän. Vahvimmin Y- ja Z-sukupolvet tulevat vaikuttamaan, koska vaikuttavat jo, työn joustavuuteen, läpinäkyvyyteen ja avoimuuteen koko organisaatiossa ja sen rakenteissa, mutta myös johtamiskäytännöissä. Nuoret odottavat yksilöllisiä joustoja, ei vain yleistä joustavuutta. (Carlsson ja Järvinen 2012, 27–28.)

Erilaiset työn muodot tulevat korostumaan ja joustava pallottelu erilaisten työtapojen välillä kasvaa. Samassa työllistymismuodot kehittyvät entisestään. (Leiviskä 2011, 125.) Työelämässä arvostetaan ja odotetaan yhä enemmän itseohjautuvuutta ja itsenäisyyttä. Samoin yrittäjyyteen houkutellaan erilaisin start up-mahdollisuuksien siivittämänä. Työelämässä on kokoaikainen kilpailutilanne, jossa työntekijät menestyvät osaamisellaan ja olemalla jonkin alueen asiantuntijoita. (Lillia 2000, 12.) Lillia (2000, 12) ehdottaa esimerkiksi mentoroinnilla kilpailutilanteessa edistävien taitojen kehittämistä, sillä ne ovat sellaisia taitoja, joita ei varsinaisesti työssä opi.

On myös jo näkyvissä, miten nuoret tekevät työtä projektiluontoisesti ja ottavat palkattomia lomiamia, kun haluavat matkustella ja elämältään muutakin kuin työtä (Vesterinen & Suutarinen 2011, 150). Tutkimusten mukaan 90% pitää todennäköisenä pätkätöiden yleistymisen ja osapäivätyön kasvun (Vesterinen 2011, 118). Nämä asiat eivät tarkoita, etteikö nuoret olisi hyviä tyyppisiä tai valmiita tekemään töitä. He vain arvottavat vapaa-ajan ja elämän kokonaisuuden eri lailla. Työllä on nuorille merkityksensä, mutta se ei ole elämän ainoa eikä koko merkitys. Nuoret etsivät tekemisellään arvoa ja itsensä toteuttamisen mahdollisuuksia eikä ainoastaan taloudellista toimeentuloa. Nuorille elämä on ennen työtä. (Leiviskä 2011, 151.) Salminen (2005, 106) toteaa, että lyhyitä työsuhteita kutsutaan portfoliomaisuudeksi, jolloin hankitaan valmiuksia ja verkostoja tulevaisuutta varten.

Työnteon ehdollisuuden, projektiluontoisuuden ja satunnaisuuden takana on joustokapitalismin ideologia. Salminen (2005, 56) ilmiäntää Richard Sennettin (1998) väittämänä pikavoittoja etsivät kvartaalitalouden mukana elävät yritykset, jotka koko ajan muotoilevat ja visioivat uudel-

leen tarkoitustaan, prosessejaan, koko yritystään ja irtisanovat ja rekrytoivat nopealla tahdilla vuorotellen. Tästä syystä työelämässä menestyjät asemoivat itsensä verkostoon kuin ammatti-identiteettiin. Samasta syystä varmastikin käytetään henkilöstöpalveluyrityksiä, joiden avulla saa nopeasti ja vaihtelevasti työntekijöitä töihin. Työntekijät ovat ikään kuin verkostossa, mutta työn suorituksen paikka vaihtuu aina sinne, missä on sillä hetkellä työtä tarjolla.

Salminen (2005, 38–39) esittelee Baruchin (2004) mietteitä perinteisestä ja uudesta työurasta. Muutos on sitä, että nykyisessä työelämässä voi suoraviivaisuuden sijaan mennä mihin suuntaan tahansa, palata ja jatkaa taas toiseen suuntaan. Muutos on tapahtunut monissa käsityksissä ja sen myötä jo uravaihtoehtoja on käsillä useita. Työntekijä odottaa koulutusta työssä ja organisaatiokohtaisesti ja etenevän tiedon ja tuloksien mukaan. Työntekijä ottaa itselleen vastuun urastaan ja sukkeloi dynaamisessa ympäristössä omilla ehdoillaan työmarkkina-arvon ja työllisyyden vaihtuessa erilaisista työprojekteista itsensä työllistäjäksi. Työntekijää vie muutoksessa menestykseen oma sisäinen tunne asioiden saavuttamisesta.

Työelämässä on ollut monia uskomuksia, jotka ovat vähitellen murtuneet muutoksen mukana. Uskomukset ovat olleet turvallisen ja jopa ennustettavan elämän palapelin osia. Uskomukset ovat olleet jopa tabuja ja sellaisia kuten iso yritys on turvallinen, tekniikka pelastaa meidät samoin kuin tiede, hyvä koulutus on varmuus hyvälle työpaikalle ja että aika on aina lineaarista. Mutta eihän näin enää ole. Nämä uskomukset ovat myyttejä, joita Reid (1996) on alkujaan avannut meille, jotta hahmotamme muutoksen vaikutuksen. (Salminen 2005, 20–22.)

4.2 Arvot ovat läsnä

Arvot, motiivit ja työkokemus ovat tärkeitä niin työntekijälle kuin yritykselle. Työntekijän sitoutumiseen vaikuttavat hänen omat arvonsa ja yrityksen arvot. Nykyään koetaan tärkeäksi, että yrityksessä on arvot, ja myös toimitaan niiden mukaan, jotka koetaan omiksi ja niiden takana voidaan olla ja tehdä omaa työtä. (Aarnikoivu 2010, 66.) Halava ja Pantzar (2010, 41) muistuttavat ettei pelkästään arvojen tunnistaminen ja julkilausuminen riitä, mutta se on hyödyllinen askel eteenpäin. Arvojen tunnistaminen ja motiivien hahmottaminen mahdollistaa yrityksen ja työntekijän kehittymisen ja työkokemus edesauttaa urakehityksessä. Carlsson ja Järvinen (2012, 79–80) esittävät, että työ kannattaa valita omien arvojen mukaan, eikä toisten mielipiteisiin nojaten, koska työntekijä nauttii siitä työstä, joka ei esimerkiksi ole arvostiridiidassa omien arvojen kanssa. Jos työ ei ole omien arvojen mukaista, on vaikea motivoitua tavoitteista.

Työntekijän on siis tunnistettava, mitä hän haluaa ja mihin suuntaa hän haluaa mennä urallaan. Kehittymisessä ja arvojen tunnistamisessa auttaa, kun jokainen työntekijä tietää, mitä yrityksessä tehdään, miksi tehdään ja mikä vaikutus niillä on kokonaisuuteen. (Salminen 2005, 20.) Leiviskä (2011, 149–151) tietää, että voi olla haastavaa löytää oma tasapaino työn ja vapaa-ajan välille. Työntekijä voi olla motivoitunut etenemään uralla, mutta painottaa vapaa-ajan riittävyuden korkealle. Ristiriita työn ja vapaa-ajan välille voi syntyä myös siitä, että vapaa-aika kuluu työstä toipuessa, eikä niin miten työntekijä todella haluaisi käyttää vapaa-aikaansa. Vapaa-ajan tulisi lisätä energiaa tehdä työtä, eikä työn kuormittaa työn tekemisen jälkeen vielä vapaat hetket.

Kaikki tietävät, että on työntekijöitä, jotka tekevät työtään ennen kaikkea elannon saamiseksi, mutta sitten on myös niitä työntekijöitä, jotka tekevät työtään hyvillä mielin, vaikka eivät saisi siitä korvausta. Työntekijä on joko pohtinut vahvuuksiaan, kiinnostuksen kohteitaan, arvojensa ja yrityksen arvojen yhteensopivuutta tai hän on käyttänyt ajatuksena jonnekin muualle kuin työhönsä. Valintoja tulisi tehdä aina arvojen mukaan eikä muiden kriteerien pohjalta. Eteenpäin meneminen yhteisillä arvoilla mahdollistaa tuloksen, mutta useinkaan arvoja ei ole selvitetty ja pohdittu. Arvot joka tapauksessa korostavat sitä, miten asiat ovat ja tulevat jatkossa olemaan yrityksessä. (Leiviskä 2011, 67, 91–92, 93.)

Muutokset nykyisessä työelämässä aiheuttavat mietintöjä, miten työntekijät saavat yrityksensä kaiken hyödyn itselleen ja toisinpäin. Hyöty työntekijälle edetä urallaan ja hyöty yritykselle saavuttaa tulosta ja menestystä osaavien työntekijöiden avulla. (Salminen 2005, 138.) Ehkä hyötynäkökulma on ajanut meidät siihen, että jokaisen omia mahdollisuuksia vaikuttaa omaan uraan on lisätty ja niitä arvostetaan. Hyvän esimiehen rooliin kuuluu ohjaava ote ja työntekijän kehittymisen tukeminen ja kannustaminen. Myös työroolin kierrättämistä on kokeiltu monissa yrityksissä ja sen avulla työntekijä on voinut edetä tai huomata, ettei haluakaan edetä ja palata askeleen taaksepäin. Vaikka askel on tällöin juuri oikea eteenpäin vievä, jolla työntekijä saavuttaa oman tasapainon subjektiivisella urallaan.

Laadukas, osaava ja taitava työntekijä on arvo itsekin ja nyt on kilpailua hyvistä tyypeistä. Heidän ei haluta lähtevän ja heitä yritetään kaikin tavoin motivoida ja pitää yrityksessä, mutta hyvät tyypit ovat myös itse tietoisia osaamisestaan ja statuksestaan ja haluavat yrityksessä arvostusta. (Salminen 2005, 37.) Tässä kilpailutilanteessa on erityisen tärkeää toimia yrityksessä sen omien arvojen mukaan ja pitää yllä työn tekemisen iloa ja asennetta, miten kehittyminen edistää työntekijää. On kuitenkin totta, että on jokaisen etu, että kaikki toimivat omien kiinnostuksien ja arvojen pohjalta (Carlsson & Järvinen 2012, 44). Mielestäni siinä tilanteessa kaikki voittavat. Työntekijä kehittyy omaan suuntaan ja yritys kehittyy, kun työntekijät kehittyvät.

4.3 Valinnan vaikeus ja suunnan vaihtamisen mahdollisuus

Maailma on mahdollisuuksia täynnä ja jokaisen on löydettävä omat mielenkiinnon kohteet vaihtoehtojen viidakosta. On yleinen tietämys, että mitä enemmän vaihtoehtoja on, sitä vaikeampaa on tehdä päätös. Monia ahdistaa lukemattomat mahdollisuudet, jotka kaikki ovat nenän edessä. Kaikki on mahdollista, mutta useammalla ihmisellä puuttuu suunta, minne mennä. (Carlsson & Järvinen 2012, 22.) Lohdullista on, että suuntaa voi aina muuttaa ja siitä voi poiketa sivupolullekin. Mutta muutoksen on aina oltava oma, itsestä lähtevä (Leiviskä 2011, 79).

Salminen (2005, 51) mainitsee, miten työura on nähtävissä niin subjektiivisena kuin objektiivisena. Subjektiivinen ura tarkoittaa sitä, miten työntekijä kokee uransa sisältäpäin: mitä ura hänelle itselleen on, miltä se tuntuu ja mitä se merkitsee. Objektiivinen ura taas on ulkoapäin nähtävä ura, joka on nimikkeiden jatkumo. Salminen (2005, 106) toteaa samalla senkin, että nykyiset lyhyet työsuhteet ovat portfoliomaisuutta. Niillä hankitaan valmiuksia ja verkostoja tulevaa varten. Joillekin vuokratyö on osa omaa portfolioa ja se on heidän urakehityksessään askel eteenpäin. Ura on parhaimmillaan, kun työntekijä voi sisäisesti hyvin.

Halava ja Pantzar (2010, 39) ennustavat valinnanvapauden tarkoittavan työn vaihtamista löyhemmin kuin aiemmin ja muussakin tapauksissa vaihtuvuus on suurempaa. Valinnanvapaus voi tarkoittaa työpaikkojen kilpailuttamista, mutta myös työelämästä pois jäämistä helpommin, jos se on taloudellisesti mahdollista tai kokemuksen hankkimista eri maista eri tyyleillä, kuten vapaaehtoistyöllä, palkkatyöllä tai vapautena vain olla ja kokea.

Menestyksekkäät työntekijät, jotka vaihtavat urallaan suuntaa, ovat usein tulosta tehneitä, vakaassa tilanteessa olevia uraa luoneita ihmisiä. Nämä ihmiset luovat uuden pohjan, miten rakentaa uraa ja mikä on tärkeintä työssä ja elämässä. Tällainen iso muutos ja käänös voi tulla sairauden tai muussa pysähtymisvaiheessa mutta myös ihminen saattaa herätä huomaamaan, ettei sen hetkinen työ ole sitä, mitä hän haluaa, vaikka on niin luullut. Nämä usein näyttäytyvät ulospäin täydellisenä urana, työnä ja elämänä mutta ovat sisältä muuta. (Salminen 2005, 73.) Kyse on mahdollisesti subjektiivisesta ja objektiivisesta urasta ja niiden tasapainon etsimisestä.

Tämä on se kuuluisa tasapaino, mihin kaikki pyrkivät. Leiviskä (2011, 69) nimittää hetkeä aikalisän ottamisena, kun henkilö luo uutta strategiaa ja etsii virkeää omaa itseään. Uraputkesta pois hyppääminen ei ole yksinkertainen hyppy. Ennen hyppyä pitää huolehtia taloudellinen selviytyminen, mutta ennen kaikkea henkinen hyvinvointi. Saattaa tullakin vaikeuksia, kun on vapaa-aikaa eikä työn rutiineja, voi ahdistua tekemättömyydestä tai kaikki voi mennä niin kuin on ajatellut, pitää hetken vapaata ja pohtii mitä oikeastaan haluaa tehdä. Moni lähtee reppureissaamaan,

vapaaehtoistyöhön tai muuten kiertämään maailmaa ja näkemään ja tutkimaan asioita. Siellä moni kuulemma löytää itsensä.

Ihmiset tekevät omia ja jopa yllättäviä ratkaisuja, miten edetä urallaan tai he voivat myös pysähtyä ja matkustaa. Honoré (2005) selvittää, miten slow-liike synnytti dowshiftingin ja moni alkoi kyseenalaistaa työn merkitystä. Halava ja Pantzar (2010, 32) pitävät downshiftingiä uutena ilmiönä ja tietävät, että vielä vain harvat toteuttavat sitä. Carlsson ja Järvinen (2012, 28–29) pitävät myös down- ja upshiftingiä uusina tapoina tehdä työtä. Uudet tavat tehdä työtä ovat yhä useammalle mahdollisia ja kirjoittajat nimittävät sitä ”elämäntapapakolaisuudeksi”. Moni menestynyt, hyvässä asemassa oleva urakiittäjä irtisanoutuu ja lähtee puolen vuoden lomalle Thaimaaseen löytääkseen tasapainon. Urakiittäjä tekee täyskäännöksen ja pohtii elämäänsä uudelleen. Usein tällainen uutinen tulee muille yllätyksenä. Moni tekee saman, mutta on osan vuodesta maailmalla ja rahoittaa siellä elämisen tekemällä kausityötä Suomessa. Osa hyödyntää etätömahdollisuudet ja työskentelee kesät mökkilaiturilta. (Carlsson & Järvinen 2012, 28.) Kaikki nämä eri mahdollisuudet ovat yleisiä irtiottoja oravanpyörästä 2000-luvulla.

Carlsson ja Järvinen (2012, 81, 95) ehdottavat, että tilanteissa, joissa uralla menestynyt henkilö irtisanoutuu ja vaihtaa työnsä aivan muihin tehtäviin, esimerkiksi kahvilatyöhön, on kyse arvostiriidoista yrityksen ja henkilön omien arvojen välillä. Tilanteita on ulkopuolisten vaikea ymmärtää ja he selittävät asiaa mitä erilaisilla keinoilla. Henkilö on kuitenkin laskelmoinut ja tehnyt päätökseen muuttaa suuntaan ja elää arvojensa mukaan. Henkilö on varmasti myös pohtinut, mistä tarve muutokseen on syntynyt. Ja lopulta tehnyt oman valinnan.

5 TYÖSSÄ EDISTYMINEN

Työssä edistyminen ja ammatillisen osaamisen kehittäminen nousivat mielenkiinnon kohteiksi, kun seurasin uutisointia kehityskeskusteluiden vanhanaikaisuudesta ja turhasta olemassa olemisesta. Kehityskeskustelut eivät tue perinteisellä tavalla toteutettuna nykypäivän työntekoa ja siinä etenemistä. Halava ja Pantzar (2010, 43) uskovat, että kehityskeskustelut tulevat korvautumaan tai ainakin niiden lisäksi tullaan järjestämään sosiaalisen median tavan mukaisesti jatkuva online-palaute. Palautteenantamisen keinot monipuolistuvat ja palaute on jokaiseen suuntaan kulkevaa. Mahdollisesti jo lähiaikoina työyhteisö peukuttaa hyvälle suorituksille ja onnistumisille.

Kun tutustuin aiheeseen enemmän, ymmärsin kuitenkin, miltä pohjalta kehityskeskustelut ovat syntyneet ja huomasin, ettei silloinkaan ole ollut selvää, että kehityskeskustelut toimisivat aina parhain päin. Kehityskeskusteluja on tutkittu yllättävän vähän niiden yleisyyteen ja tunnetavuuteen verrattuna (Autio, Juuti & Wink 2010, 43). Kiinnostukseni tutkia vuokratyöntekijöiden kehityskeskustelu- ja työssä edistymisen menetelmiä on uusi idea. Kuitenkin vuokratyöntekijöiden osaamisen kehittämistä on tutkittu, jolloin muutkin ovat heränneet tämän työntekijäryhmän kehittymisen huomioimiseen (ks. Lähtenmäki-Hein, 2014). Vuokratyöntekijöiden käyttö on ollut jo useamman vuoden yleistä ja pohdin, miten vuokratyöntekijöiden työuria ja työssä edistymistä tuetaan. Vai tuetaanko sitä lainkaan?

Amabile ja Kramer (2012, 95–97) ovat tutkineet työssä edistymistä ja kysyneet sen tärkeydestä johtajilta. Todella harvoin kukaan edes mainitsee työssä edistymistä ja sitä, miten johtaja voisi tukea sitä. Johtajat kertovat niitä asioita, joita myös johtamisoppaat painottavat, kuten selkeät tavoitteet ja tunnustus. McKinseyn vuoden 2009 tekemässä kyselyssä ihmisten motivoinnista työssä edistyminen puuttuu kokonaan listalta. Amabile ja Kramer tekivät lisätutkimuksen aiheesta ja saivat hämmästyttäviä tuloksia. Vain viisi prosenttia 669 johtajasta listasi työssä edistymisen tärkeimmäksi motivaatiokeinoksi motivoida työntekijöitään. Listassa oli viisi tärkeää motivaatiotekijää, ja muut neljä johtamisoppaista tuttuja: tunnustus, kannusteet, ihmisten tuki ja selkeät tavoitteet. Johtajat merkitsivät sen sijaan tunnustuksen kaikista tärkeimmäksi motivaatiokeinoksi. (Amabile & Kramer 2012, 95–97.)

Päiväkirjamerkinnöissä, joita Amabile ja Kramer (2012, 95–97) ovat keränneet yritysten työntekijöiltä tutkimuksissaan, jotka koskevat työhön liittyviä tekijöitä, työssä edistyminen nousi ja esiintyi tärkeimpänä motivaatiokeinona. Tunnustus on sekin hyvin tärkeää, mutta ilman edistymistä ei tule myöskään tunnustusta. Johtajat siis pitävät tunnustusta tärkeimpänä, mutta työntekijät huomaavat työssä edistymisen olevan tapa saada tunnustusta, ja siksi näkevät sen tärkeimpänä.

Videopelialalla ymmärretään edistymisen merkitys (Amabile & Kramer 2012, 96–97). Millään muulla alalla epäonnistuminen ja siitä nouseminen ei ole yhtä konkreettisesti läsnä edistymisessä. Epäilen, että juuri siksi työssä edistymisen merkitys on myös vaikeaa nähdä tärkeäksi. Tai epäonnistumisten tärkeys kohti menestystä. Epäonnistuminen ja virheet voidaan mielestäni nähdä myös edistymisenä. Sitä tukee paljon kuultu fraasi: ”ongelmien kautta voittoon”.

Halava ja Pantzar (2010, 55) tietävät, että suurimmat keksinnöt syntyvät vahingossa. Innovoinnin edellyttämät epäonnistumiset ja kokeilemisen kulttuuri ovat vielä monilla aloilla ja monissa yrityksissä tuntematon totuus. Länsimaissa on kuitenkin otettu käyttöön virheportfolio-malli. Mallin tarkoituksena on saada tuotekehitysosastot tavoittelemaan enemmän ja kunnianhimoisemmin yritysten ja osastojen päämääriä. Virheportfolion tavoite voi olla esimerkiksi se, että 10% uusista tuotteista epäonnistuu, jonka seurauksena ja niiden avulla ideointi luo lopulta enemmän.

Työssä edistyminen tarkoittaa sitä, kun saavuttaa jotain, mitä tavoittelee ja sitä, kun pääsee eteenpäin työssään. Edistyminen on tärkeää, koska työ on monelle tärkeä ja iso osa elämää ja työ merkitsee todella paljon. Tästä syystä työssä edistymisen ydin on antaa työntekijöille merkityksellistä työtä. Työn merkityksellisyydestä kertovat esimerkiksi johtotason vierailu työntekijätason työntekijöiden luona. Työntekijä huomaa, että hänen panoksensa on yritykselle merkittävä ja johto tukee ja arvostaa häntä ja hänen tiimiään. Tuen ja arvokkuuden lisäksi selkeä ja tärkeä tavoite, ahkera työskentely ja yhteistyö mahdollistavat työssä edistymisen. (Amabile & Kramer 2012, 78–98.)

Mielestäni työssä edistyminen on päivittäistä edistymistä ja tavoitteiden saavuttamista ja näin ollen yksi iso osa vuokratyöntekijän koko urakehitystä. Työssä edistyminen on aina sen ajankohdan mukaista edistymistä ja jokaiselle omien tavoitteiden mukaista. Osaaminen lisääntyy ja mahdollistaa uusia ulottuvuuksia työssä. Ruohotie (2002, 212) puhuu uratavoitteista, jotka parantavat työntekijän suoriutumista ja työtehtävissä kehittymistä. Jotta työntekijä voi luoda itselle uratavoitteita, hänen tulee saada tietoa ympäristöstä ja yrityksestä. Uratavoitteet ovat työntekijän urastrategia eli toimintamalli, jolla saavuttaa omat tavoitteet. Carlsson ja Järvinen (2012, 79) lisäävät, että uratavoitteiden luominen omien kiinnostuksen kohteiden pohjalta on merkittävää tavoitteiden saavuttamiselle. Carlsson ja Järvinen (2012, 135) ehdottavatkin kokonaisen uravision luomista kysy-

mällä itseltään ”Mitä minä haluan?”. Uratavoitteet ovat siis työssä edistymisen ja osaamisen kehittämisen väline.

Sisäinen työelämä kohoaa, kun työntekijä edistyy työssään (Amabile & Kramer 2012, 82). Sisäinen työelämä on työntekijän näkemysten, tunteiden ja motivaatioiden lopputulos työpäivän tapahtumista. Se tarkoittaa työntekijän suhtautumista asioihin ja vaikutelmia työstä, organisaatiosta, sen johdosta ja johtajista, tiimistä ja itsestä. Se tarkoittaa tapahtumien laukaisevia positiivisia ja negatiivisia reaktioita ja se tarkoittaa halua tehdä työtä tai olla tekemättä. (Amabile & Kramer 2012, 29–32.) Mielen tasapaino on osa sisäistä työelämää. Jos työntekijällä ei ole mielen tasapainoa, uuden oppiminen ja asioiden omaksuminen eivät onnistu ja kyvyt siihen ovat paljon heikot. (Leiviskä 2011, 147.) Leiviskä (2011, 48) myöntääkin, ettei organisaatioiden johto ole ymmärtänyt sisäisen työelämän tärkeyttä työn merkityksellisyyden kokemiseen tai työsuoritukseen.

Sisäinen työelämä on kuin systeemi, jossa on toisistaan riippuvia ja toisiinsa vaikuttavia osia. Odottamattomat ja ei-toivotut tapahtumat saavat aikaan huonompia päiviä myös perinteisesti pirteille ja positiivisille työntekijöille. Kaikilla on todistettu tutkimusten avulla olevan päiviä, kun sisäinen työelämä kohoaa ylös tai syöksyy alas. Tutkimukset joka tapauksessa osoittavat, että silloin, kun työntekijällä on pääasiassa positiivinen sisäinen työelämä, se tukee suoritusta. Vuokratyöntekijä saa aikaan parempaa tulosta työssä, kun hän on onnellinen, hänellä on hyvä kuva organisaatiosta ja on motivoitunut työssään. (Amabile & Kramer 2012, 36, 45, 54.)

Työn merkityksellisyys on jokaiselle työntekijälle eri asioista koostuva kokonaisuus. Leiviskä (2011, 17) määrittelee työn merkityksellisyyden kokemuksen liittyvän työn tarkoitukseen, joka kehittyy ja muuttuu muotoaan samalla lailla kuin koko työelämä. Työntekijän on hyvä pohtia itselle työssä merkittäviä asioita. Omiin vahvuuksiin panostaminen ja keskittyminen ovat kaikkien edun mukaista. Vahvuuksilla eteneminen johtaa useimmiten työssä viihtymiseen, työn merkityksellisyyden kokemiseen ja todennäköisesti työntekijä on halukas kehittymään ja edistymään, vain koska pitää kyseisistä työtehtävistä ja tekemisestään. (Carlsson & Järvinen 2012, 39, 44.) Carlsson ja Järvinen (2012, 44) kannustaa jokaista keskittymään itselle tärkeisiin asioihin, omiin vahvuuksiin ja kiinnostuksen kohteisiin.

Ruohotie (1998, 115) puhuu reflektion vaikutuksesta edistymiseen muutoksen keskellä. Silloin on arvokasta kysyä oikeita kysymyksiä tarkoituksenmukaisesti kohdistettuna muutoksen aiheisiin. Reflektio on pohdintaa, jonka ideana on laajentaa ymmärrystä jostakin ilmiöstä tai käyttäytymisestä. Reflektio ryhmässä on ajatusmallien vertailua ja uusien mallien luomista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 156–157.) Reflektio on jokaiselle työntekijälle myös yksin ajateltuna tärkeä osa edistymistä. Työntekijä voi itse kehittää itseään katsomalla taaksepäin omaa toimintaansa ja muo-

vaamalla sitä enemmän kulloiseen tilanteeseen paremmin sopivaksi. Työntekijä voi kyseenalaistaa itsestäänselvyudet ja tutkia omia kokemuksia eri tilanteista (Lankinen ym. 2004, 185).

Etenkin uusi työntekijä, joka hakee omia skeemoja työnteon nopeuttamiseksi, oppii reflektiolla muuttamaan toimintaansa. Wallinvirta (2017, 111) puhuu kudelmista eli työntekijän omista käsikirjoituksista. Leiviskä (2011, 79) taas uskoo kehittymisen vaativan omien ajattelu- ja tunnemalliensa tunnistamista ja niiden tietoiseksi tekemistä. Uskoakseni reflektion taito on menestyneiden ihmisten salaisuus edetä siinä, mitä tekevät. Reflektion lisäksi palaute työyhteisöltä, työkavereilta, esimieheltä tai keneltä vain ulkopuolelta olevalta henkilöltä kuin itseltä, lisää tietoisuutta toimintatapojen onnistumisesta.

Avoimeen ja toimivaan työntekijän ja esimiehen suhteeseen kuuluu palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Palaute, myös rakentava ja korjaava palaute, on kehittymisen ydin. (Aarnikoivu 2010, 127.) Kehittymisestä halutaan myös palkita työntekijä (Lankinen ym. 2004, 39). Vain palautteen avulla työntekijä saa tietää, miten toimii muiden mielestä, ja voi kehittyä entisestään. Oma toimintaa ei aina näe ulkopuolisin silmin ja siksi kehittyminen voi olla hidasta. Palaute mahdollistaa nopeat huomiot ulkopuolelta. (Lankinen ym. 2004, 79.)

Työn mielekkyys työntekijälle on kaikkien edun mukaista. On myös yritykselle eduksi, että työntekijä tekee mielellään työtään ja mielekkyys mahdollistaa myös urakehityksen. Urakehitys on niin työntekijän kuin yrityksen kehittymisen elinehto. Myönteisyys heijastaa pitkällä. (Salminen 2005, 85.) Meretniemi (2012, 105–107) ennustaa palautteen olevan kehittämisen vipuakseli, jonka vetäminen terästää toimintaa jatkuvasti. Vipun toimivuus on molemmin suuntainen palautteen antaminen ja –vastaanottaminen. Palaute on energialähde kehittymiseen ja työntekijän edistymisen tukemista.

Palautetta olisi hyvä saada ja antaa koko työyhteisössä välittömästi ja koko ajan, mutta viimeistään kehityskeskusteluissa sitä tulisi saada. Jos työntekijä ei saa palautetta, sitä voi ja saa pyytää annettavaksi. Palaute on onneksi tullut yhä arkipäiväisemmäksi ja se kuuluu työarkeen. Osaksi palautteen antamisen ja saamisen kulttuuri tulee uusien sukupolvien mukana. Carlsson ja Järvinen (2012, 28) selvittävät, kuinka Y- ja Z-sukupolvien edustajat ovat sosiaalisen median valtakauden työntekijöitä ja ovat tottuneet palautteen tulevan ja menevän samalla sekunnilla. He odottavat, että sama palautekulttuuri on työelämässäkin.

5.1 Urakehitys

”Urakehityksen terve lähtökohta on tehdä hyvin nykyinen työ, kehittyä siinä ja saada sitä kautta uusia, haastavia mahdollisuuksia, joiden hyvin tekemisen jälkeä kehittyä taas lisää.” (Salminen 2005, 36)

Urakehitys on aikakauteen liittyvää ja kulkee trendien mukaan eri muotoisena eteenpäin. Jatkuva oppiminen ja kehittyminen luovat urakehityksen mahdollisuuden (Kurtén 2001, 39). Kurténin (2001, 87) mukaan uusi urakehitys määräytyy sen mukaan, mitä työntekijä haluaa tulevaisuudessa urallaan oppia, missä työntekijä uskoo oman paikkansa olevan ja millaisen tasapainoisen yhdistelmän työntekijä etsii uran ja yksityiselämän yhdistämiseen. Uskoakseni urakehitys on työntekijän kehittymistä omista lähtökohdista kohti omia tavoitteita.

Vielä muutama vuosikymmen sitten ura luotiin saman työnantajan alla ja urakehitys oli suoraviivaista. Useat vanhemmat ovat olleet kymmeniä vuosia samassa työssä. Puhutaan eläkevirasta. Nykypäivänä etsitään ja vaaditaan joustoja kokonaisvaltaisesti. Joustoja haetaan niin työn sisällön, muodon kuin työn ja vapaa-ajan yhteensopivuuden osista. (Salminen 2005, 5.) Yleisesti puhutaan arvojen, epävarmuuden ja projektityön aikakaudesta. Nuoret, Y- ja Z-sukupolvet hakevat työltä etenkin joustoja ja yhdistämismahdollisuuksia tärkeänä pidettyyn vapaa-aikaan (Carlsson & Järvinen 2012, 28).

Nuoret ovat oikealla suunnalla muutoksessa, sillä Kurtén (2001, 21) väittää myös, ettei varmoja työpaikkoja enää ole ja jokainen miettii vaihtoehtojansa henkilökohtaisesti, omista lähtökohdista. Omat lähtökohdat ja henkilökohtaisuus uralla edellyttää itsensä tuntemista. Vain itsensä tuntemalla voi löytää mieluisan työn ja sopivan haasteellisen työn omille vahvuuksille ja taidoille. Kaikki itsensä kehittäminen uralla lähtee siitä, että tietää kuka on. (Kurtén 2001, 65.)

Jos itsensä tunteminen on elinehto kehittymiselle, niin myös vastuu etenemisestä on itsellä. Vastuu uralla etenemisestä, osaamisen ylläpidosta ja urakehitystä on siirtynyt työnantajalta työntekijälle itselleen. Tulevaisuudessa tämän kehitysaskeleen uskotaan olevan yhä voimakkaampi ja työntekijät hallitsevat omaa uraa. (Leiviskä 2011, 125.) Kurtén (2001, 68) puhuu samassa yhteydessä itsensä johtamisesta ja oman motivaation synnyttämisestä. Työntekijä saa omasta motivaatiosta voimaa kehittää itseään. Mutta jos motivaatiota ei ole, kehitystä ei kannata odottaa.

Nykypäivänä urakehitys on Salmisen (2005, 5) sanoin monimuotoista. Urakehitykselle on merkittävää, että se voi olla monimuotisuuden lisäksi monen suuntaista. Työntekijöille omassa, sen hetkisessä työssä kehittyminen on tärkeämpää kuin hierarkiaportailla kipuaminen. Työntekijät haluavat hyödyntää koko potentiaalinsa työssä, jolloin haasteita pitää löytyä, jotta työ ei muutu turhauttavaksi. (Leiviskä 2011, 119.) Toisin sanoen voi uskoa, että useimmat työntekijät ovat kiinnostuneita haasteita ja näin omasta kehittymisestä urallaan.

Yksi urakehityksen ehkä negatiivinen puoli, mutta myös uudenlaisen urakehityksen synnyttämä tekijä on epävarmuus. Kurtén (2001, 71) ehdottaa epävarmuuden työelämässä syntyneen suuren laman ja sen synnyttämänä arvokeskustelun myötä. Monet jäivät työttömäksi ja työtä ei ollut

samalla lailla tarjolla vakituisiin virkoihin, jolloin työntekijät hakivat itsestä turvaa työelämään ja löysivät oman vastuun työelämässä kehittymiselle. Työntekijät uskoivat, ettei kukaan ole yhtä kiinnostunut heistä kuin he itse. Samassa muutoksessa yritykset huomasivat työntekijöiden ajatusmallin muutoksen ja työntekijät eivät enää olleetkaan itsestäänselvyys. Työntekijä odotti samoin kuin yritys hyötyä olla siinä työssä.

Salminen (2005, 5–7) ennakoii urasuunnittelun uudistuvan vielä kokonaan sisällöllisesti. Tutkijoiden luoma, epävarmuuden synnyttämä, urateorioiden ja urakäytäntöjen kriisi on kasvussa, koska todellista kasvua ei työmarkkinoilla tapahdu ja silloin ei tutkijoiden mukaan ole urakehitystäkään. Tulee vain luottaa ajatukseen, että joustava urakehitys on mahdollisuus, ei uhka (Salminen 2005, 181).

Kun kuuntelee ja keskustelee eri ihmisten kanssa työurista niin monet kertovat, että ovat olleet samassa työssä kolme tai neljä vuotta ja ovat miettineet, mitä seuravaksi tekisivät. Monet ovat ajatelleet jo työhön mennessä, että neljä tai viisi vuotta tässä ja sitten eteenpäin. Työhaastatteluissa kerrotaan suoraan viiden vuoden aikajaksoista. Myös Salminen (2005, 8) puhuu samasta aiheesta, kun hän nostaa esille sen, että oma osaaminen ja omat verkostot ovat ykkösasia, ja yritykset ja työnantajat vaihtuvat. Tänä päivänä ei ole lainkaan harvinaista, että myös sektorit vaihtuvat urakehityksen aikana.

Salminen (2005, 9) nostaa esille sen, miten urakehityksen tulisi antaa energiaa kokonaisvaltaisesti työntekijälle- Vapaa-ajan ja työelämän pitäisi molempien tukea ja antaa toisilleen. Kurtén (2001, 168) on tiivistänyt urakehityksen ajatuksen hyvin: perusta luodaan tänään tekemällä nykyinen työ mahdollisimman hyvin ylittäen odotukset. Siitä työntekijä muistetaan ja niiden tekojen perusteella arvioidaan hetkinä, kun työntekijä pyrkii eteenpäin.

5.2 Ammatillinen kasvu

”Ura on yhä enemmän yksilön osaamisen kasvua, jossa hänen asiantuntemuksensa ja taitonsa lisääntyvät.” (Ruohotie 1998, 93)

Ammatillinen kasvu alkaa jo opintojen alkuvaiheessa. Ammattien sisältämien työtehtävien ja koko ammattien muuttumisen nopeus asettaa ammatillisen kasvun kehittämisen vaatimaan valoon. Jo opiskelijan käsitys itsestä ja omasta ammatti-identiteetistä on tärkeä, jotta se on vahva ja muovautuu aina uusien muutoksien tullessa eteen. (Mäntylä 2007, 92.) Ydin ei kuitenkaan muutu, vain sen ympärillä tapahtuvat asiat.

Mäntylä (2007, 92) aavistaa, miten ammatillinen kasvu etenee koko työelämän ajan opiskelusta alkaen. Ammatillinen kasvu kehittyy kohti omaa asiantuntijuutta. Jotta ammatillisen asian-

tuntijuuden kasvu on mahdollinen, tarvitaan sitä tukeva suunnitelma jo opetuksessa. Työntekijän käsitys omasta itsestä ja omasta ammatillisesta osaamisesta on työntekijän ammatti-identiteetin rakennuspalikoita.

Ammatillinen kasvu on työntekijän itsensä sisäistä kasvua, minäkäsityksen kehittymistä ja tiedostamista, omien asenteiden muovaamista omaan ammattiin istuvaksi ja yleensä ammattitaidon kehittymistä. Työntekijä tarvitsee palautetta ympäriltään, jotta hän voi kehittää omaa ammatillista osaamista. Kehittyminen tapahtuu omin kykyjen ja arvioiden mukana, kun työntekijä pohtii kriittisesti omaa toimintaa. (Mäntylä 2007, 93.)

Leiviskä (2011, 79–80, 85) uskoo, että avoin mieli ja uuden tiedon vastaanottaminen ovat ammatillisen kasvun ydintä. Kun on avoin ja vastaanottavainen, asioiden näkeminen onnistuu laajemmin ja syvemmin. Uusien ideoiden ja mallien vastaanottaminen edellyttää vanhoista tavoista luopumista. Kehittyminen vaatii uuden pelotonta kohtaamista. Vain tällöin uuden ymmärryksen ja kehittymisen mahdollisuus on läsnä.

Työntekijän oma itsetuntemus ja avoin ajattelu omista taidoista ja kehittymisen mahdollisuuksista auttavat häntä kasvamaan kohti omaan asiantuntijuuttaan. Työntekijän tulee itse tietää ja kertoa, mitkä taidot kaipaavat kehittämistä, jotta hänen ammatillinen kasvu on mahdollinen. Kuitenkin palautteen saaminen ja siitä oppiminen on keskeisimpiä tekijöitä ammatillisessa kasvussa. (Mäntylä 2007, 95.)

Ammatillisen kasvun yksi tärkeä paikka on kehityskeskustelut työpaikalla. Esimiehen rooli työntekijän ammatilliselle kasvulle on merkittävä ja tästä syystä voidaan uskoa johtamisen olevan yksittäisen työntekijän kasvun vaikuttava tekijä. Sen perusteella voi myös katsoa, miten hyvin johtaminen on onnistunut. (Autio ym. 2010, 29.) Korpelainen (2007, 206) ottaa esille Amabilen (1998) julkituomat johtamisen keinot, joilla voi vaikuttaa työntekijän ammatilliseen kasvuun. Johtamisen keinoja, joilla ammatillinen kasvu on mahdollinen ovat esimerkiksi työtehtävien haasteellisuus, valinnan vapaus ja organisaation tuki. Kehityskeskusteluissa on mahdollista ottaa esille, miten nämä johtamisen keinot, jotka ovat ulkopuolia kasvun edellytyksen asioita, toteutuvat työntekijän tukena.

Jokaisessa nykypäivän työssä edellytetään osaamisen kasvattamista ja uusien tietoja ja taitojen haltuun ottamista sekä sopeutumista eri tilanteisiin. Oppiminen on keskeinen prosessi jokaisessa työssä, jokaisella hierakkisella tasolla. Oppiminen on mahdollisuus selviytyä, mutta se myös kasvattaa työmotivaatiota, sitoutumista ja työkykyä. (Leiviskä 2011, 105.)

Korpelainen (2007, 204–206) uskoo, että kasvun edellytyksillä ammatilliseen kasvuun tarkoitetaan niitä edellytyksiä, jotka ovat työntekijän ympärillä. Niitä tekijöitä, jotka ovat työntekijän ulkopuolisia asioita, mutta työntekijän tehtävään ja työhön vaikuttavia. Jokainen työntekijä kokee

eri lailla kasvun edellytykset ja omaan työhönsä vaikuttavat ulkopuoliset asiat. Ulkopuoliset kasvun edellytykset vaikuttavat vahvasti työhön sitoutumiseen ja siinä etenemiseen, mutta työntekijän sisäiset käsitykset omista vahvuuksista ja kehitystä vaativista osa-alueista vaikuttavat myös työssä jaksamiseen. Työntekijän ammatillisen kasvun motivaation edellytyksenä on suotuisat ulkopuoliset kasvun mahdollistavat edellytykset.

Eteneminen työssä on yhtä mahdollista vuokratyöntekijänäkin. Samalla lailla jokaisen vuokratyöntekijän on mahdollista kehittää itseään ja tulla entistä paremmaksi kuin oli eilen. Mielestäni ei ole eroa, millaisessa työsuhteessa olet, vaan miten ajattelet omasta ammatillisesta kasvusta, kehittymisestä ja muutoksesta. Ruohotie (2002, 205) on laushtanut osuvasti: ”muuttuva työelämä tarvitsee ihmisiä, joilla on kyky, halu ja tahto oppia jatkuvasti”. Ja parhaassa mahdollisessa tapauksessa kehittyminen ja ammatillinen kasvu jatkuvat jokainen päivä (Ruohotie 2002, 205).

5.3 Osaamisen kehittäminen

”Oman potentiaalin saavuttaminen edellyttää omien vahvuuksien, kehitettävien puolien sekä mielenkiinnon kohteiden tuntemista--” (Leiviskä 2011, 65)

Osaamisen kehittäminen on edellytys eteenpäin menemiselle ja itsensä kehittämiseksi – edellytys urakehitykselle ja työssä edistymiselle. Työntekijä on vastuussa itsestä ja omasta osaamisesta. Puhutaan paljon itsensä johtamisesta. Kurtén (2001, 64) pehmentää itsensä johtamisen käsitettä niin, ettei kyse ole johtamisen vastuusta jossain toimessa vaan sen on arkipäivään kuuluvaa toimintaa. Se on suoriutumista omista tehtävistä ja siitä, että on kiinnostunut itsestä ja omasta hyvinvoinnista.

Vuokratyöntekijän osaamisen kehittämiseksi on vaikutusta, miten osaamista johdetaan. Osaaminen on aina jokaisen työn onnistumisen edellytys. Osaamisen kehittäminen taas mahdollistaa työn tekemisen paremmin ja uralla etenemisen mahdollisesti vaativampiin työtehtäviin tai vastuullisempaan asemaan. Kaikki eivät ole kiinnostuneita ainaisesta eteenpäin katsomisesta ja pyrkimisestä, mutta niillekin tulee taata sen päivän paras osaaminen siihen työhön, mitä he tekevät. Vaikka työntekijä ei ole innokas etenemään sen hetkisestä työstä toisiin tehtäviin, työ muuttuu ja työntekijän tulee opetella uusia asioita siinä samassa työssä useamman kerran uransa aikana. Carlsson ja Järvinen (2012, 109) muistuttavat jonkun viisaan sanoneen, ettei mikään elämässä ole varmaa paitsi muutos. Carlsson ja Järvinen (2012, 27) vain kylmän viileästi toteavat, että työelämä muuttuu, jokainen ihminen muuttuu ja jokainen odotus työntekijää, työtä ja työelämää kohtaan muuttuu.

Yksi osaamisen kehittämisen paikka on kehityskeskusteluissa. Keskustelujen aikana selvitetään työntekijän osaamista – mitä se on nyt ja mitä pitää tehdä, että voi kehittyä ja kasvattaa osaa-

mista. Kun kartoitetaan osaamistavoitteita, niiden tulisi sopia niin työntekijän omiin ajatuksiin urakehityksestä ja -suunnitelmiin kuin myös organisaation tulevaisuuden kehittämideoihin. Kehityskeskustelussa työntekijä saa tietoa ja palautetta omasta suoriutumisestaan, kehittymisestään ja taidoista, joita tulisi vielä kehittää. Kehityskeskustelut ovat hyvä taustatekijä urakehitykselle. (Autio ym. 2010. 72.)

Työntekijän on hyvä osallistua erilaisiin hänelle sopiviin koulutuksiin ja olla aktiivinen. Puhutaan, miten nopeasti nykypäivänä työelämä muuttuu ja teknologia menee eteenpäin ja toimintaympäristö kasvaa globaaliksi, jos se ei vielä ole sitä. Silti työntekijän pitäisi osata pitää fokus itselleen oikeassa kohdassa ja rakentaa oman osaamisen kokonaisuutta suunnitellusti. Vaikka ei tiedetä, mikä taito pitäisi olla hallussa vuoden päästä. Työntekijät ovat kovassa paineessa ja monen tulon välissä. Tämä tilanne voi saavuttaa negatiivisen ja kohtalokkaan pisteen, mutta yhtä lailla positiivisen. Asenne on tärkeä ja asenne on, joka ratkaisee. Joka tapauksessa osaamisen johtaminen vahvistaa työntekijän omaa tunnetta osaamisesta, asenteesta, taidoista ja kehittymisestä. Ei ole sattumaa, että johtamista tarvitaan, vaikka puhutaan itsensä johtamisesta.

Uuden oppiminen on edellytys urakehitykselle ja työssä edistymiselle. Uuden oppiminen sujuvoittaa työntekoa ja lisää osaamista. Uuden oppimisen ahdistus saattaa kuitenkin johtaa motivaation alenemiseen tai edes motivaation aloittaa uuteen asiaan perehtyminen. Siitä syntyy epävarmuus, jonka luo usein itse ja joka on oppimisen este. Epävarmuus synnyttää etenkin torjumisen, taktikoinnin, vastuun siirron ja välttelyn tunteita. (Salminen 2005, 172–175.)

Osaaminen on laajasti ajateltuna työntekijän mahdollisuus toteuttaa itseään, jolloin jokaisen työntekijän omana lähtöviivana tekemiselle toimii oman osaamisen vahvistamisen strategia. Työntekijän tulee kysyä itseltään, mitä hän osaa nyt, mitä tulisi osata ja miten osaamista voi kehittää, jotta työntekijä voi saavuttaa sen tilan, jossa saa toteuttaa itseään ja missä hänen tavoitteensa ovat. Jokaisen työntekijän uraan ja uran kehitykseen vaikuttavat hänen osaaminen. (Leiviskä 2011, 127, 130.) Joten se, mitä työntekijä on valmis tekemään kasvattaakseen osaamistaan kohti tavoitteita, on suuri askel.

5.4 kehityskeskustelut

”Kehityskeskustelu on esimiehen ja työntekijän/alaisen välinen ennalta sovittu ja suunniteltu keskustelu, jolla on tietty päämäärä ja jota leimaa järjestelmällisyys ja säännöllisyys toteutuksessa.” (Autio ym. 2010, 29)

Kehityskeskustelut ovat vanha ja kaikille tuttu asia. Kehityskeskustelun käsite kuvaa Aarnikoivun (2010, 15) mukaan keskustelun ytimen olevan juuri työntekijän ja hänen työsuorituksen kehittymi-

sessä. Kehityskeskusteluissa esimies kuuntelee työntekijöitään ja heidän ideoitaan toimintaan ja keskustelee heidän kanssaan tulevaisuusnäkökulman mukaisesti organisaatiosta. Tavoite on edistää organisaation toimintaa ja kuulla työntekijöitä saavuttaakseen tavoitteet. (Meretniemi 2012, 63–64.)

Suomeen kehityskeskustelut rantautuivat kansainvälisten organisaatioiden mukana 1970-luvulla tavoitekeskusteluina. Ne yleistyivät pienin askelin ja 1980-luvulla yrityksissä oivallettiin esimiehen ja työntekijän välisen vuorovaikutuksen idea ja vaikutus työn tulokseen. (Aarnikoivu 2010, 14.) 2000-luvulla suurin osa toimihenkilöistä käy esimiehen kanssa säännöllisesti kehityskeskustelut. Kehityskeskusteluiden nimi yleistyi kuitenkin vasta 1990-luvulla. Sitä ennen käytössä olivat tavoite- ja tuloskeskustelut, henkilösuhdekeskustelut, esimies-alaiskeskustelut, suunnittelukeskustelut, budjetoitikeskustelut, tilannearviointikeskustelut, työsuuhdekeskustelut tai jo kehityskeskustelut. Tavoitekeskusteluilla 1960–70 -luvuilla oli tarkoituksena lisätä työntekijän työhön sitoutumista ja omaa vastuuta, mutta keskustelut olivat pinnallisia pakkotoimia. (Autio ym. 2010, 20–21, 33.)

Työelämä on muuttunut 1970-luvulta, mutta historiallisia jääniteitä ja niiden merkityksiä löytyy työntekijöiden puheista, joita käydään kehityskeskusteluissa. Kehityskeskusteluiden levitessä Suomessa niitä pidettiin tärkeinä työntekijöiden motivaation parantamisen kannalta. (Autio ym. 2010, 34.) Nyt nuoret eivät enää kaipaa kehityskeskusteluja, sillä niiden merkityksellisyyttä ei nähdä. Organisaatioissa vallitsee avoin kulttuuri, jossa käydään jatkuvaa keskustelua tavoitteista ja palauteen anto on arkipäiväistä. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 148.) Meretniemi (2012, 27) kuitenkin epäilee, että työntekijän omia ehdotuksia kuunnellaan paremmin kehityskeskusteluissa kuin muuten arkipäivien tilanteissa. Näkökulma on vastaan nuorten ajatuksia ja kehityskeskusteluilla on merkitystä.

Kehityskeskustelut ovat osa johtamistoimintaa ja henkilöstöstrategiaa. Niiden avulla työntekijä sitoutetaan organisaation suorituksen johtamiseen, strategiaan ja koko seuraamisjärjestelmään (Autio ym. 2010, 69, 155). Meretniemi (2012, 19, 21, 24) ehdottaa kehityskeskusteluja käytävän joka vuosi suunnilleen samaan aikaan osallistavina keskusteluina, sillä silloin ne toimivat osana arviointia. Tieto organisaation tavoitteista edistää jokaisen työntekijän oikeutta ymmärtää oman toiminnan merkitys tavoitteisiin ja kahdenkeskisessä kehityskeskustelussa esimiehen on mahdollista tarkistaa tavoitteiden, organisaation vision ja strategian selvyys työntekijän kanssa.

Kehityskeskustelussa on mahdollisuus keskustella esimiehen kanssa aidon dialogin tyyliin ammatillisesti ja avoimesti omista ja organisaation tavoitteista, suunnitelmista, osaamisesta, suoriutumisesta ja kehittymisestä katse tulevaisuudessa. Kehityskeskustelu on suunniteltu ja kokonaisvaltainen keskustelu, jolla on hyvä tarkoitus edistää työntekijän suoriutumista myös tulevaisuuden haasteista. (Autio ym. 2010, 21, 29, 38, 77.) Kehityskeskusteluille ei kuitenkaan ole oikeaa

tapaa toteuttaa niitä vaan niiden tulisi kohdata tarkoituksenmukaisella tavalla organisaation tavoitteet ja työntekijät (Meretniemi 2012, 33). Tulevaisuus-näkökulma kehityskeskusteluissa tarkoittaa sitä, että myös kehityskeskusteluiden on kehityttävä ja niitä tulisi käydä hyvässä hengessä, jotta ne olisivat motivaation lähteitä. Kehityskeskustelut ovat yksi vuorovaikutuksellinen muoto esimiehen ja työntekijän välillä (Autio ym. 2010, 69).

Meretniemen (2012, 73) mukaan innostava ja kiinnostava kehityskeskustelun sisältö lisää työntekijän energiaa ja lisää kehittämisaikatuksia. Kehityskeskusteluissa kannattaa antaa mahdollisuus luovuudelle ja työhön liittyvälle ideoinnille. Keskustelut voivat olla innovatiivisia ja visioidea tulevaisuutta. Samalla syntyy uutta, joka on kehittymiselle elinehto. Visioiminen ja innovatiivisuus edellyttävät aitoa kohtaamista, vuorovaikutusta ja luottamusta esimiehen ja työntekijän välillä. (Autio ym. 2010, 33, 155.) Autio (2010, 41) kumppaneineen listaavat työntekijöiden odotuksia kehityskeskusteluille ja listassa on mukana työntekijöiden halu luoda uutta ja olla mukana organisaation tulevaisuuden visioimisessa. Työntekijät uskoakseni haluavat olla mukana luomassa organisaatiota.

Esimies voi vaihtaa työntekijän ongelmat haasteiksi ja kehittymistavoitteiksi ja samalla luoda uskoa kehittymiselle. Niin kuin kaikessa toiminnassa, myös tässä tavoitteen voi jakaa välitavoitteisiin ja purkaa haaste pieniksi paloiksi, jolloin sen saavuttaminen tuntuu mahdolliselta (Autio ym. 2010, 91). Onnistunut kehityskeskustelu ja siitä syntyneet tavoitteet ja kehittymisaskleet tulevat vain, jos molemmat osapuolet aidosti tekevät parhaansa sen eteen (Meretniemi 2012, 65).

Kehityskeskusteluja on mahdollista käydä erimuotoisina keskusteluina. Eri organisaatioissa puhutaan erilaisista keskusteluista, jotka kuitenkin lähes poikkeuksetta jokainen viittaavat kehityskeskusteluun. Autio (2010, 35–37) kumppaneineen on listannut neljä erilaista keskustelumuotoa: suorituksenarviointikeskustelu, tavoitekeskustelu, tuloskeskustelu ja kehityskeskustelu. Suorituksenarviointikeskustelun takana on organisaatiossa toimiva arviointijärjestelmä, jonka perusteella keskustelu käydään. Tavoitekeskustelussa määritetään yhdessä työntekijän tavoitteet työntekijän omien ehdotusten pohjalta seuraavalle toimikaudelle. Tuloskeskustelun takana on tavoiteohjelma. Nämä keskustelut painottuvat vahvasti tulokseen ja menetelmiin, miten tulokset saavutetaan. Kehityskeskustelussa keskeisenä aiheena ovat mahdollisuudet ja edellytykset onnistua ja kehittyä työssä.

Tapoja toteuttaa kehityskeskustelut on monia ja ehkä siksi käytännöt ovat hajanaisia. Suuressa yrityksessä voi olla, että kehityskeskustelut käydään hyvin jossain yksiköissä, mutta toisissa ei välttämättä ollenkaan. Yrityksessä ongelmat ovat korkeammalla ja samaan aikaan syvemmillä kuin kehityskeskusteluissa itsessään. (Aarnikoivu 2010, 69–70.) Jo työntekijän asenne kehityskeskusteluja kohtaan voi kertoa tilanteen, miten kehityskeskustelut hoidetaan ja toteutetaan yritykses-

sä (Aarnikoivu 2010, 73). Kehityskeskustelun arvostus lähtee ylimmästä johdosta alkaen. Jos heidän eivät arvosta keskustelua, ei kukaan muukaan yrityksessä näe niiden merkitystä. (Aarnikoivu 2010, 74.)

Esimiehen aika työntekijälle ja se, että hän keskustelee hänen kanssaan, saa aikaan välittämisen tunteita ja positiivisia merkityksiä työlle. (Aarnikoivu 2010, 75). Aarnikoivu (2010, 121) muistuttaa, ettei vuorovaikutuksen merkitystä ole mahdollista liikaa korostaa, koska vain avoimuus mahdollistaa onnistuneen kehityskeskustelun. Avoimuus lisää vuorovaikutusta ja hyviä tunteita onnistumisista saadusta palautteesta. Kehityskeskusteluissa on tärkeää huomioida onnistumiset ja edistyminen. Jo pienet kehittymisen askeleet kannattaa huomioida, koska niillä on merkitystä. (Aarnikoivu 2010, 122.)

On olemassa normeja, sopimukset ja lait, joiden mukaan keskustelut on toteuttava. Kehityskeskustelut ovat oikeus työntekijälle ja ne on normeihin säännelty (Autio ym. 2010, 97). Oikeuden voi käsittää monella tavalla, mutta Aution (2010, 97–99) ja kumppaneiden esittämän kuvion mukaan on olemassa kahdeksan oikeudellista määrettä, joista neljä tarkoittavat oikeutta ja neljä velvollisuutta. Oikeutta kuvaavat valta, oikeus, vapaus ja koskemattomuus, kun velvollisuutta kuvaavat velvoite, velvollisuus, ei oikeutta ja kyvyttömyys. Nämä oikeudelliset määreet kuvataan kahdeksankulmiona keskinäissuhteiden avulla. Oikeuden osuudesta vastaavat pääasiassa työehtosopimukset.

Kehityskeskustelua on mahdollista käydä myös erilaisilla kokoonpanoilla kuin perinteisen työntekijä ja esimies –kaavan mukaan. Yksi erilainen tapa ovat ryhmässä pidettävät kehityskeskustelut. Ryhmämuoto on enemmän lisäkeskustelu kuin korvaisee suoraan kahdenkeskiset keskustelut. (Aarnikoivu 2010, 107.) Leiviskä (2011, 109) ehdottaa, että yksilökeskustelut voisi käydä ryhmäkeskustelujen jälkeen. Ryhmäkeskusteluiden jälkeiset yksilökehityskeskustelut ovat näin kevyempiä, mutta ryhmäkeskusteluissa on saatu koko työyhteisö mukaan kehittämävastuuseen. Ryhmässä pidettäviä kehityskeskustelua voisi käydä muutoksessa tai hetkinä, jolloin ryhmän kiinteyttä toisiinsa halutaan parantaa. Onnistuessaan ryhmän välinen kehityskeskustelu antaa lisäarvoa ja vahvistaa yhteistä ymmärrystä ja tiimihenkeä. (Aarnikoivu 2010, 107.)

Ryhmän kesken käytävissä kehityskeskusteluissa kannattaa muistaa oma rooli yhteisön jäsenenä. Jos muuttaa omaa käytöstä ja tapoja siihen suuntaan, mihin toivotaan menevän, todennäköisesti myös koko ryhmän tavat muuttuvat. Itse voi näyttää esimerkkiä, jota muut voivat seurata. Ryhmäkehityskeskusteluissa painopiste on nimenomaan siinä, mitä kukakin voi omalla toiminnallaan tehdä tavoitteiden eteen. (Aarnikoivu 2010, 108.)

Ryhmässä käytävät kehityskeskustelut on hyvä olla jollain tavalla osallistavia, koska työntekijä käyttäytyy eri lailla kaksin esimiehen kanssa kuin koko tiimin kanssa. Työntekijä ei ole ehkä

halukas puhumaan henkilökohtaisista asioista koko tiimin kuullen. Osallistavalla tyylillä pyrki-
myksenä on, että kaikki ovat mukana keskustelussa ja kukaan ei jää toisten äänen alle. (Aarnikoivu
2010, 114.)

Aution ja hänen kollegoidensa (2010, 35) mukaan kehityskeskustelut ovat tarpeettomia vain
täydellisessä kontekstissa. Uskon, että myös täydellisessä organisaatiossa kehityskeskustelut ovat
osa toimivaa työtä, mutta niin kuin nimitys kertoo, täydellisessä organisaatiossa ne toimivat jo.
Toisin sanoen keskustelua on joka päivä, palaute on välitöntä, esimies ja työntekijä ovat avoimia
suunnitelmistaan ja tavoitteistaan nyt ja tulevaisuudessa ja jokainen on tietoinen, mikä merkitys
omalla panoksella on kokonaisuuteen. Täydellisessä organisaatiossa kehityskeskustelun muoto on
eri ja sitä ei erikseen nimetä joksikin. Olen vahvasti sitä mieltä, että sitä tulisi tavoitella jokaisessa
organisaatiossa.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

6.1 Tutkimuskysymykset

Pohdin tutkimuksen aiheen rajaamista pitkään ja en osannut tehdä valintaa, mihin keskittyisin. Lopulta valinta tuli huomaamatta ja yksinkertaisesti kiinnostukseni myötä. Annoin aiheen hetken hautua ja rajaus oli valmis. Selvitän, työnantajien näkökulman vuokratyöntekijöiden perehdyttämiseen ja siihen, kenelle kuuluu vastuu perehdyttämisen järjestämisestä. Kuuluuko perehdyttäminen käyttäjäryitykselle vai vuokratyötä välittävälle yritykselle, henkilöstöpalveluyritykselle? Vai voiko perehdyttämistä jakaa tai jaetaanko sitä osiin niin että molemmat osapuolet ovat osaksi siitä vastuussa. Ensimmäinen tutkimuskysymykseni on ”Kuka vastaa perehdyttämisen järjestämisestä?”.

Kandidaatin tutkielman perusteella vuokratyöntekijöiden perehdyttämisen saaminen on epävarmaa ja tästä syystä selvitän, miten työnantajat näkevät perehdyttämisen ja tavan, miten se toteutetaan. Toinen tutkimuskysymykseni on ”Miten vuokratyöntekijöitä perehdytetään?”.

Koen, että perehdytys on ensimmäinen askel työssä edistymiselle, jolloin se voi mahdollistaa tai romuttaa kaiken. Minua kiinnostaa, miten vuokratyöntekijöiden työssä edistyminen on mahdollistettu tai onko sitä lainkaan huomioitu, ja miten työnantajat näkevät työssä edistymisen merkityksen. Harhakuva on usein se, että vuokratyöt ovat lyhytaikaisia pätkiä, mutta ne voivat olla pidempiäkin sopimuksia ja joskus vuokratyöntekijä etenee käyttäjäryityksessä vaativampiin työtehtäviin ja saa mahdollisesti vakituisen työpaikan käyttäjäryityksestä. Kolmas tutkimuskysymykseni on ”Miten työssä edistyminen otetaan huomioon vuokratyöntekijöillä?”.

Tutkimuskysymykset:

1. Kuka vastaa perehdyttämisen järjestämisestä?
2. Miten vuokratyöntekijöitä perehdytetään?
3. Miten työssä edistyminen otetaan huomioon vuokratyöntekijöillä?

6.2 Kvalitatiivinen tutkimus ja fenomenografia

Teen tutkimukseni kvalitatiivisesti fenomenografisella tutkimusmenetelmällä. Kvalitatiivisella tutkimuksella saa syvällistä tietoa kohteesta tai ilmiöstä, mutta tietoa on vaikea yleistää (Alasuutari 2011, 231). Kvalitatiivinen tutkimus tavoittelee ihmisten käsityksiä, kokemuksia, uskomuksia ja ilmiöiden ymmärtämistä. Tieto on aina tulkintaa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kyse aina paikallisesta selittämisestä (Alasuutari 2011, 242–245). On ymmärrettävää, että tieto ei ole aina yleistettävissä suuriin massoihin, kun tutkitaan ihmisiä. On kuitenkin fakta, että jokainen ihminen on yksilö ja uniikki.

Tutkimuksessani on kysymys vuokratyötä välittävien työntajien mielipiteistä ja näkökulmista, joten tulokset eivät varmastikaan ole täysin yleistettäviä. Kuitenkin nämä yksittäistapaukset antavat tietoa ja ymmärrystä ilmiöstä ja ne voivat myös olla jonkinasteisia oletuksia, joiden pohjalta työhön perehdyttämistä ja työssä edistymistä voisi kehittää. Tutkin työntajien käsityksiä tietystä ilmiöstä ja uskoakseni käsitykset eroavat jonkun verran toisistaan esimerkiksi eri aloille rekrytoitaessa. Tämä on perusteluni valitsemalleni tutkimusmenetelmälleni, fenomenografialle.

Fenomenografia ei ole pelkästään tutkimusmenetelmä, vaan se ohjaa tutkimussuuntausta ja siksi puhutaan lähestymistavasta (Kalliomäki 2012, 3). Etenkin kasvatustieteissä se on yleinen ote (Rissanen 2006). Lähestymistavan perustaja on Ference Marton. Martonin mukaan on olemassa vain rajallinen määrä eri mahdollisuuksia, miten kulloistakin ilmiötä voi käsittää. (Kalliomäki 2012, 2.) Fenomenografisen tutkimuksen tavoite on selvittää ihmisten käsityksiä ilmiöstä. Oletuksena on, että käsityksiä on paljon erilaisia, jolloin niiden eroavaisuuksia on mahdollista löytää ja tutkia. (Rissanen 2006.) Kalliomäen (2012, 2) mukaan tarkoituksena on tutkia nimenomaan käsityksien eroja toisista ja niiden suhteita.

Fenomenografisessa tutkimuksessa on kaksi tutkimusnäkökulmaa, tiedon tasoa. Ensimmäinen tutkimusnäkökulma etsii ja selittää tutkittavien laadullisesti erilaisia tapoja käsittää ja ymmärtää kyseistä, tutkittavaa ilmiötä. Toinen näkökulma on syvempiluonteinen ja avaa ihmisten käsityksiä ja merkitysisältöjä ilmiöstä. Syvemmän tason näkökulmavaiheessa tutkija tutkii ajattelun muotoja ja sisällön merkityksiä sekä kokemuksia ilmiöstä. (Rissanen 2006.) Toisen asteen näkökulmassa on hyvä muistaa, että fenomenografinen tutkimus kuvaa todellisuuden ilmiöitä (Kalliomäki 2012, 7).

Ilmiön tutkimisessa on tärkeää hahmottaa ilmiön konteksti, joka Rissanen (2006) mukaan on taustamaailma. Sitä ei voi irrottaa erilleen käsityksistä ja tästä syystä yleistäminen yleiselle tasolle ei ole aina mahdollista eikä edes kannattavaa. Tutkijan tavoite on tuoda konteksti esille siihen liittyvien käsityksien mukana. Fenomenografisessa tutkimuksessa paikan, ajan, asiayhteyden ja tilan merkitys on suuri ja jos sitä ei ole, tutkimus ei välttämättä ole validi. (Rissanen 2006.) Kalliomäki (2012, 4–5) muistuttaa, että ihminen pyrkii yhdistämään tapahtumia toisiinsa ja sen avulla luomaan käsityksiä ilmiöistä. Ihminen luo merkityksiä asioille ja ne saavat raaminsa sosiaalisesti.

Aineisto on lähtökohta fenomenografisessa tutkimuksessa. Aineisto on aina kokonaisuus, mutta tulkinnat syntyvät vuorovaikutuksessa teorian kanssa (Kalliomäki 2012, 8–9.) Omassa tutkimuksessani vuorovaikutus aikaisempien tutkimusten ja ajankohtaisten uutisten kanssa on korostuneesti mukana. Tutkimukseni on aineistolähtöinen ja samaan aikaan teoriasidonnainen.

Fenomenografisessa tutkimuksessani on kyseessä työnantajien käsityksien tulkintaa perehdyttämisestä ja työssä edistymisestä. Haastatteluaineisto on yleisimmin aineistona fenomenografisessa tutkimuksessa (Rissanen 2006). Myös tutkimuksessani aineistona on työnantajien haastattelut.

6.3 Aineistonkeruumenetelmä

Keräsin aineiston puolistrukturoituna yksilohaastatteluina. Haastattelu on mahdollisesti käytetyin menetelmä kerätä tutkimusaineistoa. Toisaalta miksi ei, jos jo arkitilanteissa nopein, paras ja ensimmäinen tapa saada tietoa, on kysyä. (Tiittula & Ruusuvoori 2005, 9.) Haastattelussa halutaan aina tietää jotain asiasta ja nimenomaan, mitä joku henkilö ajattelee tietyistä asiasta. Haastattelua ohjaa ja rajaa kyseisen tutkimuksen tavoite ja päämäärä (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 23).

Laadin haastatteluihin teemoja ja laajoja, mutta myös tarkkoja kysymyksiä, joiden avulla selvitin haastateltavieni ajatuksia ja näkökulmia aiheesta. Hahmotin selkeästi, mitä haluan kysyä ja saada haastateltaviltani, jolloin haastatteluissa ei ollut tarvetta antaa suuria vapauksia haastateltavilleni (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Teemahaastattelu on kuitenkin tilanne, jossa osapuolet keskustelevat aiheesta oman mielikuvuksensa rajoissa. Valta ja valinta, mitä haastateltava haluaa kertoa ja jättää kertomatta, on hänellä itsellään. (Alasuutari 2011, 147–149.) Teemahaastattelu antaa mahdollisuuden haastattelijalle esittää tarkentavia kysymyksiä aiheista, jotka hän tulkitsee haastatteluhetkellä merkitykselliseksi. Haastattelu on keskustelunomainen dialogi haastateltajan ja haastateltavan välillä. (Eskola & Vastamäki 2015, 27–28.) Keskustelunomaisuus on todellinen voimavara kyseisessä aineistonkeruutavassa ja on tärkeää muistaa haastateltavan asioiden

esiin tuomisen ja piilottamisen mahdollisuudet. Keskustelu on avoin, mutta keskustelu on osa tutkimuksen aineistoa ja tästä syystä erittäin luottamuksellinen keskustelu.

Tarkoitukseni oli etsiä haastateltavat eri yrityksistä sähköpostin ja puheluiden avulla. Päätelin, että haastateltavieni tulisi olla sellaisessa asemassa, että he vaikuttavat tutkimiini asioihin ja ovat työssä tekemisissä kyseisten asioiden kanssa. Kiinnostukseni kohde aiheesta on se taso, jossa kyseiset asiat tapahtuvat. Se, miten perehdyttäminen ja työssä edistyminen toteutuvat käytännössä. Lopulta otin yhteyttä ystävääni ja muutama tuttuun, jotka toimivat vuokratyöntekijöiden parissa rekrytointialalla kysyäkseen, olisiko heillä minulle sopivia haastateltavia. Laitoin myös kasvatustieteilijöiden alumniverkoston Facebook-ryhmään ilmoituksen, että etsin haastateltavia ja jos henkilö uskoo olevan etsimäni, hän voi laittaa minulle yksityisviestiä. Löysin kaikki kuusi haastateltavaa tällä tavoin ja ne minulle tuntemattomat henkilöt, kenelle laitoin suoran yhteydenoton ja sähköpostia asiasta, eivät koskaan vastanneet. Tein haastattelut helmikuussa 2017.

Eskola ja Vastamäki (2015, 32) muistuttavat haastattelun alun merkityksestä ja siitä, miten aloitus vaikuttaa luottamuksen syntymiseen. Haastattelun aluksi kannattaa vaihtaa ajatuksia ihan muista asioista, etenkin jos tutkimusaihe on jollain tapaa arka. Silloin voi aloittaa vuorovaikutustilanteen puhumalla yleisistä asioista, kuten säästä (Eskola & Vastamäki 2015, 32–33). Säästä puhuminen ja sen avulla keskustelun aloittaminen on kuitenkin yksi yleisimpiä jään rikkojia. Haastattelutilanne kannattaa myös lopettaa alun tapaan arkisilla vuorovaikutustavoilla (Tiittula & Ruusu-vuori 2005, 24). Toteutin haastatteluissani näitä vinkkejä, ja small talk oli toimiva ratkaisu. Haastattelut olivat rentoja kahdenkeskisiä keskusteluita aiheesta ja mielipiteistä aiheen ympärillä. Eskola ja Vastamäki (2015, 30–31) huomauttavat tilan ja tilan kaluston merkityksestä haastattelun onnistumiselle. Tila voi olla oikeastaan mikä vain, mutta he painottavat melun ja muiden häiriötekijöiden minimointia. Tila on tärkeää miettiä etukäteen ja aiheeseen sopivaksi ja kertoa se myös haastateltavalle. Tapasin kaikki haastateltavani heidän työpaikoillaan erilaisissa neuvottelutiloissa, joten keskusteluille oli taattu rauhallinen ympäristö ja yksityisyys.

Nauhoitin tutkimuksen aineistona toimivat haastattelut ja litteroin ne teemojen ja asiasisältöjen mukaisesti sellaisella tarkkuudella, että aineistoon on mahdollista palata jälkikäteen niin halutessani. Ruusu-vuori (2010, 425) huomauttaa yksityiskohtaisen litteroinnin olevan tarpeeton, jos haastatteluissa on kiinnostunut asiasisällöistä. Teemahaastatteluissa harvoin on kovin tarkka litterointi tarpeen, vaan Eskolan ja Vastamäen (2015, 42) mukaan riittää, kun purkaa keskustelun tiedostoksi. Litterointi joka tapauksessa vaikuttaa tutkimuksen pätevyYTEEN, validiteettiin ja myös siihen, millainen pääsy lukijalla on aineistoon. Koko aineistoa ei ole mahdollista purkaa lukijalle, mutta se osa, mitä siitä tulee tutkimukseen, antaa lukijalle mahdollisuuden tulkita tutkimusta ja tuloksia. Tällainen tapa lisää tutkimuksen läpinäkyvyyttä. (Nikander 2010, 432–433.)

6.4 Aineiston analyysimenetelmä

Analysoin haastatteluja teemoittelun avulla. Käytän aineiston analyysissä apuna haastattelurunkoa, jonka olen tehnyt tutkimuskysymyksiini vastaavaksi. Tällä menetelmällä varmistan, että saan vastauksia kysymyksiin ja aiheisiin, joita olen tutkimassa. Teen haastattelut valmiiksi luotujen teemojen avulla, jolloin aineiston purkaminen teemoittelulla on selkeää. Teemoittelu on kevyt askel tutkimuksessa eteenpäin, jonka voi aloittaa haastattelun teemoista. Eskola & vastamäki (2015, 42) näkevät, että juuri teemoittelu ja tyypittely on yleisimpiä tapoja analysoida teemahaastatteluja. Tällöin analyysin aloittaminen ja tekeminen ei tunnu mahdottomuudelta ja tällöin ehkä välttää litteroinnin jälkeisen tuskan, että mitä nyt pitäisi tehdä. Eskolan ja Suorannan (1998, 152) mukaan teemahaastattelurunko on oiva apuväline aineiston seulomisessa.

Eskola ja Suoranta (1998, 174) muistuttaa, että ennen varsinaista analyysiä pyritään löytämään ja erottelemaan litteroidusta tekstistä tutkimusongelmien kannalta tärkeitä aiheita mukaan tutkimukseen. Osa haastattelurungon kysymyksistä mahdollisesti nousee isommaksi teemaksi lopullisessa aineiston analyysissä. Tällöin teemat ovat sellaisia, jotka nousivat haastateltavieni puheissa esille ja sellaisia, joista haastateltavillani oli mielipide, jolla voi olla vaikutusta käsittää aiheen kokonaisuutta.

Tuloksien osoittamisessa ja esille tuomisessa keskustelen teorian kanssa. Eskola ja Suoranta (1998, 175) kuitenkin kritisoivat teemoittelua analyysinä, koska analyysitapa ei välttämättä osoita johtopäätöksiä, vaikka he toteavat teemoittain järjestetyt sitaatit mielenkiintoisiksi. Eskola ja Suoranta (1998, 175) ovat sitä mieltä, että teemoittelu analyysinä vaatii onnistuakseen teorian ja empirian vuorovaikutusta. Jo ennen tätä toteamusta oli selvää, että tuloksien osoittamisessa on vuorovaikutusta teorian ja empirian kesken. Kyseisellä keinolla saan tuloksiin syvyyttä, jota myös Eskola ja Suoranta (1998, 175) kaipaavat.

Laadullisen aineiston analyysi on aina tutkijan tulkintoja eri näkökulmista. Se on tulkintoja ihmisten antamista merkityksistä asioille. Analyysistä on tärkeää tiedostaa tulkinnallinen osuus ja sen vaikutukset. Hyvän tieteellisen tavan mukaan tulkinnallinen osuus tuodaan esille ja läpinäkyväksi. (Ruusuvaori 2010, 428.) Aineiston tulee olla ihmisten antamaa ja omin sanoin rakennettua, kun tutkitaan ihmisiä. (Alasuutari 2011, 83.) Laadullisen aineiston yksi rikkaus on sen loputon määrä aineksia uudelle. Kuula ja Tiitinen (2010, 455) muistuttavat, että harvoin aineistoa voi edes analysoida tyhjäksi. Laadullisessa tutkimuksessa aineistosta tutkimukseen otettavat asiat ovat aina valikointia ja tulkintaa.

Laadullinen analyysi on kokonaisvaltainen tapa katsoa tutkimusta. Jokainen tulkinta tulisi olla samassa suunnassa kokonaisuuden kanssa, ristiriidat eivät ole hyväksi. Poikkeavuus ei vahvista sääntöä, vaan rikkoo sen ja havainnot tulee miettiä uudelleen. (Alasuutari 2011, 38, 42.) Ristiriitaisuuksia välttämässä tutkija katsoo koko ajan kokonaisuutta. Tutkija katsoo, miten jokin tulkinta muuttaa sitä ja miten joku toinen tulkinta vahvistaa sitä. Jos tutkija esimerkiksi litteroi aineiston itse, hän tekee jo litterointivaiheessa alkuoletuksia aiheesta. (Nikander 2010, 435). Täytyy siis muistaa, että kaikki teemat, jotka nousevat aineistosta, pohjautuvat tutkijan omiin tulkintoihin.

7 TULOKSET

Toteutin aineiston keräämisen teemahaastattelulla. Tein kuusi yksilöhaastattelua helmikuussa 2017. Haastattelut olivat 25-45 minuutin pituisia. Kaikki haastateltavani ovat tällä hetkellä töissä rekrytointiyrityksessä ja tekevät työtä perehdyttämisen, työssä edistymisen ja kyseisten aiheiden ympärillä tai vastaa jostain osasta, kuten rekrytoinnista. Kaksi haastateltavaani on samasta yrityksestä, mutta tekevät työtä ison yrityksen sisällä eri asioiden ja alojen kanssa. Mukana on viiden eri yrityksen edustajia niin IT-, toimisto-, logistiikka-, ravintola-, kuin rakennusosalta. Olen koodannut haastateltavani muotoon: G1, G2, G3, G4, G5 ja G6. Esittelen tulokset teemoittain seuraavaksi. Yhdistän tulokset teoriaan ja haastateltavieni sitaateilla osoitan tulkintani todeksi.

Perehdyttämisen merkitys

Perehdyttäminen on suuressa roolissa työelämässä ja yhä enemmän sen merkitys ymmärretään paremmin. Kupias ja Peltola (2009, 13) tietävät, ettei kukaan ole seppä syntyessään ja siksi perehdytystä järjestetään. Myös vuokratyössä on kiinnitetty huomiota perehdyttämiseen ja sen toteuttamiseen. Haastateltavat huomasivat myös perehdyttämisen kehityksen.

”Ylipäättään se, että on ilahduttavaa, että sekä meillä, että asiakkailta siihen panostetaan yhä enemmän ja se tunnustetaan et se on tosi tärkeä et yks niistä tärkeimmistä asioista siinä, että saadaan työntekijä sitoutettua sinne.” (G6)

No ehkä sellanen mikä yleisesti on, niin henkilöstövuokraus on hirveesti kasvanu, mutta muutama hassu prosentti työikäisistä -- vielä mikää hirveen iso mutta onhan perehdytys ja lakimuutoksien myötä menny ihan sikana eteenpäin. Ihan yhtäläillä se on jokaisella vuokratyöntekijällä. (G3)

Eräs haastateltava otti esille työelämän tosiasian, joka ei koske vain vuokratyöntekijöitä. Usein yksinkertaisesti on kiire aloittaa työt, jolloin perehdyttäminen tehdään siinä ohimennen ja nopeasti.

”Jokaisella henkilöllä on vähän eri tapa se tehdä, mutta tietysti se on kaikkien yhteinen intressi, että se perehdytys tehdään ja se onnistuu, mutta useinhan tilanteet on aika kiireellisiä ja sitten siinä saattaa tulla sitä, että aika nopeastikin laitetaan sinne hommiin.” (G1)

Kiire perehdyttämisessä ei kuitenkaan vähennä perehdyttämisen merkitystä, vaan on enemmän työelämän ongelmakohta kaiken kaikkiaan. Siitä syystä myös Kupias ja Peltola (2009, 64) tuovat esille nykyajan työhaastatteluissa yleisesti esiin tulevan kysymyksen ”Miten teillä perehdytetään?”. Jokainen asia vaikuttavat uuden työntekijän käsitykseen, miten yrityksessä hoidetaan kaikki asiat. Jo perehdyttäminen antaa uudelle työntekijälle kuvan siitä, kuinka organisaatiossa kohdellaan henkilöstöä (Kjelin & Kuusisto 2003, 24).

”Joo, aina tietysti työntekijät toivois sitä perehdytystä mahdollisimman paljon et se on hirveen tärkeä se perehdytyksen luonne—” (G4)

Perehdyttämisen toteutus ja vastuu

Kandidaatintutkielmani paljasti, ettei varsinkaan yleisperehdytys aina toteudu vuokratyöntekijän mielestä. Työnantajia haastatellessani tämä osa perehdyttämisessä on kehittynyt ja yleisperehdytys käytännön asioihin tapahtuu poikkeuksetta.

”tärkeää että tää meidän perehdytysmateriaali on käyty huolellisesti läpi koska se on työsuhteeseen liittyvä perehdytys.” (G4)

Vuokratyöntekijän perehdyttäminen on usein kaksiosainen. Yleisperehdytys on henkilöstöpalveluyrityksen vastuulla, kun taas työhön perehdyttäminen käyttäjäyrityksen hoidettavana. Yleisperehdytys tarkoittaa käytännön perehdytystä toimintatapoihin ja yritykseen. Sen jälkeen hänelle järjestetään itse työhön perehdytys. Vuokratyöntekijöitä perehdytetään työhön niin henkilöstöpalveluyrityksessä kuin käyttäjäyrityksessä asiakkaan toimesta. Frisk (2003, 42) toteaa, että perehdyttämistä on mahdollista jakaa eri henkilöiden vastuulle. Vuokratyöntekijöiden kohdalla näin tehdään lähes aina.

”Mutta siis vuokratyössä niin siihen itse työhön perehdytetään siellä asiakkaalla, että me vastataan siitä tota esiperehdytyksestä niin sanotusti.” (G3)

”Järjestetään tällaisia infoja eli jos meillä on vaikka joku asiakas jossa meillä on paljon sesonkityöntekijöitä niin sinne voidaan järjestää tällainen info, jossa -- annetaan tietynlainen perehdytys asiakkaaseen niissä infoissa.” (G4)

”Eli ite työhön käytännössä me ei tehdä minkäänlaista perehdytystä koska me etitään aina asiantuntijatehtäviin tavalla tai toisella ja aina erilaisiin positiioihin eli ei oo mitään selkeätä samaa profilia vaan lähes poikkeuksetta tehtävään, mihin asiakas etsii, joten ei oo työhön perehdytystä vaan tapahtuu asiakkaan toimesta.” (G5)

Usein perehdytys on suunniteltu yhdessä asiakkaan kanssa ja toteutetaan joskus myös yhteistyössä henkilöstöpalveluyrityksen ja käyttäjäyrityksen kesken.

”Muuten periaatteessa asiakasyrityksissä menee niin että siellä on se sama perehdytys kuin heidän omille tekijöilleen ja me ei siihen puututa. perustason työtätehtävistä tai asiakaspalvelu niin on sovittu jokin tietty määrä perehdytysvuoroja. Kustannukset jaetaan yhdessä perehdytysvuoroista.” (G4)

”--me ollaan mukana käytännön perehdytyksessä sillä tavalla, että soitellaan sille konsultille, että kaikki on lähteny käyntiin ja hän on saanut perehdytystä ja varmistellaan että kaikki on menny hyvin. Käytännön perehdytys on asiakkaan vastuulla.” (G5)

Lepistön (2004, 59) toteamus siitä, kuinka työyhteisö perehdyttää tulokasta myös tiedostamattaan, kannattaa ottaa huomioon lyhyiden työsuhteiden perehdyttämisessä yhtä lailla kuin pidemmissä työsuhteissa. Kandidaatin tutkimuksessani ilmeni, ettei ravintola-alalla vuokratyöntekijä aina edes tiennyt, minne oli menossa työvuoroon. Ravintola-alan työntajapuoli myöntää, ettei yhden päivän keikkoihin ole mahdollista perehdyttää erikseen vaan se tapahtuu työvuoron alussa ja siinä samalla. Ravintola-alalla työpaikan fyysinen paikka on vaihtuva.

”--kun puhutaan ihan keikkatyöntekijöistä, on semmosia jotka tekee vuoron siellä, toisen täällä ja silloin tietenkin perehdytys pitää tapahtua yhden päivän aikana jaja tavallaan siinä vuoron aluksi.” (G6)

Samoin on muissakin keikkatoissa, joissa työn tekemisen kohde selviää myöhemmin, lyhyellä vaihtusajalla ja työn suorittamisen paikka myös vaihtuu tiheään. Käyttäjäyrityksestä kertominen jää vähiin, mutta yleisperehdytys käydään muuten läpi normaalisti.

”Ää on eli jos on tota jos palkataan tälläseks keikkatyöntekijäks niin sellasissa tapauksissa jossa ei välttämättä tiedetä sitä kohdetta tai ne kohteet saattaa vaihdella tosi paljon niin silloin se on enemmän sellanen yleismaallinen mikä meillä on eli silloin me ei pystytä ihan samalla niin ku kertomaan kohteesta tai muusta.” (G3)

Työsuhteen pituuden merkitys perehdyttämiseen

Asiakaskohtaisuus nousi selvästi enemmän syyksi eroihin perehdyttämisessä kuin työsuhteen pituus. Muutama haastateltavani kertoi, että lyhyissä työsuhteissa ei juurikaan perehdyttäminen eroa muista, mutta osa huomaa eron selvästi.

”On, siinä on ihan selkee, siinä on vissi ero kyllä, jos ajatellaan muutaman tunnit keikat, mitä yritykset voi tilata nii pääsääntöisesti kyse on todella auttavasta te-

kemisestä koska ei voida olettaa, että lyhyellä varoajalla kukaan muutaman tunnin keikalle, jos kyse ei oo selkeästi yksinkertaisesta työstä, vaikka tavaran kantamisesta paikasta a paikkaan b versus sitten, jos on vakituinen positio, joka vaatii esimerkiksi jotain erityisosaamista.” (G2)

Eroja perehdyttämisessä oli asiakaskohtaisuuttakin selvemmin työn tehtävätason mukaan. Perehdyttäminen määräytyy työn keston ja työn vaativuuden mukaan. Ilmeni, että vuokratyöntekijät, jotka menevät vaativimpiin ja korkeampiin positioihin, eivät niinkään saa työn sisällöllistä perehdytystä, vaan tuovat osaamisen itse mukana. Asiantuntijarooliin menevä henkilö saa toteuttaa työnsä omalla tavallaan. Tällöin perehdytys keskittyy talon tapoihin ja käytäntöihin.

”—[J]os henkilö menee asiantuntijatehtävään vuokralle nii ei siellä enää ole sellasta perehdytystä et me perehdytetään tähän meidän toimintaan.” (G4)

”Kyl sillä varmasti on, että jos miettii asiantuntijatehtäviä, että on henkilö, joka on oman alansa vaik joku projektipäällikkö tai niinku kehittäjä, jonka osaamista silleen ostetaan, niin ehkä siellä asiakkaalla perehdytään talon tapoihin, mut sit se oma osaaminen tulee hänen kauttaan, kun sit taas näissä junioritehtävissä niin pitää sitten varmaan ihan sitä operatiivistakin eri tavalla.” (G1)

Junioripositioihin menevät ovat usein uransa alussa ja tarvitsevat ohjausta ja neuvoja itse työhönsä. Haastateltavani kertoi, että he muistuttavat asiakkaitaan usein siitä, ettei tekijällä ole kokemusta ja hän ei osaa valmiiksi asioita vaan hänessä on potentiaali oppia ne.

”—[K]aikki asiakkaat ei ole palkannu teknisille aloille junioreita aikasemmin, niin käydään sitä läpi, että tää ihminen ei esimerkiksi tee valmista koodia vaan teidän täytyy olla siinä tukena ja käydään tarkkaan läpi. --asiakkailla on tekninen pätevyys niin he osaa arvioida miten paljon juniori tarvii tukea.” (G5)

Erot yhteydenpidossa ilmenivät normaalisti lyhyissä työsuhteissa. Aihe herätti huumoria, ettei kesken päivän soitella, miten menee. Monilla henkilöstöpalveluyrityksillä on olemassa jokin malli tai kaava, miten he ovat yhteydessä vuokratyöntekijöihin, jos eivät muuten soittelle tai lähetä sähköpostia. Mallista poiketaan lyhyissä työsuhteissa ja annetaan palautetta vasta lopuksi.

”Mut ei se työsuhteen kesto sisänsä vaikuta miten me käydään asiat läpi et jos on päivän projekti niin ei me soiteta kesken päivän et onks siellä kaikki hyvin. lähtökohtaisesti ei vaikuta se pituus millään tavalla.” (G5)

Perehdyttämisen suunnittelu

Usein henkilöstöpalveluyritykset suunnittelevat perehdyttämisen yhdessä asiakkaan eli käyttäjäyrityksen kanssa. Nuoria asiantuntijoita paljon rekrytoiva haastateltavani kertoi, että aina siinä vai-

heessa, kun he asiakkaan kanssa hakevat speksejä, millaista tyyppiä he etsivät ja tarvitsevat, hän kysyy ja muistuttaa perehdyttämisestä. Joskus voi käydä niin, ettei asiakasyritys ole miettinyt asiaa, ja tällöin he kerkeävät sen vielä suunnitella ennen kuin tekijä tulee.

*”Aina lähtökohtaisesti siinä vaiheessa, kun käynnistetään hakuprosessi niin kysytään et ootteks te suunnitellu, miten tää hoidetaan, kuka hoitaa ja siinä kohtaa käydään jo miten he on miettiny asiaa ennen kuin on löytyny ihmistä, koska siinä kohtaa vielä jos ei oo miettiny niin heillä on aikaa mieltä sitä ja suunnitella aika-
taulu niin kyllä käydään asiakkaan kanssa läpi—” (G5)*

Organisaatiosta on hyvä löytyä perehdyttämissuunnitelma, koska se mahdollistaa ja varmistaa laadukkaan perehdytyksen (Miettinen ym. 2006, 68). Perehdyttämisen suunnittelussa voi ottaa huomioon, että samoja materiaaleja ja suunnitelmia voidaan käyttää hyvin laajasti, jos samoihin työtehtäviin on suuri joukko työntekijöitä.

”Rakennuksella se on hirvittävän paljon vaativampaa -- johtuen ihan lainsäädännöstä, mikä siinä sanelee taustalla asioita mm. No pääsääntöisesti isossa kuvassa toki työtehtävien läpikäynti kasvotusten ja todentaminen, että työnhakijalla on ammattitaitoa suoriutua niistä. Me annetaan oikeestaan ne alun eväät siihen, että kerrotaan, mitä meille on annettu tietoa ja ja hoidetaan tarvittavat lupa-asiat sinne. Toisinaan me mennään ihan mukaan sinne työmaalle ja käydään ne työkuviot läpi, prosentuaalisesti se on kuitenkin suurimassa tapauksessa niin että se työmaan mestari käy siellä paikan päällä ne tehtävät vielä läpi. Tää on rakennuksella peruskaava.” (G2)

Haastateltavat kertoivat, että heillä huomioidaan eri käyttäjäyrityksiin menevät vuokratyöntekijät ja perehdyttäminen suunnitellaan sen mukaan yrityskohtaisesti. Kupias ja Peltola (2009,30) muistuttavatkin, että eri asioissa ja tilanteissa tarvitaan erilaista perehdyttämistä.

”Meillä on aika paljon sellasia, jotka menee ihan puhtaasti yhteen tiettyyn kohteeseen pitkään määräaikaaisuuteen, niin niissä tapauksissa ollaan ehottomasti sitten mietitty sitten tarkemmin asiakkaankin kanssa sitä perehdytystä et sillon se on mietitty nimenomaan siihen yhteen kohteeseen.” (G3)

”Joo, joidenkin asiakkaiden kanssa meillä on tosi tiivistä se yhteistyö ja joittenki tiettyjen asiakkaiden kanssa, joiden kanssa toimitaan järjestelmällisesti ja systemaattisesti, niin osa heidän perehdytyksestä tapahtuu jo täällä.” (G6)

Perehdyttämisen sisältö

Korosuo ja Järvinen (1992, 267–268) ehdottavat erilaisten organisaation omien materiaalien käytöstä perehdyttämisessä. Myös Kjelinin ja Kuusiston (2003, 206) mielestä perehdyttämisessä tärkeää käyttää hyödyksi kaikkea materiaalia, joka on olemassa. Materiaalin avulla perehdytettävä

hahmottaa organisaatiota. Useammalla henkilöstöpalveluyrityksellä on käytössä erilaisia materiaaleja, joita he jakavat vuokratyöntekijöille yleisperheytämisen yhteydessä. Kjelin ja Kuusisto (2003,206) muistuttavat, että perehdytyksessä annettavat tietomateriaalit on hyvä pitää kompaktina ja pakettina, jossa on vain olennaisimmat tiedot.

”Tämmönen tervetuloa meille-materiaali.” (G4)

”Meillä on tällasia vuokratyöntekijöiden oppaita ja muita tämmösiä mitä annetaan. Sähköisesti tai ihan paperilla. Meillä on sitten ihan video, mikä voidaan lähettää sähköpostiin ja siinä kerrotaan nämä sairaslomatapaukset ja palkanmaksusta ja tuntien merkitsemistä ja muusta.” (G6)

Osa jakaa jopa kartan, jotta ensimmäinen työpäivä alkaisi sujuvasti. Kupias ja Peltola (2009, 103) myötäilevät tätä toimintatapaa, jolloin annetaan ohjeita ja vinkkejä ensimmäiseen työpäivään.

”--[A]nnetaan vielä tällaiset ohjeet ensimmäiseen työpäivään ja jos tiedetään että on menossa johonkin tiettyyn kohteeseen, niin annetaan semmoset, että tässä on vaikka kartta.” (G3)

Osalla taas on käytössä etätehtäviä, jotka suoritetaan ennen työn aloittamista ja sen avulla valmistaudutaan uuteen työhön. Oppimistehtävät ovat aktivointikeino uudelle vuokratyöntekijälle ja mahdollisuus valmistautua työhön. Tehtävät ovat oppimista edistäviä toimia. Ne tarjoavat aidon oppimistilanteen, joiden avulla tulokas tarkentaa näkemystään työstä ja organisaatiosta sekä tukevat uuden työntekijän tiedon jäsenystä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 223.) Etätehtävä ei korvaa perehdytystä käyttäjäyrityksessä, vaan antaa valmiuksia ja tietoa tulevasta. Asiakkaat jopa toivovat etätehtäviä, jotta vuokratyöntekijät tietäisivät tullessaan ensimmäiseen vuoroon, mihin ovat tulossa.

”Sitten meillä on tämmönen verkkoperehdytys vielä eli kaikki saa tämmösen linkin e-perehdytykseen minkä voi käydä sitten vielä netistä kattomassa.” (G3)

”Asiakkaat toivoo, että työntekijät tietäis vielä enemmän siitä yrityksestä, kun he tulee ensimmäiseen vuoroon et voi olla et tää on jopa lisääntymässä tällänen etätehtävien avulla perehdytys ennen sen varsinaisen työn aloittamista.” (G4)

Perehdyttämisen kehittäminen

Henkilöstöpalveluyritykset keräävät palautetta perehdyttämisestä. Osa kerää sen jokavuotisilla jäsenkyselyillä, osa puhelimesta, kun juttelevat vuokratyöntekijän ja asiakkaan kanssa. Kuitenkin palautetta halutaan ja kerätään. Palautteet vuokratyöntekijöiltä viedään myös asiakkaille tiedoksi,

ja niistä keskustellaan. Meretniemen (2012, 60) mukaan palautteen avulla voi seurata tavoitteiden ja tulosten toteutumista.

”Me tehmä itseasiassa kaks kertaa vuodessa vuokratyöntekijäille tämmönen tota työntekijäytytyväisyyskysely—” (G3)

Haastateltavani kertoivat painokkaasti, että perehdyttäminen on tärkeä asia ja se mahdollistaa työntekijän sitouttamisen ja pysyvyyden työssä. Sen lisäksi hän tiedosti kehittymisen ja motivaatiotekijät. Hän oli tosissaan, että palautteiden perusteella on kehitettävä omaa toimintaa, että jatkossa se toimii entistä paremmin.

”--kun työntekijä aloittaa meidän asiakasyrityksessä niin tietyn ajan päästä me soitetaan, miten on mennä, millaisia kokemuksia perehdyttämisestä ja työstä ja palautetta meidän perehdytyksestä sekä siitä asiakkaan perehdytyksestä.” (G6)

”Me ollaan tietenkin sitä perehdytysprosessia kehitetty sen mukaan mitä asiakkaat on ollu mieltä mutta tota ei oikeestaan.. että heillä on se oikea ihminen oikeaan aikaan oikeassa paikassa oikeella osaamisella niin heille riittää se. mutta onhan se perehdytys taustalla.” (G3)

”Nykyään itseasiassa enemmän ja enemmän ja paremmin ja paremmin ja meillä on ihan järjestelmällisesti, kun työntekijä aloittaa meidän asiakasyrityksessä niin tietyn ajan päästä me soitetaan, miten on mennä, millaisia kokemuksia perehdyttämisestä ja työstä ja palautetta meidän perehdytyksestä sekä siitä asiakkaan perehdytyksestä.” (G6)

Työssä edistyminen

Kysyin haastateltaviltani, mitä työssä edistyminen heidän mielestään tarkoittaa. Amabile ja Kramer (2012, 78–98) ovat määritelleet työssä edistymisen tarkoittavan sitä, kun saavuttaa jotain, mitä tavoittelee ja sitä, kun pääsee eteenpäin työssään. Edistyminen on tärkeää, koska työ on monelle tärkeä ja iso osa elämää ja työ merkitsee todella paljon. Tästä syystä työssä edistymisen ydin on antaa työntekijöille merkityksellistä työtä. Sen lisäksi selkeä ja tärkeä tavoite, ahkera työskentely ja yhteistyö mahdollistavat työssä edistymisen.

”No se on sitä oman osaamisen kehittymistä ja sit niitten uusien vastualueiden tuomista siihen omalle pöydälle. Tälleen kiteytettynä.” (G1)

”Sanoisin, että se on paljon sitä, että lähtisin siitä mitä itse haluaa. se on hyvin eri asioita eri ihmisille. monille se on sitä, että sä pääset eteenpäin uralla ja tehtävät kehittyvät mutta monelle se työssä edistyminen on sitä, että sun projekti edistyy ja se itse konkreettinen työtehtävä edistyy -- sit taas monelle työssä edistymi-

nen on sitä et sä pääset eteenpäin, saat lisää vastuuta ja ehkä kokonaan uusia pestejä.” (G5)

Y-sukupolvi ei hae arvostusta organisaation tai ammatillisen aseman kautta vaan omien sosiaalisten verkostojen kautta. Nuoret tekevät asioita, joita heidän verkostoissaan arvostetaan. Nuoret kuitenkin haluavat toteuttaa itseään myös työn kautta, mutta tekemällä vain mielenkiintoiselta tuntuvia töitä. (Suutarinen 2011, 20.) Tämä on nähtävissä siinä, miten nuoret tekevät vuokratyötä ja ovat kiinnostuneet erilaisista positioista, mutta työnantaja myös mielellään tarjoaa etenemismahdollisuuksia, jos on tullut hyvää palautetta ja hyvä työntekijä kyseessä.

”Jos on tosi hyviä vuokratyöntekijöitä, jotka on saanu kohteesta hyvää palautetta niin tota kyl me pyritään siihen et me koulutetaan heille ilmaseks hygieniapassi et vaikka siivooja voi tehdä vaikka keittiötöitä tai sitten jos on joku tosi hyvä siivooja joka on saanu tosi hyvää palautetta asiakaspalvelusta niin yritetään et voisko tehdä vaikka aulakeikkaa.” (G3)

Tulevaisuudessa työuran kaari ei välttämättä ole totutun tapainen vaan se voi olla etenemistä oman elämänsäkaaren mukaan niin ylös, alas- kuin sivusuuntaan. Työura ei ole välttämättä edes yhtäjaksoinen. (Leiviskä 2011, 126.) Tämä on näkyvissä työnantajan mielikuvassa, mitä työssä edistyminen on ja miten sitä tapahtuu.

”Työssä edistyminen on mun mielestä sitä että ensinnäkin saa uusia haasteita siihen omaan tehtävänkuvaan, että jos on vaikka siivoojana jossain, niin voi saada siihen jotain muuta keikkaa et saa uusia haasteita et se voi olla lineaarista se edistyminen tai se voi olla ylöspäin suuntautuvaa, että sitä voi olla moneen suuntaan.” (G3)

Työnantajat näkevät työssä edistymisen tärkeänä ja sitä on näkyvissä vuokratyöntekijöillä. Eräs haastateltava kertoi heidän jo haastatteluvaiheessa käyvän uuden vuokratyöntekijän kanssa työssä edistymistä ja tulevaisuuden haaveita läpi.

”On ehdottomasti, kyllä.” (G6)

”Tottakai et ihan lähtökohtasesti kun lähetään hakemaan henkilöä niin käydään asiakkaan kanssa se että jos henkilöllä on haluja edistyä nii mitä mahdollisuuksia on kehittyä yrityksessä, onko, onko se just tehtävien sisällä, onks siellä mahdollisesti tulevaisuudessa pestejä, millä aikavälillä, käydään niitä läpi ja tottakai ihan jos näyttää että ei siellä yhdessä firmassa ole niin käydään konsulttien kaa läpi että mitkä on heidän tulevaisuuden haaveet ja onks meidän muilla asiakkailla mahdollisesti tarjota heille jotain muuta.” (G5)

Työssä edistyminen ja lopputulokseen pääseminen ovat tärkeitä motivaationlähteitä. Työstä saatu tyydytys ja sen hyödyllisyys edistävät vuokratyöntekijää. (Leiviskä 2011, 50.) Työnantajat haluaivat, että vuokratyöntekijät ovat sitoutuneita työhönsä ja kokevat pääsevän eteenpäin kukin omalla tavallaan.

”—[H]enkilö on mennyt johonki tehtävään, projektiin, määräaikaiseen tehtävään ja sit se on tehnyt sen hyvin ollu vaikka puol vuotta jossain hommassa ja sit ku se päättyy niin siellä asiakkaalla et tähän oli tosi hyvä kaveri, me halutaan tää nyt tähän t kyl se pystyy nämäkin saappaat täyttämään. sit se on saanu vastuullisempia hommia ja taas määrääjäksi ja sit mennyt sitä kautta eteenpäin.” (G1)

”Säännöllisesti on myös sitä että asiakkaalta tulee palaute että työntekijä on suoriutunut tosi hyvin ja halutaan nostaa palkkaa vaikka—” (G2)

”Meillä on joitain asiakkaita, jossa meidän vuokratyöntekijät on päässyt tälläisiin erilaisiin oppisopimuskoulutusjärjestelmiin et mikä myös on sellasta.” (G3)

”On hienoa nähdä et meidän konsultti on mennyt sinne junior-positioon jossain vaiheessa ehkä rekrytoitunut meidän asiakkaalle ja eteen siellä edelleen koko ajan. ja saattaa olla, että hyvin lyhyen ajan sisällä. Se on tämän työn hedelmä, että sitä tapahtuu.” (G5)

Samalla täytyy muistaa, kuten muutaman haastateltava huomautti, että kaikki eivät halua edes edetä ja on hyvä tässä asemassa ja tekevät mielellään sitä samaa. Yksi haastateltavani pohti myös sitä, että jos he todennäköisesti kehittyvät silloin jossain muualla, toisella elämän osa-alueella ja se täyty sallia heille.

”Osa halua tehdä ainoastaan sitä tiettyä ja halua pysyä niissä tietyissä jutuissa.” (G5)

Työssä edistymisen vastuun jakautuminen

Puhuimme haastateltavieni kanssa työssä edistymisen vastuusta. Työssä edistyminen on teorioiden mukaan yhä enemmän työntekijän itsensä vastuulla. Mirvis ja Hall (1994,369) ovat ennustaneet urakehityksen vastuun siirtymisen työntekijälle jo yli 20 vuotta sitten. He pitävät syynä rajattomia organisaatioita, jotka eivät kykene suunnittelemaan työntekijän omaa uraa kovinkaan mielekkäällä tavalla. Lillia (2000, 44) kertoo, kuinka jokin aika sitten vastuu työntekijän kehittämisestä oli esimiehellä, mutta nyt esimiehen rooli on enemmän kehitystä tukeva. Samaa keskustelua jatketaan yhä. Osa oli vahvasti sitä mieltä, että vastuu on siinä mielessä työnantajalla, että heidän tulee nähdä työssä edistyminen ja mahdollistaa se. Osa taas oli teorioitsijoiden kanssa samaa mieltä, ja kertoi,

miten työntekijällä on kaikki vastuu, mutta pehmensi näkökulmaa sillä, että työnantajan tulee mahdollistaa puitteet edistymiselle.

”Koen että et se joka ikisen työntekijän niin kun menestyminen ja loppupelissä jaksaminenkin on sen yksilön vastuulla ja mä ymmärrän tietenkin realiteetit ja tiedän mitä se sitten on -- mutta sitten taas ihan suomen työlaki ja tää juridinen järjestelmä vierittää mun mielestä sen työnantajalle.” (G2)

”Kyl se kuuluu mun mielestä kaikille. Mut jos on vuokratyöntekijä niin kyl se kuuluu meidän rekrytointikonsultille tunnistaa tai kaivaa niitä hyviä palautteita jos niitä ei tuu ja mieltä, miten vois edistää sen vuokratyöntekijän niin kun osaamista tai mitä se sitten onkaan. Mut kyl se vaatii työntekijän ittensä omaa aktiivisuutta.” (G3)

Lankinen ja hänen kollegansa (2004, 61) arvioivat, että organisaation johto tekee omia pohdintojaan työntekijöidensä kehittymismahdollisuuksista ja uravaihtoehtoista, mutta pohdinnat ovat usein pinnallisia johdon tuntiessa omat työntekijänsä vain heikosti. Haastateltavat kertoivat, että eivät voi tuntea kaikkia työntekijöitä ja vastuu kehityksestä on työntekijällä, mutta myös heillä itsellään kuin myös asiakkaalla.

”—[M]e ei käytännössä hirveesti tietä, mitä siellä arjessa tapahtuu nii kyl se on työntekijällä se vastuu—” (G1)

”Me ei voida ketään ohjata oikeeseen suuntaan, jos se ei lähde sieltä itsestä.” (G6)

”Se on aina sekä meillä että asiakkaalla. Että meidän pitää olla tietosia siitä mitä se meidän konsultti haluaa ja mihin se haluaa mennä, mutta se että me ei pystytä suoraan konkreettisesti tarjoamaan niitä tehtäviä --. Toki itsellä se että näyttää että haluaa kehittyä ja tekee hyvin sen mitä he tekee ja on aito halu oppia uutta ja tottakai se että heidän täytyy uskaltaa kertoa että he haluaa edetä että jos he ei sitä tee niin meidän on vaikea reagoida siinä kohtaa tai asiakkaan auttaa -- niin kyllä se on myös konsultin vastuulla avata suu etenkin kun asiaa kysytään.” (G5)

Työssä edistymisen tulevaisuus

Yksi haastateltava esitti toiveikkaana ajatuksia uusista järjestelmistä, jotta työssä edistymistä ja vuokratyöntekijöiden etenemistä heidän urallaan voitaisiin paremmin tukea. Asia on ollut eräässä yrityksessä esillä ja työnantajat haluavat työssä edistymisen seuraamisen järjestelmällisemmäksi ja miten saada vuokratyöntekijöistä enemmän informaatiota.

”Se on hirveen tärkeä et me pystytään tarjoo etenemis- ja edistymismahdollisuuksii meidän vuokratyöntekijöille, ja kyl mä näkisin et me pystytään sitä hyvin tekemään mutta kyllä näen myös, että siinä on paljon tekemistä et siinä pystytään

parantamaan et -- pystytään ottamaan huomioon kaikkien heidän urapolku et se on aika et no tulevaisuudessa, kun järjestelmä kehitty, niin sitä pystytään tekeen paremmin. -- mitä siellä on osaamista meidän vuokratyöntekijöillä et pystyttäis sitten paremmin työllistää eteenpäin. Se olis ihanaa et hänelle soitettais et sulla on tällänen koulutus et ootko ajatellu et tulisit sieltä horaca-puolelta tänne toimitopuolelle.” (G4)

Toinen taas piti yhteisiä keskusteluja kaikkien kolmen osapuolen välillä ja uskoo niiden jatkossakin olevan hyödyllisiä. Leiviskä (2011, 109) kannustaa ryhmäkeskusteluihin, joita voi ja kannattaa pitää monissa yhteyksissä, kuten toiminnan suunnittelussa, mutta myös edistymisen haaveissa.

”Se on nimenomaan tämmösen keskustelun meidän ja konsultin ja asiakkaan välillä et sitä mietitään, he vois tarjota et mitä vois löytyä ja sovitaan yhdessä asiakkaan kanssa että täällä ei niitä oo niin etitään konsultille uus positio et hän on siellä niin kauan kun löydetään hänelle seuraava steppi uralla. se on semmonen konkreettisin.” (G5)

Motivaatio ja asenne

Haastateltavani kertoivat, että motivaatio työhön ja työssä edistymiseen on näkyvissä, jos sitä on. Työnantajat kuitenkin korostivat samaan aikaan, että vuokratyöntekijöiden tulee kertoa heille motivaatiosta esimerkiksi työssä etenemiseen, koska työnantaja ei näe jokapäiväistä työntekoa. Työntekijän oma rooli tunnistaa työssä itselle tärkeät asiat kasvavat ja vastuu omasta motivaatiosta on enemmän itsellä (Leiviskä 2011, 51).

”Niin no se on ehkä semmonen puoli, joka kantautuu tosi vähän meille loppujen lopuksi.” (G2)

On myös tapauksia, jossa käyttäjäyritys on nähnyt vuokratyöntekijän motivaation ja halun kehittyä ja henkilöstöpalveluyritys saa vain tiedon heidän työntekijänsä etenemisestä kyseisessä organisaatiossa.

”Organisaatiossa kun nähdään, että hänessä on potentiaalia vaikka esimieheksi tai ottaa se seuraava askel, niin he pystyy siellä keskenään keskustelemaan ja meille monesti tulee vaan tieto, että tän niminen henkilö aloittaa esimiehenä.” (G6)

Työntekijälle suurin motivaatio tulee omien kykyjen ja edessä olevien haasteiden osumisesta yhteen. Kyseessä on osaamisen ja haasteiden yhteensopivuus, jota voi kutsua tasapainoksi. Motivaatio edetä tulee, kun mahdollisuudet ja vaatimukset kohtaavat, koska tiedämme että liian vähäiset haasteet osaamisen suhteutettuna turhauttavat jokaista. (Leiviskä 2011, 148.)

”Me tekee nuorten kanssa paljon ja ihmiset on hyvin kunnianhimoisia ja haluaa päästä eteenpäin et se vaihtelee mikä on se aikaväli ja usein jo haastatteluvaiheessa selvitetään mitä se on --” (G5)

Sitouttaminen ja sitoutuminen ovat motivaation kohta, jolla on pitkään pyritty pitämään hyvät työntekijät yrityksessä. Sitoutuneet työntekijät ovat ensisijaisesti työssä työn sisällön ja mielekkyyden vuoksi. Kuitenkin työsuhte-edut ja muut osat kokonaisuudessa voivat muuttaa laudan suuntaan sillä hetkellä, kun työ ei tunnu niin kivalta. (Salminen 2005, 147–148.) Leiviskä (2011, 148) tietää kertoa, että työntekijä on motivoituneempi tekemään työnsä, kun hän saa itse vaikuttaa sen sisältöön ja työtapoihin.

”Joo se on tai niinhän se menee, että jos sä oot hyvä jossain ja teet jonkun asian hyvin niin tottakai halutaan et sä pysyt siinä et teet sen hyvin mutta sit taas sen tekemisen motivaation kannalta se ei oo ehkä kauheen pitkäaikainen ratkaisu et sit tota kyl mun mielestä esimiehellä on myös vastuuta myös siinä, että se tunnistaa nuita asioita ja sit myös ottaa asioita puheeksi.” (G1)

”Halutaan että meidän työntekijät, jotka itse haluaa edetä ja jäädä alalle niin ehdottomasti halutaan että he ihan ensiksi työntekentelis meillä pitkään ja me saatas heille löydetty se niin kun oikea asema ja paikka.” (G6)

”Meidän täytyy keskustella meidän asiakkaiden kanssa et onks heillä tarjota jotain ja jos heillä ei oo niin sitten tavallaan kaikkien kolmen osapuolen kesken eli meidän konsultin ja asiakkaan kaa et pitäskö meidän mieltii sitten jossain muualla niitä uusia haasteita jos se alkaa tulla se seinä vastaan jossain paikassa.” (G5)

Parikin haastateltavaa kertoi, miten vuokratyö on läpimenovaihe monille vuokratyöntekijöille. Tällöin haastateltava uskoo, että edistyminen tapahtuu jossain muualla kuin siinä vuokratyössä. Halava ja Pantzar (2010, 36) epäilevät, että nuoret toteuttavat itseään muualla kuin töissä, ja haastateltavani ennusti samaa. Tämä aiheuttaa motivaatorakenteiden uudelleen ymmärtämistä työnantajilta.

”Tosiaan vuokratyöntekijöissä on paljon vaikka opiskelijoita tai eläkeläisiä, jotka tekee ehkä sitä sen muun elämän ohella niin, että se työ on periaatteessa se sivujuttu siinä elämässä, että saa vähän rahaa ja saa maksettua vuokrat ja muut et heillä ehkä et jos tekee siivouskeikkaa niin ei ne halua siinä työssä kehittyä et he käy siellä duunissa ja se kehittyminen tapahtuu jossain muualla.” (G3)

”Ravintola-ala on monesti vähän semmonen läpikulkuala, että tekee töitä iltaisin opiskelujen ohella, koska iltaisin on töitä.” (G6)

Koulutukset

Koulutukset ovat selkeä tapa mahdollistaa työssä edistyminen ja kehittyminen uralla. Koulutuksia järjestetään niin työnantajan aloitteesta kuin vuokratyöntekijän kyselystä. Useampi haastateltava kertoi, miten heidän asiakkaat myös järjestävät koulutuksia, joihin vuokratyöntekijät pääsevät mukaan ja osalle on erikseen nimenomaan maksettu koulutus asiakkaan puolesta.

Vuokratyöntekijät toivovat erilaisia koulutuksia, joilla lisätä omaa osaamista. Pursio (2011, 58) tietää, että etenkin nuoret odottavat kokemuksia ja kehittymisen mahdollisuuksia.

”Tulee joo tulee ihan tasasesti kyllä, ne on usein sitten sen ammatin vaatimia kursseja, jotka tulee tehdä esimerkiks sillä pitkän tähtäimen suunnitelmalla että jos toiveina on edetä niin pitäis käydä tää kurssi niin kyllä me silloin jos työntekijä on kyvykäs ja nimenomaan ja tiedetään et se on pitkä työsuhde niin ollaan kyllä tosi mielellään tarjottu niitä mahdollisuuksia.” (G2)

Viitala (2006, 112) selventää, ettei käyttäjäyrityksellä ole velvollisuutta tarjota vuokratyöntekijöille koulutuksia eikä ottaa henkilöstön koulutustilaisuuksiin heitä mukaan. Todellisuudessa mitä haastateltavani kertoivat, käyttäjäyritykset kouluttavat vuokratyöntekijöitä.

”Sit meillä on joitain asiakkaita jossa meidän vuokratyöntekijät on päässy tälläisiin erilaisiin oppisopimuskoulutussysteemeihin -- yks meidän iso asiakas, jossa on niin ku perehdyttäjinäkin meidän vuokratyöntekijöitä, niin heille asiakas makso tällasen ison perehdyttäjäkoulutuksen, jotta he pärjäis siinä perehdytyshommassa paremmin.” (G3)

”Koulutukset tapahtuu enemmän asiakasyrityksessä.” (G4)

”Mm öö mm joo jonkin verran tulee kysymyksiä niistä koulutuksista ja jonkin verran asiakkaat niitä heille järjestää --” (G1)

Osa henkilöstöpalveluyrityksistä on kokeillut koulutustarjontaa, mutta ne kaatuivat pieniin osallistujamääriin. Nyt osalla on oma koulutusjärjestelmä suunnitteilla. Osa taas on toiveikkaana koulutusten suhteen, kun uutta strategiaa suunnitellaan.

”Mm no jatkossa se tulee olemaan nii että me tullaan ihan silleen koulutuskalenterimaisesti järjestämään niitä, mutta me ollaan tosi nuori yritys, me ollaan oltu olemassa päälle pari vuotta vasta niin meillä on kaikki tämmöset prosessit vähän hakenu paikkaa siinä tekemisessä -- mut jatkossa siihen tulee olemaan vähän erilainen ote.” (G2)

”Meillä ei mitään varsinaisia koulutuksia vuokratyöntekijöille järjestetä, valitettavasti. Se olisi tosi hyvä kyllä, mut katotaan kun tää 2017 on työntekijöihin panostamisen vuosi et jos saatais jotain sellastakin kehitettyä.” (G4)

”No me jossain vaiheessa yritettiin tämmösiä koulutuksia et oli asiakaspalvelukoulutusta ja mitäs muuta oli työturvallisuuteen liittyvää koulutusta ja muuta, mut niihin oli osanottajamäärät tosi pieniä et me tarjottiin kuitenkin niin kun omalle ajalle et ei niihin tullu ketään et sit niitä ei oo pitkään aikaan pidetty.” (G3)

Henkilöstöpalveluyritys ja käyttäjäyritys tekevät myös yhteistyötä vuokratyöntekijöiden koulutusten tarjonnassa ja kouluttamisessa. Osalla yhteistyö tarkoittaa kustannusten jakoa, osalla koulutuksen tarjoamisen ja asioiden opetteluun tilaisuuksien tarjoamista.

”Meillä on esimiesvalmennus koulutuksia, niin kun yhteistyössä asiakkaan kanssa ja me annetaan tukea siihen koulutukseen, mutta käytännössä siellä asiakkaalla.” (G6)

”Koulutukset on usein sitä et halua oppii jonkun uuden järjestelmän tai ohjelmiston, ja sit keskustellaan asiakkaan kanssa, miten ne tarjotaan ja kuka maksaa kustannukset.” (G5)

Osa henkilöstöpalveluyrityksistä tarjoaa erilaisia suorittavan tason tehtäviin vaadittavia koulutuksia suoraan itse. Joskus he voivat jopa toteuttaa koulutuksia oman henkilökunnan voimin.

”Meillä on yks työntekijä kouluttautunut ite sitten semmoseen pestiin, että hän pystyy ite vetämään esimerkiksi työturvallisuuskoulutuksia ja näin niin sit se on paljon helpompaa meille, kun on se henkilö talon sisällä, niin saadaan sitten nimenomaan räätälöityä sitä kalenteria sitten vähän helpommin ja systemaattisemmin.” (G2)

”Just nää hygieniapassit on tällisiä et meillä on oma kouluttaja, niin ollaan voitu tarjota -- jos on tosi hyviä vuokratyöntekijöitä, jotka on saanu kohteesta hyvää palautetta niin tota kyl me pyritään siihen et me koulutetaan heille ilmaseks hygieniapassi et he voi vaikka siivoaja tehdä vaikka keittiötöitä.” (G3)

Eräs haastateltava kertoi, että heillä on oma academy ja koulutusohjelmat, joihin osallistuvat vuokratyöntekijät voivat edetä vastuullisimpiin työtehtäviin ohjelmien avulla. Haastateltavani vetää itse kyseisen academy koulutuksia.

”Vähän riippuu koulutuksesta, mutta jos ajatellaan tätä suorittavan tason koulutuksia, että meillä on kahvilatyöntekijästä ala carte tarjoilijaksi niin siinä on mahdollisuuksia mihin mennä ja sitten on tämmönen keittiöapuun valmistava koulutus jos on vaikka ollut tiskarina. Näihin koulutuksiin on yleensä ollut hyvin osallistujia mut sit tietysti tällanen tarjoilijasta sali puolen esimieheksi niin se on pitkä koulutus ja siihen pitää sitoutua ja tosi paljon työntekijät on silleen että ei oo tarvetta ja halua esimieheksi pyrkiä että tietää että siinä on se vastuu jo kova.” (G6)

”Oon itseasiassa käynyt kouluttamassa ja pitänyt näitä koulutuksia ja ne on ollut mukavia tilaisuuksia ja on ihana kertoa asioita kun osallistujat on innoissaan ja haluaa oppia.” (G6)

Uralla kehittyminen ja eteenpäin meneminen

Urakehitystä ja osaamisen kehittymistä on olemassa vuokratyöntekijöillä samalla lailla kuin kaikilla työntekijöillä. Viitalan (2006, 113) mukaan vuokratyöntekijät näkevät vuokratyön mahdollisuutena omalle urakehitykselle ja osaamisen näyttämiseksi. HPL:n (2016, 16) mukaan taas neljä viidestä vuokratyöntekijästä uskoo vuokratyön olevan hyvä työllistymiskeino.

Ruohotie (2002, 212) puhuu urahallinnasta, joka on yksilöllinen prosessi. Urahallinnan omaksuvat työntekijät reagoivat myös nopeasti muutoksiin ja sulauttavat uudistukset omakseen. Mutta työnantajalla on yhtä lailla vastuu tarjota sellaiset puitteet, että työntekijä voi kehittyä ja kehittää itseään. Kun puhutaan vuokratyöntekijöistä, vastuu jakautuu kolmelle osapuolelle: vuokratyöntekijälle, hänen työnantajalleen, henkilöstöpalveluyritykselle mutta myös käyttäjäyritykselle, jossa työsuoritus tapahtuu.

”Se lähtee tottakai siitä työntekijän kiinnostuksesta että haluaako jäädä ravintolalalle ja edetä siinä.” (G6)

”Meillä on työntekijä, joka on hoitanu hyvin hommat ja kun tulee toinen uus pesti, niin pyritään hyödyntämään yrityksen sisällä, niin onhan se helpompaa ja tiedetään, että on luottotekijä.” (G4)

Leiviskä (2011, 66) arvelee vastuun ottamisen omasta kehittymisestä takaavan potentiaalia uuden oppimiseen. Potentiaali mahdollistaa jatkuvan uuden oppimisen. Kehitys on aina pienin askelin eteenpäin menemistä ja vaatii itsensä haastamista ja ahkerointia unelmien eteen.

”Ensin ne menee johonki tekee opintojen ohessa jotain hommaa ja sitten ne pääsee siitä johonkin vähän vastuullisimpiin ja sit meillä on näitä asiantuntijapuolen työsuhteita ja siellähän sitten, kun ne on kovii ammattilaisia niin tota sitten on erilaisii mahdollisuuksia kehittyä.” (G1)

”Näissä pitkissä määräaikaissuhteissa niin kyl niissä on havaittavissa sitä et vuokratyöntekijä on ensin ollut meidän kautta ja sit se on vakinaistunut asiakkaalle ja sit se on yhtäkkiä johdollisissa tehtävissä.” (G3)

Esimiehellä on vastuu edistää ja turvata työntekijän mahdollisuus kehittymiseen (Autio ym. 2010, 106). Käyttäjäyrityksen esimiehet myös huomaavat vuokratyöntekijän potentiaalin ja kehittymismahdollisuudet ja tarjoavat tilaisuutta.

”sitten tälläsiä kehityskaaria kyllä todistettavasti ollu ja sitten on tälläsiä urapolkuja, että joku meidän henkilö on menny johonki tehtävään, projektiin, määräaikaseen tehtävään ja sit se on tehny sen hyvin ollu vaikka puol vuotta jossain hommassa ja sit ku se päättyy niin siellä asiakkaalla et täähän oli tosi hyvä kaveri, me halutaan tää nyt tähän et kyl se pystyy nämäkin saappaat täyttämään. Sit se on saanu vastuullisempia hommia ja taas määräjaksi ja sit menny sitä kautta eteenpäin.” (G1)

Kuitenkaan harvoin yritys voi luvata uraa vuokratyöntekijälle pitkälle tulevaisuuteen heillä. (Salminen 2005, 37). Haastateltavani kertoi heillä kaikkien osapuolien kesken käydyistä keskusteluista vuokratyöntekijän urakehityksestä ja kun tulee tilanne, ettei nykyinen käyttäjäyritys pysty tarjoamaan enää kehitys- tai etenemismahdollisuuksia, työntekijälle katsotaan uusi työ mahdollisimman pian.

”Se on nimenomaan tämmösen keskustelun meidän ja konsultin ja asiakkaan välillä et sitä mietitään, he vois tarjota et mitä vois löytyä ja sovitaan yhdessä asiakkaan kanssa, että täällä ei niitä oo niin etitään konsultille uus positio et hän on siellä niin kauan kun löydetään hänelle seuraava steppi uralla. se on semmonen konkreettisin.” (G5)

Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelujen toimivuudesta on puhuttu parin viime vuoden aikana paljon mediassa ja julkisuudessa. Jotkut yritykset ovat tulleet esille keskusteluissa sillä, että he ovat poistaneet nykymallin mukaiset kehityskeskustelut kokonaan tai uudistaneet toimintamallia radikaalisti. Jokainen työntekijä on joskus varmasti kuullut työntekijöiden kesken narinaa kehityskeskustelujen turhuudesta ja pakonomaisesta, jäykästä keskustelusta esimiehen kanssa. Kehityskeskustelut ovat ennen kaikkea oikeus työntekijälle ja ne on normein säännelty (Autio ym. 2010, 97). Ne ovat lainmukaisia ja tulee pitää. Kehityskeskustelut kuuluvat olennaisesti työssä edistymiseen, joten mielenkiinnolla esitin haastateltavilleni asiasta kysymyksiä.

Vuokratyöntekijöiden työnantajista osa pitävät itse kehityskeskustelut, vaikka ei ehkä niin virallisesti sitä tekisikään, osalle vuokratyöntekijöistä käyttäjäyritys pitää ne. Viitalan (2006, 111) mielestä luonnollinen paikka käydä kehityskeskustelut olisivat käyttäjäyrityksessä, koska siellä on vuokratyöntekijän lähin esimies.

”Meillä ei pidetä kaikkien kanssa. Meillä on tavallaan jaoteltu kahteen ryhmään meidän työntekijät. On semmoset jotka on siellä yhdellä tietyllä asiakkaalla ja he tekee yhdessä ravintolassa ja saa vuorot sieltä ja on siellä vakiokamaa niin heille pidetään varmasti siellä sitten kehityskeskusteluja.” (G6)

”—[S]ovitaan et mennään yhdessä aamupalalle ja käydään yleisesti läpi miten on mennyt ja niitä, mitä kehityskeskusteluihin kuuluu mutta se ei oo semmoinen että meillä olis tietty formaali, mitä käydään vaan hyvin henkilökohtaisesti, mitä henkilö haluaa.” (G5)

Osa vuokratyöntekijöiden työnantajista tarjoaa mahdollisuuden kehityskeskusteluihin, mutta eräs haastateltavani toteaa vuokratyöntekijöiden kiinnostuksen vapaaehtoiseen kehityskeskusteluun olevan vähäinen.

”Tarjotaan mahdollisuus siihen kaks kertaa vuodessa eli tota keväisin ja syksyisin laitetaan kaikille viesti et on mahdollisuus osallistua niinku kehityskeskusteluun omalla ajallaan ja vapaaehtoisesti, et mikäli on siitä kiinnostunut niin voi olla omaan rekrytointikonsulttiin yhteydessä mut tota ikäväkseen niin niistä on ne vuokratyöntekijät ollu tosi vähän kiinnostuneita.” (G3)

Organisaatiot ovat tehneet linjauksia, jolloin he pitävät vuokratyöntekijöiden kanssa kehityskeskustelut, kun vuokratyöntekijä tekee heillä usein töitä. Vuokratyöntekijöiden mukaan ottaminen kehityskeskusteluihin lisää yhteisöön kuulumisen tunnetta. Vuokratyöntekijöille pidettävissä kehityskeskusteluissa voi saada organisaation tavoista ja käytännöistä tärkeää palautetta, koska vuokratyöntekijällä on usein vertailukohtaa muista organisaatioista. (Meretniemi 2012, 77.) Selvästikin ne vuokratyöntekijät, jotka ovat pidemmässä työsuhteessa yhdessä paikassa, käyvät kehityskeskustelut siellä olevan esimiehen kanssa.

”Meidän asiakkaat pitää hirveesti kehityskeskusteluita meidän työntekijöiden kanssa et oikeastaan kaikissa pidetään sieltä kautta. asiakkaan esimies pitää vuokratyöntekijän kanssa et se kuuluu siihen samaa” (G4)

”Se on se operatiivinen esimies kuka pitää sitten näitä tälläsii kehitys tai tavoitekeskusteluita mikä on mun mielestä luonnollista koska heillä on se niin ku arjen pyörittämisen vastuu ja se näppituntuma mitä ne kehitys ja tavoitekohteet just siinä tehtävässä sitten on.” (G1)

Aikaväli on useimmilla, kenelle tarjotaan tai pidetään kehityskeskustelut, kaksi kertaa vuodessa. On myös yrityskohtaisia eroja tavoissa. Osa yrityksistä joillakin aloilla pitää vain kerran vuodessa kehityskeskustelut.

”Mm joo no sitä ei tarkkaa vertailukohtaa ei oo ja yrityskohtaisia eroja on mutta ainakin nyt tästä heittämillä pystyn sanomaan että osa mun asiakkaista pitää sen 2 krt niitä. Se riippuu yrityskohtaisesti--.” (G1)

”No vähä vaihtelee, no osassa kerran vuodessa, osassa kaks kertaa vuodessa. se vaihtelee yrityskohtaisesti.” (G4)

Meretniemi (2012, 76–77) tietää, että organisaatiot käyttävät vuokratyövoimaa ja epäilee, jäävätkö nämä työntekijät kehityskeskusteluiden ulkopuolelle. Epäily syntyy siitä, että vuokratyöntekijä voi olla vain hetken tai jonkun rajallisen ajan yhdessä paikassa tekemässä työtään. Osalla ei ole täsmällisesti kehityskeskusteluja olemassakaan vaan kehitystä, yhteydenpitoa ja palautetta tulee, annetaan ja toteutetaan eri tavalla. Kerroin aiemmin mentoroinnista perehdyttämisen tukimuotona. Yksi haastateltavistani kertoi, että heillä on mentorointi käytössä ja jokaisella vuokratyöntekijällä on kummisetä tai –täti, jonka kanssa työntekijä on yhteydessä ja jolta työntekijä saa tukea ja sparrausta.

”Jos on semmosia, jotka on tehnyt enemmän keikkatyötä tai muuta niin he on enemmän siinä puhelun aikana kun soitetaan mentorpuhelu, niin siinä käydään. -- mutta ei oo sellasta ihan naamatusten kehityskeskusteluja kaikkien kanssa.” (G6)

Työsuhteiden pituudella ei haastateltavien mukaan ollut niinkään vaikutusta kehityskeskusteluiden pitoon, mutta kuitenkin useampi myönsi lyhyiden työkeikkojen kohdalla vuokratyöntekijän jäävän ilman kehityskeskustelua. Tällöin hänen kanssaan käydään jokin muu palautekeskustelu työn loppuksi.

”Aa kyl ne saa ne tarjoukset meiltä niihin kehityskeskusteluihin mut niissä ihmisissä jotka tekee nimenomaan sillon tällön keikkaa siellä täällä niin ei niille kyllä siellä asiakkaallakaan pidetä et asiakkaan yhteyshenkilökin on joka kerta periaatteessa eri et he ovat ehkä meillä sellanen tietty väliinpuotoaja.” (G3)

”Oikeastaan ainoita et jos on tosi lyhyitä niin jos puhutaan parista kuukaudesta niin sit käydään loppuksi se palaute. koska totta kai menee aina hetki, että pääsee uuteen työhön kiinni mut ei siinä oo suuria eroja.” (G5)

Kehityskeskustelu nähdään usein jäykkänä tilaisuutena, jossa käydään ennalta täytetyn lomakkeen avulla työsuoritusta läpi. Jo tämä ennakko-oletus ja suuri väärinymmärrys tukahduttavat keskustelun. Tästä lähtökohdasta ei ole tietä aitoon dialogiin ja oivalluksiin, jota kehityskeskusteluissa tavoitellaan. (Aarnikoivu 2010, 15.) Haastateltavani otti esille myös työntekijöiden erilaisuuden ja lomakkeen yksipuolisuuden dilemman.

”Ite ehkä näkisin, että ois enemmän semmosia esimiehen ja työntekijän välisiä semmosia niin kun keskusteluja että istutaan kahville ja jutellaan siitä jokapäiväisestä työstä että ei ehkä nii että käydään se sama lomake aina läpi kun ne on kaikille samat kysymykset mutta me ollaan kaikki erilaisia.” (G6)

Eräs haastateltava kertoi, että työntekijät ovat tehneet päätöksiä omista kehityksmaaleista ja suunnitelmia jo ennen kehityskeskusteluita. Kyse on siitä, miten suunnitelmat tehdään jossain muualla, kun kehityskeskusteluissa. Leiviskä (2011, 125) kertoo työntekijöiden hallitsevan omaa uraansa ja

tekevät ennakoivasti siihen vaikuttavia päätöksiä toisin kuin odottaisi työnantajan tekevän niitä. Työntekijä tunnistaa omat kykynsä ja kehittää itseään tavoitteellisesti päämääriä kohti.

”—[N]e oman kehitykseen ja omaan urapolkupäätöksiin on tehty jo muulla taholla niin ku etukäteen.” (G1)

Kehityskeskusteluiden sisältöä ei kerrota työsuhteen kolmannelle osapuolelle, jos kehityskeskusteluissa ei tule esille mitään hälyttävää tai onnistumisia, jotka yleensä halutaankin kertoa eteenpäin. Pari haastateltava kertoi, että jos ei kuulu mitään, niin silloin voi olettaa, että kaikki on hyvin.

”Tietysti jos sieltä nousee jotain hälyttävää, niin ne tulee mun tietoon et siinä mielessä, jos mitään ei kuulu ikinä mistään niin se on hyvä merkki mut siinä vaiheessa, jos on joku super onnistuminen tai sitten ehkä yleisemmin, jos on joku kriisi tai niin ku ongelmatilanne niin ne tulee mun tietoon.” (G1)

”Me ei saada kaikkia heidän välisiä (asiakas ja työntekijä) asioita mutta jos siellä on jotain, mitä meidän kuuluu tietää, niin ne palautteet saadaan.” (G6)

Kehityskeskustelujen tulevaisuus

Tulevaisuuden kannalta useat pohtivat jatkuvan palautteen mallia ja niin kollegoiden kesken kuin molempiin suuntiin menevää keskusteluyhteyttä. Halava ja Pantzar (2010,43) ennustavat kehityskeskustelujen korvautuvan tai ainakin täydentyvän sosiaalisesta mediasta tutulla online-palautteella. Tällöin palaute kulkee kaikkiin suuntiin, myös esimiesten kohdalla. Työntekijät peukuttavat toisten suorituksia ja palautteen antaminen on tehty helpoksi. Yksi haastateltavani kertoi, että heillä on tämä nyt jo käytössä ja siihen kannustetaan suuresti kaikkia, että uusi kulttuuri tulisi omaksi kaikille.

”—[K]annustetaan kaikkia, myöskin kollegoita antamaan palautetta eikä vaan niin että se tulee esimieslähtöisesti vaan kaikki antaa kaikille palautetta ja myös ehkä liittyy yleiseen tiedon jakoon et jaetaan hyviä käytäntöjä tehdä töitä.” (G5)

”Meillä on avoimen palautteen kulttuuri ja jatkuvan palautteen anto ja se on jokaisen velvollisuus. Se ei oo mikään juttu meillä ihmisillä vaan kaikki haluaa kehittää toisiaan ja on sitoutuneita siihen.” (G5)

Toinen haastateltava taas kertoi, että heillä on keskusteluhetki joka kuukausi esimiehen kanssa, jolloin keskustelut ovat ajan tasalla koko ajan ja jos tulee asioita, joihin pitää tarttua niin ne on nopeasti tapetilla. Eräs haastateltava taas ehdotti, että ratkaisu voisi olla lähempänä arkea tapahtuvat keskustelut. Samalla lailla sparraus ja tuki tulee sillä hetkellä, kun työntekijä sitä tarvitsee. Pa-

laute ja tilanteisiin puuttuminen, jos on puuttumista, tulisi Meretniemen (2012, 108) mukaan tapahtua heti eikä joskus myöhemmin ottaa asiaa esille ja yllättää työntekijä.

”Meillä on itseasiassa käytössä tämmöset kerran kuukaudessa käytävät one to one keskustelut jotka saattaa kestää vartin tai kaks tuntii riippuen onko jotain asiaa josta haluais keskustella tai nostaa esiin.” (G3)

”Ois hyvä kehittää sellanen toimintatapa joka olis nimenomaan enemmän läsnä sinä arjessa ja sitten se siinä ois vaikka viikkotasolla nimenomaan puolin ja toisin mahdollisuus hetki sparrata keskenään ja miettiä niitä toimintatapoja silloinkin.” (G2)

Jokainen haastateltava ennusti, että kehityskeskustelukulttuuri tulee muuttumaan. Haastateltavani totesivat aika yksikantaan, että kehityskeskustelut ovat vanhanaikaisia ja jäykkiä, mutta heillä ei ollut antaa valmiita ideoita, mitä sen lopulta tulisi olla. Useimmat eivät olleet edes ajatelleet eri vaihtoehtoja, vaikka olivat sitä mieltä, että nykyinen tapa ei ole toimivin ratkaisu.

Eräs haastateltava huomautti, miten palaute tulee liian myöhään ja jos ensin asetetaan tavoitteet, ja sitten syksyn kehityskeskustelussa katsotaan, miten on mennyt, ja olet tippunut tavoitteista koko ajan, niin syksyhän on auttamattomasti aivan liian myöhään.

”No jos miettii ihan yleisellä tasolla nii mä aattelen että jos että ei tarttis odottaa et voi jostain asiasta jutella toivon että on sellaset välit että ei tarvi jännityksellä odottaa sitä että on kaks kertaa vuodessa kehityskeskustelut että meen tän hirveen listani kanssa sinne keskustelun että voin nostaa nää asiat sitten esiin--.” (G3)

”—[E]i siinä oo mitään hyötyä et sulle kerrotaan vuoden päästä et oot tehnyt näitä asioita väärin tai vois tehdä eri lailla--.” (G5)

Yhteydenpito

Kaikki työnantajat kertoivat, että ovat säännöllisesti yhteydessä niin vuokratyöntekijöihin kuin asiakkaisiin. Osalla yhteydenpitoon on olemassa jokin malli, mutta ei kaikilla. Osa sopii yhteydenpidosta asiakaskohtaisesti.

”Mm joo no osan kaa päivittäin ja osan kaa viikoittain ja mut joo on ihan systemaattiset tavat et miten asiakkuuksia hoidetaan et kuka on yhteydessä kehenkin ja millä syklillä ja sitten konsultilla se on sellasta arkipäivän yhteistyötä et täytetään niitä keikkoja ja tilauksia.” (G3)

Eräs haastateltava kertoi heillä olevan mentortoimintaa ja se toimii ikään kuin yhteydenpitomallina henkilöstöpalveluyrityksen ja vuokratyöntekijän välillä.

”Ainakin siitä mentorhommasta pidetään kiinni. Siellä on ne tietyt kysymykset, joista halutaan pitää kiinni. mutta ei soiteta 3 kertaa vuodessa ja kysytään ne samat kysymykset vaan sen mukaan pidetään keskusteluja, mitä on puhuttu aiemmin.” (G6)

Aina kun haastateltavani ovat yhteydessä asiassa kuin asiassa vuokratyöntekijään, he kysyvät samalla kuulumisia ja haluavat kuulla, miten työt sujuvat tai onko jotain mielen päällä.

”Nuorten työntekijöiden kanssa joiden kanssa pitää olla enemmän yhteydessä kun ovat vähän epävarmempia niin heidän kanssaan heti kun on alottanu työt niin siitä 2-3 viikon päästä, miten on lähteny työt käyntiin -- ja niin se on semmonen 3 kuukauden, puolen vuoden välein.” (G4)

”Se vaihtelee hyvin paljon et ollaanko säännöllisesti yhteydessä muuten koko ajan vai onks se enemmän sitä että ollaan kerran ja käydään asiat läpi -- ja muuten soitellaan ja mailaillaan ja laitetaan tekstaria ja millon mistäkin -- tottakai samalla käydään läpi, miten menee. se on hyvin vaihtelevaa.” (G5)

Henkilöstöpalveluyrityksen henkilö on yhteydessä asiakkaisiin tietyn ajan välein ja käy asiakkaan luona paikan päällä normaalin soitto- ja sähköpostiyhteydenpidon lisäksi.

”Se mitä me tekee niin, kun me käydään asiakasyrityksessä, jossa on paljon tekijöitä, niin kysyn aina kaikista henkilöistä sieltä palautteet, et jos käydään vaikka kerran 3 kk välein niin kysyn palautteet henkilökohtaisesti ja sitten kun ne palautteet on kysyty ja työsuhdetiimi käy ne läpi työntekijöiden kanssa et onko siellä rakentavaa tai positiivista et tavallaan sellasia pikku kehityskeskusteluja.” (G4)

Palaute

Avoimeen ja toimivaan työntekijän ja esimiehen suhteeseen kuuluu palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Ennen kaikkea rakentava ja korjaava palaute on kehittymisen ydin. (Aarnikoivu 2010, 127.) Palautetta olisi hyvä saada ja antaa koko työyhteisössä välittömästi ja koko ajan. Jos työntekijä ei saa palautetta, sitä voi ja saa pyytää annettavaksi. Niin esimies kuin vuokratyöntekijä hyötyvät saamastaan ja antamastaan palautteesta (Meretniemi 2012, 90).

Vuokratyöntekijöiden kohdalla palautetta saa niin käyttäjäyrityksessä kuin henkilöstöpalveluyritykseltä, mutta sitä voi myös antaa moneen suuntaan. Palautteen kulkeminen on ikään kuin pyramidissa tapahtuvaa, joka menee joka suuntaan kaikilta kolmelta osapuolelta toiselle.

”Vuokratyöntekijöiltä on saattanu niissä kyselyissä tulla sellasta et meiltä voitais olla useemmin yhteydessä.” (G3)

”Jos on tullu se palaute sieltä asiakkaalta, et meni hyvin, niin siinä vaiheessa kiitetään ja halutaan myös sitouttaa se kaveri. Vastaavasti on menny huonosti, niin annetaan mielellään ja herkästi myöskin se palaute.” (G2)

Vuokratyöntekijöiltä tulee toiveita, että mielellään haluaisivat enemmän palautetta, mutta yksi haastateltava taas kertoi, että vähemmän palautetta kysytään heiltä. Hän uskoo siihen, että vuokratyöntekijä kysyy palautetta siellä käyttäjäryityksessä.

”Heiltä tulee aika usein et vielä enemmän sais antaa palautetta et sitä toivotaan enemmän.” (G4)

”Ei he kyllä mejän suuntaan sitä välttämättä pyydä et mä luulen et he pyytää sitä sieltä asiakkaalta, jos pyytää tai mä luulen tai en luule vaan nii se varmaan onkin et sen takia et vuokratyöntekijät on nykypäivänä siinä samalla viivalla kaikkien muidenkin kaa nii kyl he saa asiakkaalla sitä positiivista palautetta, että se ei kantaudu välttämättä edes meidän korviin asti.” (G3)

Useimmiten henkilöstöpalveluyritys saa vuokratyöntekijältä palautetta, kun on jokin ongelma esillä.

”Kyllähän niitä puheluita tai yhteyksiä sitten tulee ehkä nimenomaan niis negatiivissa tilanteissa, että jos on jotain ongelmia, niin on ehkä helpompi ottaa meihin yhteyttä, että tee jotain.” (G1)

”—[J]os tulee jotain vakavampia, niin me hoidetaan aina.” (G6)

Asiakkaalta tuleva palaute tulee enemmän negatiivinen palaute edellä. Negatiivinen ja ongelmat tulevat kysymättä esille, mutta positiivisen palautteen antaminen vaatii kannustusta ja kehotusta, että voi antaa suoraan vuokratyöntekijälle itselleen. Ja jos ei kuulu mitään, voi ajatella asioiden olevan hyvin.

”Usein siinä kohtaa, kun on joku ongelma, niin se tulee ilman että me kysytään, mutta kyllä me kysytään säännöllisesti, niin me tavataan asiakas ihan face to face et miten on mennyt ja opetetaan meän asiakkaita siihen, että sitä palautetta pitää antaa säännöllisesti suoraan konsultille.” (G5)

”Jos mitään ei kuulu ikinä mistään niin se on hyvä merkki mut siinä vaiheessa jos on joku super onnistuminen tai sitten ehkä yleisemmin jos on joku kriisi tai niin ku ongelmatilanne niin ne tulee mun tietoon.” (G1)

”En tiää, onko se sitten suomalainen mentaliteetti et annetaan hirveen herkästi negatiivista palautetta ja jos ei kuulu mitään, nii ajatellaan et okei kaikki on hyvin et se positiivinen.” (G3)

Vuokratyön luonne ja tulevaisuus

Vuokratyö on monille, haastateltavieni sanoin läpimenovaihe, mutta yhä enemmän se on myös vakinaisiin töihin mahdollistava väylä. Viitala (2006, 124) ilmiintaa tutkimuksessaan vakinaistamisista niin vuokratyöntekijän kuin henkilöstöpäälliköiden kertomina. Henkilöstöpalveluyritysten liiton omassa tutkimuksessa (2016, 27) selviää, että 43% vastaajista on saanut henkilöstöpalveluyrityksen kautta uuden työn vanhan loputtua niin halutessaan.

Vuokratyön kautta on urapolkuja myös korkealle asti. Muutamat kertoivat, miten hienoa on huomata ja kuulla uutiset, kun heillä täysin perustason töistä aloittanut tekijä on ensi jossain vaiheessa palkattu yrityksen listoille, sitten se on edennyt ja nyt hän on asiantuntijaroolissa siellä.

”Aika tyypillinen semmonen kehityskaari on se, että ne tulee meidän kautta töihin ja sitten on sen tietyn määräjän meillä töissä ja sitten ne rekrytoituu sinne asiakkaalle suoraan ja sit siitä se lähtee tai sit tää mistä jo mainitsinkin et ensin ne menee johonki tekee opintojen ohessa jotain hommaa ja sitten ne pääsee siitä johonkin vähän vastuullisimpiin ja näin eteenpäin.” (G1)

Tasavertainen kohtelu vuokratyöntekijöiden ja käyttäjäyrityksen omien työntekijöiden kesken on edistynyt harppauksittain, sillä HPL:n (2016, 13) vuokratyöntekijätutkimuksen mukaan 64% vuokratyöntekijöistä sanoo heitä kohtelevan tasa-arvoisesti muun henkilökunnan kanssa. Myös eräs haastateltavani kertoi, että hänen käsityksensä mukaan heidän vuokratyöntekijät otetaan mukaan

”Jos asiakasyrityksessä jotain järjestetään, niin mun mielestä vuokratyöntekijät otetaan aika hyvin nykyään osaks työyhteisöä ja pääsee mukaan esimerkiksi koulutuksiin.” (G4)

Kehittymisen näkökulma on se, jonka harva huomaa, tietää tai uskoo todeksi. Sen eteen tulee tehdä haastateltavieni mukaan lisää töitä.

”Hirveen tärkeä et me pystytään tarjoon etenemis- ja edistymismahdollisuuksia meidän vuokratyöntekijöille.” (G4)

”Joitakin vuosia sitten ei ehkä ajateltu että jos työskentelee vuokratyöyrityksen kautta nii olisi mitään mahdollisuuksia kehittää itseään ja edistyä sitä kautta tai miettiä sitä urapolkua. mut kuitenkin niitä vaihtoehtoja on tosi paljon niin on näkyvissä, että nykyään ajatellaan erilailla asiasta.” (G6)

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Voin todeta nyt pro gradu -tutkielmani loppumetreillä, että sain sekä odotettuja että uusia, ehkä jopa yllättäviä tuloksia aikaan. Muutama vuosi sitten, kun haastattelin kandidaatin tutkielmaani vuokratyöntekijöitä, vuokratyö näyttäytyi enemmän negatiivisena ilmiönä ja aiheen ympärillä käytävä keskustelu oli sitä, miten heidän palkkojaan ei makseta ja työnantaja ei huolehdi velvoitteitaan. Tai sitä, miten yksinkertaisesti työntekijästä ei pidetty huolta. Negatiivinen näkökulma on mahdollinen myös siksi, etten kysynyt samoja kysymyksiä silloin kuin nyt ja mahdollista on sekin, että haastateltavikseni valikoitui vuokratyöntekijöitä, joilla ei ollut niin paljon hyvää sanottavaa. Todellisuus on karua ja vielä todellisempaa on se, että ihan koko työelämä on samaa karua aavikkoa. Ei vain vielä marginaalissa toimiva vuokratyö. Mutta se ei enää ole sama kuin muutama vuosi sitten. Vuokratyö on edennyt huimasti ja myös työnantajapuoli otti asian esille. He ovat tietoisia aiemmista mielipiteistä ja tehneet töitä, että ne kaatuisivat. Nyt tuntuu, että ne ovat taittuneet.

Perehdyttäminen on mennyt eteenpäin ja sen merkitys tiedostetaan ja siitä huolehditaan. Perehdyttämisen jako on selkeä ja käyttäjäryitys perehdyttää työhön ja henkilöstöpalveluyritys käytännön asioihin heillä. Henkilöstöpalveluyritykset toteuttavat jo eri malleja perehdyttämisestä ja osa haastateltavistani pohti etätehtävien jalostusideoita ja uskoo, että niiden käyttö vahvistuu entisestään.

Frisk (2003, 43) kertoo vuorovaikutuksellisten tapojen olevan perehdyttämisessä keskeisiä, esimerkiksi juuri esittelyiden ja havainnoinnin. Työkaverin työn seuraaminen ja havainnointi perehdyttämisen aikana lisäisi vuorovaikutusta perehdyttämiseen, jota kandidaatin tutkimuksessa haastateltavani vuokratyöntekijät jäivät kaipaamaan, koska se oli niin vähäistä. Nyt pro gradu -tutkielman haastateltava kertoi, että heillä on myös videona heidän yleisperehdytyksen sisältöä ja he voivat lähettää materiaalit sähköisesti vuokratyöntekijälle. Olisi kiinnostavaa tietää, johtaako video- ja muu sähköinen materiaali entisestään vuorovaikutuksen kaipaamiseen, vai otetaanko videot vuorovaikutuksen muotona vastaan.

Positiivisia tuloksia olivat ennen kaikkea ne, että vuokratyöntekijöille tarjotaan erilaisia koulutuksia. Viitalan (2006, 112) tutkimuksen mukaan vuokratyöntekijät ovat eriarvoisessa asemassa, koska käyttäjäryityksellä ei ole velvollisuutta tarjota heille koulutuksia eikä näin ottaa mukaan henkilöstön koulutustilaisuuksiin. Oman näkemykseni mukaan, mitä haastateltavani kertoivat,

myös vuokratyöntekijät otetaan mukaan koulutuksiin ja he kysyvät myös mahdollisuuksia eri koulutuksiin osallistumisesta henkilöstöpalveluyrityksiltä. Osalla henkilöstöpalveluyrityksistä on olemassa omat koulutusohjelmat. Usein henkilöstöpalveluyritys ja käyttäjäyritys jakavat kustannukset. HPL:n (2016, 17) tutkimuksen mukaan vuokratyöntekijät ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä koulutustarjontaan ja kehitysmahdollisuuksiinsa.

Työssä edistymistä on näkyvissä myös vuokratyöntekijöillä. Jokainen haastateltavani kertoi edistymisen näkyvän, vaikka osa huomautti vuokratyön olevan vain työ, jolla esimerkiksi opiskelija maksaa vuokransa ja tällöin hänen edistymisensä tapahtuu muualla. Viitala (2006, 113) selvittää kuitenkin, miten vuokratyöntekijät pitävät vuokratyötä etenemismahdollisuutena omalla urallaan ja samalla mahdollisuutena näyttää oma osaaminen. Työnantajat tukevat kehittymistä ja uralla etenemistä lähinnä koulutusten avulla.

Kandidaatin tutkielmassa viestinnälliset epäkohdat aiheuttivat vuokratyöntekijöillä epä tietoisuutta, mihin yritykseen he ovat menossa töihin, missä heidän tulee olla milloinkin ja valmistautuminen oli heikkoa. Perehdyttäminen saattoi olla todella niukka ja nopea ohimennen kerrottu, mitä pitää tehdä. Työnantajat kertoivat nyt poikkeuksetta olevan tietysin väliajoin yhteydessä työntekijöihin, jotta tietävät, mitä heille kuuluu ja onko kaikki hyvin. Haastateltavat eivät myöntäneet epä tietoisuuden olevan arkipäiväinen ongelma, vaikka joskus tulee tilanne, että työvuoro tulee yhtäkkiä ja valmistautumista ei kerkeä tehdä tai antaa perehdytystä kyseiseen paikkaan. Etenkin ravintola-alalla työkeikat voivat olla yksittäisiä päiviä ja perehdyttäminen tapahtuu työvuoron alussa. Jo kandidaatin tutkimuksessa epäkohta nousi esille ravintola-alan vuokratyöntekijän kertomana, joten alalla on selvästi tekemistä viestinnällisen osuuden kanssa työhön perehdyttämisessä.

Kun kävin kandidaatintutkielmassa haastateltavieni kanssa keskustelua kehitysehdotuksista vuokratyölle, vuokratyöntekijät toivoivat henkilöstöpalveluyrityksen osallistumista perehdyttämiseen. Työnantajien näkökulmia tulkiten tämä toive on toteutunut ja myös henkilöstöpalveluyritys järjestää perehdytystä. Toisena yhteisenä toiveena vuokratyöntekijät esittivät toivomuksen aidosta ihmisten kohtaamisesta. Sain vastikään omassa päivätyössäni palautetta siitä, kun pidän työhaastattelut kasvotusten ja käyn itse hakemukset läpi. Uusi työntekijä oli kuullut robottien valtaavan hakemusten lukemisen ja hän oli tietoinen myös video- tai puhelinhaastatteluiden yleistymisestä. Emme käsitelleet haastatteluvaihetta työnantajien kanssa, mutta eri vaihtoehdot esimerkiksi perehdyttämiseen kuulostivat enemmän lisäävulta eikä siltä, että kaikki tapahtuisi videon ja chatpalvelun kautta. Ihmisläheisyys on monilla työnantajilla läsnä omassa työssään henkilöstöpalvelualalla ainakin tällä hetkellä.

Selvitin työnantajilta heidän näkökulmia vuokratyöntekijöiden kanssa käytyihin kehityskeskusteluihin. Tulkitsin haastateltavieni kertomiset niin, että lähes jokainen vuokratyöntekijä käy

kehityskeskustelut tai muunlaiset keskustelut joko käyttäjäryityksessä tai heidän kanssaan tai ainakin he tarjoavat työnantajana siihen mahdollisuutta. Haastateltavat kuitenkin myönsivät, miten on olemassa väliinputoajat, jotka tekevät keikkatyötä silloin tällöin eikä kehityskeskustelut tavoita heitä. Useampi haastateltava myös kertoi, että heillä ollaan tietyn aikavälein yhteydessä vuokratyöntekijöihin, mutta varsinaisia kehityskeskusteluja ei käydä vaan yleisesti kaivellaan syvempää kuulumisia ja käydään palautekeskusteluja. Viitalan (2006, 110–112) omassa työvoimapolitiisessa tutkimuksessa ilmeni, että vain harva vuokratyöntekijä käy todellisuudessa kehityskeskustelut. Yksi hänen 16:sta haastateltavasta oli käynyt kehityskeskustelut ja hänkin henkilöstöpalveluyrityksen edustajan kanssa, vaikka tutkimuksessa henkilöstöpalveluyritysten edustajat pitivät myös soittamisella tapahtuvia yhteydenottoja kehityskeskusteluina. Tällöin voi olla mahdollista, ettei työnantajat ole tietoisia todellisuudessa käytävien keskustelujen määrästä.

Työskentelen vuokratyöalalla ja tällä hetkellä pohdimme toimistolla, miten ja millä keinoilla saisimme lisää kokoaikaisia työntekijöitä, koska monet hakevat vuokratyöntekijäksi kuitenkin siitä syystä, että nauttivat vapaudesta ja joustavuudesta. Vaikka Lähtenmäki (2013, 27) ärsyyntyi oman väitöskirjatutkimuksensa teossa vuokratyön vapauden ja valinnan mahdollisuuksiin, se on monille syy valita vuokratyö. Samaa pohtivat haastateltavani, jotka toivat esille, miten vuokratyö on monille läpimenovaihe esimerkiksi opiskeluvaiheessa. Myös Viitalan (2006, 41, 138) työvoimapolitiisessa tutkimuksen tuloksissa nousi esille läpimenovaiheen ajatus, mutta samalla vuokratyö on keino työllistyä opiskeluiden ohelle. Vielä on tehtävää, että on yleisesti tiedossa, miten hyvä mahdollisuus vuokratyöllä on työllistyä.

Jatkotutkimusaiheiksi nousivat työssä edistyminen ja erilaiset tavat tukea sitä. Monilla vastauksena kuitenkin oli koulutukset ja muuten ei oikeastaan työssä edistymistä ollut mietitty. Toisena esille nousi mahtava keskustelu erään haastateltavan kanssa järjestelmien eteenpäin menemistä ja mahdollistamisesta ja kuinka ne pitää saada vastaamaan uusia tarpeita. Heillä työssä edistyminen oli ajankohtainen aihe ja strategiaa tehdessä otettu esille. Mutta he ovat joutuneet myöntämään, että tällä hetkellä kaikki se, mitä he ideoivat, ei ole mahdollista, koska järjestelmät eivät mahdollista ideoita. Odotamme siis koodareita, jotka luovat sitä, mitä tarvitsemme.

”-- se että pystytään ottamaan huomioon kaikkien heidän urapolku et se on aika et no tulevaisuudessa, kun järjestelmä kehittyy, niin sitä pystytään tekeen paremmin ja hauska kun kysyt tästä, koska se on puhuttanu täällä paljon, et miten me saatas järjestelmä tukemaan sitä et me saatas niistä enemmän infoo ja tehokkaammin käyttää hyödyks, että mitä siellä on osaamista.”(G4)

Tutkimuksen luotettavuus

Luottamuksellisuus on yksi laadullisen tutkimuksen tärkeimpiä kohtia. Luottamus on arvo vuorovaikutuskohtaamisissa missä tilanteessa vain, arjessa ja töissä. Luottamuksellisuus on osa eettisyyttä ja samalla osa tutkimuksen tekoa ja sen onnistumista. Tutkija antaa lupauksensa anonymiteetista, tutkimuksen tarkoituksesta ja mihin aineistoa käytetään. Jokainen asia on sovittu etukäteen ja tutkija ei saa missään tapauksessa poiketa sovitusta. Tutkijan on kerrottava tutkimuksen tarkoitus niin totuudenmukaisesti kuin se on mahdollista, kuitenkin ohjaamalla tutkittavia tuleviin vastauksiin (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 41). Luottamus on molemminpuolista ja koskee myös mahdollisia aineiston jatkokäyttäjiä. (Kuula & Tiitinen 2010, 450.)

Tutkimuksessa tärkeä kohta on tutkittavan anonymiteetti ja tunnistettavuus. Tutkittava ei saa olla tunnistettava, poikkeuksena yksittäiset tilanteet, joissa tunnistaminen on tärkeää tai pakollista esimerkiksi asiantuntijahaastatteluissa. Silloinkin tunnistettavuudella tulee olla lupa. Normaalisissa tilanteissa tutkittavien nimet ja tunnistamistiedot muutetaan turvataksaan heidän anonymiteetti. (Tiittula & Ruusuvuori 2005, 17-18.) Olen erottanut omassa aineistossani haastateltavani koodeilla G1, G2, G3, G4, G5 ja G6. Kandidaatin tutkielmassani oli mukana kolme haastateltavaa, jotka tulevat esille tässä pro gradu –tutkielmassani johtopäätöksissä. En ole tuonut tutkielmassani esille myöskään yrityksiä, joissa haastateltavat ovat työskennelleet tai ovat tällä hetkellä työsuhteessa. Näin haastateltavani ovat anonymymeja vuokratyöntekijöitä ja työntekijöitä. Alat, joilla haastateltavani toimivat, tulevat paikoin esille.

Uskon tutkielmani olevan luotettava, sillä jokainen haastattelu on tehty kahdenkeskisenä keskusteluna suljetussa huoneessa ja nauhoitettu muistiin. Olen litteroinut kaikki haastatteluiden asiasisällöt ja pyöritellyt niitä vastaten kysymyksiini aiheesta. Aina on mahdollista, että joku toinen analysoisi haastateltavan sanat toisin, mutta jos voin perustella ne teorialla, en ole voinut tulkita täysin väärin. Aloitin analysoinnin ja teemoittelun vasta, kun olin tehnyt jokaisen haastattelun ja litteroinut ne. Uskon, että analysoinnin heti ensimmäisen haastattelun jälkeen aloittaessa, muita haastatteluja katsoo sen mukaan, miten ensimmäisen on analysoinut. Tästä syystä tein kaiken vaiheittain yhden asian kerrallaan ja minimoin toisten haastatteluiden vaikutukset toisiinsa.

Aineiston rajaaminen on tärkeää validiteetin ja reliabiliteetin kannalta. Aineiston tulee vastata tutkimuskysymyksiin, jotta validiteetti toteutuu (Ruusuvuori ym. 2010, 17). Vastaan tutkimuskysymyksiini tuloksissa ja johtopäätöksissä. Tuon esille ne aineiston osat, jotka ilmiantavat päähavainnot (Ruusuvuori ym. 2010, 27). Tutkielmani tuloksissa esittelen suuren määrän haastateltavieni käsityksiä sitaattien muodossa. Sitaatit ovat käsityksiä, joiden pohjalta olen tutkijana tehnyt tulkin-

toja aiheesta. Koko aineistoa en voi purkaa lukijalle, mutta se osa, mitä siitä tulee tutkimukseen, lisää lukijalle tutkimuksen läpinäkyvyyttä ja antaa mahdollisuuden tulkita tuloksia (Nikander 2010, 432–433). Voin sanoa, että validiteetti toteutuu tutkielmassani.

Kvalitatiivisen tutkimuksen analyysissä korostuu analyysin systemaattisuus (Ruusuvuori ym. 2010, 27). Pro gradu -tutkielmassani tuon esille tutkielman aikana tehdyt valinnat, rajaukset ja tutkielman etenemiseen vaikuttavat periaatteet. Jotta analyysi hioutuu valmiiksi ja luotettavaksi, keskustelen niin aineiston kuin teorian kanssa. Liitän analyysin ja tutkielman tulokset muihin teoreettisiin näkökulmiin ja ajankohtaisiin keskusteluihin ilmiöstä. Näin tutkielma on osa ilmiön ympärillä olevaa keskustelua. Ruusuvuoren ym. (2010, 29) mukaan tutkielmalla pyritään synnyttämään dialogia aiheen ympärille.

Ruusuvuori (2010, 428) listaa kolme erilaista tapaa tehdä tulkintoja litteroitaessa aineistoa. Litteroija on aina havainnoija ja hänen huomiokykynsä rajaa osan informaatiosta pois. Litteroija on jonkin kulttuurin jäsen ja tekee tulkintoja puhujan sanomisista. Samoin litteroija ja tutkija tekevät päätelmiä informaation luonteesta. Tutkielmassani toimin itse niin haastattelijana, litteroijana kuin aineiston analysoijana. Koska itselläni on tutkimastani aiheesta omia mielipiteitä ja käsityksiä, on tärkeää, että huomioin ne tulkinnoissani ja pyrin ennakkoluulottomasti tulkitsemaan haastateltavien puheita. Tästä syystä tuon tutkielmassani esille mielestäni olennaisimmat haastateltavieni puheet sitaattien muodossa.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijat pitävät aineistojen arkistointia epämiellyttävänä asiana ja joskus se on jopa mahdotonta. Tutkijat arvelevat, ettei aineiston jatkokäyttö ole aina mahdollista, koska tutkija on itse aineistonkeruussa reagoinut tutkittaviin ja heidän kertomuksiin ja aineiston tulkinnassa on aina mukana tutkijan kokemuksia tilanteesta. (Kuula & Tiitinen 2010, 447.) Joskus aineistoja kuitenkin käytetään uudelleen, eri näkökulmista tai osana tutkimusta, jossa on myös uutta aineistoa. Ennen kaikkea tässä tilanteessa tutkijan on huomioitava aineiston konteksti, paikka, aika ja tilanne, mistä aineisto on peräisin ja kunnioitettava aineistoa (Kuula & Tiitinen 2010, 456).

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Kauppakamari.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Neljäs, uudistettu painos. Vastapaino. Tampere.
- Amabile, T. & Kramer, S. 2012. Pienet suuret teot. Opi johtamaan kehitystä. Talentum. Helsinki.
- Autio, V. M., Juuti, P. & Wink, H. 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. Johtamistaidon opisto. Hansaprint Oy. Vantaa.
- Baruch, Y. 2004. Transforming careers: from linear to multidirectional career paths. Organizational and individual perspectives. Career Development International. Vol. 9 (1) S. 58–73.
- Carlsson, M. & Järvinen, K. 2012. Mielekäs työ. Uuden ajan uraopas. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2015. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä. PS-kustannus. S. 27–44.
- Frisk, T. 2003. Perehdyttäminen. Teoksessa Frisk, T. 2003. Ohjaaminen työssä. Educa-Instituutti Oy. Edita Prima Oy. Helsinki. S. 41–48.
- Halava, & Pantzar, M. 2010. EVA raportti: Kuluttajakansalaiset tulevat! Miksi työn johtaminen muuttuu? <<http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/09/Kuluttajakansalaiset.pdf>> (Viitattu 22.4.2017)
- Helsilä, Martti. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Henkilöstöpalveluyritystenliitto, HPL. 2016. Vuokratyöntekijätutkimus. <http://www.hpl.fi/media/liitetiedostot/tutkimukset/hpl-vuokratyontekijatutkimus-2016_netti.pdf> (Viitattu 22.4.2017)
- Hirvihuhta, H. 2006. Coaching – valmenna ja sparraa menestykseen. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Keuruu.
- Honoré, C. 2005. In praise of slow. Orion Publishing. London.

- Hussi, T. 2011. Y-sukupolvi haastaa kehittämään työelämää – mutta itse asiassa hyvin terveeseen suuntaan! Teoksessa P-L. Vesterinen & M. Suutarinen. (toim.) Y-sukupolvi työ(elämässä). Johtamistaidon opisto. Hansa Print. S. 104–114.
- Hyytiä, S. 2015. Vuokratyöntekijöiden motivointi ja työhön sitouttaminen henkilöstöpalveluyrityksessä. Opinnäytetyö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki.
http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/100661/Hyytia_Saara.pdf?sequence=1 (Viitattu 23.10.2016)
- Hämäläinen, M. 2014. Vuokratyöntekijän työmotivaatio ja perehdyttäminen. Pro gradu –tutkielma. Tampereen yliopisto. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/96061/GRADU-1410168316.pdf?sequence=1> (Viitattu 23.10.2016)
- Juusela, T., Lillia, T. & Rinne, J. 2000. Mentoroinnin monet kasvot. Gummerus kirjapaino Oy. Yrityskirjat Oy. Jyväskylä.
- Järvensivu, Anu. 2010. Tapaus työelämä ja voiko sitä muuttaa? Tampere University Press. Tampere.
- Kallasvuo, A., Koski, A., Karvinen-Niinikoski, S. & Keskinen, S. (toim.) 2017. Monimuotoinen työnohjaus ja työnohjaajakoulutus. Suomen työnohjaajat ry. Jyväskylän yliopistopaino.
- Kallasvuo, A. Koski, A. Kyrönseppä, U. & Kärkkäinen, M-L. 2012. Työtä tukevat rakenteet työyhteisössä. Teoksessa Kallasvuo, A. Koski, A. Kyrönseppä, U. & Kärkkäinen, M-L. 2012. Työyhteisön työnohjaus. Sanoma pro Oy. Helsinki. S. 92–109.
- Kalliomäki, M. 2012. Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena.
 <<http://hanna.vilkka.fi/wp-content/uploads/2011/12/Maarit-Kalliom%C3%A4ki-fenomenografia.pdf>> (Viitattu 6.10.2016)
- Ketola, H. U. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi: Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä.
 <<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/24954/9789513940157.pdf?sequence=1>> (Viitattu 18.5.2016.)
- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Talentum. Helsinki.
- Koistinen, H. & Sutinen, R. 2013. Coaching modernin asiantuntijatyön tukena. Asiantuntija-lehti 4/2013. S. 14–16. Specia ry. Helsinki.
- Kolb, D. A. 1984. Experiential learning: experience as the source of learning and development. Englewood Cliffs. Prentice Hall. New Jersey.
- Korosuo, H. & Järvinen, A. 1992. Rekrytoijan käsikirja. Weilin+Göös. Vantaa.
- Korpelainen, K. 2007. Kasvun pelivara – Kuinka pysyä innovatiivisena työelämän paineissa. Teoksessa S. Saari & T. Varis. (toim.) Ammatillinen kasvu. Professori Pekka Ruohotien juhla-kirja. Tampereen yliopisto. Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus. Hämeenlinna. S. 199–210.

- Koski, A. & Kallasvuo, A. 2017. Työnohjaajat yhdessä oppimassa – koulutuksella kohti laadukasta työnohjaajakoulutusta. Teoksessa A. Kallasvuo, A. Koski, S. Karvinen-Niinikoski & S. Keskinen. (toim.) Monimuotoinen työnohjaus ja työnohjaajakoulutus. Suomen työnohjaajat ry. Jyväskylän yliopistopaino. S. 11–39.
- Kulmala, J. 2014. Sitoutuminen ja motivaatio vuokratyössä. Opinnäytetyö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki.
http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/79978/Kulmala_Juhani.pdf?sequence=1 (Viitattu 23.10.2016)
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Juvenes Print. Tampere.
- Kurtén, S. 2001. Uraputkesta itsensä johtamiseen. Dialogia Oy. Helsinki.
- Kuula, A. & Tiitinen, S. 2010. Eettiset kysymykset ja haastattelujen jatkokäyttö. Teoksessa J. Ruusuvoori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere. Vastapaino. S. 446–459.
- Laitinen, L. 2000. Kokemuksia mentoroinnista postissa. Teoksessa T. Juusela, T. Lillia & J. Rinne (toim.) Mentoroinnin monet kasvot. Gummerus Kirjapaino Oy. Yrityskirjat Oy. Jyväskylä. S. 83–89.
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007. Finlex – Valtion säädöstietopankki.
[http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334?search\[type\]=pika&search\[pika\]=laki%20yhteistoiminnasta%20yrityksiss%C3%A4](http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334?search[type]=pika&search[pika]=laki%20yhteistoiminnasta%20yrityksiss%C3%A4) (Viitattu 27.11.2016.)
- Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Talem-tum. Helsinki.
- Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää. Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Tietosanoma. Helsinki.
- Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Työturvallisuuskeskus. Alfabox Oy. Helsinki.
- Leppisaari, I. & Tenhunen, M-L. 2007. E-mentoroinnin mahdollisuudet ja haasteet yritysten henkilöstön kehittämisessä. Teoksessa S. Saari & T. Varis. (toim.) Ammatillinen kasvu. Professori Pekka Ruohotien juhla-kirja. Tampereen yliopisto. Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus. Hämeenlinna. S. 211–223.
- Lillia, T. 2000. Mentoroinnin teoriaa. Teoksessa T. Juusela, T. Lillia & J. Rinne (toim.) Mentoroinnin monet kasvot. Gummerus Kirjapaino Oy. Yrityskirjat Oy. Jyväskylä. S. 9–51.
- Lähteenmäki, L. 2013. Keskusteluja vuokratyöstä. Vuokratyön diskursiivinen rakentuminen Suomessa. Painosalama Oy. Turku.
<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/87692/AnnalesC356Lahteenmaki.pdf?sequence=1> (Viitattu 26.5.2017)
- Lähteenmäki-Hein, K. 2014. Vuokratyöntekijän osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen ravitsemisalalla. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

<http://theseus32kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/69819/Lahteenmaki-Hein_Kristiina.pdf?sequence=1> (Viitattu 16.4.2017)

- Mayer, J. & Salovey, P. 1997. What is emotional intelligence? Teoksessa P. Salovey & D. Sluyter (toim.) Emotional development and emotional intelligence: educational implications. Basic Books. New York.
- Miettinen, M., Kaunonen, M. & Tarkka, M-T. 2006. Laadukas perehdyttäminen. Osa 1, hoitotyön perehdytyksen perusta. Hallinnon tutkimus (2) 2006. S. 63–70.
<http://elektra.helsinki.fi/helios.uta.fi/se/h/0359-6680/25/2/laadukas.pdf> (Viitattu 25.10.2016)
- Mirvis, P. H. & Hall, D. T. 1994. Psychological success and the boundaryless career. Journal of organizational behavior 15 S.365–380.
- Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Talentum. Helsinki.
- Mäntylä, R. 2007. Ammatillinen kasvu ammattikorkeakoulussa. Teoksessa S. Saari & T. Varis. (toim.) Ammatillinen kasvu. Professori Pekka Ruohotien juhlaKirja. Tampereen yliopisto. Ammatikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus. Hämeenlinna. S. 92–102.
- Niemi, P. 2015. Paljon työpaikkoja, nolla hakijaa – ”Suomessa on työtä, joka ei kelpaa” Yle uutinen. 15.10.2015.
<http://yle.fi/uutiset/paljon_tyopaikkoja_nolla_hakijaa_suomessa_on_tyota_joka_ei_kelpaa/8380264> (Viitattu 23.10.2016)
- Nikander, P. 2010. Laadullisten aineistojen litterointi, kääntäminen ja validiteetti. Teoksessa Ruusuvoori, J. Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Vastapaino. Tampere. 433–445.
- Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus. Työturvallisuuskeskus. PDF- dokumentti. <http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf> (Viitattu 27.11.2016.)
- Pursio, H. 2011. Allegro giocoso, allegro molto e risoluto. Teoksessa P-L. Vesterinen & M. Suutarinen. (toim.) Y-sukupolvi työ(elämässä). Johtamistaidon opisto. Hansa Print. S. 53–66.
- Rantalainen, M. 2017. Työnohjattavien kokemuksia työnohjaajan toimintatavoista. Teoksessa A. Kallasvuo, A. Koski, S. Karvinen-Niinikoski & S. Keskinen. (toim.) Monimuotoinen työnohjaus ja työnohjaajakoulutus. Suomen työnohjaajat ry. Jyväskylän yliopistopaino. S. 273–297.
- Reid, A. 1996. Shakedown: How the new economy is changing our lives. Doubleday. Toronto.
- Rissanen, R. 2006. Fenomenografia. Luku 5.1. kokonaisuudesta Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>> (Viitattu 6.10.2016.)
- Ruohotie, P. 2002. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Wsoy Oy. Helsinki.
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Edita. Helsinki.

- Ruusuvuori, J. 2010. Litteroijan muistilista. Teoksessa Ruusuvuori, J. Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Vastapaino. Tampere. 424–431.
- Ruusuvuori, J. Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori, J. Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Vastapaino. Tampere. 9–36.
- Ruusuvuori, J & Tiittula L. 2005. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa J. Ruusuvuori & L. Tiittula (toim.) Haastattelu – tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere. Vastapaino. S. 22–56.
- Räkköläinen, M. 2000. Potkua polulle! Henkilökohtainen urasuunnitteluohjelma akateemisille. Teoksessa T. Juusela, T. Lillia & J. Rinne (toim.) Mentoroinnin monet kasvot. Gummerus Kirjapaino Oy. Yrityskirjat Oy. Jyväskylä. S. 151–162.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. < <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>> (Viitattu 8.12.2016)
- Saari, S. & Varis, T. 2007. (toim.) Ammatillinen kasvu. Professori Pekka Ruohotien juhla-kirja. Tampereen yliopisto. Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus. Hämeenlinna.
- Saarinen, M. 2005. Pätkätyöt. Työnantajan ja palkansaajan opas. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Salli, M. 2012. Epätyypilliset työsuhteet käytännönläheisesti. Erilaiset työn tekemisen tavat ja muodot. Kauppakamari. Hämeenlinna.
- Salminen, O. E. 2005. Joustava urakehitys - Miten johtaa sitä? Edita Prima Oy. Helsinki.
- Sennet, R. 1998. The corrosion of character. The personal consequences of work in the new capitalism. W.W. Norton Company. New York.
- Sirola, P. 2017. Työkirjatyöskentely työnohjaajan ja ohjattavan reflektion apuna. Teoksessa A. Kallasvuo, A. Koski, S. Karvinen-Niinikoski & S. Keskinen. (toim.) Monimuotoinen työnohjaus ja työnohjaajakoulutus. Suomen työnohjaajat ry. Jyväskylän yliopistopaino. S. 298–327.
- STOry – Suomen työnohjaajat. 2017. Internetsivut. <http://www.suomentyonohjaajat.fi/> (Viitattu 20.5.2017)
- Suomen virallinen tilasto (SVT): Työvoimatutkimus. ISSN=1798-7830. Työllisyys Ja Työttömyys 2015, 2 Työllisyys ja työttömyys vuonna 2015. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 8.4.2017]. <http://www.stat.fi/til/tyti/2015/13/tyti_2015_13_2016-04-12_kat_002_fi.html> (Viitattu 8.4.2017)
- Suutarinen, M. 2011. Suomalaisten pörssiyhtiöiden johdon näkemyksiä nuorten johtamisesta ja henkilöstönsä sosiaalisten median käytöstä. Teoksessa P-L. Vesterinen & M. Suutarinen. (toim.) Y-sukupolvi työ(elämässä). Johtamistaidon opisto. Hansa Print. S. 17–41.

- Sädevirta, Markus. 2002. Määräaikaiset työsuhteet ja työvoiman vuokraus. WSOY lakitieto. Helsinki.
- Tanskanen, A. 2008. Vuokratyö elämän ääri-ilmiöinä. Tutkielma vuokratyöstä ja tämän päivän työelämästä. Palkansaajien tutkimuslaitos. Helsinki.
- Tanskanen, A. 2011. Vuokratyön sääntelyn nopeat käänteet. Sääntelystä 1986 sääntelyn purkuun 1994. Työpoliittinen aikakauskirja 1/2011.
- Tanskanen, Antti. 2012. Huono-osaisia työntekijöitä? Tutkimus vuokratyöntekijöiden työelämän laadusta. Helsinki. Unigrafia.
<<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/32391/huonoosa.pdf?sequence=1>> (Viitattu 26.11.2016)
- Tiittula, L. & Ruusuvuori, J. 2005. Johdanto. Teoksessa J. Ruusuvuori & L. Tiittula (toim.) Haastattelu – tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere. Vastapaino. S. 9–21.
- Työsopimuslaki 55/2001. Finlex – Valtion säädöstötietopankki.
<[http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055?search\[type\]=pika&search\[pika\]=ty%C3%B6sopimuslaki](http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055?search[type]=pika&search[pika]=ty%C3%B6sopimuslaki)> (Viitattu 27.11.2016)
- Työterveyshuoltolaki 1383/2001. Finlex – Valtion säädöstötietopankki.
<[http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383?search\[type\]=pika&search\[pika\]=ty%C3%B6terveyshuoltolaki](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383?search[type]=pika&search[pika]=ty%C3%B6terveyshuoltolaki)> (Viitattu 27.11.2016)
- Työturvallisuuslaki 738/2002. Finlex – Valtion säädöstötietopankki.
<[http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search\[type\]=pika&search\[pika\]=ty%C3%B6turvallisuuslaki](http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search[type]=pika&search[pika]=ty%C3%B6turvallisuuslaki)> (Viitattu 27.11.2016)
- Vapaala, M. 2006. Vuokratyöntekijöiden perehdyttäminen. Opinnäytetyö. Satakunnan ammattikorkeakoulu.
<http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/830/Vapaala_Marika.pdf?sequence=1>(Viitattu 23.10.2016)
- Varzeshkhan, S. 2014. Vuokratyöntekijöiden työtyytyväisyyden kehittäminen. Opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu.
<http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/79052/Varzeshkhan_S%C3%A4mira.pdf?sequence=3>(Viitattu 23.10.2016)
- Vesterinen, P-L. & Suutarinen, M. 2011. (toim.) Y-sukupolvi työ(elämässä). Johtamistaidon opisto. Hansa print.
- Vesterinen, P-L. 2011. Y-sukupolvi johdettavana. Teoksessa P-L. Vesterinen & M. Suutarinen. (toim.) Y-sukupolvi työ(elämässä). Johtamistaidon opisto. Hansa Print. S. 115–128.
- Viitala, Riitta & Vettensaari, Minna & Mäkipelkola Jutta. 2006. Työpoliittinen tutkimus. Näkökulmia vuokratyöhön. Helsinki. Hakapaino Oy.

- Wallin, A. 2017. Työnohjaus muuttuvassa työelämässä. Teoksessa A. Kallasvuo, A. Koski, S. Karvinen-Niinikoski & S. Keskinen. (toim.) Monimuotoinen työnohjaus ja työnohjaajakoulutus. Suomen työnohjaajat ry. Jyväskylän yliopistopaino. S. 69–84.
- Wallinvirta, E. 2017. Ulkoinen ja sisäinen todellisuus – kudelman näkyväksi tuleminen työnohjaajaksi kouluttautuvassa. Teoksessa A. Kallasvuo, A. Koski, S. Karvinen-Niinikoski & S. Keskinen. (toim.) Monimuotoinen työnohjaus ja työnohjaajakoulutus. Suomen työnohjaajat ry. Jyväskylän yliopistopaino. S. 85–116.

Haastattelurunko:

Perehdyttäminen

1. Miten toteutatte vuokratyöntekijän perehdyttämisen?
2. Kenelle kuuluu vuokratyöntekijän perehdyttäminen? Onko jotain osia vai kokonaan kaikki yhdelle toimijalle?
3. Onko lyhyillä työsopimuksilla vaikutusta perehdyttämiseen? Millainen vaikutus?
4. Onko teille tullut palautetta siitä perehdyttämisestä, miten saavat perehdyttämistä?
5. jotain perehdytysmateriaaleihin tai yms. lisättävää tai tietoa.

Työssä edistyminen

1. Mitä työssä edistyminen mielestäsi on?
2. Otetaanko vuokratyöntekijöiden työssä edistyminen huomioon?
3. Kenellä on vastuu työssä edistymisestä?

Kehityskeskustelut

1. Pidetäänkö vuokratyöntekijöiden kanssa kehityskeskusteluja?
2. Miten kehityskeskustelut toteutetaan vuokratyöntekijöillä?
3. Onko vuokratyöntekijät yhteydessä teihin, jos heillä on tarve keskustella asioista?
4. Millaisena näet kehityskeskusteluiden toimivuuden?
5. Onko kehityskeskusteluissa ja vuokratyöntekijöiden työssä edistymisessä tulevaisuus näkökulmaa?
6. Mitä ehdotuksia/ ideoita työnantajilla on kehityskeskusteluiden tilalle, jos tarve muuttaa tapaa?
7. Onko teillä puhuttu, miten jatkossa mahdollisesti kehityskeskustelut järjestetään.

Urakehitys, ammatillinen kasvu ja osaamisen kehittäminen = työssä edistyminen

1. Onko vuokratyöntekijöillä nähtävissä työssä edistymistä?

2. Tuetaanko vuokratyöntekijöiden urakehitystä, ammatillista kasvua ja osaamisen kehittämistä? Miten?
3. Onko vuokratyöntekijöillä halukkuutta kehittää itseään?
4. Osallistuvatko vuokratyöntekijät eri koulutuksiin? Tuleeko kysymyksiä koulutuksista?
5. Annetaanko vuokratyöntekijälle palautetta? Saavatko palautetta? Tuleeko positiiviset asiat ja onnistumiset esille palautteissa?
6. Onko vuokratyöntekijöiltä tullut palautetta, että haluaisi enemmän palautetta ja keskustella esimiehen kanssa?
7. Kuinka usein / millä aikavälillä tulisi käydä keskusteluja / olla yhteydessä vuokratyöntekijän kanssa?
8. Onko asiakkaiden kanssa ollut keskusteluja mitä esimerkiksi te toivotte, miten pidetään yhteyttä ja annetaan palautetta? Onko jotain mallia?

Saanko ottaa myöhemmin yhteyttä, jos tulee tarvetta lisäkysymyksille?